

**МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО И СРЕДНЕГО  
СПЕЦИАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ  
УЗБЕКИСТАН**

**ТАШКЕНТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
Кафедра «Корпоративная экономика и менеджмент»**

**Ф.З. Каракулов**

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**Ташкент – 2023 г.**

**МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО И СРЕДНЕГО  
СПЕЦИАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ  
УЗБЕКИСТАН**

**ТАШКЕНТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
Кафедра «Корпоративная экономика и менеджмент»**

**Ф.З. Каракулов**

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

*Учебное пособие*

*Рекомендовано Ученым советом Ташкентского государственного  
экономического университета в качестве учебного пособия для  
студентов бакалавриата, обучающихся по экономическим  
направлениям*

**ТАШКЕНТ – «IQTISODIYOT» 2023**

**Каракулов, Ф.З. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ф.З. Каракулов. – Ташкент: ТГЭУ, 2023. 164 с.**

Учебное пособие подготовлено в соответствии с Государственным образовательным стандартом высшего образования по специальности экономика. Учебное пособие освещает основные вопросы учебного курса «Стратегический менеджмент». Настоящее пособие систематизирует основные подходы и инструменты стратегического управления как научной дисциплины и практической области деятельности. В учебном пособии представлены классические модели стратегического управления и новые подходы, отвечающие эпохе «умного пользования», пришедшей на смену парадигме потребления в трансформируемой экономике.

ISBN

**Karakulov F.Z. «Strategic management». Textbook. – T.: «IQTISODIYOT», 2023. – 164 p.**

© Каракулов Ф.З., 2023

© Ташкентский государственный экономический университет, 2023

## Содержание

<b>Введение.....</b>	<b>6</b>
<b>Глава 1. Методологические основы и общее содержание стратегического менеджмента.....</b>	<b>7</b>
1.1. Общая концепция стратегического менеджмента .....	7
1.2. Стратегический менеджмент как управление большой системой.....	10
1.3. Модель стратегического менеджмента .....	15
1.4. Цикл управления в стратегическом менеджменте .....	16
<b>Глава 2. Стратегический менеджмент на макроуровне .....</b>	<b>19</b>
2.1. Общее содержание стратегического менеджмента в масштабе государства (отрасли).....	19
2.2. Методология стратегического планирования в общегосударственном масштабе .....	22
2.3. Стратегический менеджмент социально-экономических процессов.....	24
2.4. Стратегический менеджмент трудовых ресурсов и занятости населения.....	26
<b>Глава 3. Концепции стратегического управления .....</b>	<b>28</b>
3.1. Концепция Бостонской консультативной группы .....	28
3.2. Концепция Дженерал Электрик/Маккензи .....	30
3.3. Концепция Артур де Литтл .....	33
3.4. Концепция конкуренции Shell/DPM.....	35
<b>Глава 4. Стратегический анализ .....</b>	<b>46</b>
4.1. Стратегический менеджмент и конкурентоспособность ....	46
4.2. Анализ внешней среды организации .....	49
4.3. Анализ внутренней среды организации .....	53
4.4. SWOT – анализ организации.....	55
<b>Глава 5. Стратегическое планирование .....</b>	<b>58</b>
5.1. Сущность стратегического планирования .....	58
5.2. Требования к стратегическому плану .....	62
5.3. Виды управленческой деятельности в рамках планирования	63
5.4. Изучение стратегических альтернатив.....	77
<b>Глава 6. Бизнес-план как основной инструмент обоснования, формирования и реализации стратегии организации .....</b>	<b>83</b>
6.1. Бизнес-план в системе планирования деятельности организации .....	83
6.2. Проектное финансирование .....	93

<b>Глава 7. Стратегический менеджмент в организации .....</b>	<b>95</b>
7.1. Основные понятия стратегического менеджмента.....	95
7.2. Общие принципы разработки стратегии организации .....	96
7.3. Порядок разработки стратегии фирмы .....	98
7.4. Целевые пространства и стратегические цели .....	102
<b>Глава 8. Реализация стратегий организации .....</b>	<b>123</b>
8.1. Сущность процесса реализации стратегий .....	123
8.2. Стратегические изменения .....	129
8.3. Управление процессом реализации стратегических изменений.....	141
8.4. Сущность стратегической эффективности .....	146
8.5. Стратегический контроллинг .....	149
8.6. Организация становления стратегического менеджмента ...	151
8.7. Стратегическое лидерство.....	154
<b>Контрольные тесты по предмету .....</b>	<b>159</b>
<b>Список использованных литератур .....</b>	<b>165</b>

## **ВВЕДЕНИЕ**

В условиях повышенной конкуренции для каждого предприятия на первый план выходит задача сохранения и повышения собственной конкурентоспособности. Все большее количество предприятий ориентировано на достижение победы в конкурентной борьбе и достижение поставленных целей в результате постоянных усилий менеджмента по реализации эффективной стратегии конкурентного развития.

В условиях мирового кризиса проблема развития устойчивой конкурентоспособности приобрела особую актуальность в связи с повышенной изменчивостью внешней среды и недостаточной научно-методической проработкой многих аспектов формирования и реализации конкурентных преимуществ предприятий. Проблема стратегического управления предприятием актуальна и с практической точки зрения, в связи с далеко не полным овладением менеджмента предприятий современными методами оценки конкурентоспособности и механизмами разработки конкурентных стратегий. Сегодня нам необходимо критически осмыслить накопившиеся проблемы, чтобы найти пути их решения. Это относится ко всем элементам управления, но в первую очередь к стратегическим аспектам управления хозяйствующими субъектами. Есть достаточные основания утверждать, что именно эта сфера управленческой деятельности является «слабым звеном во всей управленческой цепи» и зачастую сводит на нет положительный эффект, достигаемый отечественными менеджерами в других сферах. Этим и объясняется важность изучения дисциплины «Стратегический менеджмент». Учебник адресован будущим специалистам по управлению персоналом, которые приступают к изучению управленческой науки.

# ГЛАВА 1. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И ОБЩЕЕ СОДЕРЖАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

## 1.1. Общая концепция стратегического менеджмента

Стратегический менеджмент – это процесс управления организацией, направленный на определение и реализацию ее долгосрочных целей. Этот процесс включает в себя разработку стратегии, планирование, организацию, координацию и контроль деятельности компании. Появление стратегического менеджмента пришлось на 60-70-е годы прошлого века, когда компании активно расширялись, и возникла потребность в новых методах управления, способных обеспечить успешную конкуренцию и достижение целей. Известные ученые, такие как Игорь Ансофф, Майкл Старр, Карл Хаттен и Майкл Портер, внесли значительный вклад в разработку теорий и моделей стратегического менеджмента, применяемых в компаниях по всему миру.

Современным инструментом управления развитием организации в условиях постоянных изменений во внешней среде и связанной с этим неопределенности является методология стратегического менеджмента. Основой современного стратегического менеджмента является система стратегий организации, включающая конкретные маркетинговые, предпринимательские и функциональные стратегии. Правильно выбранная стратегия становится первоочередным результатом и эффективным механизмом стратегического управления, направляя и мобилизуя потенциал организации в определенных направлениях для достижения успеха. Стратегический менеджмент представляет собой неотъемлемую часть системы управления организацией в целом.

Современная стратегия управления организацией в стратегическом менеджменте основана на комплексном подходе к развитию. Эта стратегия объединяет несколько взаимозависимых маркетинговых, деловых и функциональных стратегий, совместно направленных на достижение общих целей. Определение правильной стратегии является ключевым моментом, обеспечивающим эффективное управление и максимальное использование потенциала компании для достижения успеха.

Стратегический менеджмент представляет собой неотъемлемую часть системы управления организацией в целом. Управленческий

цикл в стратегическом менеджменте охватывает долгосрочный период и включает в себя несколько циклов оперативного и текущего управления, обеспечивая непрерывность процесса реализации стратегии.

Взаимодействие стратегий и механизмов управления в стратегическом менеджменте взаимно обуславливает их эффективность. Механизмы управления подстраиваются под формирующуюся стратегию, и в случае несовместимости происходит адаптация стратегии к реальному механизму управления.

Общая цель стратегического менеджмента заключается в решении следующих принципиальных вопросов:

В каком качественном состоянии должна быть данная организация в заданной стратегической перспективе?

Какую принципиальную позицию организация должна занять на соответствующем рынке?

Каким образом необходимо изменить рыночные ниши организации на качественном уровне в различных направлениях деятельности и так далее.

Итоговая цель стратегического менеджмента заключается в обосновании полноценного стратегического конкурентного преимущества, необходимого для успеха данной организации в заданной перспективе, и определении соответствующих стратегических целей для его достижения.

Организации, осуществляющие комплексное стратегическое планирование и управление, демонстрируют более высокую успешность и прибыльность по сравнению со средними показателями в отрасли. Руководители, обладающие опытом планирования, иногда не достигают желаемого успеха из-за рассеянности усилий, стремясь охватить множество рынков, производить разнообразные продукты и удовлетворять потребности различных клиентских групп.

Методология стратегического менеджмента проходит несколько этапов развития, каждый из которых характеризуется различными подходами к управлению организацией:

Управление на основе контроля за исполнением: На этом этапе организации реагируют на изменения после их произошедшего события. Это реактивная адаптация, требующая много времени на осознание неизбежности изменений, разработку новой стратегии и адаптацию системы. Однако в условиях быстро меняющегося окружения такой подход становится неприемлемым.

Управление на основе экстраполяции: На этом этапе изменения ускоряются, но будущее еще предсказуемо путем экстраполяции прошлых тенденций. Здесь используется долгосрочное планирование для предвидения будущих событий.

Управление на основе предвидения изменений: С появлением неожиданных явлений и ускорением темпа изменений начинается предвидение будущих тенденций и разработка стратегии на их основе. Это подразумевает стратегическое планирование.

Управление на основе гибких экстренных решений: На современном этапе, когда многие задачи возникают стремительно, используется стратегическое управление в реальном времени. Это позволяет принимать гибкие экстренные решения, адаптируясь к быстро меняющейся ситуации.

Деятельность по стратегическому управлению направлена на обеспечение долгосрочной жизнеспособности организации в условиях изменений. В коммерческой организации стратегический руководитель обеспечивает постоянный потенциал прибыльности, выявляя необходимость и проводя стратегические изменения, создавая организационную архитектуру, способствующую стратегическим изменениям, и формируя кадровый потенциал для их осуществления.

Отличие между стратегическим и оперативным управлением заключается в том, что стратегическое управление направлено на развитие будущего потенциала организации, в то время как оперативное управление использует существующий потенциал для достижения текущих целей.

Система управления коммерческой организацией включает два взаимодополняющих вида управленческой деятельности: стратегическое управление, связанное с развитием будущего потенциала, и оперативное управление, реализующее существующий потенциал в прибыль.

Стратегическое управление охватывает три группы объектов: организации в целом, стратегические хозяйственные подразделения (СХП) и функциональные зоны организации. СХП представляют собой самостоятельные рыночно ориентированные хозяйственные подразделения, а функциональные зоны обеспечивают эффективность деятельности как отдельных СХП, так и организации в целом.

Стратегический менеджмент охватывает широкий спектр ключевых организационных решений, направленных на будущее и подверженных воздействию неконтролируемых внешних факторов:

Проблемы, связанные с генеральными целями организации: Решения, напрямую связанные с общими целями организации, ориентированы на будущее и направлены на повышение эффективности. Создание или ликвидация производств, освоение новых продуктов, технологий или рынков являются стратегическими решениями. Экономия ресурсов может быть также стратегической, если она направлена на достижение общих целей.

Проблемы с нехваткой необходимых элементов: Решения, связанные с отсутствием или недостаточным количеством какого-либо элемента в организации, необходимого для достижения целей. Например, внедрение новой продукции, приобретение технологического оборудования или приглашение новых специалистов.

Проблемы, обусловленные неконтролируемыми внешними факторами: Часто проблемы стратегического менеджмента, возникают из-за воздействия различных внешних факторов. Определение влияния экономических, политических, технологических, социальных и других факторов на будущее организации является важной частью стратегического анализа. Постоянный мониторинг внешней среды позволяет организации принимать более обоснованные стратегические решения и оставаться конкурентоспособной.

Таким образом, стратегический менеджмент включает в себя решения, направленные на глобальные цели, управление нехваткой необходимых элементов и реагирование на внешние факторы, требующие постоянного мониторинга и гибкости в принятии стратегических решений.

## **1.2. Стратегический менеджмент как управление большой системой**

Стратегический менеджмент, как правило, ассоциируется с крупными организациями или даже с хозяйством страны в целом, часто описываемыми как "большие системы". Процессы стратегического менеджмента включают следующие пять взаимосвязанных этапов:

Анализ среды (внешней и внутренней): Этот этап включает в себя изучение окружающей среды организации, анализ её внутренних ресурсов и возможностей. Это необходимо для понимания факторов, влияющих на стратегическое положение организации.

Определение миссии и целей: На данном этапе формулируется миссия организации – её основное предназначение, и устанавливаются цели, направленные на достижение этой миссии. Это служит основой для разработки стратегии.

Анализ и выбор стратегии: Процесс выбора оптимальной стратегии основан на изучении альтернативных вариантов и оценке их соответствия целям и условиям окружающей среды.

Реализация стратегии: На этом этапе разрабатываются планы и действия для внедрения выбранной стратегии в жизнь. Это включает в себя изменения в организационной структуре, процессах, а также привлечение необходимых ресурсов.

Оценка и контроль выполнения стратегии: Следит за тем, как успешно организация реализует свою стратегию, и корректирует планы при необходимости. Этот этап обеспечивает непрерывную адаптацию к изменяющимся условиям.

Суть стратегического менеджмента в большой системе заключается в согласовании действий её подсистем и элементов, формировании их поведения для достижения максимальной эффективности в данных условиях.

Принципы системности включают рассмотрение организации как социально-экономической системы, выделяя её целостность, сложность, инерционность, высокую надежность и параллельное рассмотрение натуральных и стоимостных аспектов функционирования.

Ситуационный подход реализует принцип адаптивности, с учетом которого внутриорганизационные структуры и процессы организации являются реакцией на изменения во внешнем окружении. Например, стабильная внешняя среда может требовать централизации управления, в то время как нестабильная среда подразумевает необходимость гибкости и децентрализации.

Приростный стиль поведения:

Цели "от достигнутого": Организации, придерживающиеся этого стиля, стремятся минимизировать отклонения от традиционного поведения и избегать радикальных изменений.

Действия в случае необходимости: Действия предпринимаются только тогда, когда необходимость изменений становится критической. Поиск альтернатив осуществляется последовательно, и первое удовлетворительное решение принимается.

Предпринимательский стиль поведения:

Стремление к изменениям: Организации с этим стилем стремятся к постоянным изменениям, предвосхищению будущих возможностей и угроз.

Непрерывная цепь изменений: Предпринимательская организация видит свою эффективность и успех в постоянной цепи изменений.

Совмещение стилей:

Вызывает напряженность: Попытки объединить оба стиля поведения могут привести к конфликтам и напряженности внутри организации, так как они имеют разные установки на изменения.

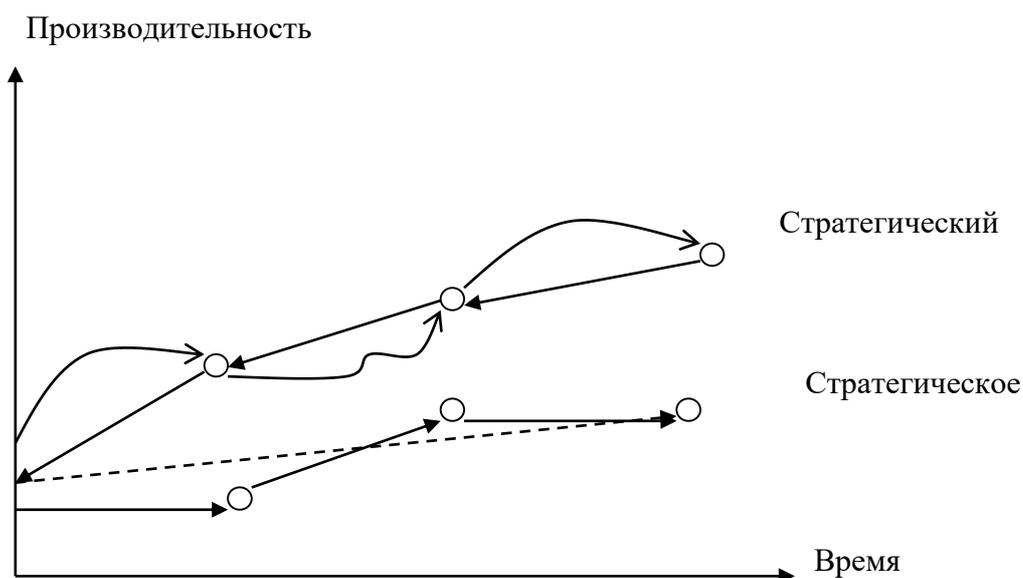
Стратегическое планирование и стратегический менеджмент:

Удачное стратегическое видение: Стратегическое планирование не всегда соотносится с стратегическим мышлением. Успешные стратегии требуют удачного стратегического видения.

Стратегический синтез: Стратегическое управление подчеркивает синтез и важность интуиции и творческого мышления в создании стратегии.

Интересно отметить, что приростный стиль поведения рассматривается как более органичный и естественный для крупных организаций, в то время как предпринимательский стиль связан с непрерывной адаптацией и ростом.

Выделены ключевые аспекты различных стилей поведения и их влияние на стратегический менеджмент и планирование. Ментальность стратегического менеджмента: «от успешного будущего – к настоящему и снова к будущему» (рис.1.1).



**Рисунок 1.1** – Стратегический менеджмент и планирование

Управление в масштабных системах осуществляется через подсистему, часто называемую системой управления. Система управления представляет собой целостный комплекс элементов, каждый из которых выполняет определенные функции управления, обладает необходимой компетенцией и взаимодействует как формально, так и неформально для достижения целей управления. Структура системы управления формируется на основе горизонтального и вертикального разделения труда.

Горизонтальное разделение труда включает разбиение общей работы на составляющие компоненты, тогда как вертикальное разделение труда выделяет функцию координации действий от самих действий.

Звено управления представляет собой относительно самостоятельный орган управления, выполняющий определенные функции. Это могут быть как коллективы, так и индивидуальные лица, такие как директор. Звенья управления объединяются в уровни (ступени), где звенья, расположенные на одной ступени, считаются равноправными. Отношения вышестоящих и нижестоящих звеньев формируют иерархию системы управления.

Информация в системе управления представляет собой набор данных, и существенным признаком ее наличия является присутствие новой, неизвестной для получателя информации. Информация обеспечивает возможность воздействия управляющей подсистемы на исполнительную. Обратная связь, в виде сообщений от объекта управления к субъекту управления, может быть отрицательной (например, исправление отклонения от курса в автопилоте) или положительной (например, одобрение рационализаторской деятельности рабочего).

Управление техническими и организационными системами различается в зависимости от характера управляемых объектов. Управление техническими системами может быть полностью алгоритмизировано и автоматизировано благодаря известным условиям процессов и обеспеченным обратным связям.

При управлении организационными системами, как правило, отсутствует часть необходимой информации и возникает сложная теоретическая и практическая проблема – принятие решения в условиях неполноты информации или, как говорят, в условиях неопределенности. Не исключена противоречивость целей всей

системы и локальных целей ее подсистем и элементов; возможны различные варианты достижения цели, причем выбор наиболее предпочтительного варианта нельзя обосновать математическими, формализованными методами. Вследствие этого процесс управления организационными системами не может быть формализован, алгоритмизирован и автоматизирован до высших уровней иерархии, на которых осуществляется выработка и принятие решения.

Под структурой управления организацией понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого.

Элементами структуры являются отдельные работники, службы и другие звенья аппарата управления, а отношения между ними поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные.

Горизонтальные связи носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми. Вертикальные связи – это связи подчинения, и необходимость в них возникает при иерархичности управления, т. е. при наличии нескольких уровней управления. Кроме того, связи в структуре управления могут носить линейный и функциональный характер. Линейные связи отражают движение управленческих решений и информации между так называемыми линейными руководителями, т. е. лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений. Функциональные связи имеют место по линии движения информации и управленческих решений по тем или иным функциям управления.

В рамках структуры управления протекает управленческий процесс (движение информации и принятие управленческих решений), между участниками которого распределены задачи и функции управления, а следовательно – права и ответственность за их выполнение. С этих позиций структуру управления можно рассматривать как форму разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления, направленный на достижение намеченных целей менеджмента.

Таким образом, структура управления включает в себя все цели, распределенные между различными звеньями, связи между которыми обеспечивают координацию отдельных действий по их выполнению. Поэтому ее можно рассматривать как обратную сторону характеристики механизма функционирования (как процесса

реализации структурных связей системы управления). Связь структуры с ключевыми понятиями управления – его целями, функциями, процессом, механизмом функционирования, людьми и их полномочиями – свидетельствует о ее огромном влиянии на все стороны работы организации. Именно поэтому менеджеры всех уровней уделяют огромное внимание принципам и методам формирования, выбору типа или комбинации видов структур, изучению тенденций в их построении и оценке их соответствия решаемым целям и задачам.

### 1.3. Модель стратегического менеджмента

Модель стратегического менеджмента, представленная на рис. 1.2, является синтезом известных подходов, подтвердивших на практике свою эффективность.



**Рисунок 1.2** – Модель стратегического менеджмента

Представленная модель наглядно демонстрирует, что стратегический менеджмент представляет собой циклический управленческий процесс с обязательной и значимой обратной связью. Она также подчеркивает, что стратегическое управление является профессиональной деятельностью, обладающей сложной структурой и несколькими направлениями внутренней специализации.

Общая концепция модели включает в себя восемь основных этапов стратегического менеджмента, представляющих последовательные шаги в универсальном замкнутом стратегическом цикле:

Проведение диагностики внешней и внутренней среды организации, включая системный анализ ресурсных возможностей.

Системный стратегический анализ конкретной ситуации в организации.

Установление миссии организации, стратегических целей и их приоритетов.

Разработка стратегий основных подсистем организации.

Установление полной системы стратегических приоритетов.

Интеграция всех стратегий в единую общую стратегию и формирование программы действий.

Реализация общей стратегии через стратегические указания и тактическую программу организации.

Стратегический контроль как комплексная координация процессов и элементов системы стратегического управления организацией.

Подход данной модели представляет стратегический менеджмент как непрерывный и динамичный процесс. Эффективное распределение профессиональной и специализированной управленческой деятельности по всей структуре организации содействует реализации данного процесса.

В данном контексте стратегический менеджмент рассматривается как управление стратегическими изменениями, а успешность стратегического менеджмента оценивается по эффективности и качеству соответствующих стратегических преобразований.

#### **1.4. Цикл управления в стратегическом менеджменте**

Цикл управления в стратегическом менеджменте представляет собой последовательность этапов, на которых компания анализирует внешнюю среду, определяет свои цели и задачи, разрабатывает стратегию, реализует ее, контролирует результаты и оценивает эффективность. Этот цикл повторяется на регулярной основе, чтобы обеспечить адаптивность и гибкость компании в условиях постоянно меняющейся внешней среды.

В целом, управленческий процесс в стратегическом менеджменте включает в себя ряд ключевых функций, которые периодически повторяются, формируя цикл управления:

**Анализ ситуации:** Этот этап включает в себя выделение и взаимосвязь факторов, характеризующих систему и ее окружение. Анализ ситуации включает сбор, группировку и обобщение данных о условиях функционирования системы, требованиях вышестоящей инстанции, экономических соображениях и других факторах.

**Целеполагание, выработка и принятие решения:** Логическое завершение анализа ситуации, целеполагание определяет выбранные цели, устанавливает границы поиска альтернатив и предоставляет критерии для выбора оптимального решения. Этот этап также включает в себя определение условий окружающей среды, управляемых и неуправляемых параметров, а также выбор критерия оптимальности.

**Выработка и принятие решения:** Этот этап включает три последовательные операции: синтез альтернатив, анализ сформулированных альтернативных решений и выбор оптимального решения. Синтез альтернатив направлен на создание обширного перечня решений, каждое из которых разрабатывается подробно. Методы синтеза могут варьироваться от логических и математически формализованных до творческих и психологических.

**Планирование:** План представляет собой намеченный образ действий для выполнения принятого решения и достижения поставленной цели. Планирование включает в себя установление того, что необходимо сделать, и какие шаги нужно предпринять.

Каждая из этих функций является неотъемлемой частью цикла управления в стратегическом менеджменте. Принятие решения, особенно на верхних уровнях иерархии управления, часто требует не только формализованных методов, но и творческого мышления, опыта и интуиции менеджеров.

Планирование обладает следующими характеристиками:

Обеспечение организационных и целенаправленных действий системы.

Предвидение трудностей и предупреждение задержек в функционировании элементов и системы в целом.

В зависимости от характера задач различают два вида планирования: стратегическое (перспективное) и тактическое (текущее). Стратегические задачи характеризуются большим

временным диапазоном, масштабами и необходимостью определения конечных и промежуточных целей. Тактическое планирование, направленное на достижение промежуточных целей, детально определяет средства, ресурсы, последовательность, сроки и способы решения задач.

Планы могут быть разовыми или постоянными в зависимости от регулярности их применения. Разовые планы разрабатываются для частных ситуаций и исчерпываются при достижении целей. Постоянные планы могут использоваться повторно с небольшими изменениями или без них.

Руководство мероприятиями включает объединение материальных и человеческих ресурсов, распределение функций и обязанностей для эффективного управления и достижения целей.

Время, необходимое для реализации решений, может привести к существенным изменениям в системе и внешней среде. Планы теряют свою эффективность, поэтому важны предупредительные и корректировочные меры. Быстрые изменения в бизнесе требуют быстрой реакции и корректировки планов.

Контроль выполнения решений гарантирует соответствие функционирования системы принятым решениям и планам. Он включает периодическое сравнение фактических результатов с запланированными и корректировку действий.

Таким образом, цикл управления в стратегическом менеджменте представляет собой последовательность этапов: сбор и передача информации, её обработка, а затем выдача управляющих воздействий.

## **ГЛАВА 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА МАКРОУРОВНЕ**

### **2.1. Общее содержание стратегического менеджмента в масштабе государства (отрасли)**

Динамичные экономические и социальные процессы, быстрые изменения на внутренних и внешних рынках, а также необходимость обеспечения стабильного развития общества усиливают значимость стратегического планирования на уровне государства или отрасли. В контексте практической деятельности соответствующих управляющих субъектов, стратегическое планирование включает разработку стратегических прогнозов, программ, планов и проектов.

Стратегический характер планирования в рамках государства или отрасли проявляется через следующие особенности:

Ориентация на решение ключевых, определяющих целей системы, то есть тех, которые существенно влияют на ее выживание и социально-экономический прогресс.

Установление перспективных целей, как правило, на период более одного года.

Согласование поставленных целей с объемом и структурой ресурсов, включая как наличные, так и те, которые будут созданы в планируемой перспективе.

Учет воздействия внешней среды на управляемый объект и разработка мероприятий, направленных на смягчение или использование этого воздействия при решении задач системы.

Адаптивный характер, то есть способность предвидеть изменения во внешней и внутренней среде и приспособлять процесс функционирования управляемого объекта к ним.

Основными процедурами стратегического планирования являются стратегическое прогнозирование, программирование и проектирование стратегических планов на различных уровнях.

В условиях рыночной экономики, роль стратегического прогнозирования заметно возрастает, обусловлена двумя важными обстоятельствами. Во-первых, рыночная экономика характеризуется постоянными колебаниями конъюнктуры, отражающимися на доходах и судьбе участников рынка. Чтобы избежать крупных ошибок, необходимо оценивать возможные альтернативы рыночной динамики. Во-вторых, в рыночном хозяйстве важнейшие факторы

воспроизводства обладают высокой степенью неопределенности, требуя оценки их воздействия на социально-экономическое развитие через прогнозирование.

Таким образом, стратегическое прогнозирование выступает ключевой процедурой, предполагающей предвидение состояния объекта прогнозирования в определенный момент в будущем. Основанные на анализе тенденций или нормативных расчетах, прогнозы служат отправной точкой для обоснования долгосрочных программ и планов в условиях постоянных изменений рыночной среды.

Стратегический прогноз представляет собой обоснованное эмпирически или теоретически предположение о возможном будущем состоянии объекта прогнозирования и путях его достижения, включая установленные временные рамки.

Стратегическое прогнозирование выполняет две ключевые функции. Во-первых, предсказательная (иногда называемая описательной), которая описывает возможные или желательные перспективы и состояния объекта прогнозирования в будущем. Во-вторых, предписательная (или предугадательная), непосредственно связанная с предсказательной функцией, направлена на разработку проектов для решения различных проблем, с которыми сталкивается управляемый объект.

Теоретико-познавательное значение стратегического прогнозирования, как учебной и научной дисциплины, заключается в изучении и совершенствовании методологии составления прогнозов, выявлении факторов, формирующих тенденции в экономике и социальных отношениях. В контексте управленческого аспекта стратегическое прогнозирование, используя прогнозы экономического и социального развития, создает предпосылки для повышения эффективности принимаемых управленческих решений.

Из-за полиструктурной природы проблем, с которыми сталкивается современное государство, его подсистемы и хозяйствующие субъекты, требуется разработка системы прогнозов. Это включает различные виды прогнозов, которые могут быть классифицированы по масштабу прогнозирования, времени упреждения, характеру объекта прогноза и функциональным аспектам прогноза.

По масштабу прогнозирования выделяют макроэкономические и структурные прогнозы, развития комплексов национальной

экономики, отраслевые, региональные и прогнозы деятельности хозяйствующих субъектов. По времени и характеру решаемых проблем прогнозы делятся на стратегические, тактические, оперативные, краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные и дальнесрочные.

В зависимости от характера исследуемых объектов можно выделить различные типы прогнозов:

Прогнозы развития экономических, социальных и внутривнутриполитических отношений, социально-экономических предпосылок и последствий новых технологических процессов.

Прогнозы динамики национальной экономики, включая темпы, факторы и структуру развития, воспроизводства населения, состояния рынка труда, подготовки кадров, а также экономического использования природных ресурсов и состояния природной среды.

Прогнозы уровня и качества жизни населения, доходов и цен.

Прогнозы развития финансово-кредитных отношений.

Прогнозы воспроизводства основного капитала и объема инвестиций в него, внешнеэкономических связей и международных отношений.

По функциональному признаку прогнозы делятся на поисковые (генетические), которые основаны на продолжении тенденций развития объекта в прошлом и настоящем без учета изменяющих факторов, и нормативные (телеологические), которые разрабатываются на основе заранее определенных целей.

Программирование, второй этап стратегического планирования, базируется на прогнозных данных и направлено на создание проектов целевых комплексных программ. Программа в стратегическом планировании представляет собой систему согласованных мероприятий, распределенных по срокам, ресурсам и исполнителям, направленных на достижение цели.

Целевые комплексные программы (ЦКП) представляют собой систему мероприятий, центральной осью которых является цель, вокруг которой группируются разнообразные задачи. ЦКП охватывают все стадии производственных процессов и обеспечивают сбалансированность мероприятий и согласованность действий хозяйствующих субъектов.

Завершающий этап стратегического планирования — проектирование. На этом этапе разрабатываются варианты стратегического плана объекта управления, который, после утверждения в установленном порядке, становится директивой,

обязательной к выполнению. В рыночных условиях единственным видом плана, обладающим силой закона, является государственный бюджет.

## **2.2. Методология стратегического планирования в общегосударственном масштабе**

Методология стратегического планирования объединяет разнообразные методы и приемы для разработки, обоснования и анализа прогнозов, стратегических программ и планов на различных уровнях и временных горизонтах. Ее основу составляет система расчета и взаимосвязи плановых показателей. Метод стратегического планирования представляет собой конкретные технические способы решения задач планирования и расчета значений плановых показателей.

Составление различных плановых документов включает в себя выявление и решение разнообразных экономических, социальных, научно-технических и других проблем. Эти проблемы различаются по структурности, то есть по степени развитости связей между явлениями и процессами, факторами, причинами и следствиями. Существует четыре класса проблем: стандартные, структурированные, слабо структурированные и неструктурированные.

В зависимости от структурности проблем в стратегическом планировании применяются различные методы разработки прогнозов, программ и планов, такие как экспертные (оценочные) методы, социально-экономический анализ, прямые инженерно-экономические расчеты, балансовый метод, экономико-математические методы и модели, а также методы системного анализа и синтеза.

Экспертные (оценочные) методы основаны на использовании косвенной и неполной информации, опыта экспертов и интуиции. Они применяются при решении неструктурированных и слабоструктурированных проблем. Социально-экономический анализ включает в себя методы сравнения, выборочного изучения, группировок, цепных подстановок, расчета балансовых разниц и индексов, а также использование коэффициентов регрессии и корреляции, метода главных компонент и других.

Методы прямых инженерно-экономических расчетов в стратегическом планировании применяются для оценки экономической эффективности производства, инвестиций, доходности

ценных бумаг, использования кредитных ресурсов, конверсии валюты, и накопления процентов (как простых, так и сложных). Эти расчеты основаны на системе нормирования, включая следующие группы норм и нормативов:

Нормы использования основных производственных фондов;

Нормы использования оборотных средств (сырья, материалов);

Нормативы затрат труда и трудоемкости изделий;

Нормы организации производственных процессов (время на ремонт оборудования, формирование запасов сырья, материалов и т.д.);

Нормы качества продукции (содержание полезного вещества, надежность, долговечность и др.);

Удельные капиталовложения, нормы окупаемости капитальных затрат и другие.

Методы инженерно-экономических расчетов находят широкое применение при решении стандартных и структурированных проблем.

Под балансовым методом в стратегическом планировании понимается набор приемов, направленных на обеспечение согласованности взаимозависимых показателей. Основная цель - достижение баланса (равновесия) между различными показателями. Балансовый метод является ключевым инструментом анализа и прогнозирования развития национальной экономики. С его помощью можно оценить потоки материальных и финансовых ресурсов, определить структурные и стоимостные пропорции в экономике, а также оценить различные факторы производства. Этот метод широко применяется для решения проблем всех уровней структурированности.

Экономико-математические методы представляют собой специальные приемы анализа социально-экономических систем, равновесия экономики и прогнозирования ее роста. В стратегическом планировании применяются различные экономико-математические модели, такие как система национальных счетов, балансовая таблица "Затраты—выпуск", межотраслевой баланс производства и распределения продукции, баланс финансовых ресурсов и затрат, матричные модели, сетевые модели и др. Эти методы эффективны при решении хорошо структурированных и структурированных проблем, причем линейное программирование успешно применяется для многих задач производственного планирования. Однако, учитывая, что многие зависимости в экономике нелинейны, развились также и другие виды

программирования, такие как нелинейное, динамическое, стохастическое.

Характеристика метода анализа в стратегическом планировании заключается в разбиении экономических систем и их процессов на составные элементы с последующим выявлением ключевых звеньев, узких мест и основных проблем, определяющих перспективы развития. Решение сложных задач, требующих разработки стратегических планов на различных уровнях, достигается путем проведения перспективного комплексного анализа. Этот вид анализа неразрывно связан с синтезом, включающим выявление новых проблем и методов их решения. Анализ и синтез представляют единое методологическое целое, и метод системного анализа и синтеза может применяться при решении всех задач стратегического планирования.

### **2.3. Стратегический менеджмент социально-экономических процессов**

Стратегический менеджмент социально-экономических процессов представляет собой особый аспект внутренней политики государства, направленный на регулирование всего комплекса социальных процессов и взаимоотношений. В условиях рыночной экономики социальная политика стремится создать условия для удовлетворения основных потребностей населения и обеспечения социального мира в обществе, что является неотъемлемой частью нормального функционирования рыночного хозяйства.

Для полноценной реализации социальной политики государства необходимо учитывать основополагающие принципы, включающие:

- Экономическую свободу человека и признание прав предпринимателей, работников и их профсоюзов на тарифную автономию через социальное партнерство.
- Доверие к регулирующей роли рынка.
- Ответственность государства за регулирование рыночных сил, создание условий для упорядочения экономической и социальной жизни.
- Поддержка трудоспособных для помощи менее трудоспособным.
- Участие работников в управлении производством и общественной жизнью.

В социальном стратегическом менеджменте выделяются следующие основные аспекты:

- Регулирование доходов и личного потребления семей.
- Регулирование сферы общественного благосостояния.
- Управление воспроизводством населения, рабочей силы и занятостью.
- Поддержка "слабых групп общества".
- Развитие отраслей социальной инфраструктуры.

