**РАЗДЕЛ I. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И КАТЕГОРИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

**ТЕМА 1. Сущность и значение стратегического менеджмента, становление и этапы развития**

**История развития стратегического подхода**

Переход к новой модели управления развитием организации в меняющейся среде привел к необходимости разграничения текущего управления на уровне производства и управления, осуществляемого на высшем уровне. Исключительно важным стало использование гибкого управления, которое обеспечило бы адаптацию предприятия к быстро меняющейся окружающей среде.

Если обратиться к истории развития бизнеса, то можно выделить следующие этапы развития стратегического менеджмента (СМ):

1.*бюджетирование* (1900-1950гг) – бюджетно-финансовый контроль;

2. *долгосрочное планирование* (1950-1960гг) – управление на основе экстраполяции;

3. *стратегическое планирование* (1960-1980гг) – предвидение изменений;

4. *стратегический менеджмент* (1980гг – по наст.время) – управление на основе гибких экстренных решений.

1. Этап бюджетирования базировался на том, что ситуации, в которых функционируют организации, повторяются. Внешняя среда меняется медленно, и организации всегда успевают отреагировать на эти изменения. Управление организациями осуществляется на основе контроля отклонений от планов и корректировке планов по мере изменения ситуации на рынке.

2. Этап долгосрочного планирования характерен тем, что основные тенденции этапа бюджетирования сохраняются, дополняясь прогнозными оценками, экстраполирующими объемы продаж на несколько лет вперед. Основным методом является экстраполяция ключевых тенденций и факторов, определяющих специфику развития организации в прошлом, с некоторой их коррекцией на будущее. Иными словами, долгосрочное планирование строится на продлении в будущее уже существующих тенденций. Метод ЭКСТРАПОЛЯЦИИ состоит в перенесении ситуации (пропорций) в будущее. Привлекательность этого метода состоит в его общедоступности. Ограниченность заключается в невозможности учесть изменения в развитии организации и внешней среды.

3. Этап стратегическое планирование отличается пониманием того, что изменения во внешней среде осуществляется быстрее, хотя и предсказуемы. Для этого этапа характерно управление на основе предвидения изменений и определения реакции на них путем выработки соответствующей стратегии. Акцент смещается от экстраполяции оценок к учету изменчивости факторов деятельности; поиску направлений максимального использования внутренних возможностей с учетом внешних ограничений.

4. Этап стратегического менеджмента базируется на понимании того, что изменения во внешней среде могут быть непредсказуемы, что вызывает необходимость быстрой, немедленной реакции организации на изменения. Управление основано на учете развития рынка и внешней среды и предполагает гибкие экстренные решения. Это вносит в управление организациями такие черты как приоритет интуиции и творчества руководителя над прошлым опытом, использование стратегии в качестве основного инструмента управления развитием организации.

**Базовые понятия стратегического менеджмента**

Базовыми понятиями стратегического менеджмента являются стратегия, потенциал организации и конкурентоспособность.

Степень использования потенциала зависит от стратегии, и, наоборот, высокий потенциал позволяет расширить круг возможных стратегий. Конкурентоспособность определяет сравнительные конкурентные преимущества по отношению к другим предприятиям, действующим на данном рынке, конкурентоспособным предприятие становится благодаря своим ресурсам (потенциалу) и продуктивному их использованию (стратегии).

Под стратегией следует понимать общий комплексный план, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей и осуществлению миссии. Стратегия определяет цели и основные пути их достижения так, что организация получает единое направление действий.

Главная задача стратегии состоит в том, чтобы перевести организацию из ее настоящего состояния в желаемое руководством будущее состояние.

Ряд определений понятия «стратегия», представлены в табл. 1.1.