Менеджмент сферы доходов и личного потребления семей фокусируется на оплате труда наймовых работников и включает в себя гарантии минимальной оплаты труда, формирование заработной платы с учетом квалификации на основе коллективных договоров и тарифных соглашений. Стратегическое управление в сфере общественного благосостояния включает в себя разработку политики минимального потребительского бюджета и механизмов социальной защиты населения от инфляции, а также поддержку нерыночного сектора экономики со стороны государства.

Суть стратегического менеджмента в области труда и занятости заключается в реализации мероприятий, направленных на создание новых рабочих мест, обеспечение функционирования служб и фонда содействия занятости, выплату пособий по безработице, организацию оплаты общественных работ для временно незанятых, а также разработку программ по созданию, сохранению и развитию рабочих мест.

Политика поддержки социально-незащищенных групп населения предусматривает постоянное усовершенствование пенсионной сферы и развитие системы социальной защиты, охватывая социальное обслуживание семей и детей, престарелых и инвалидов, а также предоставление социальных выплат и поддержку граждан, уволенных с государственной службы.

Стратегический менеджмент в отраслях социальной инфраструктуры включает комплекс мероприятий, направленных на государственную поддержку гуманитарной сферы. Это включает бюджетное финансирование целевых программ в областях образования, здравоохранения, социальной защиты населения и культуры.

Все перечисленные аспекты социальной политики государства требуют стратегического планирования и регулирования. Ключевым

объектом стратегического менеджмента на макроуровне является благосостояние человека и семьи, выраженное через понятие "уровень жизни". Этот уровень жизни определяется как степень удовлетворения потребностей людей в материальных и духовных благах, а также достигнутый уровень их потребления.

Для стратегического планирования уровня жизни в Республике Узбекистан используются прогнозы социально-экономического развития, программы развития национальной экономики и федеральные целевые программы. Государственное регулирование доходов населения осуществляется через определение величины прожиточного минимума, который ориентирует государство при установлении минимального размера оплаты труда. В расчете прожиточного минимума применяются различные методы, включая статистический, нормативный, комбинированный, субъективный, ресурсный, медианный, условных расчетов и социальный минимум. В Республике Узбекистан наиболее часто используется нормативно-статистический метод.

#### **2.4. Стратегический менеджмент трудовых ресурсов и занятости населения**

Население, как ключевой элемент общества, подвергается государственному воздействию в двух основных направлениях:

1. Регулирование и стратегическое планирование воспроизводства населения, рассматриваемого как основной источник рабочей силы, ключевого фактора производства.

2. Регулирование и стратегическое планирование процессов формирования рабочей силы, создания рабочих мест, управления трудовыми ресурсами и потенциалом труда в обществе.

Первое направление включает в себя главным образом регулирование и стратегическое планирование демографических процессов. Изменения в численности, структуре по возрасту и полу, а также уровне профессиональной и образовательной подготовки населения формируют основу для возможного расширения рынка труда и влияют на объем и структуру потребительского спроса, а также на экономический и социальный прогресс общества. Понимание этих прогнозных показателей позволяет осуществлять планирование развития социальной инфраструктуры, такой как здравоохранение, жилищно-коммунальное хозяйство, образование и другие.

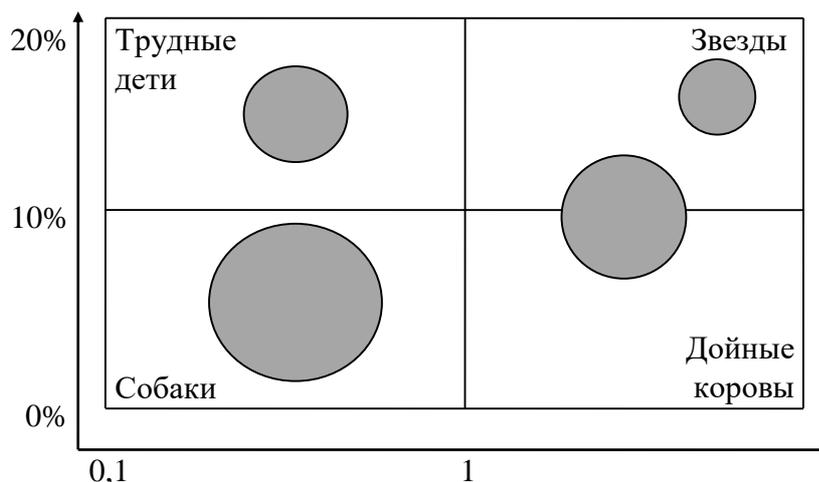
Теоретической основой прогнозирования рынка труда являются равновесные и неравновесные модели, описывающие спрос и предложение рабочей силы. Обе эти модели оперируют понятием спроса как количественного выражения потребностей предприятий и организаций в рабочей силе, включая нереализованный потенциал. В равновесной модели основным регулирующим фактором выступает заработная плата, тогда как в неравновесной модели предполагается, что спрос и предложение не равны в любой момент времени, и уровень занятости в данный момент равен меньшей из величин спроса и предложения.

## ГЛАВА 3. КОНЦЕПЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

### 3.1. Концепция Бостонской консультативной группы

Исторически первой моделью корпоративного стратегического планирования принято считать так называемую модель "роста-доли", которая больше известна как модель BCG.

BCG состоит из четырех квадрантов (рис. 3.1):



**Рисунок 3.1** - Представление модели BCG для анализа стратегических позиций и планирования

- Высокие темпы роста рынка / Высокая относительная доля бизнес-области на рынке;
- Низкие темпы роста рынка / Высокая относительная доля бизнес-области на рынке;
- Высокие темпы роста рынка / Низкая относительная доля бизнес-области на рынке;
- Низкие темпы роста рынка / Низкая относительная доля бизнес-области на рынке.

Каждому из квадрантов в модели BCG присваиваются следующие наименования:

**Звезды:**

Охватывает новые бизнес-области, которые занимают значительную долю быстрорастущего рынка и приносят высокие прибыли.

Эти области могут считаться лидерами в своих отраслях,

обеспечивая организациям высокий доход.

Однако основной вызов заключается в достижении правильного баланса между доходом и инвестициями для обеспечения будущей устойчивой прибыльности.

**Дойные коровы:**

Включает бизнес-области, которые ранее имели значительную долю рынка, но с течением времени рост отрасли замедлился.

Эти "дойные коровы" представляют собой прошлые "звезды", которые в настоящее время обеспечивают достаточную прибыль для удержания конкурентных позиций.

Поток денежных средств в этих областях сбалансирован, и инвестиции в них требуют минимума.

**Трудные дети:**

Включает бизнес-области, конкурирующие в растущих отраслях, но занимающие относительно небольшую долю рынка.

Требует увеличенных инвестиций для защиты своей доли рынка и обеспечения выживания в конкурентной среде.

Эти области, хотя и требуют значительных денежных вложений, часто имеют слабую доходность из-за своей небольшой рыночной доли.

**Собаки:**

Включает бизнес-области с небольшой долей рынка в медленно развивающихся отраслях.

Поток денежных средств в этих областях обычно незначителен или даже отрицателен.

Любые попытки расширения доли рынка сталкиваются с сопротивлением конкурентов, и удержание таких позиций требует высокого уровня управленческого мастерства.

При использовании модели BCG важно адекватно оценивать темпы роста рынка и относительную долю рынка организации. Оптимальная стратегия, согласно данной модели, заключается в достижении значительной доли рынка для бизнеса, находящегося на стадии зрелости жизненного цикла. Для этого необходимо балансировать портфель бизнеса путем инвестиций в "звездные" области и превращения "трудных детей" в "дойные коровы". Реализация такой стратегии требует определенных направлений действий для каждой области бизнеса в соответствии с их позициями в стратегическом пространстве, определенном моделью BCG.

**Ограничения модели BCG:**

1. Модель BCG основана на нечетком определении рынка и доли рынка для бизнес-областей. Даже небольшие изменения в определении могут привести к значительным изменениям в доле рынка и, следовательно, существенно повлиять на результаты анализа.

2. По сравнению с другими параметрами бизнеса, значение доли рынка в модели BCG явно переоценено. Множество факторов влияют на прибыльность бизнеса, но эти переменные просто игнорируются в рамках модели BCG.

3. Применение модели BCG становится проблематичным, когда пытаются применить ее к отраслям с низким уровнем конкуренции или небольшим объемом производства.

4. Высокие темпы роста рассматриваются лишь как один из признаков привлекательности отрасли, и далеко не всегда являются главным фактором в рамках этой модели.

### **3.2. Концепция Дженерал Электрик/Маккензи**

В начале 1970-х годов появилась аналитическая модель, совместно предложенная корпорацией General Electric и консалтинговой компанией McKinsey & Co, и получившая название "модель GE/McKinsey". Модель GE/McKinsey представляет из себя матрицу, состоящую из 9 ячеек для отображения и сравнительного анализа стратегических позиций направлений хозяйственной деятельности организации. В матрице выделяются три области стратегических позиций: 1) область победителей, 2) область проигравших, 3) средняя область, в которую входят позиции, в которых стабильно генерируется прибыль от бизнеса, средние позиции бизнеса и сомнительные виды бизнеса.

Привлекательность рынка	Победитель (1)	Победитель (2)	Вопрос	100
	Победитель (3)	Средний бизнес	Проигравший (1)	
	Создатель прибыли	Проигравший (2)	Проигравший (3)	0
	100	Относительное преимущество на рынке		0

**Рисунок 3.2** – Структура матрицы GE/McKinsey

Для "Победителя 1" характерны максимальная привлекательность рынка и сильные относительные преимущества организации, что делает ее лидером или одним из лидеров на рынке. Основной стратегией для поддержания такого положения является защита позиции через дополнительные инвестиции, с тем чтобы предотвратить угрозы со стороны конкурентов.

Для "Победителя 2" характерны высокая привлекательность рынка и средний уровень относительных преимуществ. Организация не является лидером, но и не сильно отстает от него. Задачей такой организации является анализ своих сильных и слабых сторон, с последующими инвестициями для максимизации выгоды от сильных сторон и устранения слабых.

"Победитель 3" занимается организациями, чей вид бизнеса находится на среднем уровне привлекательности рынка, но имеет сильные преимущества. Такая организация должна выявить привлекательные рыночные сегменты, инвестировать в них, развивать способности противостоять конкурентам и увеличивать объемы производства для увеличения прибыльности.

"Проигравшие" — это виды бизнеса, не обладающие высокой привлекательностью рынка или существенными относительными

преимуществами. Инвестиции в такие виды бизнеса следует ограничивать или полностью прекращать, так как они не способствуют массовому приросту прибыли организации.

"Проигравший 1" характеризуется средней привлекательностью рынка и низким уровнем относительных преимуществ. Для такого вида бизнеса рекомендуется искать возможности улучшения положения в областях с низким риском, развивать области с низким уровнем риска, максимизировать прибыль от сильных сторон бизнеса и, при необходимости, покинуть данную бизнес-область.

Для "Проигравшего 2" характерны низкая привлекательность рынка и средний уровень относительных преимуществ организации на рынке, что делает отрасль менее привлекательной. Организация не является лидером в данной сфере, но может рассматриваться как серьезный конкурент. В такой ситуации организации рекомендуется сосредотачивать усилия на снижении рисков, защите своего бизнеса в прибыльных областях рынка, и, при наличии предложений от конкурентов о выкупе бизнеса за хорошую цену, лучше согласиться.

Позиции "Проигравшего 3" определяются низкой привлекательностью рынка и низким уровнем относительных преимуществ организации в данной сфере бизнеса. В такой ситуации организация может стремиться получать доступную прибыль, воздерживаться от инвестиций, или в конечном итоге выходить из данного вида бизнеса.

Виды бизнеса, попадающие в три клетки вдоль диагонали, идущей от нижнего левого к верхнему правому краю матрицы, называют "пограничными". Это бизнесы, которые могут как расти при определенных условиях, так и сокращаться.

Если бизнес оказывается в "сомнительной" области (верхний левый угол), что связано, как правило, с относительно низкими конкурентными преимуществами, впрочем, в очень привлекательной отрасли, то стратегические решения могут включать в себя укрепление преимуществ, развитие ниши на рынке, и, в случае невозможности этого, прекращение данного вида бизнеса.

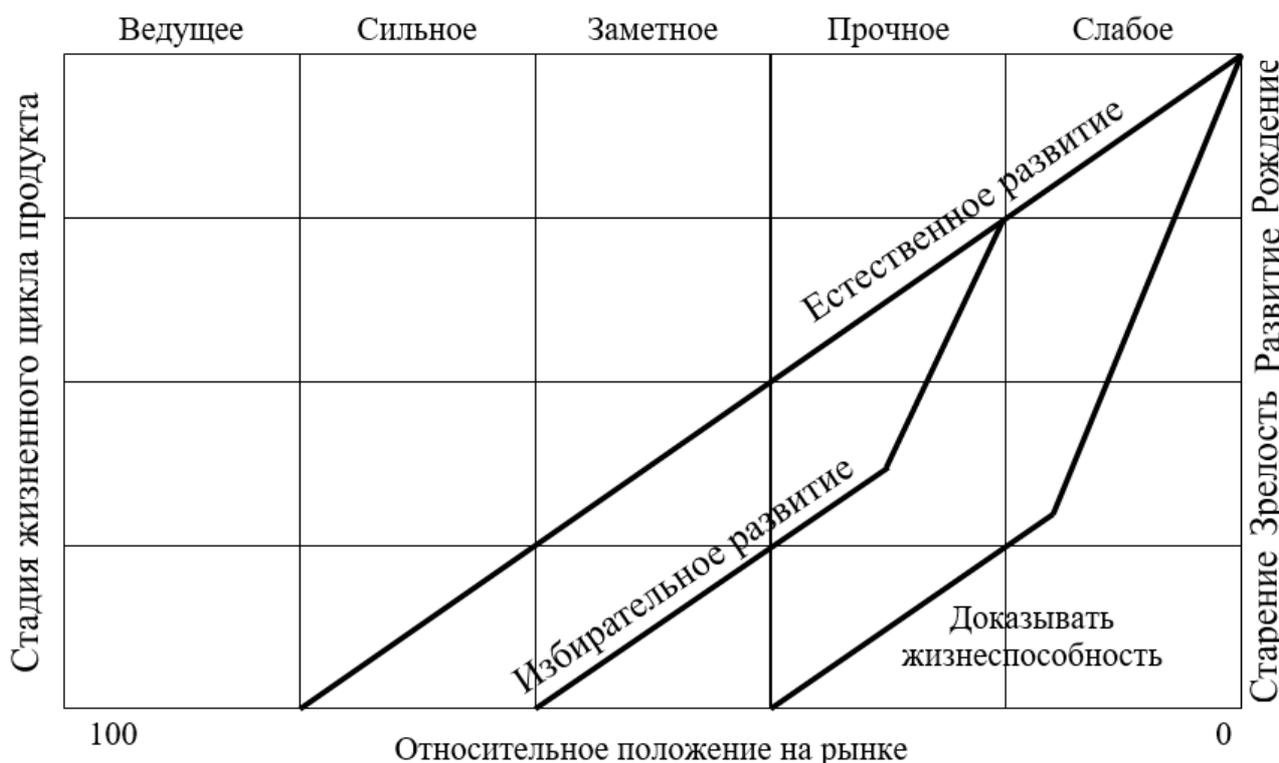
Бизнес, занимающий "средние" позиции, характеризуется отсутствием особых характеристик: средний уровень привлекательности рынка и средний уровень относительных преимуществ организации в данной сфере бизнеса. Это определяет осторожный стратегический подход: инвестировать выборочно и только в высокоприбыльные и наименее рискованные инициативы.

Виды бизнеса организации, чье положение определяется низким уровнем привлекательности рынка и высоким уровнем относительных преимуществ самой организации в данной отрасли, называют Производителями прибыли. В таком положении управлять инвестициями следует с точки зрения получения эффекта в краткосрочной перспективе, ибо в любое время может наступить коллапс отрасли. При этом инвестиции должны концентрироваться вокруг наиболее привлекательных рыночных сегментов.

### 3.3 Концепция Артур де Литтл

Модель ADL/LC была разработана известной в области управления консалтинговой организацией Артур Д. Литтл.

Основное теоретическое положение модели ADL/LC состоит в том, что и отдельно взятый вид бизнеса любой организации может находиться на одной из указанных стадий жизненного цикла, и, следовательно, его нужно анализировать в соответствии именно с этой стадией.



**Рисунок 3.3** – Матрица ADL

Процесс стратегического планирования включает три этапа. На первом этапе, который называется "простым (естественным) выбором", стратегия для бизнес-подразделения определяется исключительно в

соответствии с его позицией на матрице ADL. В этой области "естественного выбора" содержится несколько ячеек.

На втором этапе, в пределах каждого "естественного выбора", конкретная позиция бизнеса подсказывает характер "специфического выбора". Однако "специфический выбор" также представляет собой общее стратегическое руководство, например, "избирательные инвестиции в рост бизнеса".

На третьем этапе, представляющем собой уникальный вклад ADL в методику стратегического планирования, происходит выбор конкретной уточненной стратегии. Этот выбор переходит от стратегического планирования к оперативному. ADL предлагает ряд уточненных стратегий, соответствующих каждому "специфическому выбору". Эти стратегии формулируются в терминах хозяйственных операций, таких как "развитие бизнеса за рубежом". ADL предлагает 24 таких стратегии.

Основная концепция модели ADL заключается в том, что бизнес-портфель организации, определенный стадией жизненного цикла и конкурентным положением, должен быть сбалансированным. Сбалансированный портфель включает бизнес-подразделения на разных стадиях жизненного цикла, обеспечивает положительный или равный поток денежных средств, удовлетворяет целям организации в средневзвешенной норме прибыли на чистые активы (RONA), и включает ведущие и благоприятные виды бизнеса.

Четыре этапа зрелости отрасли можно описать следующим образом.

**Рождение:** На этой стадии отрасль обычно возникает недавно, в ответ на выявленные потребности потребителей или путем использования новых технологий. Характеризуется изменениями в технологиях, активным привлечением новых потребителей и фрагментированным предложением на быстро меняющемся рынке. Объем продаж быстро растет, но прибыль обычно отсутствует, и поток денежных средств отрицателен из-за инвестиций в развитие отрасли.

**Рост:** На этой стадии продукция отрасли начинает пользоваться спросом, и конкуренты борются за увеличение своей доли на растущем рынке. Появляется прибыль, объемы которой быстро растут, хотя поток денежных средств может оставаться отрицательным.

**Зрелость:** На этой стадии рынок насыщается, все потенциальные покупатели приобретают продукцию регулярно, и конкуренция за рыночные доли продолжается. Объем продаж достигает предельно

высокого уровня, прибыль остается стабильной или немного снижается, и поток денежных средств становится положительным.

**Старость:** На этой стадии покупатели постепенно теряют интерес к продукции из-за появления новых и качественных заменителей или изменения в их предпочтениях. Характеризуется падением спроса, уменьшением числа конкурентов и сужением ассортимента товаров. Объем продаж и прибыль снижаются, а поток денежных средств медленно уменьшается.

**Конкурентные позиции:**

- *Ведущая:* Один бизнес может занимать эту позицию, устанавливая стандарты и контролируя поведение конкурентов.
- *Сильная:* Бизнес сам выбирает стратегии и имеет преимущества перед конкурентами.
- *Заметная:* Этот бизнес имеет определенные преимущества и может улучшить свое конкурентное положение.
- *Прочная:* Бизнес добивается прибыли, специализируясь в узкой нише.
- *Слабая:* Бизнес имеет критические слабости, мешающие стать центром генерации прибыли.

**Нежизнеспособная:** Бизнес не имеет будущего и не имеет смысла рассматривать дальнейшее существование.

Модель ADL - это матрица 5x4, отображающая виды бизнеса в соответствии со стадиями жизненного цикла и их конкурентными позициями, предоставляя определенные стратегии для каждой клетки матрицы.

### 3.4. Концепция конкуренции Shell/DPM

В 1975 году компания Shell, британско-голландский химический гигант, разработала и внедрила свою уникальную модель стратегического анализа и планирования, получившую название "матрицы направленной политики". Эта матрица состоит из 9 клеток, каждая из которых представляет собой конкретную стратегию.

Позиция "Лидер бизнеса" обычно относится к руководителю или предпринимателю, который играет ключевую роль в управлении компанией или предприятием. Лидер бизнеса обладает высоким уровнем ответственности и принимает стратегические решения, направленные на достижение целей компании.

Лидер бизнеса способен разрабатывать и реализовывать

стратегии, направленные на успешное развитие компании в долгосрочной перспективе.

Лидер бизнеса способен вдохновлять и мотивировать команду, создавая позитивную рабочую атмосферу и руководя процессами.

Принятие рисков: Лидер бизнеса готов принимать решения, связанные с рисками, и стремится к инновациям для обеспечения конкурентоспособности компании.

Успешный лидер бизнеса обладает отличными коммуникативными навыками, способен эффективно взаимодействовать с сотрудниками, партнерами и клиентами.

Лидер бизнеса фокусируется на достижении поставленных целей, постоянно стремится к улучшению производительности и результативности компании.

С учетом быстро меняющейся бизнес-среды, лидер бизнеса должен быть гибким и способным адаптироваться к новым условиям.

Лидер бизнеса демонстрирует высокие стандарты этики и отвечает за свои решения и действия перед сотрудниками, клиентами и обществом.

Лидер бизнеса является ключевой фигурой в успешном развитии компании, и его действия и решения могут существенно повлиять на ее успех и стабильность.

Позиция "Стратегия роста" обозначает набор стратегических действий и планов, направленных на увеличение доходов, расширение рынков, улучшение конкурентоспособности и общего развития компании. Эта позиция часто связана с высшим руководством и менеджментом компании и включает в себя несколько ключевых аспектов:

Разработка и реализация стратегий, направленных на расширение ассортимента продуктов или услуг, введение новых продуктов на рынок, диверсификация бизнеса и прочие мероприятия, способствующие росту компании.

Определение оптимального положения компании на рынке, выявление потенциальных рыночных возможностей и разработка стратегий для увеличения доли рынка.

Работа над увеличением прибыльности компании, поиск новых источников финансирования, управление инвестициями и капиталом для обеспечения устойчивого финансового роста.

Разработка маркетинговых стратегий, направленных на привлечение новых клиентов, удержание существующих, улучшение

образа бренда и расширение рынка сбыта.

Использование инноваций и технологических изменений для улучшения продуктов и услуг компании, что способствует росту конкурентоспособности.

Оценка возможностей для установления стратегических партнерств, слияний или поглощений, что может ускорить рост компании через доступ к новым ресурсам, рынкам или технологиям.

Оценка и управление потенциальными рисками, связанными с реализацией стратегии роста, чтобы минимизировать возможные негативные последствия.

Позиция "Стратегия роста" играет важную роль в обеспечении устойчивого и долгосрочного развития компании, а профессионал, занимающий эту позицию, должен обладать стратегическим мышлением, аналитическими навыками и способностью адаптироваться к изменяющимся условиям рынка.



Рисунок 3.4 – Представление модели Shell/DPM

Позиция "Стратегия сохранения лидерства" относится к набору стратегических мероприятий, направленных на укрепление позиций компании в качестве лидера на рынке. Когда компания уже занимает ведущее положение, важно не только достичь успеха, но и удерживать

его, устойчиво конкурируя с другими игроками. Вот несколько ключевых аспектов, связанных с этой позицией:

Постоянное отслеживание действий конкурентов, оценка их стратегий и реакция на изменения в индустрии. Это помогает лидеру бизнеса адаптироваться к новым вызовам и предотвращать потенциальные угрозы.

Постоянное внедрение новых технологий, усовершенствование продуктов и услуг для поддержания конкурентоспособности и удовлетворения меняющихся потребностей клиентов.

Поддержание сильного бренда и репутации компании на рынке. Это включает в себя активное управление образом компании, создание позитивного восприятия среди клиентов и партнеров.

Развитие стратегии для расширения на мировые рынки, если это применимо, с учетом особенностей различных регионов и культур.

Рациональное использование ресурсов компании, оптимизация бизнес-процессов, снижение издержек и повышение эффективности работы.

Инвестиции в обучение и развитие сотрудников для улучшения их профессиональных навыков и подготовки к изменяющимся требованиям рынка.

Установление стратегических партнерств и альянсов с ключевыми игроками в индустрии для усиления конкурентных преимуществ.

Успешная стратегия сохранения лидерства требует гибкости, глубокого понимания рынка, принятия инноваций и готовности к постоянным изменениям. Лидер бизнеса в этой позиции должен быть способен адаптироваться к новым вызовам и эффективно реагировать на динамику рынка.

Позиция "Стратегия генератора денежной наличности" относится к управлению финансовой стороной бизнеса с целью обеспечения стабильного и устойчивого потока денежных средств. Ключевая задача в данной позиции - создание стратегий, направленных на эффективное управление денежными потоками компании. Вот несколько аспектов, связанных с этой позицией:

Оптимизация уровней запасов, сроков кредитования и сроков оплаты поставщикам для улучшения оборотного капитала и ускорения цикла оборота средств.

Использование инструментов финансового управления, таких как управление дебиторской и кредиторской задолженностью, чтобы

минимизировать риски и обеспечить стабильный денежный поток.

Разработка стратегий бюджетирования и финансового планирования для определения и контроля денежных потоков, предотвращения дефицита средств и обеспечения достаточной ликвидности.

Разработка стратегий инвестирования с учетом целей компании и потребностей в денежной наличности, а также эффективное управление портфелем инвестиций.

Работа над оптимизацией структуры капитала компании, включая управление долговыми обязательствами и капиталом для обеспечения стабильности финансов.

Оптимизация бизнес-процессов и внутренних операций для снижения издержек и увеличения эффективности, что может привести к улучшению денежного потока.

Анализ и управление финансовыми рисками, такими как валютные риски, процентные риски и другие, чтобы минимизировать негативное воздействие на денежные потоки.

Установление партнерских отношений, которые могут способствовать улучшению денежного потока, например, через совместное использование ресурсов или услуг.

Цель данной позиции - обеспечить финансовую стабильность компании, обеспечивая ей достаточную денежную наличность для текущих операций и будущего роста.

Позиция "Стратегия усиления конкурентных преимуществ" относится к созданию и реализации планов, направленных на укрепление позиций компании на рынке путем активного использования и расширения своих конкурентных преимуществ. Эта позиция часто связана с тем, чтобы обеспечить уникальность продуктов или услуг компании, делая ее более привлекательной для клиентов. Вот несколько ключевых аспектов, связанных с этой позицией:

Проведение анализа рынка и конкурентов для выявления слабых мест конкурентов и определения возможностей для укрепления позиций компании.

Инновации в продуктах и услугах: Разработка и внедрение новых продуктов, услуг или технологических решений, которые отличают компанию от конкурентов и удовлетворяют потребности клиентов более эффективно.

Качество продукции и обслуживания: Сосредоточение на

обеспечении высокого стандарта качества продукции или услуг, что может служить основой для построения лояльности клиентов.

Создание сильного бренда и маркетинговой стратегии, которые подчеркивают уникальные черты компании и делают ее более привлекательной для целевой аудитории.

Разработка стратегий ценообразования, которые сочетают в себе конкурентоспособные цены с уникальными продуктовыми характеристиками, чтобы привлечь и удержать клиентов.

Обеспечение надежных поставок, сокращение времени поставки и снижение издержек в цепочке поставок для обеспечения конкурентного преимущества.

Использование передовых технологий и инноваций для создания продуктов или услуг, которые превосходят предложения конкурентов.

Эффективное управление затратами, чтобы обеспечить более конкурентоспособные цены или дополнительные возможности для клиентов.

Инвестирование в обучение и развитие сотрудников, чтобы укрепить их компетенции и создать команду, способную обеспечивать уникальные преимущества компании.

Позиция "Стратегия усиления конкурентных преимуществ" требует постоянного мониторинга рынка и адаптации к изменяющимся условиям, чтобы компания могла успешно дифференцироваться и оставаться впереди конкурентов.

Позиция "Продолжать бизнес с осторожностью" подразумевает, что компания или предприниматель принимает меры с особой осторожностью, уделяя внимание рисковым факторам и стремясь обеспечить устойчивость и безопасность ведения бизнеса. Это может быть особенно актуально в условиях переменчивой экономической обстановки, глобальных кризисов или неопределенности в отрасли. Вот несколько аспектов, связанных с этой позицией:

Проведение тщательного анализа внешней и внутренней среды, выявление потенциальных рисков, таких как экономические, политические, технологические или риски, связанные с конкретной отраслью.

Управление финансами компании с осторожностью, поддержание здоровой финансовой структуры, минимизация долговых обязательств и наличие достаточной денежной наличности.

Разнообразие продуктов, услуг, рынков или клиентов для снижения зависимости от одного источника доходов и уменьшения

рисков.

Создание резервов и фондов, которые могут быть использованы в периоды экономической нестабильности или кризиса, обеспечивая финансовую устойчивость.

Сокращение издержек, оптимизация бизнес-процессов и обеспечение эффективного расходования ресурсов.

Разработка планов действий в случае возникновения кризисных ситуаций, включая пандемии, экономические кризисы или другие непредвиденные обстоятельства.

Работа над диверсификацией поставщиков и обеспечение надежности поставок с целью избегания проблем в цепи поставок.

Соблюдение законов и нормативов, а также активное участие в корпоративной социальной ответственности для снижения рисков юридических проблем.

Позиция "Продолжать бизнес с осторожностью" подразумевает более консервативный и осторожный подход к управлению бизнесом, что может помочь компании успешно преодолевать трудности и сохранять стабильность в условиях неопределенности.

Позиция "Стратегии частичного свертывания" означает принятие компанией или предпринимателем решения о частичном снижении масштабов бизнеса, с целью оптимизации, улучшения эффективности или перераспределения ресурсов. Эта стратегия может быть особенно актуальной, если компания сталкивается с вызовами, требующими коррекции стратегии или фокусировки на наиболее прибыльных направлениях. Вот несколько аспектов, связанных с позицией "Стратегии частичного свертывания":

Оценка всех бизнес-подразделений или линий продуктов для выявления наименее эффективных и прибыльных компонентов.

Определение ключевых направлений, в которых компания хочет сохранить или укрепить свою позицию, и определение бизнес-подразделений, которые могут быть частично свернуты или пересмотрены.

Сокращение ассортимента продуктов или услуг для уменьшения сложности бизнеса и фокусировки на наиболее перспективных предложениях.

Использование методов улучшения эффективности в производстве, логистике и других областях бизнеса с целью сокращения издержек.

Введение мер, направленных на снижение операционных

издержек, таких как сокращение штатов, оптимизация процессов и использование эффективных технологий.

Сосредоточение на обслуживании и развитии ключевых клиентов, при этом сокращение затрат на обслуживание менее значимых клиентов или рыночных сегментов.

Пересмотр стратегии инвестирования, сосредотачиваясь на проектах, которые обещают наибольший потенциал роста и прибыли.

Оценка и управление долговыми обязательствами, возможно, с реструктуризацией или погашением долгов.

Открытое общение с сотрудниками, клиентами, инвесторами и другими заинтересованными сторонами относительно изменений в стратегии бизнеса.

Стратегии частичного свертывания могут помочь компании адаптироваться к изменяющимся рыночным условиям, улучшить финансовую устойчивость и сосредоточить усилия на наиболее важных и прибыльных аспектах бизнеса.

Позиция "Удвоить объем производства или свернуть бизнес" представляет собой стратегическое решение, перед которым может оказаться компания или предприниматель. Это означает, что организация должна либо активно расширять свою деятельность, увеличивая объем производства и рыночную долю, либо принимать решение свернуть бизнес, сокращая масштабы или выходя из определенных сегментов рынка. Вот несколько ключевых аспектов, связанных с этой стратегической позицией:

Подробное исследование рынка с целью оценки текущей и потенциальной востребованности продукции или услуг компании. Анализ финансового состояния компании и определение ее финансовой возможности для удвоения объема производства. Оценка того, насколько компания готова к увеличению объема производства, включая наличие необходимой инфраструктуры, оборудования и ресурсов. Проверка технологической готовности компании к увеличению объема производства, возможность внедрения новых технологий или улучшения существующих. Разработка эффективной маркетинговой стратегии для продвижения увеличенного объема продукции на рынке.

Обеспечение надежности цепочки поставок и разработка плана для управления потоком материалов и товаров. Оценка наличия достаточного числа квалифицированных сотрудников и возможности их обучения для работы в условиях увеличенного объема

производства. Анализ потенциальных рисков, связанных с удвоением объема производства, и разработка стратегий по их смягчению.

В случае отсутствия возможности удвоения объема производства, подготовка плана для свертывания бизнеса или реорганизации компании.

Это стратегическое решение требует тщательного анализа и взвешенного подхода, учитывая факторы, такие как рыночные условия, финансовое состояние компании, технические возможности и кадровые ресурсы.

Позиция "Продолжать бизнес с осторожностью или частично свертывать производство" предполагает, что компания или предприниматель сталкивается с вызовами или неопределенностью, и перед ними стоит выбор продолжения деятельности с осторожностью или частичного свертывания производства. Это стратегическое решение требует тщательного анализа и взвешенного подхода, учитывая различные факторы. Вот несколько аспектов, связанных с этой стратегической позицией:

Проведение анализа текущих и будущих рыночных условий для определения того, насколько они поддерживают продолжение бизнеса.

Оценка финансового состояния компании и выявление ее финансовой устойчивости для продолжения деятельности или частичного свертывания.

Анализ технического состояния оборудования, наличие необходимых ресурсов и возможность оптимизации производственных процессов.

Оценка спроса на продукцию или услуги компании, а также конкурентной обстановки на рынке.

Выделение ключевых направлений бизнеса, которые приносят наибольшую прибыль, и решение о фокусировке усилий на них.

Разработка стратегии маркетинга и продаж, которая поможет привлечь клиентов и удерживать их, даже при частичном свертывании производства.

Оценка потребности в персонале и решение вопросов, связанных с управлением персоналом в условиях частичного свертывания производства.

Внедрение мер по увеличению эффективности бизнеса, оптимизации бизнес-процессов и снижению издержек.

Разработка альтернативных сценариев развития событий, включая возможность частичного свертывания производства и его

воздействие на компанию.

Это решение может потребовать балансировки между сохранением ключевых активов, минимизацией рисков и обеспечением долгосрочной устойчивости бизнеса. Ключевым моментом является адаптация к текущим условиям рынка и разработка гибкой стратегии, способной адекватно реагировать на изменения в окружающей среде.

"Стратегия свертывания бизнеса" представляет собой решение сократить масштабы или полностью прекратить определенные виды деятельности или направления бизнеса. Это может быть вызвано различными причинами, такими как недостаточная прибыльность, изменения в рыночных условиях, технологические сдвиги или стратегические пересмотры. Вот несколько аспектов, связанных с позицией "Стратегия свертывания бизнеса":

Оценка прибыльности и эффективности каждого бизнес-подразделения или направления деятельности.

Определение факторов, которые привели к неудовлетворительным результатам, таких как убытки, низкая маржинальность, изменения в потребительском спросе и т.д.

Изучение текущих рыночных условий, конкуренции и потенциала для долгосрочного успеха.

Определение необходимости ресурсов (финансовых, человеческих, технических), чтобы поддерживать бизнес-подразделение.

Альтернативные варианты: Исследование возможных альтернатив, таких как реструктуризация, продажа или закрытие бизнес-подразделений.

Управление персоналом: Разработка и внедрение плана управления персоналом при сокращении бизнеса, включая возможные пересадки, обучение или программы поддержки.

Юридические и регуляторные вопросы: Учет юридических и регуляторных аспектов при свертывании бизнеса, чтобы избежать возможных проблем.

Коммуникация с заинтересованными сторонами: Разработка стратегии коммуникации с сотрудниками, клиентами, инвесторами и другими заинтересованными сторонами относительно решения свертывания бизнеса.

Завершение операций: Разработка плана для пошагового завершения операций, включая учетные записи, контракты, инвентаризацию и т.д.

План восстановления: Разработка плана восстановления, который может включать в себя стратегии для возврата к рентабельности, даже если это включает в себя реструктуризацию или внесение изменений в бизнес-модель.

Свертывание бизнеса - это сложное стратегическое решение, и его реализация требует внимательного планирования, четкого выполнения и грамотного управления всеми аспектами этого процесса.

## ГЛАВА 4. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

### 4.1. Стратегический менеджмент и конкурентоспособность

Все коммерческие организации действуют в определенной рыночной среде. У всех организаций одна главная цель – получение прибыли. Способность организации добиваться своих целей в условиях рынка, на котором действуют другие организации с аналогичными целями, характеризуется понятием конкурентоспособность.

Традиционное рассмотрение конкурентоспособности организации начинают с анализа конкуренции в отрасли. По М.Портеру суть конкуренции в любой отрасли бизнеса характеризуется взаимодействием пяти основных сил (рис.4.1).

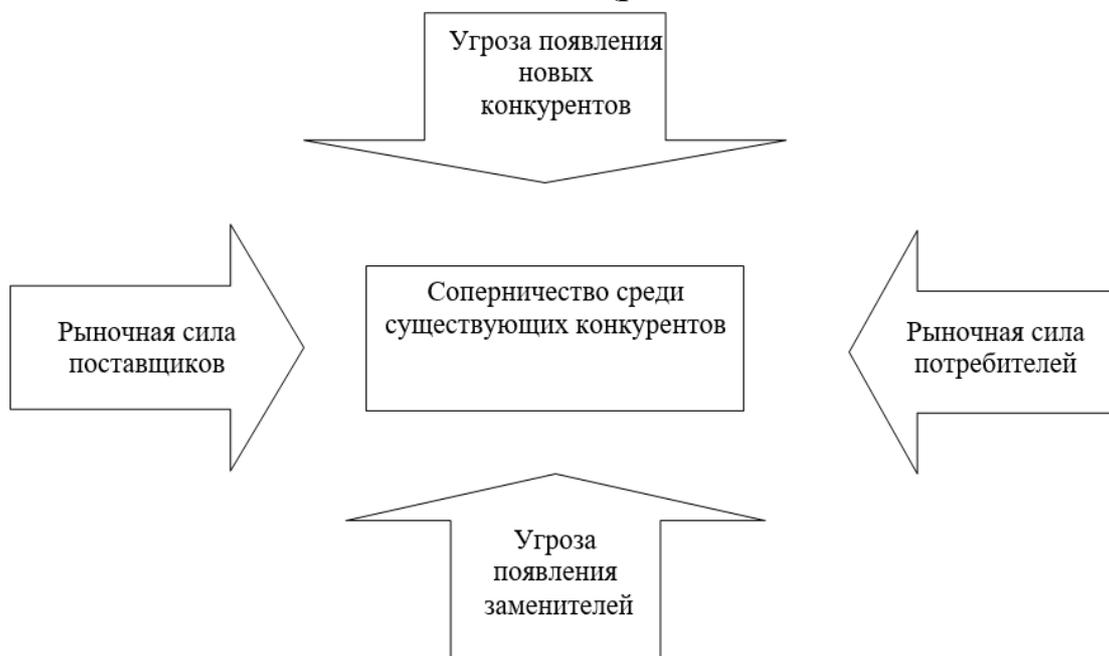


Рисунок 4.1 – Пять конкурентоспособных сил в отрасли

Конкретные значения каждой из пяти сил – в данной отрасли и в данное время – определяются конкурентной ситуационной структурой отрасли, т.е. конкретным ситуационным сочетанием ключевых экономических, технологических и других факторов, характеризующих текущую конъюнктуру в данной конкретной отрасли.

Следовательно, в общую стратегию организации – на заданную перспективу – должны быть заложены конкретные стратегические решения, позволяющие организации эффективно противодействовать как отдельной конкурентоспособной силе, так и их особому

ситуационному сочетанию.

Конкретную рыночную позицию организации в решающей мере определяет ее конкурентное преимущество. По М.Портеру конкурентные преимущества делят на два основных вида: дифференциация продуктов и более низкие издержки создания и реализации продуктов.

К наиболее типичным источникам получения конкурентного преимущества относятся:

1. Новые технологии.
2. Изменение структуры и стоимости отдельных элементов в технологической цепочке производства и реализации продукта.
3. Новые запросы потребителей.
4. Появление нового сегмента рынка.
5. Изменение правил игры на рынке.

Самая важная причина сохранения конкурентного преимущества коммерческой организации – постоянная модернизация производства и других ключевых видов ее деятельности. Вид конкурентного преимущества и среду, в которой оно реализуется, объединяют понятие *базовой конкурентной стратегии* (БКС).

Основой концепции БКС является идея, согласно которой каждая из таких стратегий базируется на определенном конкурентном преимуществе, и чтобы добиться его, организации необходимо выбрать свою конкурентную стратегию (рис.4.2).

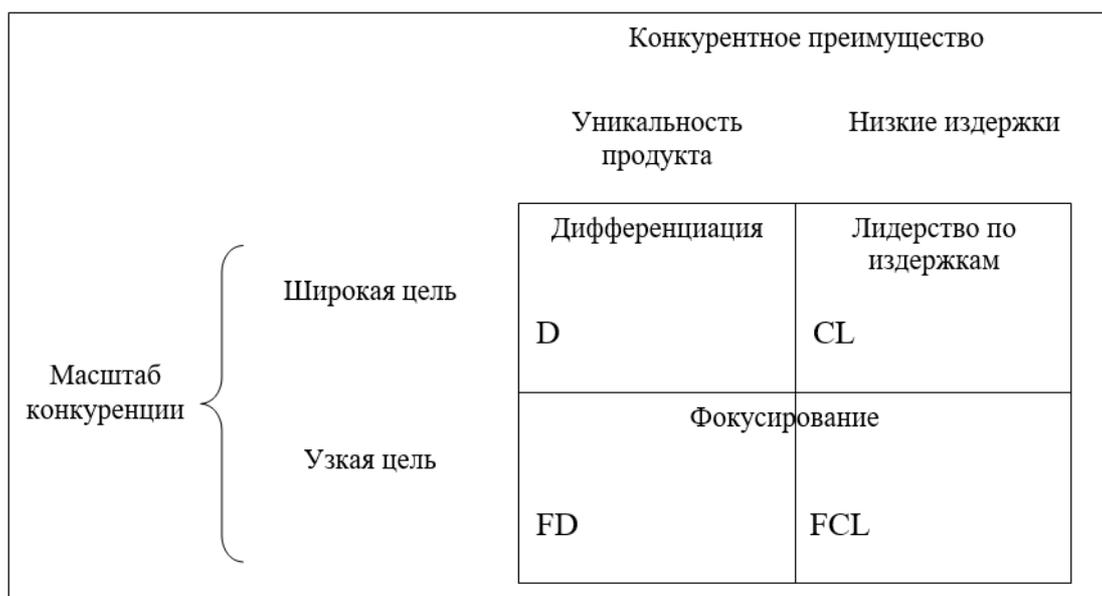


Рисунок 4.2 - Конкурентная стратегия организации

Как видно на рис.4, в реальном бизнесе практикуются четыре БКС:

1. Лидерство по издержкам. В центре внимания всей стратегии – более низкие системные издержки на продукт по сравнению с конкурентами.

2. Дифференциации – придание продукту отличительных свойств, которые нужны для потребителя и которые отличают данный продукт от предложений конкурентов как более качественный.

3. Фокусированное лидерство по издержкам.

4. Фокусированная дифференциация.

Все перечисленные БКС являются альтернативными, т.е. по конкретной бизнес-позиции выбирается и реализуется только одна БКС.

Все виды деятельности данной организации при конкуренции в конкретной отрасли можно разделить на категории, объединение которых формирует цепочку стоимости (таб. 4.1).

Таблица 4.1 – Цепочка стоимости

Виды поддерживающей деятельности	Инфраструктура				Позиционная прибыль (маржа)
	Управление человеческими ресурсами				
	Развитие технологии				
	Материально-техническое снабжение				
Виды основной деятельности					
Внутренняя логистика	Операции	Внешняя логистика	Маркетинг	Сервис	

Все виды деятельности вносят свой вклад в конечную рыночную стоимость продукта организации и, соответственно, в позиционную прибыль. Цепочка стоимости отдельной организации, действующей в условиях конкуренции в данной отрасли, входит в более крупную систему деятельности, которую называют системой стоимости (рис. 4.4).

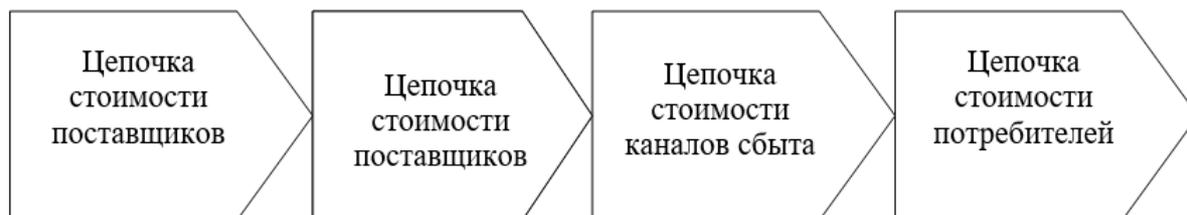


Рисунок 4.4 - Система стоимости

Цепочка стоимости в значительной мере определяется также

способом организации видов деятельности. Различают три типа организации:

1. Инсорсинговый тип. Все внутренние виды деятельности осуществляются только самой организацией.

2. Аутсорсинговый тип. Для осуществления внутренних видов деятельности привлекаются сторонние организации.

3. Виртуальный тип. Все внутренние процессы осуществляются сторонними организациями, т.е. здесь речь идет не о добавлении, а о генерировании новой стоимости и исходным пунктом является сам потребитель. Именно его потребности определяют будущую полезность продукта. Цепочка стоимости виртуальной организации представлена на рис. 4.5.

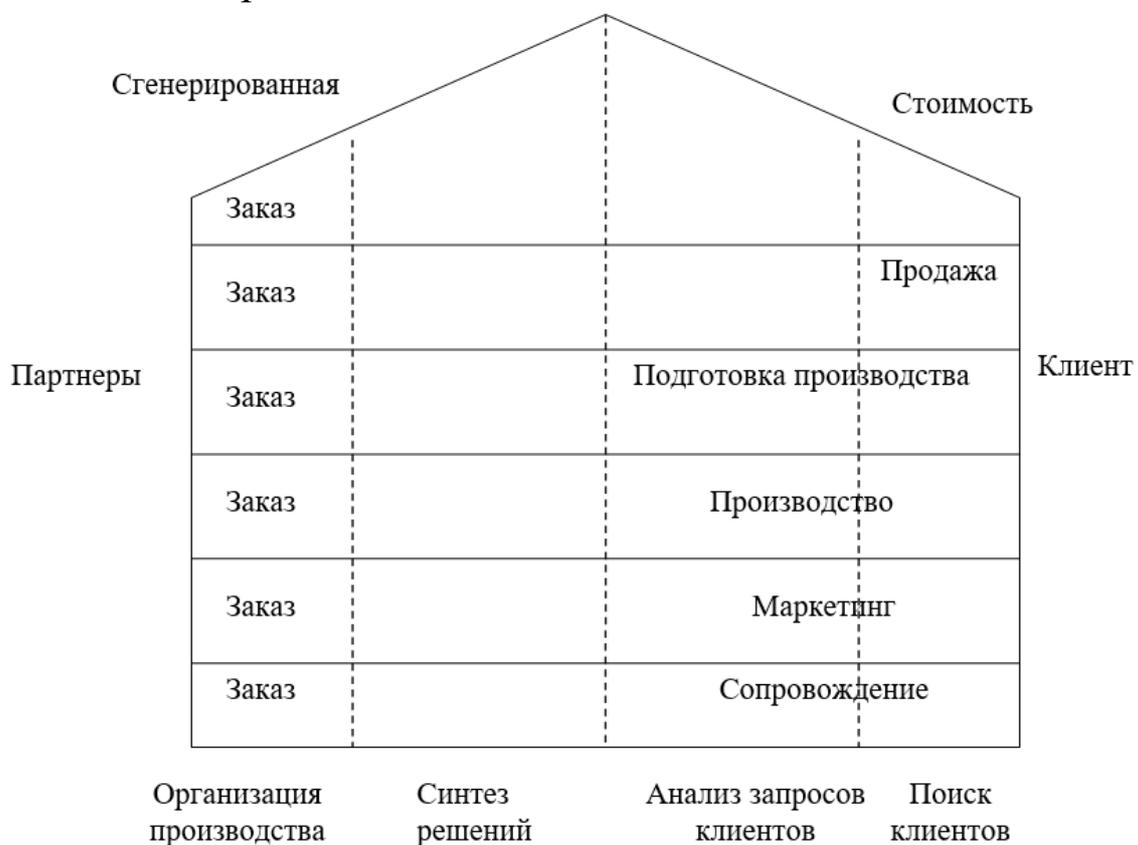


Рисунок 4.5 – Цепочка стоимости виртуальной организации

## 4.2. Анализ внешней среды организации

Основное назначение внешнего анализа – определить и понять возможности и угрозы, которые могут возникнуть для организации в настоящем и будущем. Внешний анализ является частью SWOT – анализа, который представляет собой универсальный аналитический инструмент, областями применения которого могут быть:

стратегический анализ, общий и целевой тактический анализ, функциональный анализ и т.д.

Возможности – это положительные тенденции и явления внешней среды, которые могут привести к увеличению объема продаж и прибыли. Задача анализа заключается в том, чтобы выявить реальные возможности, на основе которых можно обеспечить конкурентное преимущество организации.

Угрозы – это отрицательные тенденции и явления, которые могут привести при отсутствии соответствующей реакции организации к значительному уменьшению объема продаж и прибыли.

Внешняя среда (окружение бизнеса) состоит из двух частей:

- макросреда (отдаленное окружение);
- микросреда (отраслевое или ближнее окружение).

Макросреда включает общие реакции, которые не касаются краткосрочной деятельности организации, но могут влиять на ее долгосрочные решения. Стратегическими факторами макросреды считаются направления ее развития, которые, во-первых, имеют высокую вероятность реализации и, во-вторых, высокую вероятность влияния на функционирование предприятия.

В виду того, что число возможных факторов макросреды достаточно велико, рекомендуется рассматривать четыре узловых направления, анализ которых получил название PEST – анализ (political-legal – политико-правовые, economic – экономические, sociocultural – социокультурные, technological forces – технологические факторы).

<p><i>Политико-правовые факторы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- правительственная стабильность;</li> <li>- налоговая политика;</li> <li>- антимонопольное законодательство;</li> <li>- охрана природной среды;</li> <li>- внешнеэкономическое законодательство;</li> <li>- политика к иностранному капиталу;</li> <li>- профсоюзы и т.д.</li> </ul>	<p><i>Экономические факторы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- тенденции валового национального продукта;</li> <li>- стадия делового цикла;</li> <li>- курсы национальных валют;</li> <li>- уровень инфляции;</li> <li>- контроль цен и заработной платы;</li> <li>- цены на энергоресурсы;</li> <li>- инвестиционная политика и т.д.</li> </ul>
<p><i>Социокультурные факторы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- демографическая структура;</li> <li>- стиль жизни, обычаи;</li> <li>- социальная мобильность;</li> <li>- активность потребителей и т.д.</li> </ul>	<p><i>Технологические факторы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- затраты на НИОКР;</li> <li>- защита интеллектуальной собственности;</li> <li>- государственная политика в области НТП;</li> <li>- новые продукты и т.д.</li> </ul>

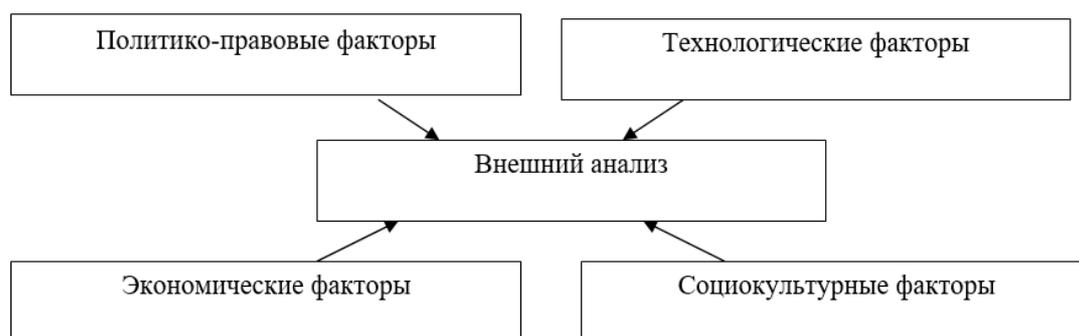


Рисунок 4.6 – Основные направления анализа факторов макросреды

Целью анализа макросреды является отслеживание (мониторинг) и анализ тенденций /событий, неподконтрольных организации, которые могут повлиять на потенциальную эффективность ее стратегий. Для анализа и прогноза используются разнообразные методы: прогнозирование отдельных тенденций, сценарный анализ, имитационное моделирование, факторный анализ, экспертные методы.

Микросреда внешнего окружения состоит из большого числа заинтересованных в деятельности организации групп. Каждая группа использует собственные критерии оценки функционирования организации, т.е. оценивает деятельность организации с точки зрения своих интересов (табл.4.2).

Таблица 4.2 - Критерии оценки деятельности организации со стороны заинтересованных групп

Группы	Критерии оценки
Потребители	Соотношение потребительских свойств и цены товара, доступность товара, сервис
Акционеры	Рыночная стоимость ценных бумаг, дивиденды, влияние на управление
Правительство	Исполнение заказов, уплата налогов, поддержка правительственных программ

Профсоюзы	Уровень заработной платы, стабильность занятости, условия труда, возможности профессионального роста
Кредиторы	Надежность, выполнение условий контрактов
Поставщики	Своевременность исполнения платежей, стабильность заказов
Конкуренты	Скорость проникновения на рынки, конкурентные преимущества, инновации
Общественность	Вклад в развитие общества, создание рабочих мест, воздействие на природную среду

Для осуществления, обобщенного SWOT – анализа строятся матрицы позиционирования возможностей и угроз (таблицы 4.3 и 4.4).

Таблица 4.3 - Матрица позиционирования возможностей

Вероятность	Сильное влияние	Умеренное влияние	Слабое влияние
Высокая	Обязательно реализовывать	Обязательно реализовывать	Реализовывать при наличии ресурсов
Средняя	Обязательно реализовывать	Реализовывать при наличии ресурсов	Не рассматривать
Низкая	Реализовывать при наличии ресурсов	Не рассматривать	Не рассматривать

В столбцах матрицы возможностей представлена предполагаемая степень влияния открывающихся возможностей на положение дел в организации, а в строках – вероятность возникновения соответствующей ситуации.

Таблица 4.4 - Матрица позиционирования угроз

Вероятность	Разрушение	Критическое	Тяжелое	Легкое
Высокая	Немедленное устранение	Немедленное устранение	Вторая очередь устранения	Следить, готовиться к устранению
Средняя	Немедленное устранение	Вторая очередь устранения	Следить, готовиться к устранению	Мониторинг ситуации
Низкая	Вторая очередь устранения	Следить, готовиться к устранению	Мониторинг ситуации	Мониторинг ситуации

В столбцах матрицы угроз отражается возможное состояние организации при осуществлении угрозы, а в строках – вероятность ее наступления. В квадратах матрицы проводятся рекомендуемые действия.

### **4.3. Анализ внутренней среды организации**

Современная организация – сложная органическая система. Все, что находится внутри такой системы, называется внутренней средой организации. Анализ этой среды должен быть системным и многофакторным.

При стратегическом анализе вся внутренняя среда организации, а также ее отдельные подсистемы и компоненты, по существу, рассматриваются как стратегический ресурс организации. Таким образом, стратегический анализ внутренней среды данной организации в зависимости от конкретной ситуации может быть в той или иной степени уникальным, но при этом обязательно должно выдерживаться главное условие – полнота стратегического анализа, его качество и конечная эффективность.

Наиболее известное внутреннее разделение – это выделение в организации структурных подразделений и традиционных функциональных подсистем. К первым относят департаменты, отделы, сектора и т.д., вторые – это службы планирования, маркетинга, финансов, персонала и т.д. Разделение с позиций стратегического анализа должно обеспечить полноту и правильное стратегическое видение организации в целом.

Учитывая современное состояние стратегического менеджмента, рекомендуется следующая структура стратегического анализа внутренней среды организации:

1. Стратегический анализ отдельных бизнесов организации;
2. Стратегический анализ функциональных подсистем;
3. Стратегический анализ основных структурных подразделений;
4. Стратегический анализ всех бизнес – процессов организации.

Данной структуре стратегического анализа внутренней среды организации соответствует структурное построение процесса разработки стратегии организации и, следовательно, итоговая структура ее общей (корпоративной) стратегии.

Наиболее общий подход к стратегическому анализу внутренней среды как ресурсу организации – SWOT – подход, но только в части

SW, т.е. с позиции сильных (*Strength*) и слабых (*Weakness*) сторон организации. Цели традиционного SW – подхода очевидны: сильные стороны как хороший ресурс организации сохранить и, может быть, усилить дополнительно; а слабые стороны, т.е. плохой внутренний ресурс, устранить.

Следовательно, выявленные в результате стратегического анализа внутренней среды первичные элементы ее силы надо использовать как первичные «кирпичики» построения уникального конкурентного преимущества именно данной организации. И, наоборот, выявленные слабости, т.е. первичную основу конкурентного недостатка, ликвидировать.

Процедурно SW – подход рекомендуется дополнить подходом SNW, где N означает нейтральную позицию (*Neutral*). При этом в качестве нейтральной позиции рекомендуется фиксировать среднерыночное состояние для данной конкретной ситуации. В результате получаем: во-первых, при SNW – подходе все достоинства SW – подхода остаются в силе; во-вторых, при SNW-анализе четко фиксируется ситуационное среднерыночное состояние, т.е. своеобразная нулевая точка конкуренции. Поэтому для победы в конкурентной борьбе достаточным может оказаться состояние, когда данная конкретная организация относительно всех своих конкурентов по всем (кроме одной) ключевым позициям или факторам находится в состоянии N (нейтральная) и только по одному фактору – в состоянии S (сильная).

Результаты стратегического SNW-анализа внутренней среды фиксируются в таблице 4.5.

Таблица 4.5 – Стратегический SNW - анализ внутренней среды

Наименование стратегической позиции	Качественная оценка		
	S	N	W
1. Общая (корпоративная) стратегия			
2. Бизнес-стратегии в целом, в том числе по конкретным бизнесам			
3. Организационная структура			
4. Финансы как общее финансовое положение, в том числе как состояние текущего баланса, уровень бухучета, финструктура, уровень финансового менеджмента и др.			
5. Продукт как конкурентоспособность (в целом), в том числе по конкретным продуктам			

6. Структура затрат (уровень себестоимости) по бизнесу (в целом), в том числе по конкретным бизнесам			
7. Дистрибуция как система реализации продукта			
8. Информационная технология			
9. Инновации как способность к реализации на рынке новых продуктов			
10. Способность к лидерству			
11. Уровень производства			
12. Уровень маркетинга			
13. Уровень менеджмента			
14. Качество персонала			
15. Репутация на рынке			
16. Репутация как работодателя			
17. Отношение с органами власти			
18. Отношение с профсоюзом			
19. Отношение со смежниками			
20. Инновации как исследования			
21. Послепродажное обслуживание			
22. Корпоративная культура			
23. Стратегические альянсы и т.д.			

Таким образом, стратегический анализ внутренней среды организации должен быть полным и системным как с точки зрения охвата всех структурных и процессных элементов организации, так и в плане применяемого аналитического инструмента. При этом глубокому анализу должны быть подвергнуты каждое звено и вся цепочка стоимости организации.

#### **4.4 SWOT – анализ организации**

Важнейшим методом стратегического анализа внешней и внутренней среды и формирования на этой основе стратегий является SWOT – анализ. Результаты его формируются в матрице, представленной в таблице 4.6.

Таблица 4.6 - SWOT – матрица

	Возможность	Угрозы
Сильные стороны	Получение максимальной отдачи от использования возможностей	Борьба с опасностями за счет использования внутренних резервов
Слабые стороны	Использование возможностей для преодоления недостатков	Укрепление потенциала для предотвращения внешних опасностей

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

При определении значимости каждого фактора SWOT – анализа оценивают силу его влияния на положение компании. Основным методом проведения данного исследования является метод экспертных оценок.

Весьма эффективным инструментом стратегического анализа, да и стратегического менеджмента, является сценарное моделирование. В частности, его можно использовать для реализации и SWOT – анализа.

*Сценарное моделирование* – это методически вполне определенный инструмент, позволяющий получить значимую информацию для принятия ключевых стратегических решений по развитию организации в соответствующей сценарной перспективе.

Методические рекомендации по сценарному моделированию предусматривает реализацию 8 последовательных шагов.

Шаг 1. Определение ключевых стратегических направлений и вопросов. Здесь используются все результаты и данные стратегического анализа как внешней, так и внутренней среды организации, формируется конкретный перечень всех ключевых направлений развития бизнеса.

Шаг 2. Установление ключевых факторов ближней внешней среды.

Шаг 3. Определение ключевых факторов дальней внешней среды.

Шаг 4. Ранжирование всех факторов по важности и степени неопределенности.

Шаг 5. Выявление сценариев и выявление их логики.

Шаг 6. «Очитка» сценариев.

Шаг 7. Выводы – оценка устойчивости как отдельных стратегических решений шага 1, так и в целом соответствующих стратегий относительно всех сценариев.

Шаг 8. Определение характерных индикаторов. Эти индикаторы должны сигнализировать о близости разработанных сценариев к реальной жизни.

Для конкретной коммерческой организации идеальной будет система, состоящая из сценариев 3 уровней:

Уровень 1 – глобальные сценарии;

Уровень 2 – сценарии развития национальной экономики;

Уровень 3 – сценарии развития данной организации.

Наиболее важными являются сценарии Уровня 3. Но при этом стратегичность, и конечная эффективность сценариев этого уровня существенно зависит от того, как в них интегрирована информация предыдущих уровней, которая является стратегически важной именно для данной конкретной организации.

## ГЛАВА 5. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

### 5.1. Сущность стратегического планирования

Стратегическое планирование – это одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения. Стратегическое планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений, функции организации, мотивации и контроля ориентированы на выработку стратегических планов. Динамичный процесс стратегического планирования является тем зонтиком, под которым укрываются все управленческие функции, не используя преимущества стратегического планирования, организации в целом и отдельные люди будут лишены четкого способа оценки цели и направления корпоративного организации. Процесс стратегического планирования обеспечивает основу для управления членами организации. Проецируя все выше написанное на реалии обстановки в нашей стране, можно отметить, что стратегическое планирование становится все более актуальным для российских предприятий, которые вступают в жесткую конкуренцию как между собой, так и с иностранными организациями.

В понятие "планирование" входит определение целей и путей их достижения. На Западе планирование деятельности предприятий осуществляется по таким важным направлениям, как сбыт, финансы, производство и закупки. При этом, конечно, все частные планы взаимоувязаны между собой.

Задачи стратегического планирования

Планирование необходимо для достижения организацией следующих целей:

- повышение контролируемой доли рынка
- предвидение требований потребителя
- выпуск продукции более высокого качества
- обеспечение согласованных сроков поставок
- установление уровня цен с учетом условий конкуренции
- поддержание репутации организации у потребителей.

Задачи планирования определяются каждой организацией самостоятельно в зависимости от деятельности, которой она занимается. В целом же задачи стратегического планирования любой организации сводятся к следующему:

1. Планирование роста прибыли.

2. Планирование издержек организации, и, как следствие, их уменьшение.

3. Увеличение доли рынка, увеличение доли продаж.

4. Улучшение социальной политики организации.

Таким образом основной задачей планирования является получение максимальной прибыли как результата деятельности и осуществления его важнейших функций: планирование маркетинга, производительности, инноваций и другого.

Цели организации:

*Этапы стратегического планирования*

Процесс стратегического планирования состоит из семи взаимосвязанных этапов; осуществляется совместно руководством организации и сотрудниками маркетинговых служб.

*Структурная схема планирования*

Сам процесс планирования проходит четыре этапа:

- разработка общих целей;
- определение конкретных, детализированных целей на заданный, сравнительно короткий период времени (2,5,10 лет);
- определение путей и средств их достижения;
- контроль за достижением поставленных целей путем сопоставления плановых показателей с фактическими.

Планирование всегда ориентируется на данные прошлого, но стремится определить и контролировать развитие организации в перспективе. Поэтому надежность планирования зависит от точности и правильности бухгалтерских расчетов прошлого. Любое планирование организации базируется на неполных данных. Качество планирования в большей степени зависит от интеллектуального уровня компетентных сотрудников, менеджеров. Все планы должны составляться так, чтобы в них можно было вносить изменения, а сами планы взаимоувязывались с имеющимися условиями. Поэтому планы содержат в себе так называемые резервы, иначе именуемые "надбавками безопасности", однако слишком большие резервы делают планы неточными, а небольшие влекут за собой частые изменения плана. В основу составления плана по конкретным направлениям производственных участков организации кладутся отдельные задачи, которые определяются как в денежных, так и в количественных показателях. При этом планирование должно отталкиваться от так

называемых узких мест: в последнее время — это сбыт, финансы или рабочая сила.

#### Краткосрочное и долгосрочное планирование

Любая организация должна применять как долгосрочное, так и краткосрочное планирование. Например, при планировании производства продукта как одного из важнейших элементов рыночной стратегии целесообразно применять долгосрочное и оперативное планирование в совокупности, так как планирование производства продукта имеет свои специфические черты и определяется поставленной целью, сроками ее достижения, видом товара и так далее.

#### Долгосрочное планирование

Долгосрочный план обычно охватывает трехлетний или пятилетний периоды. Он скорее носит описательный характер и определяет общую стратегию организации, поскольку трудно предугадать все возможные расчеты на такой длительный срок. Долгосрочный план вырабатывается руководством организации и содержит главные стратегические цели организации на перспективы.

Основные области долгосрочного планирования:

- организационная структура
- производственные мощности
- капитальные вложения
- потребности в финансовых средствах
- исследования и разработки
- доля рынка и так далее.

#### Краткосрочное планирование

Краткосрочное планирование может быть рассчитано на год, полгода, месяц, и так далее. Краткосрочный план на год включает объем производства, планирование прибыли и другое. Краткосрочное планирование тесно связывает планы различных партнеров и поставщиков, и поэтому эти планы могут либо согласовываться, либо отдельные моменты плана являются общими для организации — производителя и ее партнеров.

Особое значение для организации имеет краткосрочный финансовый план. Он позволяет анализировать и контролировать ликвидность с учетом всех остальных планов, а заложенные в нем резервы дают информацию о необходимых ликвидных средствах.

Краткосрочное финансовое планирование складывается из следующих планов:

1. Очередного финансового плана:

- доходы с оборота
- текущие расходы (сырье, зарплата)
- выигрыш или потери от текущей деятельности

2. Финансового плана нейтральной области деятельности организации:

- доходы (продажа старого оборудования)
- расходы
- выигрыши или потери от нейтральной деятельности

3. Кредитного плана;

4. Плана капитальных вложений;

5. Плана по обеспечению ликвидности. Он охватывает выигрыши или потери предшествующих планов:

- сумма выигрышей и потерь
- имеющиеся ликвидные средства
- резерв ликвидных средств

Кроме того, краткосрочный план включает в себя:

- план товарооборота;
- план по сырью;
- производственный план;
- план по труду;
- план движения запасов готовой продукции;
- план по реализации прибыли;
- кредитный план;
- план капиталовложений и другое.

Этапы составления краткосрочного плана:

1. Анализ ситуации и проблемы.
2. Прогнозирование будущих условий деятельности.
3. Постановка задач.
4. Выбор оптимального варианта.
5. Составление плана.
6. Корректировка и увязка.
7. Конкретизация плана.
8. Выполнение плана.
9. Анализ и контроль.

## 5.2. Требования к стратегическому плану

Несколько основных тезисов, относящихся к стратегии, должны быть поняты и, что более важно, приняты высшим руководством. Прежде всего, стратегия большей частью формулируется и разрабатывается высшим руководством, но ее реализация предусматривает участие всех уровней управления. Стратегический план должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными. Чтобы эффективно конкурировать в сегодняшнем мире бизнеса организация должно постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации об отрасли, конкуренции и других факторах.

Стратегический план придает организации определенность, индивидуальность, что позволяет ему привлекать определенные типы работников, и, в то же время, не привлекать работников других типов. Этот план открывает перспективу для организации, которое направляет его сотрудников, привлекает новых работников и помогает продавать изделия или услуги.

Наконец, стратегические планы должны быть разработаны так, чтобы не только оставаться целостными в течение длительных периодов времени, но и быть достаточно гибкими, чтобы при необходимости можно было осуществить их модификацию и переориентацию. Общий стратегический план следует рассматривать как программу, которая направляет деятельность организации в течение продолжительного периода времени, давая себе отчет о том, что конфликтная и постоянно меняющаяся деловая и социальная обстановка делает постоянные корректировки неизбежными.

Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план. Он должен разрабатываться скорее с точки зрения перспективы всей организации, а не конкретного индивида. Редко, когда основатель организации может себе позволить сочетать личные планы со стратегией организации. Стратегия предполагает разработку обоснованных мер и планов достижения намеченных целей, в которых должны быть учтены научно-технический потенциал организации и ее производственно-сбытовые нужды. Стратегический план должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными. Поэтому необходимо постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации об отраслях народного хозяйства, рынке, конкуренции и т.п. Кроме того, стратегический план

придает организации определенность, индивидуальность, которые позволяют ей привлекать определенные типы работников и помогают продавать изделия или услуги. Стратегические планы должны быть разработаны таким образом, чтобы они оставались не только целостными в течении длительного времени, но и сохраняли гибкость. Общий стратегический план следует рассматривать как программу, направляющую деятельность организации в течение продолжительного периода времени, с учетом постоянных корректировок в связи с постоянно меняющейся деловой и социальной обстановкой.

Стратегическое планирование само по себе не гарантирует успеха, и организация, создающая стратегические планы, может потерпеть неудачу из-за ошибок в организации, мотивации и контроле. Тем не менее формальное планирование может создать ряд существенных благоприятных факторов для организации деятельности организации. Знание того, что организация хочет достичь, помогает уточнить наиболее подходящие пути действия. Принимая обоснованные и систематизированные плановые решения, руководство снижает риск принятия неправильного решения из-за ошибочной или недостоверной информации о возможностях организации или о внешней ситуации. Т.е. планирование помогает создать единство общей цели внутри организации.

### **5.3. Виды управленческой деятельности в рамках планирования**

Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей. Процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений. Его задача обеспечить нововведения и изменения в организации в достаточной степени. Можно выделить четыре основных вида управленческой деятельности в рамках процесса стратегического планирования:

- распределение ресурсов
- адаптация к внешней среде
- внутренняя координация

- организационное стратегическое предвидение

#### Распределение ресурсов

Данный процесс включает в себя распределение ограниченных организационных ресурсов, таких как фонды, дефицитные управленческие таланты и технологический опыт.

#### Адаптация к внешней среде

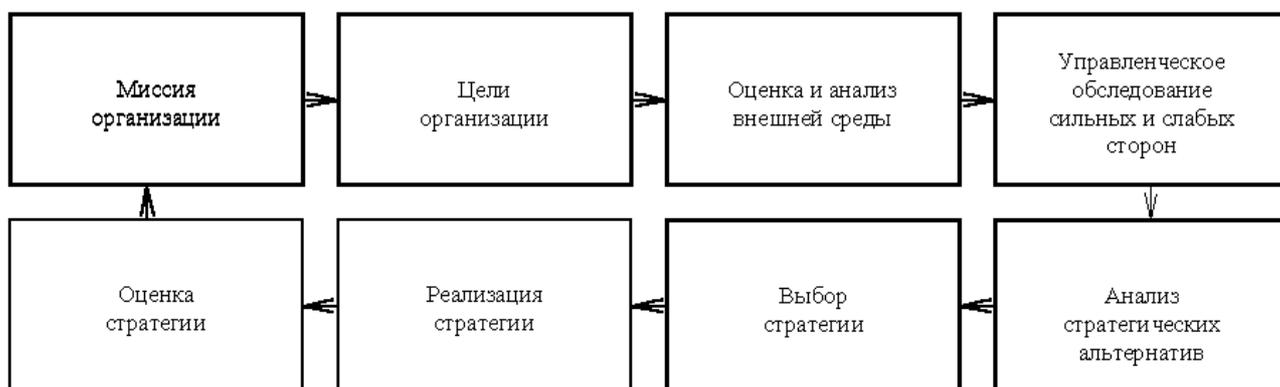
Адаптация охватывает все действия стратегического характера, которые улучшают отношения организации с ее окружением. Организациям необходимо адаптироваться к внешним как благоприятным возможностям, так и опасностям, выявить соответствующие варианты и обеспечить эффективное приспособление стратегии к окружающим условиям.