Таблица 1.1

Определения понятия «стратегия»

|  |  |
| --- | --- |
| **Автор** | **Определение** |
| И. Ансофф | набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности |
| X. Виссема | способ достижения цели; намеченный путь развития компании, необходимые для этого ресурсы, их распределение, координации и соответствие планированию |
| А.П. Градов | широкая концепция того, как должны быть использованы ресурсы для максимизации достижения целей |
| B.C. Ефремов | образ действий, обусловливающий вполне определенную относительно устойчивую линию поведения производственно-коммерческой организации на достаточно продолжительном историческом интервале |
| М.И. Круглов | принятое высшим руководством направление или способы деятельности для достижения важного результата, имеющего долгосрочные последствия |
| Т.П. Любанова, JI.B. Мясоедова, Ю.А. Олейникова | средство достижения поставленных целей, инструмент, с помощью которого предприятие приводит свои возможности в соответствие с ситуацией на рынке и может противостоять меняющимся условиям рынка |
| М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури | детальный, всесторонний, комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации |
| М. Портер | создание уникальной полезной позиции, включающей определенную последовательность действий |
| А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд | образ действий, которому должны следовать руководители для достижения стратегических и финансовых целей |
| Н.Н. Тренев | качественная последовательность действий и состояний, которые используются для достижения целей предприятия |
| Р.А. Фатхутдинов | программа, план, генеральный курс субъекта управления по достижению им стратегических целей |
| А.Д. Чандлер | определение основных долгосрочных целей и задач организации, принятие курса действий и размещение ресурсов, необходимых для выполнения этих целей |

Особый интерес представляет определение, данное Г. Минсбергом в рамках  
пяти «П», т.е. стратегия это:

* план действий;
* принцип поведения, т.е. следование некоторой модели поведения;
* прием, т.е. особый маневр, предпринимаемый с целью перехитрить конкурента;
* позиция, т.е. связь со своим окружением;
* перспектива, т.е. видение того состояния, к которому следует стремиться.

Таким образом, для каждой конкретной ситуации следует формулировать свою стратегию, учитывающую специфические черты предприятия и особенности внешней среды.

Стратегия — документ, разрабатываемый высшим руководством организации, в котором отражено долгосрочное, качественно определенное направление развития предприятия, касающееся средств и форм достижения целей, системы взаимоотношений между субъектами внутренней среды, а также его взаимоотношений с внешней средой, приводящее к достижению цели.

Под *стратегическим потенциалом* предприятия понимают совокупность ресурсов и возможностей по выпуску продукции (оказанию услуг), необходимых для реализации стратегических целей в условиях высокой динамики и неопределенности внешней среды.

Под к*онкурентоспособностью* предприятия понимают как реальную, так и потенциальную способность предприятия проектировать, производить и реализовывать в существующих условиях товары, пользующиеся приоритетным спросом у потребителей по комплексу ценовых и неценовых характеристик.

Применение стратегического управления позволяет фирмам посредством использования новых возможностей (совершенствования организационной структуры фирмы, системы информации, стилей лидеров, умения и способностей менеджеров) адекватно реагировать на неожиданные изменения во внешней среде.

Чтобы фирма не стала фирмой нереализованных возможностей, необходимо мобилизовать ее потенциал, а знание внешней среды определит пути и способы его реализации. Поэтому *стратегический менеджмент* — это современная концепция управления, которая особенно эффективна в условиях нестабильной внешней среды и ее неопределенности во времени.

***С****тратегическое менеджмент* работает на перспективу, при этом главным является достижение поставленных долгосрочных целей путем рационального использования имеющегося потенциала, поддержания конкурентных преимуществ, своевременной и адекватной адаптации к изменениям внешней среды для обеспечения устойчивого развития предприятия.

Определения стратегического менеджмента представлены в табл. 1.2.

Таблица 1.2

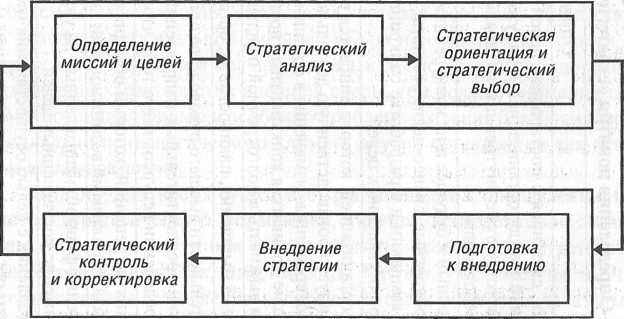
Определения понятия «стратегический менеджмент»