#### Внутренняя координация

Включает координацию стратегической деятельности для отображения сильных и слабых сторон организации с целью достижения эффективной интеграции внутренних операций. Обеспечение эффективных внутренних операций на предприятии является неотъемлемой частью управленческой деятельности.

#### Осознание организационных стратегий

Это деятельность предусматривает осуществление систематического развития мышления менеджеров путем формирования организации, которое может учиться на прошлых стратегических решениях. Способность учиться на опыте дает возможность организации правильно скорректировать свое стратегическое направление и повысить профессионализм в области стратегического управления. Роль руководителя высшего звена заключается в большем, чем простое инициирование процесса стратегического планирования, она также связана с осуществлением, объединением и оценкой этого процесса (рис. 5.1).



## Рисунок 5.1 – Модель процесса стратегического планирования Цели организации (организации)

Первым и, может быть самым существенным решением при планировании будет выбор целей организации. Здесь необходимо подчеркнуть, что те организации, которые, вследствие своего размера, испытывают необходимость в многоуровневых системах, нуждаются также в нескольких широко сформулированных целях, также, как и в более частных целях, связанных с общими целями организации.

### Миссия организации

Одним из самых существенных решений при планировании является выбор цели организации. Основная общая цель организации обозначается как миссия, и все остальные цели вырабатываются для ее осуществления. Значение миссии невозможно преувеличить. Выработанные цели служат в качестве критериев для всего последующего процесса принятия управленческих решений. Если же руководители не знают основной цели организации, то у них не будет логической точки отсчета для выбора наилучшей альтернативы. В качестве основы могли бы служить лишь индивидуальные ценности руководителя, что привело бы к разбросу усилий и нечеткости целей. Миссия детализирует статус организации и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных уровнях развития. Формирование миссии включает в себя:

- выяснение какой предпринимательской деятельностью занимается организация;
- определение рабочих принципов организации под давлением внешней среды;
- выявление культуры организации.

В миссию организации также входит задача определения основных потребностей потребителей и их эффективного удовлетворения для создания клиентуры в поддержку организации в будущем.

Часто руководители фирм считают, что их основная миссия – получение прибыли. Действительно, удовлетворяя какую-то внутреннюю потребность, организация в конечном счете сможет выжить. Но, чтобы заработать прибыль, организации необходимо следить за средой своей деятельности, учитывая при этом ценностные подходы к понятию рынка. Миссия представляет чрезвычайное значение для организации, нельзя забывать о ценностях и целях высшего руководства. Ценности, формируемые нашим опытом,

направляют или ориентируют руководителей, когда они сталкиваются с необходимостью принятия критических решений. Западные ученые установили шесть ценностных ориентаций, которые оказывают воздействие на принятие управленческих решений, и связали эти ориентации со специфическими типами целевых предпочтений.

Общие организационные цели формируются и устанавливаются на основе общей миссии организации и определенных ценностей и целей, на которые ориентируется высшее руководство.

Конкретные и измеримые цели (это позволяет создать четкую базу отсчета для последующих решений и оценки хода работы).

Ориентация целей во времени (здесь необходимо уяснить не только, что организация хочет осуществить, но также, когда должен быть достигнут результат).

Достижение цели (служит повышению эффективности организации); установление же трудно достижимой цели может привести к катастрофическим результатам.

Взаимно поддерживающие цели (действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других целей).

Цели будут значимой частью процесса стратегического управления только в том случае, если высшее руководство правильно их сформулирует, эффективно институционализирует, проинформирует о них и стимулирует их осуществление во всей организации.

Основная общая цель организации – четко выраженная причина его существования – обозначается как его миссия. Цели вырабатываются для осуществления этой миссии.

Миссия детализирует статус организации и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях. Формулировка миссии организации должна содержать следующее:

1. Задача организации с точки зрения его основных услуг или изделий, его основных рынков и основных технологий

2. Внешняя среда по отношению к организации, которая определяет рабочие принципы организации

3. Культура организации. Какого типа рабочий климат существует внутри организации?

Выбор миссии

Некоторые руководители никогда не заботятся о выборе и формулировании миссии своей организации. Часто эта миссия кажется для них очевидной. Если спросить типичного представителя мелкого предпринимательства, в чем его миссия, ответом, вероятно, будет: "Конечно, получать прибыль". Но если тщательно обдумать этот вопрос, то, несоответствие выбора прибыли в качестве общей миссии становится ясным, хотя, несомненно, она является существенной целью.

Прибыль представляет собой полностью внутреннюю проблему организации. Поскольку организация является открытой системой, она может выжить в конечном счете только, если будет удовлетворять какую-то потребность, находящуюся вне ее самой. Чтобы заработать прибыль, необходимую ей для выживания, организация должна следить за средой, в которой функционирует. Поэтому именно в окружающей среде руководство подыскивает общую цель организации. Необходимость выбора миссии была признана выдающимися руководителями задолго до разработки теории систем. Генри Форд, руководитель, хорошо понимающий значение прибыли, определил миссию "Форд" как предоставление людям дешевого транспорта.

Выбор такой узкой миссии организации, как прибыль, ограничивает возможность руководства изучать допустимые альтернативы при принятии решения. В результате ключевые факторы могут быть не рассмотрены и последующие решения могли привести к низкому уровню эффективности организации.

#### Характеристики целей

Общеорганизационные цели формулируются и устанавливаются на основе общей миссии организации и определенных ценностей и целей, на которые ориентируется высшее руководство. Чтобы внести истинный вклад в успех организации, цели должны обладать рядом характеристик.

1. Во-первых, цели должны быть *конкретными и измеримыми*. Выражая свои цели в конкретных измеримых формах, руководство создает четкую базу отсчета для последующих решений и оценки хода работы.

2. *Конкретный горизонт прогнозирования* представляет собой другую характеристику эффективных целей. Цели обычно устанавливаются на длительные или краткие временные промежутки. *Долгосрочная цель* имеет горизонт планирования приблизительно

равный пяти годам. *Краткосрочная цель* в большинстве случаев представляет один из планов организации, который следует завершить в пределах года. *Среднесрочные цели* имеют горизонт планирования от одного до пяти лет.

3. Цель должна быть *достижимой*, – чтобы служить повышению эффективности организации.

4. Чтобы быть эффективными, множественные цели организации должны быть *взаимно поддерживающими* – т. е. действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других целей.

Цели будут значимой частью процесса стратегического управления только в том случае, если высшее руководство правильно их сформулирует, затем эффективно их институционализирует, информирует о них и стимулирует их осуществление во всей организации. Процесс стратегического управления будет успешным в той степени, в какой высшее руководство участвует в формулировании целей и в какой мере эти цели отражают ценности руководства и реалии организации.

Общепроизводственные цели формулируются и устанавливаются на основе общей миссии организации и определенных ценностей и целей, на которые ориентируется высшее руководство. Чтобы внести истинный вклад в успех организации, цели должны обладать рядом характеристик:

- конкретные и измеримые цели
- ориентация целей во времени
- достижимые цели

1. Общие (глобальные), разработанные для организации в целом:

а) отражают концепцию организации;

б) разработаны на длительную перспективу;

в) определяют основные направления программ развития организации;

г) должны быть четко сформулированы и увязаны с ресурсами;

д) ранжирование целей по принципу приоритетности.

2. Специфические цели разрабатываются в рамках общих целей по основным видам деятельности в каждом производственном подразделении организации и выражаются в количественных и качественных показателях (рентабельность, норма прибыли).

Другие специфические цели (подцели):

- по маркетингу (уровень продаж, диверсификация, система распределения, объем сбыта);
- научные исследования и разработки (новые товары, качество продукции, технологический уровень);
- производство (издержки, качество, экономия материальных ресурсов, новая и усовершенствованная продукция);
- финансы (структура и источники финансирования, методы распределения прибыли, минимизация налогообложения);

Формирование стратегических хозяйственных подразделений (СХП)

СХП – самостоятельные отделы или подразделения, отвечающие за ассортиментную группу, или какой-либо товарных отдел в рамках организации с концентрацией на конкретном рынке и управляющим, наделенным полной ответственностью за объединение всех функций в стратегию. СХП – это основные элементы построения стратегического плана маркетинга. Каждое из них имеет следующие общие характеристики: конкретную ориентацию; точный целевой рынок; одного из руководителей маркетинга организации во главе; контроль над своими ресурсами; собственную стратегию; четко обозначенных конкурентов; явное отличительное преимущество.

После установления своей миссии и целей руководство организации начинает диагностический этап процесса стратегического планирования. На этом пути первым шагом является исследование внешней среды.:

Анализ внешней среды помогает контролировать внешние по отношению к организации факторы, получить важные результаты (время для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз, время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств и время на разработку стратегий). Для этого необходимо выяснить, где находится организация, где она должна находиться в будущем и что для этого должно сделать руководство.

Для успешного же планирования руководство должно иметь полное представление не только о существенных внешних проблемах, но и о внутренних потенциальных возможностях и недостатках организации.

После установления своей миссии и целей руководство должно начать диагностический этап процесса стратегического планирования.

Первым шагом является изучение внешней среды. Руководители оценивают внешнюю среду по трем параметрам:

1. Оценка изменений, воздействующих на различные аспекты текущей стратегии компании, зависит от характера этих изменений. Ниже представлен общий обзор того, как разные виды изменений могут влиять на различные аспекты стратегии:

**1. Экономические изменения:**

- *Прибыльность и финансовое состояние:* Экономические изменения, такие как рост или спад экономики, могут повлиять на прибыльность и финансовое состояние компании, что потребует пересмотра стратегии в области финансов и бюджетирования.

- *Ценообразование:* Изменения в уровне инфляции или валютных курсах могут влиять на ценообразование продуктов и услуг компании, что потребует пересмотра стратегии в области ценообразования.

**2. Технологические изменения:**

- *Инновации и продукты:* Новые технологии могут предоставить возможности для внедрения инноваций в продукты или услуги, требуя обновления стратегии в области исследований и разработок.

- *Операционные процессы:* Использование новых технологий может потребовать пересмотра операционных процессов и стратегии управления ресурсами.

**3. Изменения в потребительском спросе:**

- *Маркетинг и продажи:* Изменения в предпочтениях потребителей могут потребовать пересмотра стратегии маркетинга и продаж для лучшего соответствия требованиям рынка.

- *Сегментация рынка:* Новые тенденции в потребительском поведении могут потребовать коррекции стратегии сегментации рынка.

**4. Изменения в конкурентной обстановке:**

- *Конкурентные преимущества:* Внешние изменения могут воздействовать на конкурентные преимущества, что потребует адаптации стратегии усиления конкурентных преимуществ.

- *Маркетинг и брендинг:* Новые конкуренты или изменения в стратегии конкурентов могут потребовать пересмотра стратегии маркетинга и брендинга.

**5. Изменения в регулировании:**

- *Юридические и регуляторные аспекты:* Изменения в законодательстве могут потребовать пересмотра стратегии управления рисками и соблюдения законов.

#### 6. **Социокультурные изменения:**

- *Маркетинг и коммуникации:* Изменения в социокультурной среде могут требовать адаптации стратегии маркетинга и коммуникаций для лучшего соответствия ценностям и ожиданиям потребителей.

#### 7. **Изменения в управлении персоналом:**

- *Обучение и развитие:* Изменения в требованиях к сотрудникам или технологические изменения могут потребовать пересмотра стратегии обучения и развития персонала.

Оценка и адаптация стратегии в ответ на эти изменения является ключевым элементом успешного управления бизнесом в динамичной среде.

2. Определение угроз для текущей стратегии организации требует анализа внешней среды и внутренних факторов, которые могут негативно повлиять на ее выполнение. Ниже приведены общие категории факторов, которые могут представлять угрозу для стратегии организации:

#### 1. **Экономические факторы:**

- *Экономический спад:* Сокращение экономической активности может снизить спрос на продукты или услуги, что может угрожать выполнению стратегии.

- *Инфляция:* Рост цен на ресурсы и услуги может повысить издержки производства и влиять на прибыльность.

#### 2. **Технологические факторы:**

- *Развитие конкурентных технологий:* Внедрение новых технологий конкурентами может снизить конкурентоспособность продуктов или услуг организации.

- *Технологические сбои:* Неполадки в информационных системах или производственных процессах могут повлиять на эффективность стратегии.

#### 3. **Социокультурные факторы:**

- *Изменение предпочтений потребителей:* Изменения в потребительском поведении могут требовать коррекции маркетинговой стратегии и продуктовой линии.

- *Социокультурные тенденции:* Изменения в общественных ценностях и тенденциях могут потребовать адаптации стратегии брендинга.

#### 4. **Политические и правовые факторы:**

- *Изменения в законодательстве:* Новые законы и регуляции могут повлиять на операционные процессы и требовать изменения стратегии.

- *Геополитические риски:* Нестабильность в регионах, где действует организация, может стать источником угроз для стратегии.

#### 5. **Экологические факторы:**

- *Экологические катастрофы:* Наводнения, землетрясения и другие природные бедствия могут повредить инфраструктуру и производственные мощности.

- *Экологические требования:* Ужесточение экологических стандартов может потребовать изменений в производственных процессах и технологиях.

#### 6. **Конкурентные факторы:**

- *Новые конкуренты:* Вход новых игроков на рынок может создать дополнительную конкуренцию и потребовать коррекции стратегии.

- *Изменение стратегий конкурентов:* Изменения в стратегии конкурентов могут требовать адаптации собственной стратегии.

#### 7. **Факторы управления:**

- *Недостаточное управление изменениями:* Неудачное управление изменениями внутри организации может сорвать реализацию стратегии.

- *Конфликты внутри организации:* Внутренние противоречия и неэффективное управление персоналом могут стать препятствием для стратегической реализации.

Анализ этих факторов поможет организации выявить потенциальные угрозы для текущей стратегии и принять меры по их управлению или коррекции стратегии в ответ на переменные условия.

3. Определение факторов, представляющих возможности для достижения общеорганизационных целей путем корректировки плана, требует анализа как внешних, так и внутренних факторов. Ниже представлен обзор факторов, которые могут быть использованы в качестве возможностей для улучшения стратегии:

#### 1. **Технологические возможности:**

- *Инновации в производстве:* Внедрение новых технологий может повысить эффективность и снизить издержки производства.

- *Цифровые платформы и маркетинг:* Использование цифровых технологий для улучшения маркетинга, продаж и обслуживания клиентов.

## 2. **Изменения в потребительском спросе:**

- *Новые рыночные сегменты:* Идентификация новых сегментов рынка и адаптация стратегии для удовлетворения их потребностей.

- *Проактивная реакция на изменения в предпочтениях:* Быстрая адаптация к изменениям в потребительских предпочтениях и требованиях.

## 3. **Экономические возможности:**

- *Инвестиции и финансирование:* Возможность привлечения дополнительных инвестиций для реализации стратегических проектов.

- *Экономии издержек:* Идентификация областей для сокращения издержек и оптимизации расходов.

## 4. **Географические возможности:**

- *Международное расширение:* Развитие новых рынков за пределами текущей географической зоны деятельности.

- *Локализация продукции:* Адаптация производства и продуктов к специфике различных регионов.

## 5. **Конкурентные возможности:**

- *Стратегические партнерства:* Установление стратегических партнерств для совместного развития и реализации проектов.

- *Дифференциация продуктов:* Создание уникальных предложений, которые отличаются от конкурентов и привлекают клиентов.

## 6. **Социокультурные возможности:**

- *Участие в сообществе:* Развитие стратегии корпоративной социальной ответственности (CSR) для участия в социокультурных инициативах.

- *Позитивное восприятие бренда:* Адаптация стратегии брендинга с учетом социокультурных трендов.

## 7. **Политические и правовые возможности:**

- *Лоббирование:* Взаимодействие с правительственными органами для создания благоприятного законодательного окружения.

- *Участие в государственных проектах:* Возможность участвовать в государственных программах и проектах.

#### 8. **Экологические возможности:**

- *Экологически устойчивые решения:* Разработка продуктов и услуг, ориентированных на экологическую устойчивость.

- *Экологическая сертификация:* Получение сертификации и участие в экологических инициативах.

#### 9. **Управленческие возможности:**

- *Обучение и развитие сотрудников:* Инвестирование в обучение и развитие персонала для повышения квалификации и профессионализма.

- *Управление изменениями:* Реализация эффективной системы управления изменениями для гибкости в адаптации к новым условиям.

Оценка и использование этих возможностей может помочь организации корректировать свой план и максимизировать шансы на достижение общеорганизационных целей.

Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможности и угрозы для организации. Анализ внешней среды помогает получить важные результаты. Он дает организации время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай возможных угроз и время на разработку стратегий, которые могут превратить прежние угрозы в любые выгодные возможности.

Руководство организации должно выяснить, обладает ли организация внутренними силами, чтобы воспользоваться внешними возможностями, и существуют ли у нее слабые стороны, которые могут усложнить проблемы, связанные с внешними опасностями. Этот процесс называется управленческим обследованием. Оно представляет собой методическую оценку функциональных зон организации, предназначенную для выявления ее стратегически сильных и слабых сторон. При обследовании функции маркетинга необходимо обратить внимание на семь областей анализа:

- конкурентоспособность и желаемая доля рынка в процентах к его общей емкости, являющаяся существенной целью для организации;
- разнообразие и качество ассортимента изделий, которые постоянно контролируются и оцениваются высшим руководством;
- рыночная демографическая статистика, контроль за изменениями на рынках и в интересах потребителей;

- рыночные исследования и разработки новых товаров и услуг;
- предпродажное и послепродажное обслуживание клиентов, являющееся одним из слабых мест в предпринимательстве;
- эффективный сбыт, реклама и продвижение товара (агрессивная, компетентная группа сбытовиков может оказаться самым ценным состоянием организации; творчески направленная реклама и продвижение товара служит хорошим дополнением к ассортименту изделий);
- прибыль (ничто, даже самое лучшее, не окажется стоящим, если в результате отсутствует прибыль).

Анализ финансового состояния может принести пользу организации выявить уже имеющиеся потенциальные внутренние слабости организации по сравнению с ее конкурентами.

Весьма важным для длительного выживания организации является непрерывный анализ управления операциями. В ходе обследования сильных и слабых сторон функции управления операциями следует обратить внимание на следующие вопросы:

1. Может ли организация продавать товары или услуги по более низкой цене, чем ее конкуренты? Если нет, то почему?
2. Какой доступ организация имеет к новым материалам? На скольких поставщиков она завязана?
3. Какое оборудование на организации?
4. Рассчитаны ли закупки на снижение величины материальных запасов и времени реализации заказа? Существуют ли адекватные механизмы контроля над входящими материалами и выходящими изделиями?
5. Подвержена ли продукция организации сезонным колебаниям спроса? Если так, то как можно исправить существующую ситуацию?
6. Может ли организация обслуживать те рынки, которые не могут обслужить ее конкуренты?
7. Обладает ли организация эффективной и результативной системой контроля качества? Насколько эффективно спланирован и спроецирован процесс производства?

Истоки большинства проблем в организации кроются в человеческих ресурсах. Здесь необходимо учитывать: тип сотрудников, компетентность и подготовка руководства, систему вознаграждений, преемственность руководящих должностей, подготовку и повышение квалификации сотрудников, потери ведущих

специалистов и их причины, качество изделий и работу сотрудников. Культура организации (атмосфера или климат в организации) используется для привлечения работников отдельных типов и для стимулирования определенных типов поведения. Имидж организации создается с помощью сотрудников, клиентов и общественного мнения. Культура и образ организации подкрепляются или ослабевают под действием репутации организации.

Приведя внутренние силы и слабости в соответствие с внешними угрозами и возможностями, руководство готово к выбору соответствующей стратегической альтернативы.

Следующей проблемой, с которой сталкивается руководство, будет определение того, обладает ли организация внутренними силами. Процесс, при помощи которого осуществляется диагноз внутренних проблем, называется управленческим обследованием.

Управленческое обследование представляет собой методичную оценку функциональных зон организации, предназначенную для выявления ее сильных и слабых сторон.

С целью упрощения в обследование рекомендуется включить пять функций – маркетинг, финансы (бухгалтерский учет), операции (производство), человеческие ресурсы, а также культура и образ организации.

#### Маркетинг

При обследовании функции маркетинга заслуживает внимания семь общих областей для анализа и исследования:

1. Доля рынка и конкурентоспособность
2. Разнообразие и качество ассортимента изделий
3. Рыночная демографическая статистика
4. Рыночные исследования и разработки
5. Предпродажное и послепродажное обслуживание клиентов
6. Эффективный сбыт, реклама и продвижение товара
7. Прибыли

#### Финансы / Бухгалтерский учет

Анализ финансового состояния может принести пользу организации и содействовать повышению эффективности процесса стратегического планирования. Детальный анализ финансового состояния может выявить уже имеющиеся и потенциальные внутренние слабости в организации, а также относительное положение организации в сравнении с ее конкурентами. Изучение финансовой

деятельности может открыть руководству зоны внутренних сильных и слабых сторон в долгосрочной перспективе.

#### **5.4. Изучение стратегических альтернатив**

Выработка стратегии осуществляется на высшем уровне управления и основана на решении вышеописанных задач. На этой стадии принятия решения менеджеру необходимо оценить альтернативные пути деятельности организации и выбрать оптимальные варианты для достижения поставленных целей. На основе проведенного анализа в процессе разработки стратегии происходит формирование стратегического мышления путем обсуждения и согласования с управленческим линейным аппаратом концепции развития организации в целом, рекомендация новых стратегий развития, формулирование проектов целей, подготовка директив для долгосрочного планирования, разработка стратегических планов и их контроль. Стратегический менеджмент предполагает, что организация определяет свои ключевые позиции на перспективу в зависимости от приоритетности целей. Перед организацией стоят четыре основные стратегические альтернативы: ограниченный рост, рост, сокращение и сочетание этих стратегий. Ограниченного роста придерживаются большинство организации в развитых странах. Для него характерно установление целей от достигнутого, скорректированных объединений фирм в никак не связанных отраслях. Реже всего руководители выбирают стратегию сокращения. В ней уровень преследуемых целей устанавливается ниже достигнутого в прошлом. Для многих фирм сокращение может означать путь рационализации и переориентации операций. В этом случае возможны несколько вариантов:

- ликвидация (полная распродажа материальных запасов и активов организации);
- отчисление лишнего (отделение организациями некоторых своих подразделений или видов деятельности);
- сокращение и переориентация (сокращение части своей деятельности в попытке увеличить прибыли).

К стратегии сокращения прибегают чаще всего в том случае, когда показатели деятельности организации продолжают ухудшаться, при экономическом спаде или просто для спасения организации.

Стратегии сочетания всех альтернатив будут придерживаться крупные организации, активно действующие в нескольких отраслях.

Выбрав определенную стратегическую альтернативу, руководство должно обратиться к конкретной стратегии. Главная цель – выбор стратегической альтернативы, которая максимально повысит долгосрочную эффективность организации. Для этого руководители должны иметь четкую, разделяемую всеми концепцию организации и ее будущего. Приверженность кого-либо конкретному выбору зачастую ограничивает будущую стратегию, поэтому решение должно подвергаться тщательному исследованию и оценке. На стратегический выбор влияют разнообразные факторы: риск (фактор жизни организации); знание прошлых стратегий; реакция владельцев акций, которые зачастую ограничивают гибкость руководств при выборе стратегии; фактор времени, зависящий от выбора нужного момента. Принятие решений по стратегическим вопросам может осуществляться по разным направлениям: "снизу-вверх", "сверху вниз", во взаимодействии двух вышеназванных направлений (стратегия разрабатывается в процессе взаимодействия между высшим руководством, плановой службой и оперативными подразделениями).

Формирование стратегии организации в целом приобретает все большее значение. Это касается приоритетности решаемых проблем, определения структуры организации, обоснованности капиталовложений, координации и интеграции стратегий.

В распоряжении организации имеются четыре стратегических альтернативы – ограниченный рост, рост, сокращение и сочетание этих вариантов.

#### Ограниченный рост

Стратегической альтернативой, которой придерживаются большинство организаций, является ограниченный рост. Для стратегии ограниченного роста характерно установление целей от достигнутого, скорректированных с учетом инфляции. Стратегия ограниченного роста применяется в зрелых отраслях промышленности со статичной технологией, когда организация в целом удовлетворена своим положением.

#### Рост

Стратегия роста осуществляется путем ежегодного значительного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего года. Стратегия роста применяется в

динамично развивающихся отраслях с быстро изменяющимися технологиями.

#### Сокращение

Альтернативой, которую реже всего выбирают руководители и которую часто называют стратегией последнего средства, является стратегия сокращения. В рамках альтернативы сокращения может быть несколько вариантов:

1. Ликвидация
2. Отсечение лишнего
3. Сокращение и переориентация

#### Сочетание

Стратегии сочетания всех альтернатив будут скорее всего придерживаться крупные организации, активно действующие в нескольких отраслях. Стратегия сочетания представляет собой сочетание любой из трех упомянутых стратегий.

На стратегический выбор, осуществляемый руководителями влияют разнообразные факторы. Вот некоторые из них:

1. Риск
2. Знание прошлых стратегий
3. Реакция на владельцев
4. Фактор времени

#### Стратегическое планирование и успех организации

Некоторые организации и организации могут достичь определенного уровня успеха, не затрачивая большого труда на формальное планирование. Более того, стратегическое планирование само по себе не обеспечивает успеха. Тем не менее, формальное планирование может создать ряд важных и часто существенных благоприятных факторов для организации.

Современный темп изменения и увеличения знаний является настолько большим, что стратегическое планирование представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей. Оно обеспечивает высшему руководству средство создания плана на длительный срок. Стратегическое планирование дает также основу для принятия решения. Знание того, чего организация хочет достичь, помогает уточнить наиболее подходящие пути действий. Формальное планирование способствует снижению риска при принятии решения. Принимая обоснованные и систематизированные плановые решения, руководство снижает риск принятия неправильного решения из-за ошибочной или недостоверной

информации о возможностях организации или о внешней ситуации. Планирование, поскольку оно служит для формулирования установленных целей, помогает создать единство общей цели внутри организации. Сегодня в промышленности стратегическое планирование становится скорее правилом, чем исключением.

#### Реализация стратегического плана

Стратегическое планирование приобретает смысл тогда, когда оно реализуется.

После выбора основополагающей общей стратегии ее необходимо реализовать, объединив с другими организационными функциями.

Важным механизмом увязки стратегии является разработка планов и ориентиров: тактики, политики, процедур и правил.

Тактика представляет собой конкретные краткосрочные стратегии. Политика представляет общие ориентиры для действий и принятия решений. Процедуры предписывают действия, которые должны быть предприняты в конкретной ситуации. Правила точно указывают, что следует делать в конкретной ситуации.

#### Оценка стратегического плана

Разработка и последующая реализация стратегического плана кажется простым процессом. К сожалению, слишком многие организации применяют метод "внедрить немедленно" по отношению к планированию и катастрофически проваливаются. Непрерывная оценка стратегического плана имеет чрезвычайное значение для долгосрочного успеха плана.

Оценка стратегии проводится путем сравнения результатов работы с целями. Процесс оценки используется в качестве механизма обратной связи для корректировки стратегии. Чтобы быть эффективной, оценка должна проводиться системно и непрерывно. Надлежащим образом разработанный процесс должен охватывать все уровни – сверху вниз. При оценке процесса стратегического планирования следует ответить на пять вопросов:

1. Является ли стратегия внутренне совместимой с возможностями организации?
2. Предполагает ли стратегия допустимую степень риска?
3. Обладает ли организация достаточными ресурсами для реализации стратегии?
4. Учитывает ли стратегия внешние опасности и возможности?

5. Является ли эта стратегия лучшим способом применения ресурсов организации?

Для организации любой формы собственности и любых масштабов хозяйственной деятельности существенно управление хозяйственной деятельностью, определение стратегии, а также планирование. В настоящее время руководители российских предприятий вынуждены принимать хозяйственные решения в условиях неопределенности последствий таких решений, к тому же при недостатке экономических, коммерческих знаний и практического опыта работы в новых условиях.

Руководство фирмы может исходить из различных подходов к стратегическому планированию. Выделяют 4 типа планирования: реактивное (нацеленное только в прошлое), инактивное (приспосабливающееся только к настоящему), преактивное (предпочитающее смотреть только в будущее) и интерактивное (ориентированное на взаимодействие всех лучших идей планирования),

Реактивное планирование опирается на предшествующий опыт и осуществляется снизу-вверх. Первоначально выясняются нужды нижних подразделений, которые оформляются в планы этих подразделений. Собранные материалы передаются руководству следующего уровня, которое корректирует и редактирует их и передает на следующий уровень и т.д. — до окончательного выбора и подготовки сводного проекта. Вторично общий план более низкими подразделениями не корректируется. В результате оказывается потерянным положительный эффект взаимодействия отдельных подразделений, не соблюдаются принципы гибкости и участия, в определенной мере игнорируются возможности молодых сотрудников.

Поскольку в реактивном планировании запросы нижних уровней организации учитываются лишь однажды, а затем часто корректируются в сторону снижения, то руководители низовых подразделений страхуются, завышая свои потребности, и тем самым увеличивают непроизводительные расходы организации.

Вместе с тем необходимо отметить, что здоровый консерватизм реактивного планирования имеет и положительные черты.

При ориентации на инактивное планирование руководство не считает нужным возвращаться в прошлое, но и мало стремится к движению вперед. Оно воспринимает существующие условия как достаточно хорошие, по крайней мере, как приемлемые. Главным принципом планирования становится правило: «не менять

естественного хода вещей». При таком подходе хорошо идет работа только в стабильных, благоприятных условиях. При этом выживают только те из предприятий, чьи доходы не зависят от рынка (бюджетные организации), если бюджет может обеспечить их необходимыми финансовыми ресурсами. В российской экономике организации, применяющие инертивное планирование, обречены на вымирание.

Частный бизнес обычно тяготеет к преактивному планированию, которое ориентировано в основном на будущие изменения и на поиск оптимальных решений. Планирование осуществляется сверху вниз: на высших уровнях прогнозируются внешние условия, формулируются цели и стратегии, затем определяются цели низших уровней и программы их действий. Достоинства преактивного метода реализуемы только при адекватной оценке внешней среды и стремлении учесть это в процессе планирования.

Интерактивное планирование основано на принципе участия и максимально мобилизует творческие способности сотрудников организации в предположении, что будущее подвластно контролю и в значительной мере является продуктом созидательных действий фирмы. Задача интерактивного планирования — проектирование будущего. Однако интерактивное планирование — это скорее идеальное построение, чем практическая модель менеджмента. Даже в странах с длительным опытом рыночного хозяйствования предпочитают формулировать цели не слишком преувеличенные, распределять ресурсы и осуществлять контроль способами, наиболее приемлемыми в сегодняшних условиях.

## **ГЛАВА 6. БИЗНЕС-ПЛАН КАК ОСНОВНОЙ ИНСТРУМЕНТ ОБОСНОВАНИЯ, ФОРМИРОВАНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ**

### **6.1. Бизнес-план в системе планирования деятельности организации**

Сущность планирования проявляется в конкретизации целей развития всей организации и каждого подразделения в отдельности на установленный период времени; определении хозяйственных задач, средств их достижения, сроков и последовательности реализации; выявлении материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для решения поставленных задач.

Таким образом, назначение планирования как функции управления состоит в стремлении заблаговременно учесть по возможности все внутренние и внешние факторы, обеспечивающие благоприятные условия для нормального функционирования и развития организации. Оно предусматривает разработку комплекса мероприятий, определяющих последовательность достижения конкретных целей с учетом возможностей наиболее эффективного использования ресурсов каждым производственным подразделением и всей организацией.

Внутриорганизационное планирование охватывает как текущее, так и перспективное планирование, осуществляемое в виде прогнозирования и программирования.

Если перспективное планирование призвано определить общие стратегические цели и направления развития организации, необходимые для этого ресурсы и этапы решения поставленных задач, то разрабатываемые на его основе текущие планы ориентированы на фактическое достижение намеченных целей исходя из конкретных условий и состояния рынка на каждом данном этапе развития. Поэтому текущие планы дополняют, развивают и корректируют перспективные направления развития с учетом конкретной обстановки.

Уровень и качество планирования определяются следующими важнейшими условиями: компетентностью руководства организации на всех уровнях управления; квалификацией специалистов, работающих в функциональных подразделениях; наличием информационной базы и обеспеченностью компьютерной техникой.

Планирование предполагает: обоснованный выбор целей; определение политики; разработку мер и мероприятий (образа действий); методы достижения целей; обеспечение основы для принятия последующих долгосрочных решений.

Планирование заканчивается перед началом действий по реализации плана. Планирование – это начальный этап управления, однако оно представляет собой не единственный акт, а процесс, продолжающийся до завершения планируемого комплекса операций (рис. 6.1).

Планирование направлено на оптимальное использование возможностей организации, в том числе наилучшее использование всех видов ресурсов и предотвращение ошибочных действий.

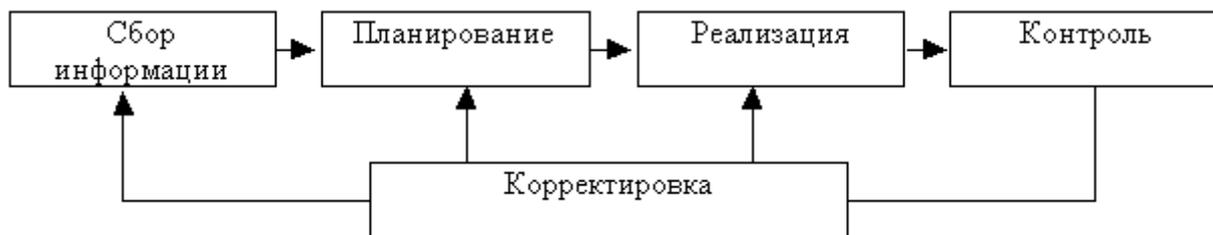


Рисунок 6.1 – Общая схема процесса управления организацией

В зависимости от направленности и характера решаемых задач различают три вида планирования: стратегическое (перспективное), среднесрочное (бизнес-план), текущее (тактическое).

Стратегическое планирование заключается в основном в определении главных целей деятельности организации, охватывает период в 10-15 лет, основывается на глобальных ресурсах.

Текущее планирование заключается в основном в определении промежуточных целей на пути достижения стратегических целей и задач. При этом детально разрабатываются средства и способы решения задач, использование ресурсов, внедрение новой технологии.

Стратегическое планирование ставит целью дать комплексное научное обоснование проблем, с которыми может столкнуться организация в предстоящем периоде, и на этой основе разработать показатели развития организации на плановый период.

В основу при разработке плана кладется:

- анализ перспектив развития организации;
- анализ позиций в конкурентной борьбе;

- выбор стратегии и определение приоритетов по конкретным видам деятельности;
- анализ направлений диверсификации.

На рис. 6.2 представлена схема стратегического планирования, которая демонстрирует, что перспективы и цели связаны между собой для выработки стратегии. Текущие программы (бюджеты) ориентируют оперативные подразделения организации в их повседневной работе, направленной на обеспечение текущей рентабельности, стратегические программы и бюджеты закладывают основы будущей рентабельности, что требует создания специальной системы исполнения, построенной на управлении проектами.

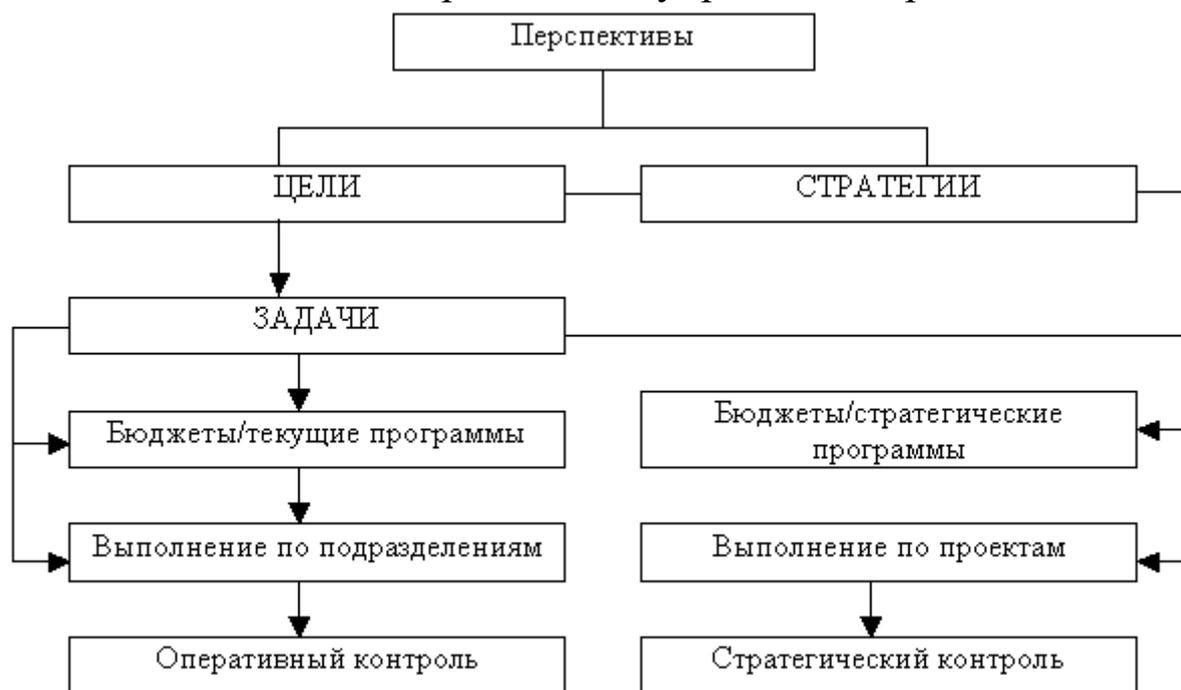


Рисунок 6.2 – Схема стратегического планирования

Стратегический план выражен стратегией организации. В нем содержатся решения относительно сфер деятельности и выбора новых направлений. В нем могут перечисляться основные проекты и задаваться их приоритеты. Разрабатывается он на уровне высшего звена управления. Обычно стратегический план не содержит количественных показателей.

Среднесрочные планы охватывают пятилетний срок, как наиболее удобный для обновления производственного аппарата и ассортимента продукции. В них формируются основные задачи на установленный период, например, производственная стратегия организации, стратегия сбыта, финансовая стратегия и т.п.

Среднесрочные планы предусматривают разработку в определенной последовательности мероприятий, направленных на достижение целей, намеченных долгосрочной программой развития.

Среднесрочный план обычно содержит количественные показатели. В нем приводятся детальные сведения о продуктах, капиталовложениях, источниках финансирования. Он разрабатывается в производственных отделениях.

Основным видом среднесрочных планов является бизнес-план, который имеет ряд особенностей, раскрываемых ниже.

Текущее планирование осуществляется путем детальной разработки (обычно на год) оперативных планов для организации в целом и ее отдельных подразделений. Основными звеньями текущего плана являются календарные планы. Особенно часто в ходе текущего планирования разрабатываются планы маркетинга.

#### Назначение бизнес-плана

Бизнес-план описывает цели и задачи, которые необходимо решить организации как в ближайшем будущем, так и на перспективу. В нем содержатся оценка текущего момента, сильных и слабых сторон проекта, анализ рынка и информация о потребителях продукции или услуг.

Ценность бизнес-плана определяется тем, что он:

- дает возможность определить жизнеспособность проекта в условиях конкуренции;
- содержит ориентир, как должен развиваться проект (организация);
- служит важным инструментом получения финансовой поддержки от внешних инвесторов.

При составлении бизнес-плана необходимо оценить возможности и проблемы, которые могут возникнуть в будущем.

#### Состав бизнес-плана

Состав бизнес-плана и степень его детализации зависят от размеров будущего проекта и сферы, к которой он относится. Например, если предполагается наладить производство нового вида какой-либо продукции, то должен быть разработан весьма подробный план, диктуемый сложностью самого продукта и сложностью рынка этого продукта. Если же речь идет только о розничной продаже какого-либо продукта, то бизнес-план может быть более простым.

Таким образом, состав и детализация бизнес-плана зависят от характера создаваемого организации – относиться ли оно к сфере услуг

или к производственной сфере. Если организация производственное, то на состав и детализацию бизнес-плана повлияют вид товара и будет ли этот товар выпускаться для потребителей или для производителей.

Состав бизнес-плана также зависит от размера предполагаемого рынка сбыта, наличия конкурентов и перспектив роста создаваемого организации.

Примерный состав бизнес-плана:

*1. Вводная часть*

- название и адрес организации
- учредители
- суть и цель проекта
- стоимость проекта
- потребность в финансах
- ссылка на секретность

*2. Анализ положения дел в отрасли*

- текущая ситуация и тенденции развития отрасли
- направление и задачи деятельности проекта

*3. Существо предлагаемого проекта*

- продукция (услуги или работы)
- технология
- лицензии
- патентные права

*4. Анализ рынка*

- потенциальные потребители продукции
- потенциальные конкуренты
- размер рынка и его рост
- оценочная доля на рынке

*5. План маркетинга*

- цены
- ценовая политика
- каналы сбыта
- реклама
- прогноз новой продукции

*6. Производственный план*

- производственный процесс
- производственные помещения
- оборудование

- источники поставки сырья, материалов, оборудования и рабочих кадров

- субподрядчики

#### *7. Организационный план*

- форма собственности

- сведения о партнерах, владельцах организации

- сведения о руководящем составе

- организационная структура

#### *8. Степень риска*

- слабые стороны организации

- вероятность появления новых технологий

- альтернативные стратегии

#### *9. Финансовый план*

- план доходов и расходов

- план денежный поступлений и выплат

- балансовый план

- точка безубыточности

#### *10. Приложения*

- копии контрактов, лицензии и т.п.

- копии документов, из которых взяты исходные данные

- прейскуранты поставщиков.

#### *Вводная часть*

Вводная часть, как правило, пишется уже после того, как составлен весь план. Она должна быть краткой (не более 2-3 страниц) и трактоваться как самостоятельный рекламный документ, так как в ней содержатся основные положения всего бизнес-плана. В ней указывается название и адрес организации, имена и адреса учредителей, основные положения предлагаемого проекта, его суть и цель, стоимость проекта, потребности в финансах.

#### *Анализ положения дел в отрасли*

В этом разделе описываются основные направления и цели деятельности будущего проекта. Очень важно преподнести идею нового проекта в контексте сложившегося состояния дел в отрасли. Необходимо продемонстрировать глубокое понимание состояния организации и той отрасли индустрии, в которой оно будет работать и конкурировать, так как одним из критериев на победу в конкурентной борьбе является ситуация на рынке продукции этого класса.

В бизнес-план рекомендуется дать анализ текущего состояния дел в отрасли и сведения о тенденциях развития. Рекомендуется также дать справку по последним новинкам, перечислить потенциальных конкурентов, указать их сильные и слабые стороны. Необходимо также изучить все прогнозы по данной отрасли и в результате ответить на вопрос, на какого именно потребителя рассчитаны товары или услуги организации.

#### Существо предлагаемого проекта

В этом разделе необходимо дать четкое определение и описание тех видов продукции или услуг, которые будут предложены на рынок. Следует указать некоторые аспекты технологии, необходимой для производства продукции.

При описании основных характеристик продукции делается акцент на тех преимуществах, которые эта продукция несет потенциальным покупателям, а не на технических подробностях. Детальная информация технологического процесса может быть дана в приложении.

Очень важно подчеркнуть уникальность или отличительные особенности продукции или услуг. Это может быть выражено в разной форме: новая технология, качество товара, низкая себестоимость или какое-то особенное достоинство, удовлетворяющее запросам покупателей. Также необходимо подчеркнуть возможность совершенствования данной продукции.

В этом разделе следует описать имеющиеся патенты или авторские права на изобретение или привести другие причины, которые могли бы воспрепятствовать вторжению конкурентов на рынок. Такими причинами могут быть, например, эксклюзивные права на распространение или торговые марки.

#### Анализ рынка

Рынок и маркетинг являются решающими факторами для всех организаций. Самые гениальные технологии оказываются бесполезными, если на них нет своих покупателей. Поэтому этот раздел является наиболее трудным для написания. Необходимо убедить инвестора в существовании рынка для продукции и показать, что вы понимаете и можете продать на нем свою продукцию. Для этого важно определить тот сегмент рынка, который будет для организации главным. Как правило, новые организации могут успешно конкурировать лишь на одном, достаточно узком сегменте рынка. Выбор такого сегмента может зависеть и от остроты конкурентной

борьбы, которая для одного типа продукции может быть слабее, для другого – сильнее.

После определения конкурентного сегмента рынка приводится описание структуры клиентуры (покупателей) внутри этого сегмента.

Любой бизнес и, в частности, обладающий хорошими идеями по совершенствованию продукции, рано или поздно столкнется с проблемой конкуренции. Поэтому очень важно определить непосредственных конкурентов, их сильные и слабые стороны, оценить потенциальную долю рынка каждого конкурента. Необходимо показать, что ваша продукция может конкурировать с точки зрения качества, цены, распространения, рекламы и других показателей.

#### План маркетинга

В этом разделе необходимо показать, почему клиенты будут покупать продукцию. В нем описывается, каким образом предполагается продавать новый товар или услугу, какую за него назначить цену и как проводить рекламную политику. Конкретные детали маркетинговой стратегии часто оказываются сложными, комплексными и затрагивают такие области, как маркетинговая расстановка, ценовая политика, торговая политика, реклама и т.д.

На действующих организациях план по маркетингу составляется на год вперед. За его выполнением внимательно следят и ежемесячно или даже ежедневно вносят в него поправки с учетом изменяющейся ситуации на рынке.

В этом разделе делается маркетинговая расстановка (обеспечение конкурентоспособности продукции) и указываются основные характеристики продукции (работ или услуг) в сравнении с конкурирующими. Рассматриваются такие вопросы, как цены, ценовая политика, торговая политика, каналы сбыта, реклама и продвижение продукции на рынке, политика поддержки продукции, проявление интереса со стороны вероятных покупателей, прогноз новой продукции.

#### Производственный план

В этом разделе должны быть описаны все производственные и другие рабочие процессы. Здесь же рассматриваются все вопросы, связанные с помещениями, их расположением, оборудованием, персоналом. Если создаваемая организация относится к категории производственных, то необходимо полное описание производственного процесса: как организована система выпуска

продукции и как осуществляется контроль над производственными процессами, каким образом будут контролироваться основные элементы, входящие в стоимость продукции (например, затраты труда и материалов, как будет размещено оборудование. Если некоторые операции предполагается поручить субподрядчикам, следует дать о них сведения, включая название субподрядчика, его адрес, причины, по которым он был выбран, цены и информацию о заключенных контрактах. По тем операциям, которые предполагается выполнить собственными силами, необходимо дать схему производственных потолков, список производственного оборудования, сырья и материалов с указанием поставщиков (название, адрес, условия поставок), ориентировочную стоимость, а также список производственного оборудования, которое может понадобиться в будущем. Наконец, в этом разделе должны найти отражение вопросы, насколько быстро может быть увеличен или сокращен выпуск продукции.

#### Организационный план

В этом разделе указывается форма собственности создаваемого организации: будет ли это индивидуальная организация, товарищество или акционерное общество. Если это товарищество, необходимо привести условия, на которых оно строится. Если акционерное общество, необходимо дать сведения о количестве и типе выпускаемых акций.

Приводится организационная структура будущего организации. Даются сведения о количестве персонала и расширении штата, обучении подготовке кадров, а также о привлечении консультантов, советников, менеджеров.

В этом разделе рассматриваются вопросы руководства и управления организациям. Объясняется, каким образом организована руководящая группа, и описывается роль каждого ее члена. Приводятся краткие биографические сведения обо всех членах совета директоров. Анализируются знания и квалификация всей команды в целом.

В этом же разделе должны быть представлены данные о руководителях основных подразделений, их возможностях и опыте, а также об их обязанностях. Детальные анкетные данные и характеристики приводятся в приложении. В этом разделе освещается механизм поддержки и мотивации ведущих руководителей, то есть каким образом они будут заинтересованы в достижении намеченных в

бизнес-плане целей, как будет оплачиваться труд каждого руководителя (оклад, премии, долевое участие в прибыли). Рекомендуются представить организационную схему с указанием места каждого руководителя в организационной иерархии.

#### Степень риска

Каждый новый проект неизбежно сталкивается на своем пути с определенными трудностями, угрожающими его осуществлению. Для предпринимателя очень важно уметь предвидеть подобные трудности и заранее разработать стратегии их преодоления. Необходимо оценить степень риска и выявить те проблемы, с которыми может столкнуться бизнес.

Главные моменты, связанные с риском проекта, должны быть описаны просто и объективно. Угроза может исходить от конкурентов, от собственных просчетов в области маркетинга и производственной политики, ошибок в подборе руководящих кадров. Опасность может представлять также технический прогресс, который способен мгновенно "состарить" любую новинку.

Полезно заранее выработать стратегию поведения и предложить пути выходы из вероятных рискованных моментов в случае их внезапного возникновения. Наличие альтернативных программ и стратегий в глазах потенциального инвестора будет свидетельствовать о том, что предприниматель знает о возможных трудностях и заранее к ним готов.

#### Финансовый план

Финансовый план является важнейшей составной частью бизнес-плана. Основные показатели финансового плана: объем продаж, прибыль, оборот капитала, себестоимость и т.д. Финансовый план составляется на 3-5 лет и включает в себя: план доходов и расходов, план денежных поступлений и выплат, балансовый план на первый год. При составлении финансового плана анализируется состояние потока реальных денег (потока наличности), устойчивость организации, источники и использование средств. В заключение определяется точка безубыточности.

Сводный прогноз доходов и расходов составляется, по крайней мере, на первые три годы, причем данные за первый год должны быть представлены в месячной разбивке. Он включает такие показатели, как ожидаемый объем продаж, себестоимость реализованных товаров и различные статьи расходов. Зная ставки налога, можно получить прогноз чистой прибыли организации после вычета налогов.

## 6.2. Проектное финансирование

Проектное финансирование необходимо для получения ресурсов под реализацию конкретного проекта. При осуществлении проектного финансирования проводятся экспертизы и отбора инвестиционных проектов на основе анализа представленных документов (уставные документы, финансовый план, бухгалтерские балансы, документы, обеспечивающие возвратность средств и др.), разрабатываются предложения по схемам финансирования, способам и формам обеспечения возвратности, осуществляется мониторинг реализации проектов.

Для осуществления проектного финансирования может быть создано специализированное подразделение, в функции которого входит:

- экспертиза проектов и заключения по ним;
- определение схемы финансирования (кредитования) проекта и формы обеспечения возвратности кредита;
- подготовка заключения относительно целесообразности финансирования проектов, прошедших экспертизу;
- определение целесообразности финансирования проектов;
- оценка эффективности инвестиционных проектов, отбор и мониторинг проектов;
- анализ финансового состояния организации, претендующего на реализацию проекта;
- определение эффективности инвестиций путем сопоставления предстоящих результатов и затрат с ориентацией на достижение требуемой нормы дохода на капитал;
- анализ воздействия инфляции, задержек платежей и других факторов, влияющих на ценность используемых денежных средств;
- отбор и дальнейшее финансирование проектов.

Из задач, решаемых при предоставлении проектного финансирования, вытекают следующие функции:

- соблюдение действующего законодательства, нормативных актов, регулирующих деятельность инвестора;
- выработка общих принципов инвестиционной политики в сфере проектного финансирования;
- развитие новых форм и методов работы в соответствии с меняющейся конъюнктурой рынка;
- консультирование по вопросам проектного финансирования;

мониторинг хода проектного финансирования;  
создание информационно-аналитической базы по проектному финансированию;  
изучение передового опыта в развитии проектного финансирования;  
участие в научно-практических конференциях, симпозиумах, совещаниях по проблемам развития проектного финансирования;  
своевременное предоставление установленных форм отчетности;  
обработка информации, необходимой для проектного финансирования;  
получение необходимых сведений по вопросам развития проектного финансирования от региональных органов и от субъектов малого предпринимательства.

# ГЛАВА 7. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ОРГАНИЗАЦИИ

## 7.1. Основные понятия

Слово «стратегия», которое первоначально использовалось только в военной терминологии, обозначая искусство планирования операций, в настоящее время широко применяется в бизнесе. Стратегия — это путь к образу предприятия в будущем. Желаемый образ можно описать словами, представить в виде модели, а затем сформулировать пути достижения данного состояния фирмы. Таким образом, можно говорить, что стратегия – это модель фирмы на заданную перспективу в ее главных целях и способах их достижения при ограничениях на используемые ресурсы.

Вместе с тем стратегию рассматривают и как общий комплексный план, обеспечивающий осуществление миссии и достижение хозяйственных целей организации. Стратегия определяет цели и основные пути их достижения так, что организация получает единое направление действий. Таким образом, стратегия определяет границы возможных действий организации и принимаемых управленческих решений.

Стратегия организации – это генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей. Главная задача стратегии состоит в том, чтобы перевести организацию из ее настоящего состояния в желаемое руководством будущее состояние.

Стратегия обеспечивает совместимость всех частей планов организации.

Стратегия дает ответы на ключевые вопросы относительно сущности организации:

Что из себя представляет наш бизнес сегодня?

Каким наш бизнес должен стать завтра?

Каковы наши товары, функции, рынки?

Что нам надо сделать, чтобы достичь поставленных целей?

Стратегический менеджмент же является инструментом осуществления этой стратегии.

«Стратегия - набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности». И. Ансофф, автор

данного определения, предложил рассматривать четыре группы правил:

правила, используемые при оценке результатов деятельности фирм в настоящем и будущем. Качественную сторону таких критериев называют ориентиром, а количественную – заданием.

правила, согласно которым складываются отношения фирмы с внешней средой. Такой набор правил называют стратегией бизнеса.

правила, согласно которым устанавливаются отношения и процедуры внутри организации (организационная концепция).

правила, согласно которым фирма ведет свою повседневную деятельность (основные оперативные приемы).

Современные исследователи понятия стратегии в общем его определении сходятся, хотя при расшифровке отдельных его составляющих занимают различные позиции. Например, Квин считает, что стратегия должна:

содержать ясные цели, достижение которых является решающим для общего исхода дела;

поддерживать инициативу;

концентрировать главные усилия в нужное время в нужном месте;

предусматривать такую гибкость поведения, чтобы использовать минимум ресурсов для достижения максимального результата;

обозначать скоординированное руководство;

предполагать корректное расписание действий;

обеспечивать гарантированные ресурсы.

Минцберг определяет понятие стратегии через так называемую комбинацию 5-ти "П":

стратегия – план действий;

стратегия – прикрытие, т.е. действия, нацеленные на то, чтобы перехитрить своих противников;

стратегия – порядок действий, т.е. план может быть нереализуем, но порядок действий должен быть обеспечен в любом случае;

стратегия – позиция в окружающей среде, т.е. связь со своим окружением;

стратегия – перспектива, т.е. видение того состояния, к которому надо стремиться.

## **7.2. Общие принципы разработки стратегии организации**

Разработка стратегии организации начинается с определения *основных ориентиров предпринимательской деятельности* (так называемой ее *философии*) и оглашения соответствующего *послания*, в котором сообщается о ее предназначении (миссии). Исходя из этого устанавливается форма реализации стратегии и делается ее окончательный выбор.

Философия организации включает в себя следующие элементы:

- *основной замысел*, отражающий цели организации, ее стратегию и направленность деятельности;
- *описание организации* – ее история, параметры, возможности и преимущества, стратегические цели и способы их реализации в современных условиях, мотивы деятельности, девиз;
- *философия заказчиков* – целевые группы, их интересы, сбытовая политика;
- *внутриорганизационная политика* – основы управления организацией, информационно-коммуникационная система, система оплаты труда, пути повышения квалификации работников, инновационная и социальная политика, соблюдение этики менеджмента;
- *связи с партнерами* – капиталовложения, финансовая политика, снижение уровня риска, распределение прибыли;
- *отношение с другими организациями* – выполнение обязательств, обеспечение стабильности в работе, охрана окружающей среды, вложения в развитие региона.

В соответствии с этической направленностью различают следующие виды стратегии:

- *ориентированную на акционеров* – максимальный учет интересов всех акционеров;
- *привилегированную* – ориентация в основном на интересы менеджеров и менеджмента;
- *ограничительную* – максимальный учет интересов узкой группы акционеров или отдельных работников;
- *социально-гармоничную* – стремление в первую очередь обеспечить социальную гармонию в трудовом коллективе;
- *жесткую* – ошибочное целеполагание обуславливает конфликты среди менеджеров и ведет к изменению целевых установок акционеров;

- *персонифицированную* – создание условий для наиболее полной реализации индивидуальных проектов и процветания всех членов организации.

Основной замысел и предпринимательская философия необходимы для установления *стратегических целей* владельцев организации, ее менеджеров, работников, а также для *завоевания доверия* заказчиков и остальных заинтересованных субъектов с тем, чтобы не возникал конфликт их интересов. Кроме того, стратегические цели крупных организаций должны учитывать влияние общего и непосредственного окружения.

Четко сформулированное послание, предпринимательская философия и основной замысел – не единственные источники информации для формирования стратегических целей. Чрезвычайно важна информация о внутренней и внешней среде, предполагаемой динамике рынка, конкуренции и остальных факторах окружающей обстановки.

### 7.3. Порядок разработки стратегии фирмы

Итак, разрабатывать стратегию фирмы означает определять общие направления ее деятельности в будущем. Очевидно, что стратегией не может быть простое определение желаемых целей и удобных способов их достижения. Принять желаемое за действительное – это еще не значит разработать стратегию. Стратегия должна исходить из реальных возможностей развития фирмы. Поэтому стратегия – это, прежде всего, реакция организации на объективные внешние и внутренние обстоятельства ее деятельности, путь реализации миссии предприятия.

*Миссия (mission)* – это главная цель организации как конкурентоспособной корпорации, представленная в наиболее общей (интегральной) форме и четко выражающая основную причину ее существования. Она должна содержать ответы на следующие вопросы:

- что организация делает, чем отличается от других, делающих это?
- какую пользу имеет потребитель продукта?
- что поддерживает и ведет по жизни бизнес организации?
- кто является потребителем и что он ждет от организации?

Считается, что близкая к идеалу формулировка миссии должна включать шесть моментов:

- 1) провозглашение ценностей и убеждений;
- 2) продукты, которые организация будет производить, или потребности, которые она собирается удовлетворить;
- 3) рынок, на котором организация позиционируется;
- 4) способы выхода на рынок;
- 5) ключевые технологии, которые будут использоваться;
- 6) стратегические принципы развития.

Миссией называют общую цель, вызывающую у членов организации совместную устремленность. Однако это не полное определение. Основная цель станет миссией только если ее разделяет потребитель, а в идеале все общество. Именно в этом случае шансы коммерческого успеха возрастают. Чтобы сформулировать миссию, необходимо ответить на вопрос: почему фирма собирается делать именно это и почему рассчитывает на успех? Иначе говоря, миссия, избираемая организацией, предопределяет целесообразность ее создания и выхода на рынок.

Миссия должна показать, что намерена фирма реализовать, представить обществу, своим акционерам и работникам. На этом основании и формируются стратегические цели фирмы, устанавливаются те качественные результаты, которые предполагается достичь в будущем.

Формой выражения миссии, как правило, является устав или другой аналогичный документ, в котором руководство данной организации определяет цели деятельности фирмы и доводит эти идеи до всех сотрудников. Но для потребителя, который не читает такие документы, миссия должна быть представлена в виде короткого, яркого слогана, содержание которого он согласен поддержать, разделить или хотя бы принять без возражений.

Формулировка миссии должна отражать суть бизнеса – ее бизнес-идею. При этом должны учитываться интересы: собственников, сотрудников организации, потребителей, деловых партнеров, местного сообщества и в целом государства. Основа успешного бизнеса – виды деятельности, позволяющие создавать стоимость, за которые потребитель готов заплатить приемлемую цену. Для этого нужно решить две задачи:

- 1) выбрать способ создания некоторой полезности;
- 2) создать комбинацию способностей, обеспечивающих создание полезности.

Таким образом, *миссия* – это краткое, ясное и четкое определение основного направления деятельности, которая хорошо мотивирует сотрудников организации.

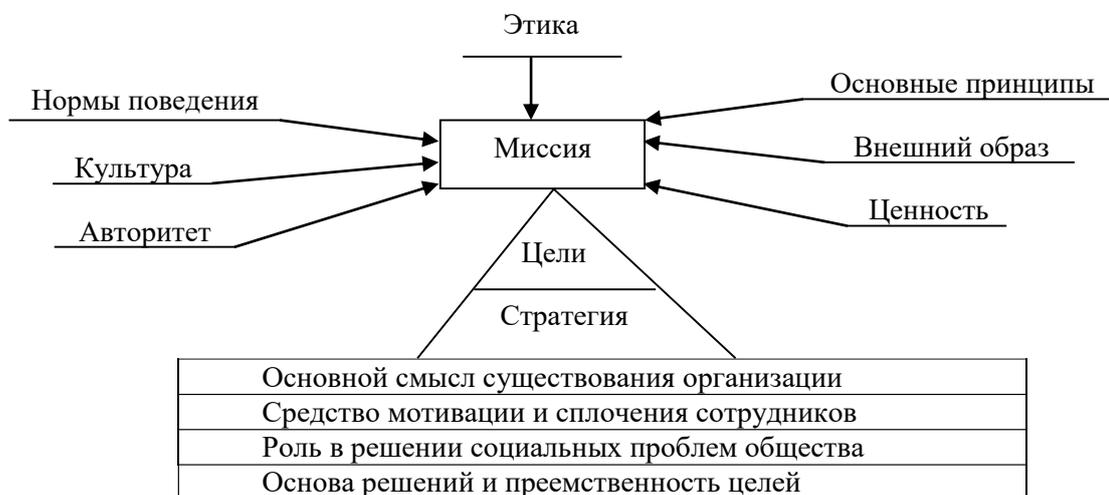


Рисунок 7.1 – Миссия организации

Миссия организации служит основой для формирования целей (objectives). В самом общем виде цель – это желаемое реальное будущее состояние чего-либо в результате целесообразной деятельности. Другими словами, это предвидение результата деятельности и путей его реализации с помощью определенных средств.

Основные отличия целей от миссии представлены в таблице 7.1.

Таблица 7.1 - Миссия и цели организации

Показатели	Миссия	Цели
Временной критерий	Направленность в будущее, не имеет ограничений	Всегда есть сроки достижения
Направленность, ориентация	На внешнюю среду, потребителя и общество	Внутрифирменная ориентация
Особенность формулировки	Общие термины, образ фирмы, стиль поведения	Конкретное выражение результатов
Измеримость	Качественная	Количественная

Глобальной предпосылкой успешной разработки стратегии управления на любом уровне является правильное определение целей. Лишь зная цели можно искать пути и средства их реализации. Цели следует устанавливать в следующих областях деятельности: конкуренция и участие в рынке; рост прибыли; предложение продукции потребителям и целевые рынки; маркетинг и сбыт; производство и труд; распределение доходов; исследования и разработки; результаты производства; финансы и контроль.

В крупных организациях уровень управления во многом зависит от *стиля стратегического управления*. Обычно различают три таких стиля – жесткий финансовый, жесткий стратегический и гибкий стратегический. Выбор того или иного стиля или их сочетания зависит от требуемого планового воздействия. Например, для холдингов подходит гибкий стратегический стиль, характеризующийся концентрацией планового руководства на уровне холдинга, что четко проявляется в стратегическом планировании.

Таким образом, при формировании стратегии предприятия нужно ответить на три основных и один дополнительный вопросы: какие направления хозяйственной деятельности надо развивать, каковы потребности в капитале и ресурсах, какова возможность отдачи по выбранным направлениям и какие организационные изменения необходимо произвести, чтобы создать, а затем и реализовать конкурентные преимущества. В зависимости от масштабов объекта управления и профессионального опыта менеджеров по выходу на конечный результат сформулированная стратегия предприятия может быть изложена на одной или на десятках страниц.

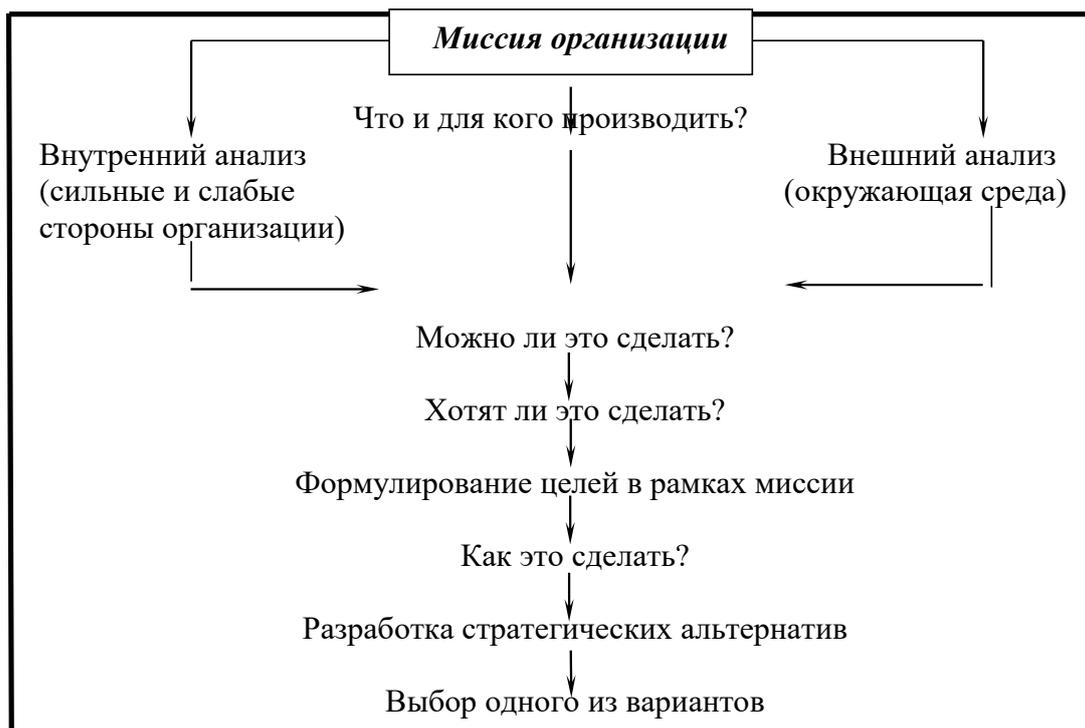


Рисунок 7.2 – Этапы разработки стратегии организации

#### 7.4. Целевые пространства и стратегические цели

Цели организации делят на экономические и неэкономические. Они имеют множественный характер, устанавливаются и ранжируются в зависимости от текущей ситуации и условий, в которых работает фирма, с учетом действия внешних и внутренних факторов.

В своей стратегии фирма, как правило, предусматривает цели, носящие различный характер по своей меркантильности. Официальные цели обосновывают ее необходимость для общества, имеют внешнюю направленность и выполняют важную защитную функцию, создавая благоприятный имидж фирмы. Ориентируясь только на эти цели трудно представить, чем именно занимается фирма. Операционные цели обычно известны большинству персонала, определяются политикой руководства фирмы и указывают, что на самом деле предприятие намерено делать, независимо от того, что было заявлено в официальных целях. Форма выражения операционных целей — это производственные планы (планы деятельности).

К неэкономическим обычно относят социальные цели, поскольку всякая фирма — это не просто деловая структура, действующая для получения прибыли, но и сообщество людей с присущими им

потребностями. Люди — это самый важный фактор успеха организации, поэтому нельзя забывать об их интересах.

Экономические цели фирмы, выраженные в показателях хозяйственной деятельности, можно, в свою очередь, разделить на количественные и качественные. Пример количественной цели— увеличение доли рынка фирмы до 10%. Пример качественной цели— достижение фирмой технологического превосходства над конкурентами.

Как экономические, так и неэкономические цели могут быть разделены с точки зрения периода их достижения на *кратко-, средне- и долгосрочные*. Долгосрочные цели, как правило, не имеют четко выраженных количественных характеристик, они в большей степени связаны с миссией фирмы. Краткосрочные цели обязательно имеют конкретное содержание и определяют, что должно быть достигнуто, когда и кем конкретно.

Деятельность экономической организации объективно очень разнообразна, поэтому, как указывает известный специалист по менеджменту П. Друкер, организация не может быть сосредоточена на единственной цели, а должна определить несколько наиболее значительных ориентиров действий.

В соответствии с Друкером выделяют 8 ключевых пространств, в рамках которых организация определяет свои цели:

- положение на рынке (в показателях конкурентоспособности);
- инновации (чаще всего новые способы ведения бизнеса, новые товары, новые рынки, новые технологии, использование новых методов организации производства);
- производительность (результативность производства) в терминах объемов продукции и затрат на ее производство;
- ресурсы (сравнение наличного уровня материально-производственных запасов, оборудования, наличности с необходимым и определение будущих потребностей);
- доходность (прибыльность);
- управление производством (качество менеджмента операций);
- качество персонала (способность выполнять трудовые функции и отношение к работе);
- социальная ответственность, понимаемая как обязанность бизнеса способствовать благосостоянию общества.

Считается, что наиболее значимыми являются финансовые цели (прибыль и показатели доходности). Прибыль занимает лидирующее положение в иерархии целей экономической организации.

Цели организации ввиду широты охвата областей деятельности требуют согласования. Приоритет в выборе диктуется миссией и результатами проведенного анализа внешней и внутренней среды. Окончательная формулировка целей - это компромисс между руководством организации и сложившейся ситуацией.

Таким образом, разработка стратегии предполагает:

- определение стратегических целей организации, для чего необходимо разработать иерархию целей организации, составить персональную оценку ведущих менеджеров, сформулировать социальные цели;

- определение соотношения потенциалов развития и характерной компетенции предприятия, т.е. такого ресурса, который представляет лицо фирмы, ее силу, создает преимущества в конкурентной борьбе;

- стратегическое исследование внешней среды для определения, с одной стороны, благоприятных возможностей, а с другой – опасностей, возникающих для фирмы;

- формулирование стратегического решения о правильном использовании благоприятных условий или возможностей и противостоянии негативным факторам;

- оценка стратегии, т.е. оценка того, насколько выдвинутые предложения согласуются с настоящим и будущими состояниями среды организации, дают ли они эффект «синергии» (т.е. общий результат превосходит сумму отдельных эффектов), выполнимы ли они.

Цели классифицируются по нескольким направлениям:

1. Предметная ориентация: экономические, организационные, политические, производственные, социальные и др.

2. Размер: максимальные (не больше), минимальные (не меньше).

3. Сфера: предприятие, структурное подразделение.

4. Возможные соотношения: конкурентные, комплементарные.

5. Среда: внутренние, внешние.

6. Субъект: групповые, индивидуальные.

Для производственных коммерческих организаций выделяют следующие направления целей:

– прибыльность – рентабельность, доход, прибыль.

- результативность – производительность, эффективность, фондоотдача;
- положение на рынке – объем продаж;
- финансы – ликвидность, структура капитала, оборот капитала;
- человеческие ресурсы – качество персонала, текучесть, рост квалификации;
- технология – фондовооруженность, качество, роки внедрения;
- покупатели и поставщики – скорость обслуживания, динамика жалоб;
- сообщество, общество – уровень благотворительности, расходы на рекламу.

Цели устанавливаются для каждого ключевого результата, который важен для достижения конечного успеха. Существует два типа ключевых результатов: имеющие отношение к финансовой деятельности и имеющие отношение к стратегической деятельности. Достижение приемлемых финансовых результатов – это насущная необходимость, в противном случае организация не выживает в условиях риска. Достижение приемлемых стратегических результатов важно для поддержания и улучшения долгосрочной рыночной позиции и конкурентоспособности организации.