|  |  |
| --- | --- |
| **Автор** | **Определение** |
| И. Ансофф | деятельность, связанная с постановкой целей и задач организации и поддержанием ряда взаимоотношений между организацией и окружением, которые позволяют ей добиваться своих целей, соответствуют ее внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивой к внешним требованиям |
| X. Виссема | ориентированный в будущее и на конкуренцию стиль управления; процесс, в котором устанавливаются конкретные бизнес-цели; результат проявляется в стратегической ориентации всех работников компании и в разработке синхронных планов подразделений, которые стремятся к достижению поставленных целей |
| О.С. Виханский | управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей |
| B.C. Ефремов | особый способ мышления, планирования, организации и управления  в корпорации |
| Л.Г. Зайцев М.И. Соколова | область деятельности высшего руководства организации, главная обязанность которого состоит в определении предпочтительных направлений траекторий развития организации, постановке целей, распределении ресурсов всего того, что дает организации конкурентные преимущества |
| А. Роув | процесс принятия решений, который объединяет внутренние организационные возможности с угрозами и благоприятными возможностями внешней среды |
| А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд | план управления фирмой, направленный на укрепление ее позиций, удовлетворение потребностей и достижение поставленных целей |
| Д. Хиггенс | процесс управления с целью осуществления миссии организации посредством управления взаимодействием организации с ее окружением |

**Этапы процесса стратегического управления**

В самом общем виде стратегический процесс состоит из двух последовательных стадий: разработки и реализации стратегии (рис. 1.1).

Этап разработки стратегии



Этап реализации стратегии

Рис. 1.1. Основные этапы стратегического менеджмента

Первый этап стратегического менеджмента связывают с формулированием миссии и установлением целей организации, причем вначале формулируется миссия организации, затем определяются цели

Стратегический анализ включает в себя ряд шагов, таких как анализ внешней и внутренней среды, а также комплексный анализ сред с целью выявления наиболее важных для организации стратегических факторов, которые оказывают или окажут в будущем существенное воздействие на организацию.

На этапе определения стратегической ориентации и стратегического выбора рассматриваются различные варианты ответной реакции на изменения во внешней среде,   
и принимается решение по поводу того, как, какими средствами фирма будет добиваться достижения целей. Для этого формируется портфель приемлемых для предприятия альтернативных стратегий, происходит их оценка и выбор эффективной стратегии для последующей реализации.

По окончании данного этапа должен быть разработан и утвержден соответствующий документ для внутреннего использования.

Основная задача стадии реализации состоит в том, чтобы создать необходимые предпосылки для успешного внедрения стратегии. Подготовка к выполнению стратегии — это проведение стратегических изменений в организации, переводящих ее в такое состояние, в котором организация будет готова к проведению стратегии в жизнь. На данном этапе определяются необходимые ресурсы (финансовые, кадровые, материальные и т.д.) для реализации стратегии, создается план мероприятий и назначаются ответственные.

Реализация принятой стратегии развития организации зависит от степени соответствия этой стратегии существующим внутренним ресурсам: организационной системе управления, организационной культуре, вовлеченности персонала в процесс реализации стратегии, уровню самоорганизации. Поэтому на данном этапе формируются структура и культура организации, отвечающие выбранной стратегии, выстраивается информационная система с целью обратной связи с персоналом, проводятся мероприятия по снижению сопротивления изменениям.

На завершающем этапе осуществляется оценка результатов реализации стратегии и контроль эффективности отдельных этапов процесса стратегического управления и при необходимости их корректировка, что обеспечивает устойчивую обратную связь.

Процесс формирования и реализации стратегии является циклическим (или итеративным), гибким и непрерывным процессом, в который в любой момент времени в зависимости от результатов стратегического анализа могут вноситься соответствующие изменения в миссию и цели организации, в способы их достижения.

**Особенности стратегического менеджмента**

Выделяют некоторые особенности стратегического менеджмента:

1. Целью современной организации стала ***адаптация к изменениям***. В связи с необходимостью учета динамики внешней среды,  выделяют два направления развития стратегического менеджмента:

* регулярное стратегическое управление, которое является логическим развитием стратегического планирования и состоит из двух взаимодополняющих подсистем: подсистемы анализа и планирования стратегии и подсистемы реализации стратегии;
* стратегическое управление в реальном масштабе времени *–* решение неожиданно возникающих стратегических задач. Оно развивается в отраслях, где изменения во внешнем окружении происходят с высокой частотой и непредсказуемы.