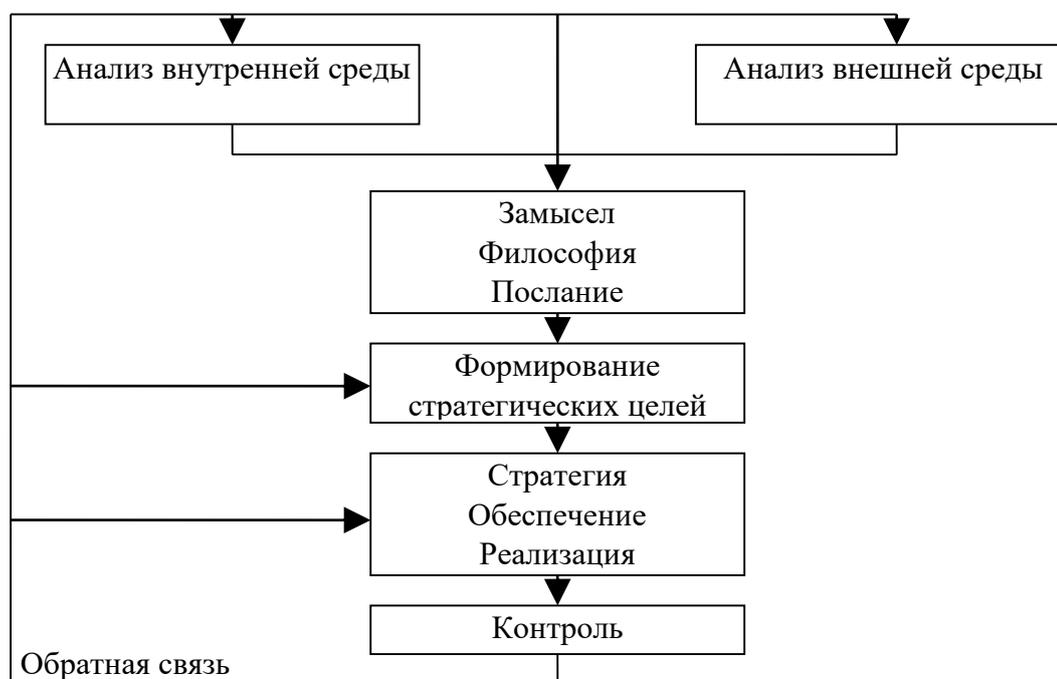


Рисунок 7.3 - Процесс формирования и контроля стратегических целей

Конкретные виды целей в области финансовой и стратегической деятельности представлены в таблице 7.2.

Таблица 7.2 - Финансовые и стратегические цели

Финансовые цели	Стратегические цели
<ul style="list-style-type: none"> <li>– увеличение темпов роста оборота;</li> <li>– увеличение темпов роста прибыли;</li> <li>– рост дивидендов;</li> <li>– рост рентабельности;</li> <li>– рост дохода на инвестированный капитал;</li> <li>– увеличение потоков денежных средств;</li> <li>– повышение цены акций;</li> <li>– расширение диверсифицированной базы прибыли;</li> <li>– стабильные доходы в условиях спада.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– увеличение доли рынка;</li> <li>– повышение качества продукции;</li> <li>– уменьшение затрат по сравнению с конкурентами;</li> <li>– улучшение репутации у потребителей;</li> <li>– улучшение обслуживания потребителей;</li> <li>– признание в качестве лидера в области технологии и продукции;</li> <li>– повышение конкурентоспособности;</li> <li>– расширение возможностей роста;</li> <li>– полное удовлетворение потребителей;</li> <li>– переход на более широкую и привлекательную номенклатуру.</li> </ul>

И финансовые, и стратегические цели обладают наивысшим приоритетом. Однако, иногда под давлением необходимости краткосрочного улучшения финансовых показателей организации предпочитают отложить реализацию стратегических действий, которые обещают долгосрочное укрепление бизнеса и его конкурентоспособности. Выбор краткосрочных финансовых целей за счет отказа от некоторых стратегических действий целесообразен в случаях:

- 1) организация находится в сложном финансовом положении;
- 2) изъятие ресурсов, необходимых для стратегических действий, будет ухудшать показатели организации в течение нескольких лет;
- 3) предлагаемые стратегические действия являются рискованными и могут оказать непредсказуемые воздействия на рыночную позицию и конкурентоспособность.

Стратегические цели должны быть сконцентрированы на конкурентах. Обычно они направлены на свержение того конкурента, который считается лучшим в отрасли по какой-то конкретной категории.

Формирование целей представляет собой декомпозицию миссии - генеральной цели организации. Эта декомпозиция предполагает построение дерева целей, которое может осуществляться двумя взаимодополняющими подходами:

1. Сведение дерева стратегических целей организации к системе целей по созданию и реализации продуктов на разных рынках.

2. Дополнение системы целей по продукту (рынку) целями, которые характеризуют важнейшие аспекты деятельности организации (развитие персонала, организационная структура, финансовая и т.д.).

Для поставки целей соответствующих уровней и адекватного распределения ключевых ресурсов, рекомендуется следующая система приоритетов:

– приоритеты 1-го уровня – оптимальная (максимальная) концентрация;

– приоритеты 2-го уровня – достаточный минимум;

– приоритеты 3-го уровня – по остаточному принципу.

В результате синтеза принятой системы приоритетов с установленными целями получается система стратегических целевых приоритетов организации. Эту систему можно считать первичным (упрощенным) форматом общей стратегии организации. Для малых организаций (например, для многих представителей малого бизнеса) разработка и реализация стратегий именно в этом формате может оказаться достаточной и вполне эффективной.

На этапе установления миссии и целевых стратегических приоритетов необходимо учитывать данные всех предыдущих этапов стратегического анализа.

Формальных процедур выбора целей немного, и они меняются гораздо реже, чем стратегии. Опыт позволяет рекомендовать следующий алгоритм формирования целей организации, состоящий из шести шагов:

**1. Осознание важности формулирования и представления целей как необходимого условия успешного развития организации.**

Осознание важности формулирования и представления целей является ключевым элементом успешного развития организации. Этот процесс играет решающую роль в обеспечении эффективного управления, выстраивании стратегии и обеспечении согласованности усилий всех участников организации. Вот несколько аспектов, почему

формулирование и представление целей считаются необходимым условием успеха:

**1. Направление и фокус:**

- Цели определяют курс и направление движения организации. Они служат своего рода компасом, который указывает, куда должны быть направлены усилия и ресурсы.

**2. Мотивация и мобилизация:**

- Четкое определение целей стимулирует мотивацию сотрудников. Зная, что организация стремится достичь конкретных результатов, сотрудники более мобильны и нацелены на достижение общих целей.

**3. Эффективное управление:**

- Цели предоставляют основу для планирования и управления ресурсами. Они позволяют выстроить иерархию задач, определить приоритеты и рационально распределить усилия.

**4. Оценка производительности:**

- Формулирование целей создает критерии для оценки производительности. Организация может измерять свой успех, сравнивая достигнутые результаты с заранее определенными целями.

**5. Согласованность усилий:**

- Цели предоставляют общий фреймворк для согласования усилий различных департаментов и сотрудников. Это способствует синергии и создает общий вектор развития.

**6. Адаптация к изменениям:**

- Формулирование целей позволяет организации гибко реагировать на изменения во внешней среде. Четко сформулированные цели помогают адаптироваться к новым условиям и сохранять конкурентоспособность.

**7. Коммуникация и выравнивание:**

- Цели являются важным инструментом коммуникации. Они обеспечивают ясное выражение намерений и планов, способствуя лучшему пониманию и выравниванию усилий всех членов организации.

**8. Улучшение фокуса на клиента:**

- Цели могут быть сформулированы так, чтобы отражать потребности и ожидания клиентов. Это помогает ориентировать все действия организации на обеспечение высокого качества продукции или услуг, соответствующего запросам рынка.

Формулирование и представление целей важны не только для достижения конечных результатов, но и для обеспечения устойчивого и целенаправленного развития организации в долгосрочной перспективе.

## **2. Формулирование целей.**

Формулирование целей – это процесс определения конкретных, измеримых, достижимых, релевантных и ограниченных по времени (SMART) задач, которые организация или человек стремится достигнуть. Этот процесс играет важную роль в управлении и достижении успеха. Вот шаги по формулированию целей:

### **1. Конкретизация и четкость:**

- Цели должны быть конкретными и четкими. Избегайте общих формулировок и старайтесь сделать цель такой, чтобы не было двусмысленности относительно того, что именно должно быть достигнуто.

### **2. Измеримость:**

- Цели должны быть измеримыми, чтобы можно было количественно оценить степень достижения. Это помогает в оценке прогресса и успешности усилий.

### **3. Достижимость:**

- Цели должны быть реалистичными и достижимыми в данных условиях. Поставка слишком недостижимых целей может привести к разочарованию и потере мотивации.

### **4. Релевантность:**

- Цели должны быть релевантными для общих стратегических целей и ценностей организации. Они должны иметь смысл и вписываться в общий контекст.

### **5. Ограниченность по времени:**

- Каждая цель должна иметь определенный временной кадр для достижения. Это помогает установить ясные сроки и создает четкий график действий.

### **6. Разделение на подцели:**

- Если цель крупная, разбейте ее на более мелкие подцели. Это облегчит выполнение шаг за шагом и контроль прогресса.

### **7. Участие заинтересованных сторон:**

- При формулировании целей важно учитывать мнение и интересы заинтересованных сторон, таких как сотрудники, клиенты, партнеры и другие.

### **8. Адаптация к изменениям:**

- Цели должны быть гибкими и адаптивными к изменениям внешних условий. В случае необходимости цели могут быть скорректированы, чтобы отразить новые реалии.

Пример SMART-цели: "Увеличить объем продаж продукта X на 20% в течение следующих 6 месяцев, путем развертывания новой рекламной кампании, ориентированной на целевую аудиторию и использующей онлайн-платформы маркетинга."

Формулирование целей – это ключевой элемент стратегического планирования и управления, который помогает создать ясное видение, обеспечивает мотивацию и направляет действия на достижение желаемых результатов.

### **3. Логическое построение целей.**

Логическое построение целей - это процесс формулирования целей таким образом, чтобы они взаимосвязывались, были последовательными и логичными в контексте общей стратегии организации или проекта. Это важный аспект стратегического планирования и управления, который обеспечивает согласованность и эффективность усилий в достижении общих целей. Вот некоторые ключевые шаги для логического построения целей:

#### **1. Определение основной цели:**

- Начните с четкого определения основной цели или стратегического направления. Это может быть общим направлением, которое охватывает основные цели организации или проекта.

#### **2. Разработка подцелей:**

- Разбейте основную цель на более конкретные и измеримые подцели. Подцели представляют собой этапы, которые ведут к достижению основной цели.

#### **3. Установление иерархии целей:**

- Упорядочите цели в иерархическом порядке, где основная цель находится на вершине, а подцели расположены ниже. Это помогает понять их взаимосвязь и логику последовательности.

#### **4. Определение приоритетов:**

- Установите приоритеты для каждой цели в иерархии. Это может включать в себя определение тех целей, которые требуют более срочного внимания или имеют более высокий приоритет в рамках стратегии.

#### **5. Обеспечение согласованности:**

- Убедитесь, что каждая цель согласуется с общей стратегией и вкладывается в достижение основной цели. Избегайте конфликтов между целями и убедитесь, что они дополняют друг друга.

#### **6. Формулировка SMART-целей:**

- При формулировании целей используйте принципы SMART (конкретные, измеримые, достижимые, релевантные и ограниченные по времени). Это помогает создать ясные и яснопонятные цели.

#### **7. Учет ресурсов и ограничений:**

- Принимайте во внимание доступные ресурсы и ограничения при построении целей. Цели должны быть реалистичными и осуществимыми в рамках имеющихся возможностей.

#### **8. Разработка действий и метрик:**

- Для каждой цели определите конкретные действия, необходимые для их достижения, а также ключевые показатели эффективности (KPI), которые будут использоваться для оценки прогресса.

Пример:

**Основная цель:** Увеличить долю рынка на 15% в течение следующего года.

#### **Подцели:**

- Улучшить узнаваемость бренда на 25%.
- Расширить ассортимент продукции на 20%.
- Запустить успешную маркетинговую кампанию для нового продукта.

#### **Приоритеты:**

1. Улучшение узнаваемости бренда.
2. Запуск маркетинговой кампании.
3. Расширение ассортимента продукции.

Логическое построение целей помогает создать структурированный и системный подход к их достижению, обеспечивая эффективное использование ресурсов и согласованность действий.

#### **4. Привлечение сотрудников к формулированию целей**

Привлечение сотрудников к процессу формулирования целей может значительно улучшить их вовлеченность, мотивацию и понимание стратегических задач организации. Вот несколько шагов, которые могут помочь в этом процессе:

##### **1. Проведение обучения и обучающих мероприятий:**

- Организуйте сессии обучения для сотрудников, посвященные процессу формулирования целей и их роли в достижении стратегических целей организации. Объясните принципы SMART-целей и важность их выработки.

## 2. **Проведение совместных сессий и мозговых штурмов:**

- Организуйте совместные сессии, в рамках которых сотрудники могут выражать свои идеи и предложения относительно целей организации. Проведите мозговые штурмы для сбора творческих идей.

## 3. **Стимулирование обратной связи:**

- Поощряйте сотрудников предоставлять обратную связь по поводу существующих целей и предложений по их улучшению. Создайте открытую и поддерживающую обстановку для выражения мнений.

## 4. **Внедрение системы наград:**

- Введите систему наград и поощрений за активное участие сотрудников в процессе формулирования целей. Это может включать в себя премии, благодарности, повышение и другие формы признания.

## 5. **Формирование команд по целям:**

- Создайте команды или рабочие группы, ответственные за разработку конкретных целей в определенных областях. Обеспечьте разнообразное представительство сотрудников из разных отделов.

## 6. **Обеспечение прозрачности:**

- Объявите о процессе формулирования целей и убедитесь, что сотрудники имеют доступ к информации о стратегических приоритетах и направлениях организации.

## 7. **Использование технологических решений:**

- Воспользуйтесь современными технологиями, такими как внутренние корпоративные платформы, для совместной разработки и обсуждения целей. Это может способствовать более активному участию сотрудников.

## 8. **Предоставление времени на обсуждение:**

- Дайте сотрудникам возможность участвовать в обсуждении целей в рабочей среде. Это может быть в форме собраний, форумов или онлайн-платформ для обсуждения.

## 9. **Создание средств коммуникации:**

- Разработайте эффективные каналы коммуникации, чтобы сотрудники могли делиться своими мнениями и идеями относительно целей, а также получать обратную связь.

Привлечение сотрудников к формулированию целей не только улучшает качество поставленных задач, но также способствует развитию чувства принадлежности и общественной ответственности, что может положительно сказаться на общей эффективности организации.

### **5. Наглядное представление целей.**

Для наглядного представления целей организации часто используются различные графические инструменты и методы визуализации. Вот несколько подходов:

#### **1. Диаграммы Ганта:**

- Диаграммы Ганта предоставляют визуальное представление планов и временных рамок. Каждая цель может быть представлена как отдельная задача в диаграмме, с указанием времени начала и завершения.

#### **2. Mind Maps (карты ума):**

- Mind Maps помогают организовать и визуализировать цели и их взаимосвязи. Одна центральная идея (основная цель) может быть представлена в центре карты, а ветви от нее – это подцели, шаги или идеи, направленные на достижение цели.

#### **3. Диаграммы Венна:**

- Диаграммы Венна могут использоваться для визуализации пересечения различных аспектов целей. Они помогают понять, какие элементы могут взаимодействовать и влиять друг на друга.

#### **4. Таблицы и матрицы:**

- Использование таблиц и матриц для представления целей в виде конкретных задач, противостоящих целей или важных аспектов развития.

#### **5. Инфографика:**

- Создание инфографики, объединяющей ключевые показатели и метрики, связанные с целями. Инфографика может содержать графики, диаграммы и другие элементы для визуализации информации.

#### **6. Таймлайны и диаграммы потока процесса:**

- Визуализация целей в виде временных таймлайнов или диаграмм потока процесса помогает понять последовательность шагов, необходимых для достижения цели.

#### **7. Баланс карт (Balanced Scorecards):**

- Использование Balanced Scorecards для визуализации стратегических целей и измерений, связанных с финансами, процессами, клиентами и обучением и ростом.

#### **8. Календарные диаграммы:**

- Представление целей в виде календарных диаграмм может помочь визуально определить сроки и приоритеты.

#### **9. Дашборды:**

- Создание дашбордов с ключевыми показателями производительности, связанными с целями, для оперативного мониторинга прогресса.

Выбор конкретного метода зависит от характера организации, конкретных целей и предпочтений команды. Комбинирование различных методов может обеспечить комплексное и наглядное представление стратегических и операционных целей.

### **6. Составление "целевого портрета" организации.**

Составление "целевого портрета" организации - это процесс создания подробного описания ключевых аспектов и характеристик организации, включая ее миссию, цели, ценности, стратегическую позицию, особенности продуктов или услуг, а также ее место на рынке. Вот шаги, которые вы можете использовать для составления "целевого портрета" организации:

#### **1. Миссия организации:**

- Определите основное предназначение и цель существования организации. Это может быть краткое и вдохновляющее заявление, которое объясняет, почему организация делает то, что делает.

#### **2. Стратегические цели:**

- Опишите ключевые стратегические цели, которые организация планирует достичь в среднесрочной и долгосрочной перспективе. Эти цели должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми, релевантными и ограниченными по времени (SMART).

#### **3. Ценности:**

- Определите ценности, которые лежат в основе деятельности организации. Это принципы, которые определяют поведение сотрудников и отношения с клиентами, партнерами и обществом в целом.

#### **4. Стратегическая позиция:**

- Опишите позиционирование организации на рынке. Это может включать в себя уникальные характеристики продуктов или

услуг, целевую аудиторию, основные конкурентные преимущества и пути роста.

**5. Продукты или услуги:**

- Опишите основные продукты или услуги, которые предлагает организация. Включите информацию о их особенностях, преимуществах и целевой аудитории.

**6. Клиенты и рынок:**

- Изучите целевую аудиторию организации и определите ее потребности, предпочтения и поведение. Проанализируйте рыночные тенденции и конкурентную среду.

**7. Ключевые показатели производительности (KPI):**

- Укажите основные KPI, которые используются для измерения успеха в достижении стратегических целей. Это могут быть показатели эффективности, доходности, рыночной доли и другие.

**8. Организационная культура:**

- Опишите культуру организации и ценности, которые приветствуются среди сотрудников. Это может включать в себя отношение к инновациям, коллективную работу, профессиональный рост и т. д.

**9. Адаптация к изменениям:**

- Рассмотрите способы, которыми организация планирует адаптироваться к изменениям во внешней среде, такие как технологические инновации, изменения законодательства, поведение потребителей и т. д.

**10. Предполагаемые вызовы и возможности:**

- Определите вызовы и возможности, с которыми может столкнуться организация в процессе реализации своих целей и стратегий.

Подводя итог, "целевой портрет" организации представляет собой всестороннее описание ее целей, ценностей, стратегической позиции, продуктов или услуг, клиентов и особенностей внутренней культуры. Этот портрет помогает сформировать ясное видение и понимание организации как сотрудникам, так и внешним заинтересованным сторонам.

Теория и практика стратегического планирования и управления показывают действенность нескольких методов организации выработки целей организации. Все они основаны на мнениях экспертов. Среди них такие известные методы, как "мозговая атака", метод Дельфы, ориентации группы, "сценариев будущего". Первые

три метода достаточно хорошо описаны в специальной литературе. Метод "сценариев будущего" в стратегическом управлении занимает особое место. Однако в открытой литературе он встречается редко, так как практические сценарии содержат много конфиденциальной информации и организации стараются их не публиковать.

Использование метода "сценариев будущего" в стратегическом управлении

Метод "сценариев будущего" является мощным инструментом в стратегическом управлении, который помогает организациям адаптироваться к неопределенности, а также разрабатывать более устойчивые стратегии. Вот как можно использовать этот метод в стратегическом управлении:

1. Идентификация ключевых неопределенностей:
  - Определите основные факторы и события, которые могут оказать влияние на будущее организации. Это могут быть изменения в технологиях, рыночные тренды, политические события, социокультурные изменения и другие внешние факторы.
2. Создание различных сценариев:
  - Разработайте несколько альтернативных сценариев будущего, которые охватывают различные комбинации ключевых факторов. Эти сценарии могут варьироваться по степени изменений, темпам развития событий и другим критериям.
3. Оценка воздействия сценариев:
  - Проанализируйте, как каждый из сценариев может повлиять на стратегические цели и планы вашей организации. Оцените потенциальные риски и возможности, связанные с каждым сценарием.
4. Разработка стратегических планов для каждого сценария:
  - Создайте стратегические планы, соответствующие каждому сценарию. Учтите особенности каждого будущего в планировании, ресурсах, инвестициях, маркетинге и других аспектах деятельности.
5. Управление рисками и возможностями:
  - Используйте сценарии для выявления потенциальных рисков и возможностей. Это позволит вашей организации лучше адаптироваться к переменам в окружающей среде и улучшить стратегическое управление.
6. Коммуникация результатов:
  - Обсудите результаты анализа сценариев с ключевыми заинтересованными сторонами, включая руководство, сотрудников и

инвесторов. Это поможет создать общее понимание будущего и снизить уровень неопределенности.

7. Мониторинг перемен:

- Установите систему мониторинга перемен внешней среды, чтобы быстро выявлять изменения, которые могут повлиять на реализацию сценариев. Это позволит вашей организации оперативно реагировать на новые условия.

8. Обновление стратегии:

- Регулярно пересматривайте сценарии будущего и связанные с ними стратегии. Если среда меняется, корректируйте свои планы, чтобы оставаться гибкими и адаптироваться к новым условиям.

Использование метода "сценариев будущего" помогает организации лучше понимать свою стратегическую среду, более эффективно управлять неопределенностью и лучше подготовиться к различным будущим сценариям.

Сценарий – это описание картины будущего, состоящей из согласованных, логически взаимосвязанных событий и последовательности шагов, с определенной вероятностью ведущих к прогнозируемому конечному состоянию (образу организации в будущем). Как правило, сценарии представляют собой качественное описание, хотя и детализированное, содержащее отдельные количественные оценки. Этим они отличаются от обычных прогнозов, в большинстве которых упор делается на количественные показатели.

Сценарии развития разрабатываются для отраслей, организации в целом и их стратегических хозяйственных подразделений, функциональных зон деятельности, важнейших факторов окружающей среды, рынков. Этот метод весьма полезен при выборе миссии и целей организации, определении стратегии развития, при прогнозировании на 10—20 лет, когда теряют свое значение сегодняшние достижения и возрастает спектр новых возможностей.

Сценарии должны из настоящей ситуации развить картины будущего организации. Работа эта ведется систематически и с учетом основополагающего принципа стратегического управления – альтернативности выбора. Поэтому разрабатывается не один сценарий, а несколько вариантов, что позволяет руководителям организации видеть возможные последствия выбора того или иного направления развития. В демонстрации множества картин будущего и вариантов развития и состоит цель метода сценариев.

В таблице 20 представлен алгоритм формирования сценариев, обобщающий опыт в этой области.

Возможна разработка двух типов сценариев. Первый тип сценариев содержит описание последовательности шагов, ведущих к прогнозируемому состоянию (образу) организации, а также факторов и событий, оказывающих решающее влияние на этот процесс. Второй тип сценариев содержит описание возможных последствий для организации, если она достигнет прогнозируемого желаемого образа. Существует несколько подходов к разработке сценариев, но все они предполагают три общих положения.

1. Исходным пунктом разработки "сценариев будущего" всегда должна быть точная оценка настоящей стратегической ситуации организации. Такая оценка ведет к пониманию динамики воздействующих факторов: значение каких факторов падает и каких возрастает по всему временному горизонту.

2. Для воздействующих факторов с неопределенными тенденциями развития должны быть выполнены специальные прогнозы и сделаны рациональные предложения экспертов.

3. Должно быть разработано множество альтернативных "сценариев будущего", представляющих собой определенную логическую картину. При этом должно соблюдаться обязательное условие – альтернативные сценарии не должны содержать противоречий, т. е. взаимоисключающих шагов и событий.

Таблица 7.3 - Алгоритм разработки "сценариев будущего"

Этапы	Содержание
1. Установление предмета исследования и его структурирование	Установление предмета исследования (например, производство легковых автомобилей в России). Определение показателей (индикаторов), посредством которых можно охарактеризовать предмет исследования. Какая дополнительная информация необходима. Анализ фактического состояния предмета исследования.
2. Определение существенных факторов, влияющих на предмет исследования, их структурирование	Отбор факторов и альтернатив (методами экспертизы, "мозговая атака" и т. д.). Определение направления и силы воздействия факторов (позитивное и негативное влияние). Определение структуры влияющих факторов на предмет исследования. Графическое представление взаимосвязей.
3. Определение тенденций развития	Прогноз фактического состояния предмета исследования (выполняется на основе методов экспертизы, прогнозов динамики отдельных факторов, общедоступных

	экономических, научно-технических и тому подобных прогнозов). Выявление факторов с явной и неявной тенденцией развития. Определение и обоснование альтернатив развития для областей с неявным развитием.
4. Разработка и выбор альтернативных сценариев будущего	Разработка альтернативных сценариев и их проверка на комплексность, логику и непротиворечивость. Отбор двух-трех вариантов по выбранному критерию. Проверка отобранных вариантов на необходимое разнообразие, устойчивость и высокую степень вероятности.
5. Интерпретация выбранных сценариев развития. Учет возможных противодействующих событий	Прогноз развития выбранных сценариев (разработка множества альтернатив для различных временных горизонтов – до 2000 г., 2010 г. и т. д.). Разработка детальной расширенной редакции отобранных сценариев. Определение результатов противодействия событий, которые могут повлиять на ход развития (например, новая технология – принципиально новая конструкция автомобиля и т. д.). Разработка "сценария будущего" с учетом влияния противодействующих событий.
6. Разработка окончательного варианта сценария и снижение степени риска возможных потерь	Формулировка "сценария будущего" с учетом всех вновь открывающихся факторов и событий. Оценка влияния отклонений от основной идеи сценария (например, что делать производителю легковых автомобилей, если по сценарию основную часть их прогнозируется сбывать в крупных городах, а правительство с 1998 г. резко ужесточает технические требования к автомобилям и вводит строгие нормы ограничения загрязнения воздушного бассейна в городах?). Оценка возможных отклонений от первоначального образа организации.
7. Перенос сценария на практическую основу	Формулирование стратегии развития организации. Разработка системы планов развития организации (стратегический план, планы развития, текущие планы, программы и проекты).

Известно, что до последнего времени методологию "сценариев будущего" использовали исключительно крупные организации, в том числе в различных областях науки, техники и экономики России. В настоящее время сценариям уделяется все большее внимание, их начинают использовать в планировании деятельности средние организации.

Процесс формирования целей и стратегических целевых приоритетов носит название *целеполагания*. Схематично этот процесс представлен на рис. 7.4.

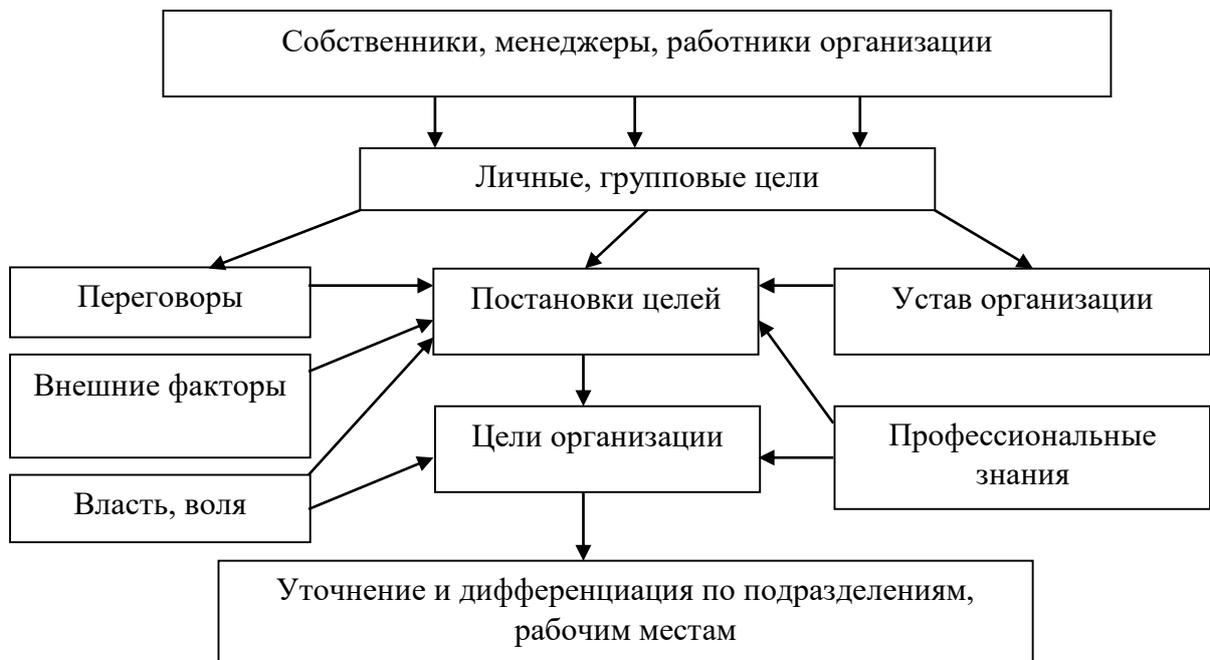


Рисунок 7.4 – Целеполагание

При формировании дерева целей и установление целевых приоритетов возникает также проблема учета и согласования связей между целями организации. Проблема эта может быть решена по схеме, представленной на рис. 7.5.

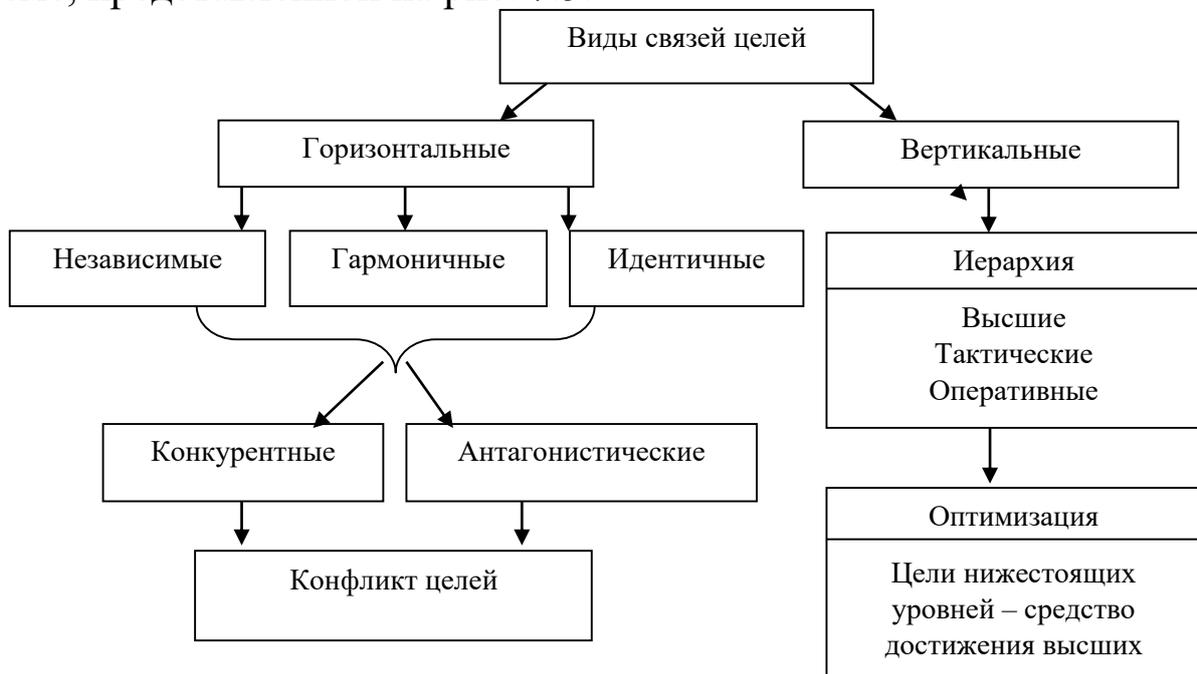


Рисунок 7.5 – Система целей организации

Разрешение конфликта целей может осуществляться следующими способами:

1. Доминирование. Одна цель становится главной, другие – вторичными.

2. Слияние. Интеграция целей в единую.

3. Компромисс. Упорядочение целей по значимости.

4. Развод по времени и сферам.

В результате цели каждого подразделения должны обеспечивать достижение общей цели организации. При этом необходимо соблюдать следующие требования к процессу формирования целей:

– реальность и достижимость, непротиворечивость законам;

– адекватность внешней среде;

– полный учет требований рынка;

– учет объемов и сроков основных работ;

– учет имеющихся и ожидаемых возможностей и результатов;

– учет персонификации, гибкость и корректируемость;

– учет роста компетенции, прогноза внешней и внутренней эволюции.

Переход от формулировки миссии к постановке целей при разработке стратегии в соответствии с общей цикличностью управленческой деятельности необходимо начинать с анализа среды организации.

Среду любой организации можно определить, как совокупность трех сфер - внутренней среды, рабочей среды, общей среды.

Внутренняя среда организации включает в себя следующие основные элементы: производство, финансы, маркетинг, управление персоналом, организационная структура. Описание внутренней среды дает представление о сильных и слабых сторонах деятельности организации, ее внутренних возможностях.

Рабочая среда - это среда непосредственных контактов с фирмой. Она включает те субъекты рынка, с которыми у фирмы есть прямые отношения, или которые оказывают прямое воздействие на фирму. Это, во-первых, поставщики экономических ресурсов, необходимых фирме (сырье, финансовый капитал, производительный капитал). Затем клиенты – потребители продукции фирмы, посредники – финансовые, торговые, маркетинговые, наконец государственные структуры (например, налоговая инспекция).

Во-вторых, к элементам рабочей среды относят конкурирующие фирмы и контактные аудитории (средства массовой информации, общества потребителей и т.п.), которые оказывают существенное

влияние на формирование благоприятного (или напротив неблагоприятного) представления о фирме.

Иначе рабочую среду называют микросредой фирмы.

Общая среда состоит из элементов, которые не связаны с фирмой напрямую, но оказывают влияние на формирование общей атмосферы бизнеса. С этой точки зрения общую среду бизнеса иногда называют «экологией фирмы». Общая среда - это среда косвенных контактов фирмы. Выделяют четыре основных элемента общей среды - экономические, технологические, политические и социальные факторы. Каждый из них, в свою очередь, тесно связан с остальными факторами и воздействует на них.

## ГЛАВА 8. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЙ ОРГАНИЗАЦИИ

### 8.1. Сущность процесса реализации стратегий

Процесс реализации стратегии существенным образом отличается от традиционного процесса выполнения долгосрочного плана. Прежде всего, это творческие действия, которые в обязательном порядке предполагают выполнение мониторинга результатов реализации, а также гибкую систему коррекции в виде адекватных и своевременных изменений. При этом существует только один критерий правильности для любых стратегических изменений – это бизнес-успех и конечная эффективность его достижения.

Таким образом, первое существенное отличие процесса реализации стратегии от процесса выполнения долгосрочного плана заключается в обязательном наличии творческого подхода и эффективной обратной связи.

Вторым существенным отличием является то, что на этапе реализации стратегии происходит активное, творческое, практическое создание всех значимых условий осуществления как данной реализуемой стратегии, так и всех будущих организаций.

Третье существенное отличие заключается в том, что современный процесс реализации стратегии с самого первого своего осуществления – это не просто начало выполнения уже принятой стратегии, но и старт процесса создания следующей, т.е. будущей стратегии организации.

С первых моментов практической реализации официально принятой стратегии через обратную связь системы стратегического менеджмента начинает поступать информация о результатах, и сразу запускается механизм осмысления этих результатов, т.е. начинает действовать процесс *стратегической рефлексии*, а также вся система стратегического анализа в целом. Таким образом, начало процесса реализации корпоративной стратегии, которое означает собой завершение одного цикла стратегического развития, одновременно является началом другого цикла такого развития (рис. 8.1).

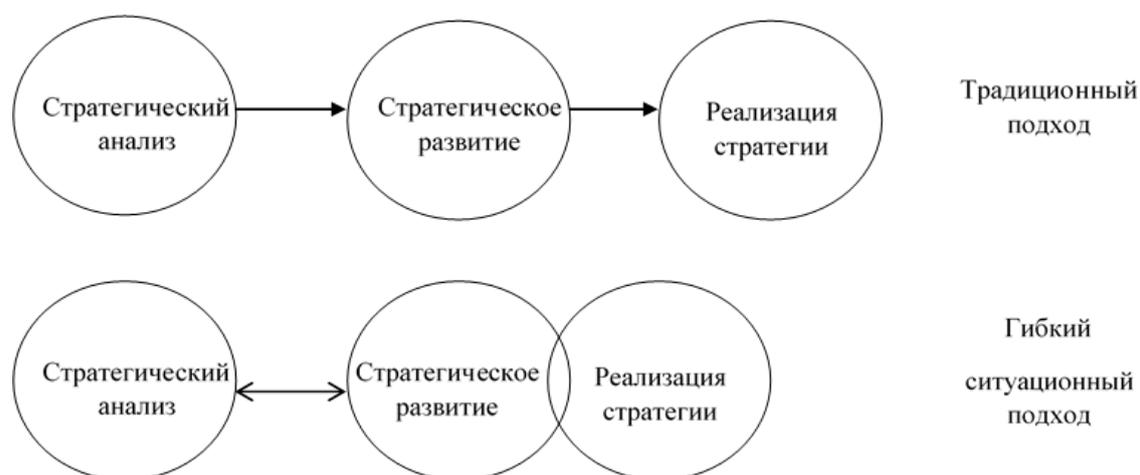


Рисунок 8.1 – Традиционный и гибкий ситуационный подход к реализации Стратегии

Для успешной реализации любой стратегии необходимо выделение как минимум три принципиальных условия, которые должны быть обязательно соблюдены:

1. Менеджеры всех уровней должны иметь на рынках стратегию организации в виде системы и четких стратегических указаний и осуществлять указания строго в соответствии с текущим оперативным планом реализации стратегических изменений.