Организация вынуждена параллельно заниматься уточнением стратегии и решением возникших стратегических задач.

2. Целью стратегического менеджмента является ***развитие***,т.е. изменение не только количественных, но и качественных характеристик.  Например, к числу стратегических решений можно отнести решения о реконструкции предприятия, внедрении новой продукции и технологии, выходе на новые рынки сбыта.

3. Продуктом стратегического менеджмента является ***потенциал* *организации***, который складывается из ресурсов и источников их пополнения, связей, положения и организационной системы в целом. Потенциал также характеризует максимально эффективное использование ресурсов для достижения поставленной цели. С другой стороны, потенциал представляет собой источник формирования конкурентного преимущества организации, а следовательно, нуждается в постоянном развитии и совершенствовании.

4. В качестве дополнительных признаков стратегического менеджмента выделяют:

* гибкое реагирование на импульсы внешнего окружения;
* осуществление своевременных изменений в организации;
* опора на человеческий потенциал;
* ориентация на потребителя;
* долгосрочные перспективы за счет конкурентных преимуществ;
* рассмотрение массива данных, а не отдельных ее составляющих;
* обеспечение конкурентоспособности компании в перспективе.

*Предметом* стратегического менеджмента являются:

* проблемы, связанные с целями компании,  которые направлены на повышение эффективности деятельности организации путем обеспечения взаимосвязи целей, ресурсов и результатов;
* проблемы, связанные с внешними факторами.

*Содержание* стратегического менеджмента включает в себя:

* проведение диагностики внешней и внутренней среды;
* системный стратегический анализ ситуации;
* формулирование миссии, дерева стратегических целей и системы стратегических целевых приоритетов компании;
* разработка стратегий подсистем компании;
* установление полной системы стратегических приоритетов;
* формирование целостной программы действий на перспективу (анализ портфеля диверсифицированной компании);
* реализацию общей стратегии через систему стратегических указаний, а также посредством общей тактической программы, в том числе проектирование организационной структуры, выбор степени интеграции и систем управления;
* стратегический контроллинг, как комплексная координация всех процессов и элементов системы стратегического управления (обеспечение обратной связи результатов и стратегии компании).

Таким образом, ***стратегическое менеджмент*** – это современный инструмент управления развитием организации, направленным на повышение потенциала путем достижения конкурентоспособности в условиях нарастающих изменений во внешней среде и связанной с этим неопределенности

**ТЕМА 2. Видение, миссия и цели организации**

Видение, миссия и цели организации являются важнейшим ориентиром при выработке стратегии развития.

Стратегия отражает уникальность организации, демонстрирует ее отличительные особенности, является одним из важнейших факторов успешной конкурентной борьбы. Стратегия одновременно является посланием во внешнюю среду, формируя имидж (бренд) компании, и обращением во внутреннюю среду, формируя микроклимат компании или так называемый корпоративный дух.

При стратегическом менеджменте все процессы, происходящие в организации, встроены в единую «пирамиду достижения цели» (рис. 2.1).

****

Рис. 2.1. Пирамида достижения целей

***Стратегическое видение* –** это маршрут движения компании в будущее: идеальное представление о бизнесе: смысле деятельности и перспективах. Выбор направления развития начинается с осознания:

* куда компания должна идти;
* как изменится ситуация в отрасли;
* как это изменение скажется на положении компании.

Если стратегическое видение определяет будущий образ компании, то *миссия*описывает деятельность в настоящее время: какие товары компания производит, каковы технологические возможности, кто ее клиенты, а главное, в чем отличие организации от конкурентов.

Таким образом, ***миссия*** –это способ выделения данного предприятия среди конкурентов, способ распознавания фирмы потребителями ее продукции.

Часто считается, что миссия компании – получение прибыли. Прибыль это, с одной стороны, цель, а с другой – результат деятельности, поэтому, тот факт, что компания стремится к получению прибыли, еще ничего не сообщает о том, в какой сфере и каким образом будет создаваться эта прибыль: эти моменты должны быть отражены именно в миссии.