2. Все основные моменты корпоративной стратегии и особенно ее текущие стратегические указания должны быть хорошо доведены до всего персонала организации.

3. Должна использоваться достаточная мотивация всего персонала организации на осуществлении именно данной стратегии.

Реализация стратегии подразумевает выполнение трех основных этапов:

1. *Запуск стратегии.* Запуск стратегии – это ключевой этап стратегического управления, который включает в себя реализацию стратегических планов и действий, необходимых для достижения целей организации. Вот несколько шагов, которые могут помочь в успешном запуске стратегии:

1. **Разработка детального плана действий:**

- Создайте конкретный и реалистичный план действий на основе стратегии. Уточните этапы, ответственных за их выполнение, ресурсы, необходимые для каждого этапа, и сроки.

2. **Определение ключевых индикаторов производительности (KPI):**

- Установите КРІ для оценки выполнения стратегии. Эти ключевые показатели должны быть связаны с целями стратегии и обеспечивать измеримые и объективные показатели успеха.

**3. Вовлечение команды:**

- Объясните команде стратегические цели и важность их достижения. Распределите ответственность между членами команды и удостоверьтесь, что каждый понимает свою роль.

**4. Обучение и развитие персонала:**

- Предоставьте персоналу необходимые навыки и знания для успешной реализации стратегии. Обучение и развитие помогут сформировать команду, способную эффективно воплощать в жизнь стратегические задачи.

**5. Обеспечение ресурсами:**

- Гарантируйте наличие необходимых ресурсов для запуска стратегии. Это может включать в себя финансовые, технологические, человеческие и другие ресурсы.

**6. Коммуникация:**

- Активно и систематически взаимодействуйте с сотрудниками и заинтересованными сторонами. Объясните им суть стратегии, цели и ожидаемые результаты. Важно поддерживать прозрачность и обеспечивать обратную связь.

**7. Создание механизмов отслеживания и контроля:**

- Разработайте систему мониторинга прогресса выполнения стратегии. Постоянно оценивайте результаты, сравнивая их с установленными КРІ, и корректируйте планы, если это необходимо.

**8. Гибкость и адаптация:**

- Будьте готовыми к изменениям внутри и вне организации. Гибкость и способность к адаптации позволяют эффективно реагировать на изменения в окружающей среде.

**9. Стимулирование и поощрение:**

- Поощряйте и стимулируйте сотрудников, достигших успехов в реализации стратегии. Создайте систему вознаграждений и признаний для поддержания мотивации.

**10. Постоянное улучшение:**

- Постоянно анализируйте результаты и опыт реализации стратегии. Применяйте полученные знания для постоянного улучшения стратегического процесса и планов.

Запуск стратегии требует взаимодействия всех уровней организации и активного управления изменениями. Важно не только

создать стратегический план, но и обеспечить его эффективное выполнение в повседневной деятельности организации.

2. *Основные стратегические изменения.* Основные стратегические изменения представляют собой существенные преобразования в стратегии организации, направленные на достижение новых целей, укрепление конкурентных позиций или приспособление к изменяющейся внешней среде. Вот несколько примеров таких изменений:

1. **Расширение рынков:**

- Организация может решить внедрить стратегию расширения рынков, начав предоставлять свои товары или услуги новым сегментам клиентов, на новых территориях или в новых отраслях.

2. **Диверсификация продуктов:**

- Диверсификация включает в себя разработку новых продуктов или услуг, чтобы организация могла проникнуть на новые рынки или удовлетворить изменяющиеся потребности клиентов.

3. **Стратегия ценообразования:**

- Изменение стратегии ценообразования может включать в себя переход к низким ценам для завоевания большего рынка, повышение цен для улучшения качества или применение дифференцированных ценовых подходов.

4. **Цифровая трансформация:**

- Организации внедряют цифровые технологии для улучшения бизнес-процессов, увеличения эффективности и взаимодействия с клиентами. Это может включать в себя внедрение новых информационных систем, облачных технологий, аналитики данных и т.д.

5. **Стратегия устойчивого развития:**

- Организации могут внедрять стратегии, направленные на устойчивое развитие, с целью снижения негативного воздействия на окружающую среду, социальную ответственность и создание устойчивых бизнес-практик.

6. **Мерджеры и поглощения:**

- Объединение с другими компаниями (мерджеры) или приобретение других компаний (поглощения) может быть частью стратегии для расширения ресурсов, клиентской базы, технологической экспертизы и конкурентных преимуществ.

7. **Инновационные изменения:**

- Развитие инноваций и новаторских решений в продукции, процессах или бизнес-моделях может стать ключевой стратегической переменной для обеспечения конкурентоспособности.

#### **8. Оптимизация производственных процессов:**

- Организации могут стремиться к улучшению эффективности и оптимизации своих производственных процессов с целью снижения издержек, повышения качества и ускорения выпуска продукции.

#### **9. Стратегия обслуживания клиентов:**

- Изменения в стратегии обслуживания клиентов, такие как внедрение программ лояльности, улучшение клиентского опыта и персонализированный подход, могут повысить уровень удовлетворенности клиентов и укрепить их лояльность.

#### **10. Адаптация к изменениям в законодательстве и регулировании:**

- Организации могут менять свою стратегию в ответ на изменения в законодательстве или регулировании своей отрасли, чтобы соответствовать новым требованиям и стандартам.

Основные стратегические изменения могут быть необходимы для обеспечения долгосрочной успешности и адаптации организации к быстро меняющейся бизнес-среде.

*3. Завершение стратегии.* Основные стратегические изменения представляют собой существенные преобразования в стратегии организации, направленные на достижение новых целей, укрепление конкурентных позиций или приспособление к изменяющейся внешней среде. Вот несколько примеров таких изменений:

#### **1. Расширение рынков:**

- Организация может решить внедрить стратегию расширения рынков, начав предоставлять свои товары или услуги новым сегментам клиентов, на новых территориях или в новых отраслях.

#### **2. Диверсификация продуктов:**

- Диверсификация включает в себя разработку новых продуктов или услуг, чтобы организация могла проникнуть на новые рынки или удовлетворить изменяющиеся потребности клиентов.

#### **3. Стратегия ценообразования:**

- Изменение стратегии ценообразования может включать в себя переход к низким ценам для завоевания большего рынка,

повышение цен для улучшения качества или применение дифференцированных ценовых подходов.

**4. Цифровая трансформация:**

- Организации внедряют цифровые технологии для улучшения бизнес-процессов, увеличения эффективности и взаимодействия с клиентами. Это может включать в себя внедрение новых информационных систем, облачных технологий, аналитики данных и т.д.

**5. Стратегия устойчивого развития:**

- Организации могут внедрять стратегии, направленные на устойчивое развитие, с целью снижения негативного воздействия на окружающую среду, социальную ответственность и создание устойчивых бизнес-практик.

**6. Мерджеры и поглощения:**

- Объединение с другими компаниями (мерджеры) или приобретение других компаний (поглощения) может быть частью стратегии для расширения ресурсов, клиентской базы, технологической экспертизы и конкурентных преимуществ.

**7. Инновационные изменения:**

- Развитие инноваций и новаторских решений в продукции, процессах или бизнес-моделях может стать ключевой стратегической переменной для обеспечения конкурентоспособности.

**8. Оптимизация производственных процессов:**

- Организации могут стремиться к улучшению эффективности и оптимизации своих производственных процессов с целью снижения издержек, повышения качества и ускорения выпуска продукции.

**9. Стратегия обслуживания клиентов:**

- Изменения в стратегии обслуживания клиентов, такие как внедрение программ лояльности, улучшение клиентского опыта и персонализированный подход, могут повысить уровень удовлетворенности клиентов и укрепить их лояльность.

**10. Адаптация к изменениям в законодательстве и регулировании:**

- Организации могут менять свою стратегию в ответ на изменения в законодательстве или регулировании своей отрасли, чтобы соответствовать новым требованиям и стандартам.

Основные стратегические изменения могут быть необходимы для обеспечения долгосрочной успешности и адаптации организации к быстро меняющейся бизнес-среде.

## **8.2. Стратегические изменения**

Стратегические изменения не являются самоцелью. В реальном бизнесе существует достаточно примеров продолжительного «удачного» функционирования в соответствии с одной и той же стратегией, т.е. по существу без каких-либо значимых изменений. Объяснить это можно двумя моментами. Во-первых, стабильность бизнеса может означать правильный выбор стратегии. Во-вторых, такие ситуации, представляют собой объект стратегического управления, но при этом они не являются предметом стратегического развития, обусловленного соответствующими изменениями внешней среды организации.

Стратегические изменения организации, адекватные изменения ее внешней конкурентной среды, – это объективная необходимость. Актуальность таких изменений обусловлена объективными современными тенденциями, которые характеризуют ближайшую стратегическую перспективу развития любого рынка. Следовательно, стратегические изменения – это основное конструктивное содержание любой стратегии.

Любое изменение означает перевод объекта из одного состояния в другое. Стратегические изменения переводят организацию из одного стратегического состояния в другое стратегическое состояние. Эффективное стратегическое развитие организации характеризуется тем, что в постоянном процессе перехода от данного состояния к другому происходит неуклонный рост ее положительного стратегического качества (рис.8.2).

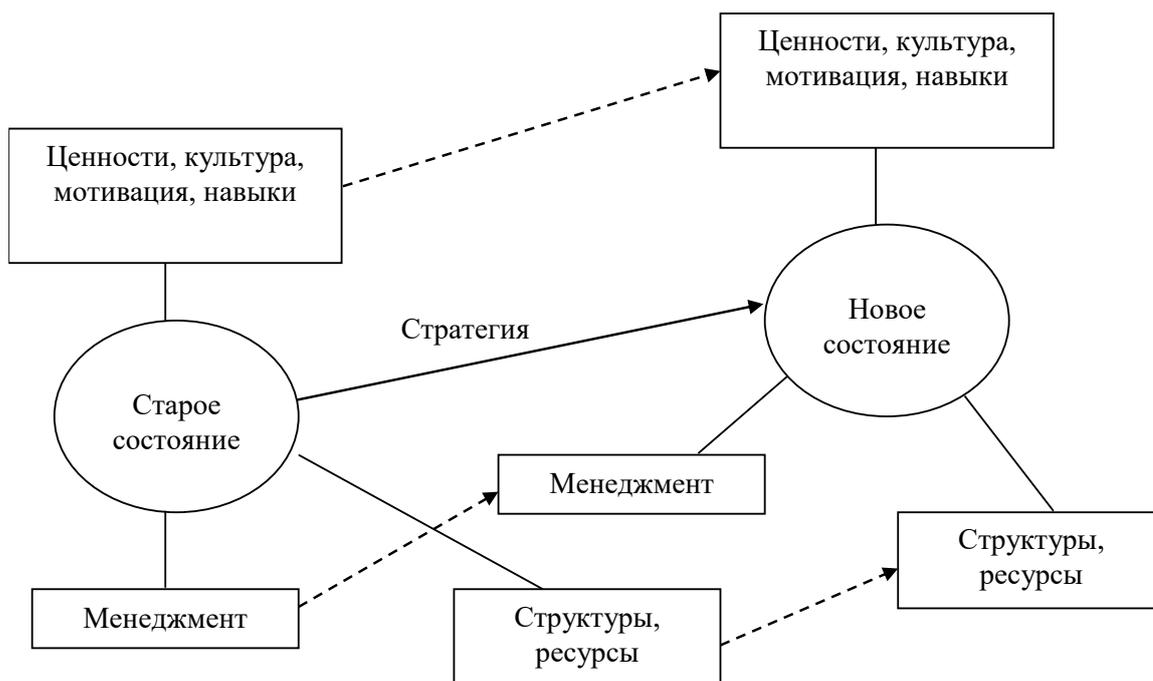


Рисунок 8.2 – Модель стратегических изменений

Для успешной реализации любой конкретной стратегии необходимо, чтобы адекватные изменения были осуществлены во всех соответствующих областях и аспектах деятельности данной организации.

Традиционно к основным областям стратегических изменений относят следующие:

1. *Информирование и мотивация персонала.*

Информирование и мотивация персонала являются важными аспектами успешного управления организацией. Взаимодействие с сотрудниками через эффективное информирование и мотивацию способствует повышению уровня вовлеченности, удовлетворенности работой и общей производительности. Вот некоторые ключевые моменты в этой области:

**Информирование персонала:**

1. **Прозрачность и открытость:**

- Поддерживайте открытые коммуникации в организации.

Работайте над установлением атмосферы, где сотрудники чувствуют, что могут свободно обсуждать вопросы и предлагать идеи.

2. **Цели и стратегии:**

- Делитесь информацией о стратегических целях организации. Объясните, как их достижение соотносится с успехом компании и какой вклад в это могут внести сотрудники.

### 3. **Важные обновления:**

- Передавайте важные новости и обновления о состоянии бизнеса, изменениях внутри компании и достижениях. Это может включать в себя регулярные собрания, электронные бюллетени или корпоративные письма.

### 4. **Обратная связь:**

- Предоставляйте регулярную обратную связь сотрудникам по их работе и вовлекайтесь в диалог. Обсуждение успехов и областей для улучшения может стать мощным средством обучения и мотивации.

### 5. **Обучение и развитие:**

- Информировать сотрудников о возможностях обучения и развития. Делитесь информацией о тренингах, семинарах и курсах, которые могут помочь им улучшить свои навыки.

### **Мотивация персонала:**

#### 1. **Цели и вознаграждения:**

- Установите ясные и измеримые цели для сотрудников. Связывайте достижение целей с системой вознаграждения, такой как премии, бонусы или повышение.

#### 2. **Признание и поощрение:**

- Проводите систематическое признание заслуг и достижений сотрудников. Это может быть, как публичное, так и личное признание, чтобы они чувствовали себя ценными и важными.

#### 3. **Развитие карьеры:**

- Создайте программы для развития карьеры сотрудников. Сотрудники, видящие перспективы роста внутри компании, будут более мотивированы и преданы.

#### 4. **Работающая среда:**

- Обеспечьте комфортные условия труда и поддерживающую среду. Это включает в себя не только физическое, но и психологическое благополучие.

#### 5. **Участие в принятии решений:**

- Поощряйте участие сотрудников в процессах принятия решений, давая им ощущение контроля и значимости своего вклада.

#### 6. **Работа над интересными проектами:**

- Дайте сотрудникам возможность участвовать в проектах, которые соответствуют их интересам и навыкам. Это может быть стимулом для творчества и эффективности.

### **7. Гибкий график и баланс между работой и личной жизнью:**

- Обеспечьте гибкие рабочие условия и поддерживайте баланс между работой и личной жизнью, что может способствовать повышению уровня мотивации и удовлетворенности.

Внимание к информированию и мотивации персонала способствует построению здоровой корпоративной культуры и повышению общей производительности в организации.

### **3. *Лидерство и стиль менеджмента.***

Лидерство и стиль менеджмента представляют собой ключевые аспекты эффективного управления организацией. Эти два понятия тесно связаны, но в то же время имеют свои уникальные характеристики. Давайте рассмотрим каждый из них:

#### **Лидерство:**

##### **1. Вдохновение и мотивация:**

- Лидеры вдохновляют и мотивируют своих подчиненных. Они создают видение для будущего, которое вдохновляет сотрудников на достижение выдающихся результатов.

##### **2. Ориентация на людей:**

- Лидеры обращают внимание на индивидуальные потребности и развитие каждого сотрудника. Они стремятся к построению эффективных отношений и созданию положительной корпоративной культуры.

##### **3. Развитие команды:**

- Лидеры сосредотачиваются на развитии коллективного потенциала. Они умеют объединять людей, создавать эффективные команды и способствовать взаимному сотрудничеству.

##### **4. Принятие рисков:**

- Лидеры готовы принимать решения в сложных ситуациях и брать на себя риски. Они обладают уверенностью и готовностью к инновациям.

##### **5. Эмпатия:**

- Лидеры обладают эмпатией, понимают чувства и потребности своих сотрудников. Они готовы слушать и реагировать на обратную связь.

#### **Стиль менеджмента:**

### 1. **Организация и координация:**

- Менеджеры фокусируются на организации и координации бизнес-процессов. Они стремятся к эффективному использованию ресурсов и достижению поставленных целей.

### 2. **Работа с процессами:**

- Менеджеры заботятся о структурировании рабочих процессов, управлении временем и оптимизации бизнес-операций.

### 3. **Ориентация на результат:**

- Стиль менеджмента ориентирован на достижение конкретных результатов. Менеджеры следят за показателями эффективности и внедряют системы контроля.

### 4. **Стратегическое планирование:**

- Менеджеры занимаются стратегическим планированием, определением целей и разработкой методов их достижения.

### 5. **Управление ресурсами:**

- Менеджеры заботятся об управлении финансами, временем, персоналом и другими ресурсами компании.

### **Сходства и взаимодействие:**

#### • **Объединение лидерства и менеджмента:**

- Эффективный лидер может быть хорошим менеджером, и наоборот. Современные тенденции акцентируют важность объединения лидерских и менеджерских качеств в роли управленческого лидера.

#### • **Сбалансированный подход:**

- Организации успешны, когда их руководители способны объединять лидерские и менеджерские навыки в сбалансированный подход к управлению.

Лидерство и стиль менеджмента представляют собой важные элементы управления организацией. Оптимальный результат достигается, когда руководитель способен адаптировать свой стиль в зависимости от ситуации, обеспечивая эффективное управление и вдохновляя команду на достижение общих целей.

### 3. *Базовые ценности и корпоративная культура.* **Базовые ценности и корпоративная культура:**

#### **Базовые ценности:**

##### 1. **Интегретет:**

- Честность, прозрачность и этичность во всех действиях компании.

##### 2. **Инновации:**

- Стремление к постоянному улучшению и поиску новых, более эффективных решений.

3. **Ответственность:**

- Готовность нести ответственность за свои решения и действия перед сотрудниками и обществом.

4. **Клиентоориентированность:**

- Сосредоточенность на удовлетворении потребностей клиентов и предоставлении высококачественных продуктов или услуг.

5. **Уважение к людям:**

- Признание ценности каждого сотрудника и создание инклюзивной среды.

6. **Социальная ответственность:**

- Забота о вкладе в социум, устойчивость и уважение к экологии.

7. **Коллективная работа:**

- Поддержка командной работы и взаимного сотрудничества.

8. **Качество:**

- Постоянное стремление к высокому стандарту качества во всем.

**Корпоративная культура:**

1. **Лидерство:**

- Формирование лидерской культуры, где каждый может проявить инициативу и лидерские качества.

2. **Обучение и развитие:**

- Поддержка профессионального и личного роста сотрудников.

3. **Открытость и коммуникации:**

- Создание открытой среды для свободного обмена идеями и обратной связи.

4. **Гибкость и адаптивность:**

- Готовность адаптироваться к изменениям в бизнес-среде и внутренней структуре.

5. **Инновационный подход:**

- Способствование творческого мышления и внедрения инноваций.

6. **Равенство и диверсификация:**

- Поддержка равных возможностей и уважение разнообразия.

7. **Работа над ошибками:**

- Создание атмосферы, где сотрудники могут извлекать уроки из своих ошибок и постоянно улучшать свою работу.

#### 8. **Баланс между работой и личной жизнью:**

- Забота о балансе между рабочими и личными аспектами жизни сотрудников.

#### **Взаимосвязь между ценностями и корпоративной культурой:**

- **Ценности формируют культуру:**

- Базовые ценности компании служат основой для создания и поддержания корпоративной культуры.

- **Культура укрепляет ценности:**

- Корпоративная культура, в свою очередь, поддерживает и укрепляет базовые ценности, делая их частью ежедневной жизни организации.

- **Взаимодействие идентичности и поведения:**

- Идентичность компании (что мы такие) и поведение сотрудников (как мы действуем) взаимосвязаны, создавая уникальный облик организации.

- **Рефлексия организационной культуры:**

- Регулярная рефлексия над корпоративной культурой позволяет выявлять соответствие или несоответствие ценностей и фактического поведения в организации.

Базовые ценности и корпоративная культура взаимодействуют, формируя уникальную идентичность организации. Эффективное внедрение этих принципов создает благоприятную среду для успешного развития компании и долгосрочного сотрудничества с ее сотрудниками.

#### 4. *Оргструктура и другие структуры.*

##### **Организационная структура:**

##### 1. **Функциональная структура:**

- **Описание:** Организация разделяется на отдельные функциональные области (продажи, маркетинг, производство), каждая из которых отвечает за конкретные функции.

- **Преимущества:** Ясное распределение обязанностей и специализация.

- **Недостатки:** Медленная коммуникация между отделами.

##### 2. **Дивизиональная структура:**

- **Описание:** Организация делится на подразделения (дивизии), каждое из которых самостоятельно управляет своей областью бизнеса.

- **Преимущества:** Большая гибкость в управлении различными бизнес-направлениями.

- **Недостатки:** Возможно дублирование ресурсов.

### 3. Матричная структура:

- **Описание:** Сотрудники подчиняются как функциональному руководству, так и проектным руководителям.

- **Преимущества:** Эффективное использование ресурсов в проектной работе.

- **Недостатки:** Может вызывать конфликты в отношениях между руководителями.

#### Другие структуры:

##### 1. Виртуальная организация:

- **Описание:** Группа людей или организаций работает вместе, используя цифровые технологии, без физического центрального офиса.

- **Преимущества:** Эффективность в использовании глобальных ресурсов.

- **Недостатки:** Требуется высокий уровень координации и коммуникации.

##### 2. Органическая структура:

- **Описание:** Гибкая и децентрализованная структура, обеспечивающая адаптацию к изменениям в окружающей среде.

- **Преимущества:** Большая гибкость и способность к изменениям.

- **Недостатки:** Может возникнуть неопределенность в отношениях и обязанностях.

##### 3. Линейная структура:

- **Описание:** Простая иерархическая структура с четкими линиями подчинения.

- **Преимущества:** Простота управления и четкость иерархии.

- **Недостатки:** Мало гибкости, долгий путь принятия решений.

#### Взаимодействие с структурами:

##### • Гибридные структуры:

- Комбинация нескольких структур для оптимизации преимуществ каждой из них.

##### • Изменчивые структуры:

- Способность организации адаптироваться к изменениям в бизнес-среде, выбирая подходящую структуру в конкретной ситуации.

- **Проектные команды:**
- Группы, создаваемые для выполнения конкретного проекта и обладающие временной структурой.

### **Стратегический выбор структуры:**

- **Согласованность с целями:**
- Структура должна соответствовать стратегическим целям организации.
- **Оптимизация производительности:**
- Выбор структуры, способствующей эффективной работе и достижению бизнес-целей.
- **Учет особенностей бизнеса:**
- Адаптация структуры к специфике отрасли и конкурентной среды.

Организационная структура является ключевым элементом стратегического управления и должна соответствовать стратегическим потребностям компании в различных этапах ее развития.

### *5. Финансирование и иное ресурсное обеспечение.*

#### **Финансирование и иное ресурсное обеспечение:**

##### **Финансовые ресурсы:**

##### **1. Собственные средства:**

- **Описание:** Капитал, вложенный в компанию ее владельцами.
- **Преимущества:** Независимость от внешних кредиторов, участие в прибыли.
- **Недостатки:** Ограниченность объема, риски для владельцев.

##### **2. Кредиты и займы:**

- **Описание:** Получение финансирования от банков, финансовых институтов.
- **Преимущества:** Дополнительные ресурсы, быстрый доступ к средствам.

- **Недостатки:** Процентные выплаты, риски задолженности.

##### **3. Эмиссия акций:**

- **Описание:** Выпуск новых акций и привлечение инвестиций от акционеров.
- **Преимущества:** Потенциально большие суммы, не требует возврата.
- **Недостатки:** Размытие контроля, ответственность перед акционерами.

## **Материальные ресурсы:**

### **1. Сырье и материалы:**

- **Описание:** Основные компоненты для производства товаров или предоставления услуг.

- **Преимущества:** Оптимизация производственных процессов.

- **Недостатки:** Зависимость от поставщиков.

### **2. Техническое оборудование:**

- **Описание:** Машины, инструменты, компьютеры, необходимые для бизнес-процессов.

- **Преимущества:** Увеличение производительности, современные технологии.

- **Недостатки:** Затраты на обновление, техническое обслуживание.

### **3. Недвижимость:**

- **Описание:** Здания, офисы, склады, используемые для деятельности компании.

- **Преимущества:** Владение собственным пространством.

- **Недостатки:** Затраты на покупку и обслуживание.

## **Человеческие ресурсы:**

### **1. Подбор и обучение персонала:**

- **Описание:** Процессы подбора, обучения и развития сотрудников.

- **Преимущества:** Квалифицированный персонал, адаптированный к нуждам компании.

- **Недостатки:** Затраты на обучение, риск потери сотрудников.

### **2. Мотивация и удержание персонала:**

- **Описание:** Использование систем мотивации для удержания сотрудников.

- **Преимущества:** Повышение производительности, снижение текучести кадров.

- **Недостатки:** Затраты на программы мотивации.

## **Информационные ресурсы:**

### **1. Информационные технологии:**

- **Описание:** Программное обеспечение, оборудование для обработки данных.

- **Преимущества:** Автоматизация процессов, улучшение эффективности.

- **Недостатки:** Затраты на внедрение и обновление.

## 2. Данные и аналитика:

- **Описание:** Сбор, анализ и использование данных для принятия решений.

- **Преимущества:** Более точные стратегии, адаптированные к реальным требованиям.

- **Недостатки:** Необходимость в технологиях аналитики.

## **Продвижение ресурсов:**

### 1. Маркетинг и реклама:

- **Описание:** Продвижение продукции/услуги на рынок.

- **Преимущества:** Увеличение узнаваемости, привлечение клиентов.

- **Недостатки:** Затраты на рекламу, риск неудачных кампаний.

### 2. Продажи и обслуживание клиентов:

- **Описание:** Продажи и поддержка клиентов в послепродажном периоде.

- **Преимущества:** Увеличение продаж, лояльность клиентов.

- **Недостатки:** Затраты на обслуживание, риск недовольства клиентов.

Эффективное управление различными ресурсами является ключевым аспектом успешного функционирования организации. Стратегии по привлечению, использованию и развитию ресурсов должны соответствовать целям компании и долгосрочной стратегии развития.

## 6. *Компетенция и навыки.*

### **Компетенции и навыки:**

#### **Общие компетенции:**

##### 1. **Коммуникация:**

- **Описание:** Умение эффективно передавать и воспринимать информацию.

- **Навыки:** Вербальная и письменная коммуникация, слушание, убеждение.

##### 2. **Работа в команде:**

- **Описание:** Способность совместной работы с коллегами для достижения общих целей.

- **Навыки:** Коллаборация, обмен идеями, конструктивное взаимодействие.

##### 3. **Решение проблем:**

- **Описание:** Навык выявления, анализа и эффективного решения проблем.

- **Навыки:** Аналитическое мышление, креативность, принятие решений.

#### 4. **Организация времени:**

- **Описание:** Умение эффективно распределять и управлять временем.

- **Навыки:** Планирование, приоритизация задач, соблюдение сроков.

#### 5. **Лидерство:**

- **Описание:** Способность вдохновлять и руководить группой к достижению целей.

- **Навыки:** Делегирование, мотивация, постановка задач.

### **Профессиональные компетенции:**

#### 1. **Техническая экспертиза:**

- **Описание:** Знание и умение применять технические знания в рамках своей области.

- **Навыки:** Владение инструментами, оборудованием, программными продуктами.

#### 2. **Обучаемость:**

- **Описание:** Готовность и способность быстро осваивать новые знания и навыки.

- **Навыки:** Самообразование, быстрое восприятие информации.

#### 3. **Аналитика и оценка:**

- **Описание:** Способность анализа ситуации, данных и принятия обоснованных решений.

- **Навыки:** Статистический анализ, оценка рисков, прогнозирование.

#### 4. **Клиентоориентированность:**

- **Описание:** Ориентация на удовлетворение потребностей клиентов или пользователей.

- **Навыки:** Обратная связь, понимание потребностей рынка.

### **Мягкие навыки:**

#### 1. **Креативность:**

- **Описание:** Способность придумывать новые идеи и подходы к решению задач.

- **Навыки:** Генерация идей, мышление "вне коробки".

#### 2. **Эмоциональный интеллект:**

- **Описание:** Умение понимать и управлять своими эмоциями, а также эмоциями других.
- **Навыки:** Эмпатия, управление стрессом, общение.
- 3. **Адаптивность:**
  - **Описание:** Гибкость в приспособлении к изменениям и новым ситуациям.
  - **Навыки:** Способность к изменениям, адаптация.
- 4. **Комплексное мышление:**
  - **Описание:** Умение рассматривать ситуацию с разных сторон и видеть ее в целом.
  - **Навыки:** Системное мышление, анализ взаимосвязей.
- 5. **Коммуникабельность:**
  - **Описание:** Легкость в установлении контактов и общении с разными людьми.
  - **Навыки:** Устная и письменная коммуникация, слушание.

Продуктивность и эффективность организации во многом зависят от компетентности и навыков ее сотрудников. Поэтому развитие и поддержание этих компетенций являются ключевыми задачами в процессе управления персоналом.

### 8.3. Управление процессом реализации стратегических изменений

Управление процессом реализации стратегических изменений показано на рис. 8.3.

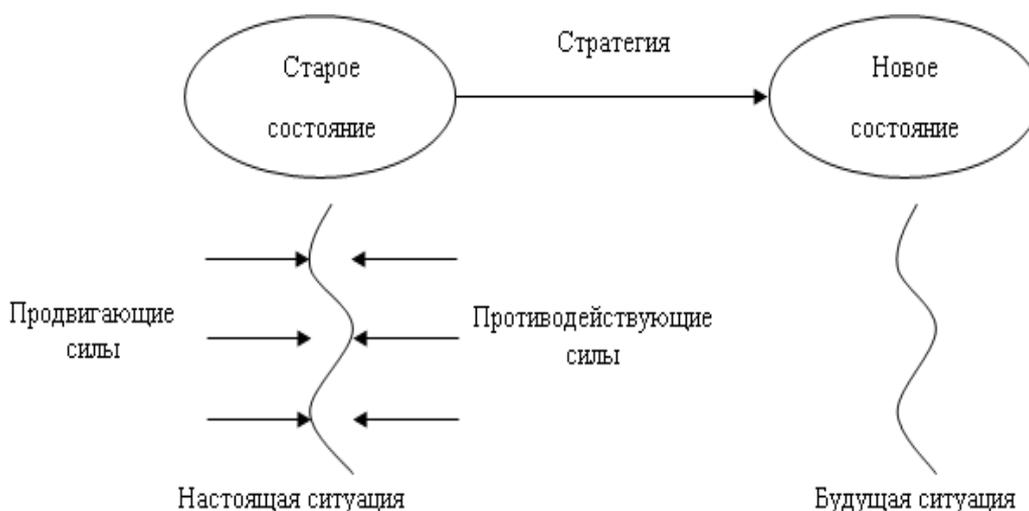


Рисунок 8.3 – Управление процессом реализации стратегических изменений

Практически всегда реализация новой стратегии связана с преодолением различных сопротивлений (сил противодействия) соответствующим изменениям внутри самой организации. Поэтому важнейшая задача каждого конкретного механизма управления, т.е. механизма, соответствующего любому концептуальному подходу, – преодоление сопротивлений. Основными причинами сопротивления изменениям являются следующие.

Во-первых, любые, даже самые незначительные изменения могут вызвать у людей недовольство и желание им противостоять. Сопротивление переменам не просто феномен, а серьезная проблема, требующая внимания и систематического анализа.

Во-вторых, следует учитывать тот факт, что реализация стратегии не следует автоматически сразу же за ее разработкой. Стратегические инициативы должны сопровождаться действиями, направленными на их реализацию.

В-третьих, источник сопротивления обычно не связан непосредственно с неприятием человеком идей стратегического менеджмента или сформулированной стратегии, хотя может быть и такое. Как правило, возникновение сопротивления обусловлено более глубинными причинами, такими, как: большая загруженность и ответственность в перспективе; изменение характера работы; изменение привычного образа жизни и т.п.

Помимо индивидуального сопротивления, которое может быть достаточно интенсивным, не менее значимую, а может быть, и серьезную угрозу представляет для организации групповое сопротивление.

Особенности преодоления противодействия самым тесным образом связаны со спецификой различных подсистем и аспектов деятельности организации. Речь идет о мотивации персонала на стратегические изменения, адаптации к новой стратегии корпоративной культуре, обеспечении адекватного финансирования и т.д.

В бизнес-практике существует много различных подходов к управлению процессом реализации стратегических изменений. Так, исследователи консалтинговой фирмы ADL выделяют 5 основных подходов (таблица 8.1).

Таблица 8.1 – Подходы к управлению процессом реализации стратегических изменений

Название подхода	Главный стратегический вопрос для лидера	Ключевая роль топ-менеджеров
1.Авторитарный (командир)	Как формируется оптимальная стратегия	Профессионал стратегического планирования
2.Контролирующий (контролер)	Как реализовать стратегию	Создание системы контроля
3.Сотрудничество (партнер)	Как вовлечь менеджеров в процесс	Основные координаторы
4.Корпоративной культуры (культурный лидер)	Как вовлечь в процесс весь персонал	Обучающие тренеры
5.Чемпионский (воспитатель чемпионов)	Как мотивировать менеджеров	Арбитраж победителей

В соответствии с теорией MBL (*менеджмент обучение*) обучающаяся организация никогда не осуществляет стратегические изменения спонтанно, а наоборот – занята постоянным их поиском, а также обученную тому, как также изменения лучше находить и внедрять в свою деятельность.

К ключевым элементам такого обучения относят:

1. Обучение в команде.
2. Научение способности находить общее стратегическое видение успешного будущего организации, а также обучение адекватным способам его достижения.
3. Обучение умению находить и избавляться от всего негативного в деятельности организации, включая то, что препятствует его прогрессивному стратегическому развитию.
4. Научение персонала эффективным практическим навыкам как важнейшему активу организации.
5. Обучение современному системному мышлению, которое эффективно интегрирует все аспекты деятельности организации, включая стратегический.

Особое значение для организации имеет управление посредством *ключевых стратегических изменений*. Основными особенностями здесь являются следующие:

1. *Ключевые стратегические изменения* – это особые, так называемые стратегические драйверы. Как система они представляют

собой предельно концентрированные изменения, т.е. существо всей новой стратегии организации. Следовательно, первый основной элемент системы управления ключевыми стратегическими изменениями – это четкое их определение и выделение в качестве наиболее приоритетных объектов управления.

Ключевые стратегические изменения могут включать в себя:

1. Переход от одной бизнес-модели к другой, например, от производства к обслуживанию или от традиционного бизнеса к цифровым технологиям.

2. Выход на новые рынки или расширение присутствия на существующих рынках.

3. Внедрение новых технологий или адаптация к новым трендам.

4. Изменение корпоративной культуры или организационной структуры для улучшения эффективности и гибкости.

5. Реструктуризация или сокращение бизнеса для оптимизации ресурсов.

6. Проведение слияний и поглощений для усиления позиции на рынке и доступа к новым ресурсам и рынкам.

7. Управление изменениями в области регулирования, законодательства или технологий, которые могут повлиять на бизнес.

8. Разработка новых продуктов или услуг для привлечения новых клиентов или расширения клиентской базы.

9. Оптимизация цепочки поставок или логистики для снижения затрат и повышения эффективности.

10. Укрепление корпоративной социальной ответственности или экологической устойчивости для привлечения и удержания клиентов.

2. Приоритетная концентрация всех необходимых ресурсов и их адекватное использование.

3. Эффективный контроль за ходом реализации не только каждого ключевого стратегического изменения и всей их системы, но также за тем, чтобы данная реализация действительно влекла за собой все необходимые системные изменения.

4. В механизме управления ключевыми стратегическими изменениями в ходе процесса их реализации должна действовать органичная обратная связь.