Формулировка миссии должна быть удобной для восприятия, содержать ориентиры, которые могут служить основой для разработки стратегии.

Миссия должна вырабатываться с учетом истории фирмы, философии бизнеса, стиля поведения и действия собственников и менеджеров, состояния внешней среды организации, ресурсов и отличительных особенностей.

Формулировка миссии содержит описание 3-х элементов:

* потребности покупателя (которые необходимо удовлетворить);
* группы покупателей (кто будет объектом обслуживания);
* действия, технологии, знания (как компания создаст потребительскую ценность).

Особенности формулирования миссии компании:

1. Миссия может быть сформулирована как в виде одной фразы, так и в виде многостраничного заявления руководства, в котором отражаются все аспекты согласования интересов различных групп.
2. Миссия может быть сформулирована в широком и узком понимании. В первом случае,миссия определяется в общих  терминах без привязки к номенклатуре производимой продукции, группе потребителей и т.п. Миссия, сформулированная в узком варианте, концентрирует цели на производстве ограниченной номенклатуры продукции, конкретных рыночных сегментах, группах потребителей.
3. Важным является понимание и принятие миссии большинством сотрудников компании.
4. Удачная формулировка миссии должна быть индивидуальной и подходить только той компании, для которой она разработана.
5. Главным критерием эффективной формулировки миссии является направленность миссии не на продукт, а на определенную потребность клиентов.

«Миссия компании = Образ + Кредо»,

*образ* направлен на формирование облика организации в представлении окружающих;

*кредо* формирует внутреннюю целостность, выражает мировоззрение (стратегические ориентиры), основные убеждения, взгляды (тактические направления), и призвано повысить интерес сотрудников к достижению целей.

Таким образом, миссия является комплексной целью, которая, формирует основу для  ориентиров, разъясняет основные принципы и способы достижения.

Миссия бизнеса трансформируется в конкретные результаты и итоги, к которым стремится организация. Одним из существенных решений при планировании является **выбор** **цели организации**.

Цель – конечные результаты, которые должны быть достигнуты в будущем, то на что направлены действия и ресурсы. Цели должны соответствовать определенным правилам и критериям:

* *конкретными*, т.е. они должны быть четко и конкретно определены и сформулированы, а результат, который необходимо получить, понятен всем, кто связан с ее достижением;
* *измеримыми* и сформулированы таким образом, чтобы их можно было количественно измерить либо объективным способом оценить достижимость.
* *достижимыми и реалистичными* в рамках установленных ресурсов, знаний и заданного времени на их выполнение*;*
* установлены на к*онкретный горизонт прогнозирования,*длительные или короткие временные промежутки.
* *амбициозными*, вызывающая драйв, желание ее достичь. Необходимо ставить достаточно сложные цели, предполагающие усилия (стратегические цели).
* *взаимно поддерживающими и совместимыми*.

С точки зрения стратегического анализа выделяют финансовые и стратегические цели. *Финансовые цели* определяют деятельность компании, запланированную и выраженную финансовыми параметрами. *Стратегические цели* связаны с конкурентной борьбой, повышением конкурентоспособности (например, опережение конкурентов по качеству, улучшение репутации, инновационной составляющей, маркетинга и т.д.)

Для детализации целей и определения их иерархии применяют метод построения дерева целей (рис. 2.2).

Генеральная цель может быть достигнута с помощью определенных подцелей и задач.

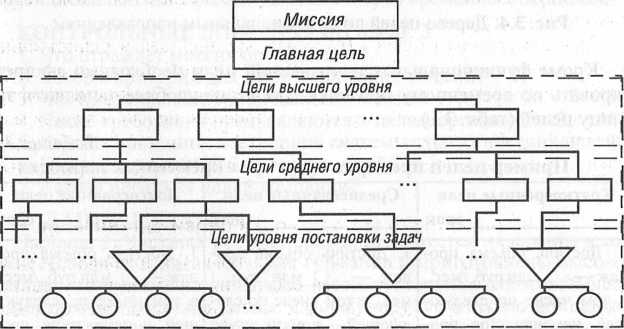


Рис. 2.2. Структура дерева целей

***Стратегическая задача*** – это проблема, связанная с предстоящим событием вне организации или внутри нее, которое может повлиять на способность достигать поставленных целей. Стратегические задачи разделяют на следующие виды:

* задачи, связанные с открывающимися возможностями или сильными сторонами организации, которые важно использовать;
* задачи, связанные с внешними угрозами или слабыми сторонами организации.

***Программа*** – это комплекс мер, направленный на реализацию выбранной стратегии или стратегической задачи, сбалансированный по срокам, исполнителям и ресурсам. Каждая программа включает различные работы, в ходе которых решается общая задача.

В основании пирамиды лежат ***ресурсы и способности***, необходимые для достижения целей организации, реализации стратегии и для выполнения отдельных программ и проектов.

В процессе стратегического управления следует, во-первых, определить необходимые для достижения поставленных целей финансовые, материальные, кадровые, информационные и другие ресурсы, а во-вторых, распределить их между стратегическими задачами и программами.

Ресурсы и способности являются основой для формирования конкурентных преимуществ. Однако преимущества не являются постоянными, так как подвержены имитации. В большей степени, это относится к материальным ресурсам (аналогичные им могут быть приобретены конкурентами) и маркетинговым (по своему содержанию очевидны для конкурентов). Имитация способностей является более сложным процессом, так как способности являются продуктом взаимоотношений персонала, ресурсов, структуры и т.д.

Различия между миссией и целями представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1.

**Отличительные характеристики миссии и целей компании**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***Показатели*** | ***Миссия*** | ***Цели*** |
| Временной критерий | Устремлена в будущее, но не имеет временных определений | Всегда предполагают сроки их достижения |
| Направленность информации | Навнешнюю среду: потребителей, общество, регион, их интересы, ценности и ожидания | Внутрифирменная ориентация (улучшение ресурсов, резервов) |
| Особенности формулировки | Общие термины, которые освещают образ компании, стиль и т.п. | Имеют конкретное выражение результатов |
| Измеримость | Преобладают качественные характеристики и относительный масштаб выражения | Цели количественно измеримы и могут быть однозначными и множественными |

Простейший пример построения дерева целей представлен на рис. 2.3, где приведены подцели, с помощью которых может быть достигнута главная цель компании –«Увеличение чистой прибыли».



Рис. 2.3. Фрагмент дерева целей компании

**РАЗДЕЛ II. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ**

**ТЕМА 3. Анализ макросреды организации**

После этапа целеполагания начинается диагностический этап - стратегический анализ. Стратегический анализ является этапом предплановых исследований, на котором системно анализируются факторы внешней, деловой окружающей среды и ресурсного потенциала предприятия (внутренних возможностей) для определения «текущего состояния дел» на предприятии и выявления условий для его дальнейшего успешного развития в условиях рыночного хозяйствования. Таким образом, на этапе анализа создается необходимая информационная база, позволяющая наиболее эффективным образом провести процесс целеполагания и выбора альтернатив.

Основу информационного обеспечения составляет многоуровневое исследование по широкому спектру показателей и величин, влияющих на управление и результаты работы организации.

В общем смысле *стратегический анализ* подразделяется на два направления (рис. 3.1):

- анализ внешней среды: макроокружения и микроокружения;

- анализ внутренней среды.



Рис. 3.1. Среда компании

Организация находится в состоянии постоянного обмена с*внешней средой*.

**Макроокружение** включает в себя такие компоненты среды, как: состояние экономики, правовое регулирование, политические процессы, природная среда, социальная и культурная составляющие, научно-техническое и технологическое развитие, инфраструктура. Макроокружение обладает следующими свойствами:

* макроокружение это внешняя среда, на которую компания не может повлиять;
* макроокружениесоздает общие условия и не носит специфического характера по отношению к компании.

Степень воздействия отдельных компонент окружения на различные организации различна в зависимости от размера организации, ее отраслевой принадлежности и т.п.

**Микроокружение** представляет собой ближайшее окружение компании, ту среду, в которой она непосредственно действует. Микроокружение обладает следующими свойствами:

* микроокружение является специфической для организации;
* организация сама может оказывать существенное влияние на содержание и характер взаимодействия с микроокружением.