5. Ключевые стратегические изменения можно назвать и специфическими изменениями, поскольку для их практического

осуществления, как правило, требуется особое стратегическое лидерство.

Все рассмотренные в данном разделе моменты управления стратегическими изменениями должны быть оформлены в виде программы конкретных действий. В соответствии с разработками И. Ансоффа и с учетом вышеизложенных концептуальных подходов такая программа может иметь вид, представленный в таблице 8.2.

Таблица 8.2 – Программа управления стратегическими изменениями

№ п/п	Наименование подпрограммы	Конкретные действия
1	Создание «стартовой площадки»	1.1. Провести стратегическую диагностику. 1.2. Разработать схему вероятного сопротивления. 1.3. Выбрать подходящий метод. 1.4. Мобилизовать менеджеров. 1.5. Обеспечить информирование и обучение персонала. 1.6. Привлечь консультантов.
2	Планирование процесса изменений	2.1. Направить внутренние процессы на стратегию. 2.2. Планировать внедрение конкретных изменений.
3	Защита стратегических изменений от конфликтов с тактическими процессами	3.1. Четко разделить ответственность между менеджерами. 3.2. Обеспечить целевое финансирование изменений. 3.3. Ставить перед менеджерами конкретные задачи. 3.4. Осуществить целевое вознаграждение.
4	Планирование процесса внедрения стратегических изменений	4.1. Обеспечить менеджерам возможность целенаправленно работать над реализацией. 4.2. Обучать менеджеров стратегическим решениям. 4.3. Привлечь менеджеров и экспертов к решениям. 4.4. Контролировать совместимость задач с профессиональным уровнем менеджеров.
5	Управление текущим производственным процессом	5.1. Вести планирование и внедрение изменений параллельно. 5.2. Контролировать процесс планирования и внедрения.

6	Институционарование новой стратегии	6.1. Создать благоприятную атмосферу. 6.2. Адаптировать корпоративную культуру под стратегические изменения. 6.3.Целенаправлено повышать потенциал персонала
7	Осуществление адекватных реагирований	7.1. Вести двойную органическую систему управления (стратегической и тактической деятельностью). 7.2. Проводить целевой контроль по конкретным стратегическим изменениям. 7.3. Осуществлять целевое вознаграждение за эффективную стратегическую деятельность. 7.4.Вести стратегический бюджет.

#### 8.4. Сущность стратегической эффективности

Сущность стратегической эффективности раскрывается в следующем тезисе: в современном бизнесе ошибки в корпоративной стратегии неизбежно приводят к поражению в конкурентной борьбе и ослаблению позиций организации на соответствующем рынке: при этом стратегические ошибки исправить даже самыми эффективными приемами тактического менеджмента нельзя в принципе.

Другими словами, в отличие от тактической эффективности организации, которая показывает эффективность ее текущей деятельности, т.е. результативность задействованных организацией ресурсов (например, рентабельность по прибыли за прошедший период), стратегическая эффективность связана с существенными качественными измерениями: сдача или завоевание значимой рыночной позиции, потеря или приобретение сильного конкретного преимущества и т.п., включая небывалый взлет или, наоборот, быструю смерть организации.

В связи с вышеизложенным, весьма актуальной становится проблема разработки правильной стратегии и обеспечения стратегического менеджмента эффективностью. В решении этой проблемы важную роль играет *рефлексия* (reflexio – *обращение назад*) – принцип человеческого мышления, направляющий его на осмысление и осознание собственных форм и предпосылок.

*Научная рефлексия* – критика и анализ теоретического значения, проводимые на основе применения и уяснения тех методов и приемов, которые свойственны данной области научного исследования.

Поэтому рефлексия выступает и как источник нового знания о своем предмете.

Цель рефлексии как элемента стратегического управления – новое знание о том, как разрабатывать правильную корпоративную стратегию и как сделать стратегический менеджмент эффективным в целом. В данном контексте основные задачи стратегической рефлексии заключаются в следующем:

- 1) логическое завершение данной корпоративной стратегии;
- 2) конструктивные предложения по совершенствованию системы и конкретного механизма разработки следующей корпоративной стратегии;
- 3) конструктивные предложения по контроллингу и коррекции функциональных частных стратегий, развитию всей профессиональной цикличной деятельности, связанной с разработкой и реализацией корпоративной стратегии.

Первую рефлексия разработанной стратегии рекомендуется провести после получения первой редакции стратегии. По существу, такая стратегическая рефлексия должна представлять собой анализ и системную оценку по следующим трем позициям.

1. Оценка полученного результата по так называемым критериям стратегичности.

2. Оценка обеспечения технологии разработки стратегии информацией, т.е. оценка сети потоков, поставляющих в организацию необходимую входящую информацию, после внутренней обработки которой и формируется корпоративная стратегия. Данная оценка касается полноты, качества и своевременности поступления информации.

3. Оценка самой технологии обработки внутри организации как входящей, так и собственной информации. Оценка по этой позиции должна проводиться в двух главных аспектах:

- во-первых, с точки зрения эффективности всей системы и каждого из основных процессов цикла стратегической деятельности;
  - процесса разработки базового варианта общей стратегии;
  - управленческого процесса, обеспечивающего реализацию стратегии;
  - процесса стратегического контроллинга;
  - процесса обратной связи и коррекции общей стратегии;

– во-вторых, с точки зрения эффективности деятельности обработчиков информации как в разрезе отдельных подразделений, так и персонально каждого специалиста.

Критерии стратегичности и эффективности могут быть сформированы в виде семи ключевых вопросов.

*1. Получена ли действительно стратегия?*

По данному критерию в документе «корпоративная стратегия» должны содержаться:

– четкое определение миссии организации, описание ее дерева целей и стратегических целевых приоритетов, а также краткое изложение обоснованного целеполагания и установления приоритетов;

– перечень основных мероприятий, из которых состоит корпоративная стратегия организации как долгосрочная программа конкретных действий;

– тщательная оценка всех возможных для организации альтернативных вариантов развития.

*2. Как данная стратегия использует возможности, предоставленные рынком?* Оценку новых возможностей дают в двух аспектах:

– что хочет делать организация по системе своих приоритетов;

– что реально может и должна сделать организация в данный стратегический период.

*3. Соответствует ли стратегия организации ее реальным ресурсным возможностям?*

*4. Предусматривает ли стратегия достаточную мотивацию и стимулы для персонала организации?*

*5. Является ли выбранная стратегия достаточно уникальной?*

Стратегия должна наглядно представлять, чем конкретно данная организация отличается от своих главных и основных конкурентов.

*6. Приемлем ли выбранный по данной стратегии уровень риска?*

*7. Можно ли на данной стадии реализации стратегии оценить ее эффективность?*

Последний вопрос является главным на этапе реализации стратегии.

Ответом на него должны быть адекватная оценка эффективности функционирования организации по показателям дохода, прибыли, темпам роста продаж, занимаемым позициям на конкретных рынках и т.д., а также оценка «правильности» бизнеса организации в целом.

Творческая профессиональная деятельность по осмыслению вышеперечисленных критериев, а также методов и способов нахождения соответствующих конструктивных решений в основном и представляет собой стратегическую рефлексию, которая нацелена на создание в организации эффективного стратегического менеджмента.

Для практического осуществления стратегической рефлексии используются самые разнообразные формы работы: индивидуальные и групповые отчеты, тематические семинары, «мозговые штурмы» и т.д.

По мере накопления опыта практической деятельности в сфере стратегического менеджмента и, прежде всего, в сфере разработки и реализации корпоративной стратегии, сама стратегия должна содержательно и качественно усиливаться в следующих аспектах:

1) методика блочного построения стратегии, т.е. разработка высококачественных блоков в различных подразделениях организации, эффективная «сборка» их этих блоков качественной общей стратегии;

2) уникальность стратегии как методика создания конкретных и присущих только данной организации конкурентных преимуществ;

3) методика наработки конструктивных рекомендаций по усилению как частных конкурентных преимуществ, так и интегрального конкурентного преимущества в целом по соответствующим продуктам и бизнесам;

4) общая методика профессиональной системной деятельности по разработке, утверждению, запуску, контролю реализации и коррекции общей стратегии.

## **8.5. Стратегический контроллинг**

*Стратегический контроллинг* – это подсистема стратегического менеджмента, которая координирует функции стратегического анализа, целеполагания, планирования и коррекции стратегии; контролирует функционирование всей системы в целом, а также задает, развивает и контролирует подсистему стратегического информационного обеспечения.

К основным функциям стратегического контроллинга относятся:

1) контроль процесса реализации общей стратегии;

2) становление и развитие системы информационного обеспечения стратегического управления;

- 3) мониторинг системы стратегических индикаторов – показателей, в том числе отдельно по внешней и внутренней среде;
- 4) первичный поэлементный и интегральный стратегический анализ;
- 5) первичная фиксация критических стратегических позиций организации;
- 6) участие в подстановке стратегических целей;
- 7) участие во вторичном стратегическом анализе и стратегической рефлексии;
- 8) координация всех этапов стратегического управления как процесса в целом всех элементов стратегического менеджмента.

Вышеперечисленные функции контроллинга могут распределяться в организационной структуре организации по-разному. Чаще всего стратегический контроллинг представляет собой подсистему общей системы контроллинга организации.

Для случая, когда общая система контроллинга включает только стратегическую и тактическую подсистему, основные различия между двумя видами контроллинга приведены в таблице 8.3.

Таблица 8.3 - Характеристики стратегического и тактического контроллинга

Показатели	Стратегический контроллинг	Тактический контроллинг
Среда	Внешняя и внутренняя	Внутренняя
Вид управления	Стратегический	Тактический - оперативный
Цели	Поддержание стратегического потенциала	Обеспечение тактической - оперативной прибыльности и ликвидности
Задачи	1.Определение критических внешних и внутренних стратегических позиций 2.Контроль основных индикаторов в соответствии со стратегическими целями. 3.Контроль выполнения стратегических решений. 4.Участие в постановке стратегических целей. 5.Участие в разработке стратегий. 6.Анализ стратегической	1.Контроль тактических показателей. 2.Контроль текущего и оперативного планирования. 3.сравнение плановых и фактических показателей тактического управления. 4.Контроль выполнения текущих планов по отклонениям. 5.Определение узких мест тактического управления. 6.Создание и развитие системы информационного обеспечения

	эффективности. 7.Стратегическая рефлексия.	тактического управления.
--	---	--------------------------

Как видно из таблицы 32, принципиальное отличие стратегического контроллинга от тактического (оперативного) заключается в том, что тактический контроллинг в основном оценивает правильности отдельных функций и работ, отслеживает текущую деятельность организации по фактическим значениям конкретных показателей. Стратегический же контроллинг в первую очередь оценивает ход реализации общей стратегии, возможность и целесообразность дальнейшего следования заданной стратегии, принципиальную достижимость посредством данной стратегии основных стратегических целей и миссии организации.

В организации с хорошо поставленным стратегическим управлением функции стратегического контроллинга оптимально распределены по различным ее подразделениям.

Основные функции и задачи стратегического контроллинга, для выполнения которых требуется постоянная профессиональная деятельность, решаются и осуществляются в специализированном подразделении стратегического развития. При этом главным стратегическим контролером всегда является первый менеджер организации и высший коллегиальный орган управления организации, представляющий интересы ее собственника.

## **8.6. Организация становления стратегического менеджмента**

Как уже указывалось ранее, организационно возглавлять стратегический менеджмент должно реальное первое лицо организации. В большинстве случаев организация создает и специализированное подразделение стратегического развития. В зависимости от размера организации или в меру приверженности руководства к стратегическому управлению таким подразделением может быть отдел, управление, департамент или даже дирекция. В небольших организациях это может быть сектор, группа, советник или даже помощник по стратегии. В любом случае ключевые функции такого специализированного подразделения могут быть представлены следующим образом (таблица 8.4).

Таблица 8.4 - Ключевые функции отдела стратегического развития

№ п/п	Функция
1	Становление стратегического менеджмента в качестве подсистемы профессиональной системы менеджмента.
2	Постановка определенных стратегических позиций в различных специализированных (функциональных) подразделениях организации.
3	Сведение стратегических наработок, подготовленных функциональными подразделениями, в единую и целостную корпоративную стратегию.
4	Интегральный анализ данных стратегического контроллинга, завершающийся выводами и предложениями по коррекции реализуемой стратегии.
5	Коррекция общей стратегии в соответствии с поправками, которые представляются менеджерами организации в процессе развития стратегии.
6	Анализ эффективности конкретных мероприятий и методов, а также рефлексия всей деятельности, связанная с разработкой и реализацией общей стратегии.

В условиях уже сложившейся системы стратегического менеджмента подразделение стратегического развития выполняет все ключевые функции. Кроме того, оно может выполнять и ряд других функций, задаваемых прежде всего спецификой бизнеса конкретной организации.

Менеджер, возглавляющий подразделение стратегического развития, является ведущим стратегом организации в силу своей профессиональной должностной специализации, а также вследствие непосредственной ответственности за практическое осуществление и текущие результаты соответствующей деятельности.

В силу специфики деятельности наиболее эффективным считается подчинение подразделения стратегического развития и его руководителя первому менеджеру организации, т.е. непосредственно генеральному директору или президенту.

Деятельность, связанная с разработкой и развитием корпоративной стратегии, относится к разряду наиболее сложного и квалифицированного интеллектуального труда, требующего адекватных условий своей организации и осуществления. Зарубежный передовой опыт весьма убедительно свидетельствует о полезности привлечения для становления, а также для развития стратегического

менеджмента соответствующих консультантов, консалтинговых фирм, оказывающих услуги в области стратегического менеджмента.

К сожалению, рынок услуг по стратегическому менеджменту, который представляют отечественные фирмы, в настоящее время находится в начальной стадии своего становления. Объясняется это тем, что в настоящее время существует большой дефицит отечественных специалистов по стратегическому менеджменту, реально отсутствуют по-настоящему состоявшиеся и положительно зарекомендовавшие себя российские консалтинговые фирмы.

В передовых компаниях в последние годы практикуют регулярные заседания высших руководителей, посвященные только корпоративной стратегии. Такие заседания, как правило, проводятся методом «полного погружения», который предполагает максимальную концентрацию только на рассматриваемой проблеме, исключая какие-либо отвлечения участников на другие вопросы.

Подобные заседания называют «стратегическими уединениями», и проводятся в течение 1-2 дней. Часто они бывают выездными, т.е. в местах, где их участники на время могут уединиться от оперативно-тактической «текучки» бизнеса и по-настоящему «погрузиться» в его стратегию. Основной способ работы таких уединений – это «мозговой штурм» в его самых различных вариациях, при этом обязательно участие топ-менеджеров организации.

В любой современной организации первый практический шаг в работе по становлению и развитию стратегического менеджмента необходимо делать в виде обучающего семинара. Например, это может быть семинар «стратегический менеджмент как средство достижения бизнес-успеха», «как поставить и развивать стратегический менеджмент в современных условиях» и т.д.

Такие семинары целесообразно проводить именно как обучающие семинары-практикумы в режиме активного диалога с высшими и средними менеджерами организации.

Таким образом, с первого шага процесс становления стратегического менеджмента и на всех последующих этапах его развития важнейшую роль играет базовый ментальный принцип «*Менеджмент-Обучение*» (Management by Learning - MBL).

Соответствующие управленческая система, управленческий подход, современное менеджерское мировоззрение и способ существования должны трактоваться как *Менеджмент-Обучение* – новая парадигма и модель менеджмента. Менеджмент-обучение - это

процесс обучения и развития управленческих навыков у сотрудников компании. Оно может включать в себя различные формы обучения, такие как тренинги, семинары, конференции, вебинары, онлайн-курсы и т.д. Целью менеджмент-обучения является повышение эффективности работы сотрудников, улучшение их профессиональных навыков и компетенций, а также развитие их лидерских качеств.

Данное направление теоретического и практического менеджмента в настоящее время быстро набирает популярность и весьма активно развивается.

### **8.7. Стратегическое лидерство**

Реализация стратегического менеджмента предлагает осуществление стратегического лидерства. Менеджер, решающий стратегическую задачу, обязан одновременно выполнять много ролей лидера: главного предпринимателя и стратега, главного администратора и проводника стратегии, проводника культуры, контролера, посредника, распределителя ресурсов, стимулятора, консультанта, арбитра, наставника, политика, дипломата. Иногда лидеру приходится применять авторитарный подход; иногда предпочтительнее быть внимательным слушателем и соглашаться на компромиссные решения; иногда лучше всего срабатывает коллегиальный подход. Многие события предполагают активное участие лидера, в других случаях достаточно его символического участия, т.к. подобные решения делегированы подчиненным.

Вообще говоря, проблема стратегического лидерства заключается в диагностировании ситуации и выборе способа действия из ряда возможных. В действиях проводника стратегии преобладают шесть задач лидера:

1. Быть в курсе того, что делается и насколько хорошо идут дела.
2. Формировать культуру, которая заражает организацию энергией, необходимой для реализации стратегии.
3. Обеспечить реагирование организации на меняющиеся условия и новые возможности, а также добиться изобилия новаторских идей.
4. Достичь согласия, предупредить «борьбу за власть», препятствующую формированию и реализации стратегии.
5. Требовать соблюдения этических норм.

6. Проводить корректирующие меры более эффективной реализации стратегии.

Чтобы быть в курсе того, как проходит реализация стратегии, менеджеру следует создать разветвленную сеть контактов и источники информации – формальных и неформальных. Основные каналы включают разговоры с ключевыми подчиненными, рассмотрение отчетов, контакта с потребителями, наблюдение за реакцией конкурирующих фирм, анализ слухов и сообщений разовых работников, а также самостоятельные наблюдения за ситуацией. Вышеперечисленные каналы могут иметь как положительные, так и отрицательные моменты, поэтому необходимо обеспечение поступления надежной информации и эффективный контроль ситуации. Реализуется это с помощью *метода управления путем обхода*. Каждая компания формирует свои традиции реализации этого метода с помощью как формальных, так и неформальных контактов.

Проводники стратегии обязаны возглавлять работу по формированию организационного климата и культуры, благоприятствующих стратегии. При проведении в жизнь важных стратегических изменений менеджер должен лично возглавлять этот процесс и способствовать необходимым культурным преобразованием. Известно, что организационные культуры нуждаются в серьезном переосмыслении в зависимости от того, как развиваются события в окружающей среде. Но если производится лишь стратегическая настройка, то это требует значительно меньше времени, чтобы привести ценности и культуру в соответствие со стратегией. В любом случае менеджеру принадлежит ведущая роль в содействии постоянным совершенствованиям. Успешные лидеры должны считать своей обязательностью убеждение людей в том, что выбранная стратегия верна, а ее реализация – первоочередная задача организации.

Чтобы осуществить серьезные культурные изменения – преодолеть сопротивление укоренившейся культуры – требуется действенная власть, которая обычно находится в руках высшего руководства. Обычно это крупномасштабные изменения и люди, способные их осуществлять, обычно принадлежат к высшему руководству организации.

Один из сложнейших аспектов стратегического лидерства заключается в обеспечении постоянного притока свежих идей от сотрудников организации. Особенно это важно в развивающихся

отраслях высокой технологии, где рост зависит от продуктов нововведений, в компаниях с широко диверсифицированными продуктовыми портфелями.

Лидер в этих случаях должен воспитывать и поддерживать сотрудников, способных генерировать и защищать новые идеи, готовых воплотить в новых отделениях и даже новых отраслях. Более того, необходимо формировать атмосферу необходимости и потребности перемен и нововведений среди сотрудников организации.

Чаще всего у энтузиастов перемен наблюдается непривычный стиль работы, поэтому лидер не должен смотреть на них как на возмутителей спокойствия. Наоборот, необходимо иногда поддерживать и поощрять различные организационные формы для поддержки идей и экспериментирования – рабочие группы, соревнование между ними, «подпольные» проекты добровольцев и т.п.

Вознаграждения за смелые успешные начинания должны быть достаточно весомыми, неудачные идеи должны быть тщательно проанализированы и при необходимости должна быть обеспечена возможность исправить допущенные ошибки.

Короче говоря, задача руководства – сформировать адаптивную, новаторскую культуру, которая позволила бы организации реагировать на меняющиеся условия, а не бояться и не уклоняться от них.

Менеджер не способен эффективно сформулировать и осуществить стратегию, если он не разделяет политику компании и не способен маневрировать в политическом смысле. Политика в компании дает возможность стратегическим лидерам обеспечить согласие в отношении стратегии и путей ее реализации.

Исследования, проведенные в крупных современных компаниях, показали, что успешно действующие лидеры прибегают к следующим политическим приемам тактического характера:

1. Дают идеям и предложениям, пользующимся слабой поддержкой, умереть в результате бездействия.

2. Создают дополнительные препятствия и проверки для идей, пользующихся сильной поддержкой, но, по мнению менеджера, неприемлемы.

3. Оставляют группе согласованное негативное решение, резервируя за собой право вето на важные решения в критические моменты.

4. Направить стратегию, но не навязывать ее, а отдавая немногие приказы пытаться прояснить дело до достижения согласия.

5. Проявляют бдительность по отношению к символическому воздействию своих поступков, для того чтобы в результате ложных сигналов дела не пошли в неверном направлении.

6. Обеспечивают участие новых лиц и новые подходы при рассмотрении важных перемен, с тем чтобы обеспечить многообразие точек зрения и исключить противодействие новшествам.

7. Минимизирует политическое влияние на решение весьма спорных вопросов и в случаях, когда оппозиция способна изменить ситуацию в свою пользу.

Политика в сфере реализации стратегии приобретает особое значение, когда новая стратегия вынуждена преодолевать сопротивление сторонников прежней стратегии. Прежняя стратегия и лежавшие в ее основе соображения, возможно, вполне соответствовали в свое время ситуации в организации, а люди, которые ее обосновали, возможно все еще имеют вес в организации.

Таким образом, чтобы обеспечить должную поддержку стратегии, менеджер обязан оценить и учесть все наиболее влиятельные центры потенциальной поддержки и оппозиции новому стратегическому направлению.

Действия организации должны всегда отвечать этическим нормам, которые должны обязательно поддерживаться главными должностными лицами. При этом высшие руководители должны не только соблюдать этические нормы, но и реагировать открыто на нарушения. При этом главное – это соблюдение норм, а не наказание.

Хорошо разработанная программа по обеспечению соблюдения этических норм должна включать:

1) наличие наблюдательного комитета совета руководства организации;

2) наличие комитета старших менеджеров для руководства процессом обучения персонала;

3) регулярный анализ усилий каждого менеджера по поддержанию этических норм;

4) требование, чтобы сотрудники периодически подписывали документы, подтверждающие соблюдение этических норм.

Стратегические лидеры обязаны не только реагировать на изменения в стратегии и ее реализации, но и предвидеть необходимость таких изменений. Меры предпринимательского

характера способны улучшать стратегию или ход ее реализации. Особенностью таких мер является то, что они предпринимаются по инициативе руководства, а не носят характер вынужденной реакции. Для этого стратегические лидеры прибегают к разнообразным приемам:

1. Заказывают исследования для изучения вопросов, где, по их мнению, требуются коррективы.

2. Обсуждают идеи с доверенными коллегами.

3. Создают бригады из лиц разной квалификации, с разными интересами и опытом для обсуждения идей и подходов.

4. Вступают в контакт с различными людьми в организации и вне ее для выяснения точек зрения и проверки информации.

5. Стимулируют внесение предложений об улучшении дел работниками более низких звеньев и уровней.

6. Соглашаются на небольшие шаги вперед для выхода на удобные позиции дальнейшего продвижения и т.д.

Все вышеизложенное высвечивает принципиальную природу стратегического лидерства: формулирование и осуществление стратегии не означает следование четко заданному курсу по реализации первоначальной стратегии по заранее разработанному плану. Речь идет о творческом подходе – к адаптации и перестройке стратегии с учетом складывающихся событий, к использованию всех необходимых управленческих методов с целью приспособления внутренних процессов и поведения к стратегии.

Это интерактивный процесс с многочисленными петлями обратной связи и повторениями циклов для уточнения перспектив, задач, стратегий, подходов к их реализации и культуры с целью приведения в соответствие в рамках постоянного процесса, в ходе которого концептуально различные действия пересекаются и объединяются.

## Контрольные тесты по предмету

1. Стратегическое планирование – это:
  - а. Комплекс мероприятий, направленных на решение первостепенных целей и задач фирмы
  - б. Процесс разработки стратегии фирмы, при котором план развития конкретизируется на длительный период с подробным описанием решений и действий, необходимых для достижения целей плана
  - в. Процесс создания заданий для каждого члена трудового коллектива фирмы
  
2. Виды корпоративной стратегии диверсификации:
  - а. Связанная и несвязанная
  - б. Общая и частная
  - в. Конкретная и абстрактная
  
3. Высший уровень стратегического менеджмента – это:
  - а. Корпоративный
  - б. Деловой
  - в. Общественный
  
4. Назовите три элемента, составляющих процесс стратегического менеджмента:
  - а. Стратегическое планирование, анализ внешней среды, формирование целей и задач фирмы
  - б. Анализ внешней среды, формирование целей и задач фирмы, реализация стратегии
  - в. Стратегическое планирование, реализация стратегии, контроль и регулирование
  
5. Будущее фирмы, предсказанное методом экстраполяции исторически сложившихся тенденций развития – это:
  - а. Среднесрочное планирование
  - б. Долгосрочное планирование
  - в. Прогнозирование
  
6. Какая ошибка наиболее часто встречается при реализации новой стратегии?
  - а. Отсутствуют необходимые ресурсы

б. Необходимо много времени для приспособления к новым условиям рынка

в. Новая стратегия автоматически налагается на старую управленческую структуру

7. Что предполагает оценка стоимости стратегических программ элементарным методом?

а. Выделение элементов затрат по каждой из работ, входящих в программу

б. Калькулирование затрат на каждую из работ, входящих в программу

в. Сравнительный анализ и укрупненные расчеты на основе аналогичных проектов, реализованных ранее

8. Процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем – это:

а. SWOT-анализ

б. STEEP-анализ

в. Управленческий анализ

9. Какая из стратегий наиболее подходящая для фирм-лидеров рынка определенной отрасли?

а. Стратегия отличительного имиджа

б. Стратегия специализации

в. Стратегия активной обороны

10. Что подразумевает PEST-анализ?

а. Анализ политических, экономических, социальных и технологических аспектов внешней среды, способных повлиять на деятельность фирмы

б. Группировку всех факторов внутренней среды и изучение каждой из них в контексте влияния на развитие фирмы

в. Изучение наиболее сильных конкурентов фирмы

11. Раздел стратегического плана, в котором рассматриваются вопросы концепции стратегического маркетинга, анализа рынка, жизненного цикла товара, сегментирования рынка товара, стратегии ценообразования, классификации и анализа конкурентов,

планирования сбыта и товародвижения, планирования рекламной кампании – это:

- а. Стратегический план производства
- б. Стратегический план управления персоналом
- в. Стратегический план маркетинга

12. Стратегия управления персоналом фирмы, производством, финансами и стратегии всех других сфер деятельности – это:

- а. Корпоративная стратегия
- б. Функциональная стратегия
- в. Бизнес-стратегия

13. Для чего может использоваться модель Бостонской консультативной группы?

- а. Для формирования конкурентной стратегии фирмы
- б. Для формирования портфельной стратегии фирмы
- в. Для формирования бизнес-стратегии фирмы

14. Какой из элементов не входит в состав стратегического плана?

- а. Инвестиционный план
- б. Финансовый план
- в. Маркетинговый план

15. Что лежит в основе конгломератной интеграции?

- а. Отношения собственности
- б. Единое управление
- в. Общность финансов

16. Если преобладает ценовая конкуренция, то наиболее эффективной стратегией является:

- а. Стратегия лидерства по ценам
- б. Стратегия инноваций
- в. Стратегия дифференциации сервиса

17. Согласно концепции стратегического менеджмента, на что стоит указывать работнику при постановке задачи?

- а. Строго на круг его обязанностей
- б. Строго на область приложения усилий

в. На желаемый результат, а не на его обязанности и область приложения усилий

18. Кого принято считать предшественниками стратегического менеджмента и первыми стратегами?

- а. Античных философов
- б. Китайских философов
- в. Немецких военных стратегов

19. Какая из стратегий наиболее эффективна как средство выхода из кризиса?

- а. Принятие комплексных мер для резкого увеличения доходов
- б. Придание товару или услуге тех свойств, за которые покупатель готов заплатить
- в. Повышение цены товара до величины, способной покрыть издержки

20. Стратегия, которая предполагает отказ от долгосрочных взглядов на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе – это стратегия:

- а. Сокращения расходов
- б. Развития продукта
- в. «Сбора урожая»

21. Что такое функциональный бенчмаркинг?

- а. Процесс изучения товаров, услуг, процессов работы фирм, которые являются прямыми конкурентами
- б. Процесс изучения товаров, услуг, процессов работы фирм, которые не являются прямыми конкурентами
- в. Проведение независимой экспертной оценки работы фирмы

22. Что является основным недостатком системы научного управления Ф. Тейлора?

- а. Она реализуема лишь с дисциплинированными работниками
- б. Она оторвана от реальных условий принятия решений
- в. Уровень оплаты труда работников не зависит от качества их труда

23. Кто является автором научного труда «Общее и промышленное управление»?

- а. Г. Форд

б. Ф. Тейлор  
в. А. Файоль

24. Какие критерии используются для дифференциации стратегических планов?

- а. Цели и принципы
- б. Цели и задачи
- в. Задачи и методы

25. Стратегия представляет собой заранее спланированную реакцию фирму на:

- а. Изменение условий внутренней среды
- б. Изменение условий внешней среды
- в. Конкурентные преимущества

26. Что является основным недостатком стратегического планирования?

- а. Невозможность создать потенциал для развития фирмы
- б. Отсутствие альтернатив развития, кроме принятой
- в. Невозможность дать точную и детальную картину будущего

27. Стратегия определяет:

- а. Границы возможных действий фирмы и принимаемых управленческих решений
- б. Сознательность управления фирмой
- в. Эффективность использования внутреннего и внешнего потенциала

28. Японские компании, сосредоточившие свои усилия на сегменте дешевых автомобилей, которые лидеры американской автоиндустрии считали не заслуживающими внимания, применили стратегию:

- а. Подражания
- б. Фланговой атаки
- в. Обходного маневра

29. Что является исходным этапом процесса стратегического планирования?

- а. Анализ среды
- б. Изучение конкурентов
- в. Поиск ресурсов

30. Стратегическая зона хозяйствования – это:

а. Перспективный сегмент рынка

б. Свободная экономическая зона

в. Сегмент окружающей бизнес-среды, на который организация вышла или желает выйти

### Ответы тестов

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
<b>б</b>	<b>а</b>	<b>а</b>	<b>в</b>	<b>б</b>	<b>в</b>	<b>б</b>	<b>а</b>	<b>в</b>	<b>а</b>
<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>
<b>в</b>	<b>а</b>	<b>б</b>	<b>а</b>	<b>б</b>	<b>а</b>	<b>в</b>	<b>а</b>	<b>а</b>	<b>в</b>
<b>21</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>30</b>
<b>б</b>	<b>а</b>	<b>в</b>	<b>б</b>	<b>б</b>	<b>в</b>	<b>а</b>	<b>б</b>	<b>а</b>	<b>в</b>

## Список использованных литератур

1. Агафонов, В.А. Стратегический менеджмент. Модели и процедуры: Монография / В.А. Агафонов. - М.: Инфра-М, 2019. - 350 с.
2. Акмаева, Р.И. Практикум по курсу «стратегический менеджмент» / Р.И. Акмаева. - М.: Русайнс, 2016. - 189 с.
3. Акмаева, Р.И. Стратегический менеджмент / Р.И. Акмаева. - М.: Русайнс, 2016. - 189 с.
4. Бараненко, С.П. Стратегический менеджмент. / С.П. Бараненко. - М.: Центрполиграф, 2019. - 480 с.
5. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: Уч. / В.А. Баринов, В. Л. Харченко. - М.: Инфра-М, 2017. - 289 с.
6. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: Учебник / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. - М.: Инфра-М, 2015. - 384 с.
7. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. - М.: Инфра-М, 2017. - 254 с.
8. Басовский, Л.Е. Стратегический менеджмент: Уч. / Л.Е. Басовский и др. - М.: Инфра-М, 2018. - 80 с.
9. Веселков, С.Н. Стратегический менеджмент. Успешное управление бизнесом в России: Учебно-практическое пособие / С.Н. Веселков, Ю.А. Цыпкин. - М.: Юнити, 2019. - 606 с.
10. Волкогонова, О.Д. Стратегический менеджмент: Учебник / О.Д. Волкогонова, А.Т. Зуб. - М.: Форум, 2016. - 240 с.
11. Володина, О.А. Стратегический и инновационный менеджмент: Учебное пособие / О.А. Володина. - М.: Academia, 2019. - 446 с.
12. Голубков, Е.П. Стратегический менеджмент: Учебник и практикум для академического бакалавриата / Е.П. Голубков. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 290 с.
13. Гуськов, Ю.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.В. Гуськов. - М.: Альфа-М, 2019. - 448 с.
14. Дамодаран, А. Стратегический риск-менеджмент: принципы и методики / А. Дамодаран. - М.: Вильямс И.Д., 2017. - 496 с.
15. Дудин, М.Н. Стратегический менеджмент (для бакалавров). Учебное пособие / М.Н. Дудин, Н.В. Лясников и др. - М.: КноРус, 2017. - 96 с.

16. Егоршин, А.П. Стратегический менеджмент: Уч. / А.П. Егоршин, И.В. Гуськова. - М.: Инфра-М, 2018. - 240 с.
17. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2017. - 960 с.
18. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: Учебник и практикум / А.Т. Зуб. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 375 с.
19. Зубкова, А.Г. Стратегический менеджмент: учебник / А.Г. Зубкова. - М.: Academia, 2018. - 576 с.
20. Котлер, Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы. / Ф. Котлер. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 132 с.
21. Крымов, С.М. Стратегический менеджмент / С.М. Крымов. - М.: Academia, 2017. - 48 с.
22. Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Б.Т. Кузнецов. - М.: Юнити, 2015. - 623 с.
23. Купцов, М.М. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / М.М. Купцов. - М.: Риор, 2017. - 640 с.
24. Курлыкова, А.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / А.В. Курлыкова. - М.: Риор, 2018. - 430 с.
25. Курлыкова, А.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / А.В. Курлыкова. - М.: Риор, 2018. - 144 с.
26. Лапыгин, Ю.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. - М.: Инфра-М, 2018. - 400 с.
27. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Б.Г. Литвак. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 507 с.
28. Малюк, В.И. Стратегический менеджмент. организация стратегического развития: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В.И. Малюк. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 361 с.
29. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент. Курс лекций: Учебное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: Инфра-М, 2017. - 720 с.
30. Молчанова, О.П. Стратегический менеджмент некоммерческих организаций: Учебник для бакалавриата и магистратуры / О.П. Молчанова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 261 с.
31. Носова, С.С. Стратегический менеджмент / С.С. Носова. - М.: Русайнс, 2018. - 176 с.
32. Парахина, В.Н. Стратегический менеджмент (для бакалавров) / В.Н. Парахина, А.С. Максименко, С.В. Панасенко. - М.: КноРус, 2017. - 416 с.

33. Родионова, В.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.Н. Родионова. - М.: Риор, 2016. - 256 с.
34. Родионова, В.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.Н. Родионова. - М.: Риор, 2018. - 256 с.
35. Савченко, А.Б. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / А.Б. Савченко. - М.: Риор, 2019. - 440 с.
36. Сидоров, М.Н. Стратегический менеджмент: Учебник для прикладного бакалавриата / М.Н. Сидоров. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 145 с.
37. Сироткин, С.А. Стратегический менеджмент. Учебное пособие / С.А. Сироткин, Н.Р. Кельчевская. - М.: Инфра-М, 2017. - 192 с.
38. Фомичев, А.Н. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов / А.Н. Фомичев. - М.: Дашков и К, 2016. - 468 с.
39. Чудновский, А.Д. Стратегический менеджмент в индустрии туризма (для бакалавров) / А.Д. Чудновский, М.А. Жукова, А.В. Кормишова. - М.: КноРус, 2016. - 256 с.
40. Шестопал, Ю.Т. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.Т. Шестопал, В.Д. Дорофеев. - М.: КноРус, 2017. - 464 с.
41. Шифрин, М.Б. Стратегический менеджмент. Краткий курс / М.Б. Шифрин. - СПб.: Питер, 2017. - 320 с.