Анализ **внутренней среды** вскрывает возможности и потенциал, на который может рассчитывать компания в конкурентной борьбе.

Внутренняя среда определяется количеством и качеством ресурсов, имеющихся в распоряжении организации. При анализе внутренней среды компании следует акцентировать внимание на ключевых компетенциях, которые приводят к формированию конкурентных преимуществ компании на рынке.

Результаты анализа внутренней и внешней среды позволяют провести ситуационный анализ компании, который будет являться основой для выбора стратегии (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Методы стратегического анализа компании

# PEST‑анализ

PEST-анализ основан на составлении перечня возможных воздействий по следующим направлениям (рис. 3.3):

* политические факторы (Р): какие возможности и угрозы для бизнеса создает динамика политической ситуации; каковы главные тенденции, которые могут повлиять на деятельность компании?
* состояние экономики (Е): каковы наиболее существенные ожидаемые события в экономике и как влияет экономическая ситуация на перспективы бизнеса?
* социально-культурные особенности (S): в чем особенности социального, демографического, культурного свойства, которые должны учитываться в работе?
* научно-техническая среда (Т): в какой степени бизнес зависит от нововведений и изменений; насколько динамичны темпы научно-технического прогресса в отрасли; какова доля функции НИОКР в деятельности предприятия?

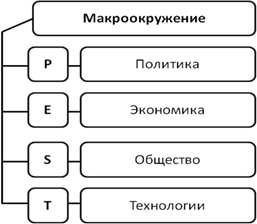


Рис. 3.3. Составляющие PEST-анализа

Общая схема проведения PEST-анализа представлена ниже.

1. Разрабатывается перечень факторов макроокружения, имеющих высокую вероятность реализации и воздействия.
2. Оценивается значимость каждого события для данного предприятия путем присвоения ему определенного веса.
3. Дается оценка степени влияния (как положительного, так и негативного) каждого фактора на стратегию предприятия.
4. Определяются взвешенные оценки путем умножения веса фактора на силу его воздействия, и подсчитывается суммарная взвешенная оценка для данной компании (табл.3.1).

Таблица 3.1

Результаты PEST-анализа

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Факторы | Вес фактора | Степень  влияния | Значение  фактора |
|  | {0 - 1} | {-5; +5} | гр2\*гр3 |
| Р – Политика |  |  |  |
| 1. |  |  |  |
| 2… |  |  |  |
| Е – Экономика |  |  |  |
| 1. |  |  |  |
| 2… |  |  |  |
| **S** – **Социальная сфера** |  |  |  |
| 1. |  |  |  |
| 2… |  |  |  |
| **Т** – **Технология** |  |  |  |
| 1. |  |  |  |
| 2… |  |  |  |

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

При оценки следует учитывать, что:

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

**Отраслевой анализ**

Под отраслью понимают группу компаний, чья  продукция имеет сходные потребительские свойства и предназначена для  одних и тех же потребителей.

Отрасли условно делят на два типа:

1. консолидированные отрасли - присутствуют несколько крупных игроков, при этом изменение стратегии или уход с рынка одного из игроков меняет ситуацию  и перераспределяет силы в отрасли.
2. фрагментарные отрасли - характерно отсутствие лидера, на рынке функционирует большое количество относительно мелких компаний. Отрасль характеризуется низкими барьерами входа, отсутствием эффекта масштаба, высокой степенью дифференциации.

Выделяют два направления отраслевого анализа:

1. определение доминирующих в отрасли экономических характеристик;
2. определение движущих сил в отрасли.

***1. Доминирующие экономические характеристики отрасли определяются путем***анализа ряда параметров (табл. 3.2), которые зависят от стадии жизненного цикла отрасли, и, в конечном счете, сводятся к выявлению степени конкуренции в отрасли:

Таблица 3.2

Экономические характеристики отрасли

|  |  |
| --- | --- |
| ***Характеристика*** | ***Стратегическое значение*** |
| Размеры рынка | Малые рынки не всегда привлекают новых конкурентов; большие рынки часто привлекают корпораций, желающих приобрести компании с целью укрепления конкурентных позиций в притягательных отраслях |
| Рост размеров рынка | Быстрый рост вызывает новые вступления; замедление роста увеличивает соперничество и отсекает слабых конкурентов |
| Прибыльность в отрасли | Высокоприбыльные отрасли привлекают новые входы, условия депрессии поощряют выход |
| Барьеры входа/выхода | Высокие барьеры защищают позиции и прибыли  существующих фирм, низкие делают их уязвимыми к входу новых конкурентов |
| Быстрые изменения технологии | Растет риск инвестирования в технологию и существующее может не окупиться из-за их устаревания |

Характеристики отрасли с точки зрения влияния на степень конкуренции:

*1. Темпы роста отрасли*. Конкурентное поведение будет  менее агрессивным при относительно высоких темпах роста отрасли, так как в этом случае каждая компания может увеличивать объемы продаж, без увеличения своей доли рынка.

*2. Уровень прибыльности*. Недостаток прибыли во всей отрасли или среди главных игроков рынка имеет тенденцию делать конкурентное поведение менее предсказуемым.

*3.**Уровень постоянных издержек*. Инвестиции приводят к повышению доли постоянных издержек, что при обострении конкуренции по цене может привести к снижению.

*4. Экономия в зависимости от масштабов и от опыта компании.* Поведение конкурентов будет более агрессивным, если есть очевидные преимущества от большого масштаба фирмы.

*5.Уровень дифференциации.* Несовершенство рынков создает определенный уровень защиты для отдельных фирм: имеет смысл ожидать жестокой конкуренции в тот период, когда компании предлагают стандартизированный продукт, и более лояльное поведение конкурентов, когда продукт высоко дифференцирован.

*6. Природа самого продукта.* Продукты, требующие немедленного употребления более восприимчивы к снижению цены, чем те, которые могут долго и дешево храниться.

*7. Входные барьеры* это факторы, препятствующие входу компании в отрасль (высокие капиталовложения, высокая степень дифференциации продукта, объемы и уровень производства и реализации, лояльность потребителей к существующим брендам, зрелость отрасли,  жесткая конкуренция внутри отрасли, патенты, договора с поставщиками, интеграция и др.

*10. Выходные барьеры –*это барьеры, которые препятствуют уходу компании с рынка. В качестве таковых рассматривают экономическую зависимость (от поставщиков, потребителей, сотрудников и других групп) и психологическую зависимость (зависимость от сферы деятельности и самой отрасли).

***2. Определение основных движущих сил отрасли****.* Движущие силы представлены рядом факторов, изменения которых приводят к значительным изменениям самой отрасли.

Факторов, которые можно считать движущими силами, довольно много, часть из них специфична и характерна только для отдельно взятых ситуаций или отраслей:

*1. Изменение в долговременной скорости роста*. Данный фактор влияет на соотношение спроса и предложения, на условия вхождения и выхода с рынка, на характер и интенсивность конкуренции. Устойчивый рост спроса привлекает новые компании и усиливает конкуренцию. На сужающемся рынке усиливается конкурентное давление, ожесточая борьбу за долю рынка и вызывая приобретения и слияния, в результате чего происходит консолидация отрасли при уменьшении участников.

*2. Изменения в составе потребителей, появление новых способов использования товаров.*Выделенные силы  меняют характер конкуренции, поскольку изменяется ассортимент товаров, изменяются прежние и появляются новые системы сбыта; возникают новые методы продвижения.

*3. Инновации в продуктах*.Внедрение новых товаров расширяет клиентскую базу, дает новый импульс развитию отрасли и приводит к дифференциации товаров конкурирующих компаний.

*4. Технологические изменения.* Технологические новинки коренным образом изменяют ситуацию в отрасли, создавая возможности для производства новых и более качественных товаров при меньших издержках и открывая новые перспективы для отрасли в целом.

5. *Маркетинговые инновации.*Приемы маркетинга повышают интерес к товарам, увеличивают спрос в масштабах отрасли, усиливают дифференциацию компании.

*6. Вход или выход на рынок крупных компаний*. Появление на рынке нового мощного конкурента всегда меняет условия конкуренции: меняется не только расстановка сил среди игроков, но и характер конкуренции. То же самое происходит и при выходе из отрасли крупной компании: меняется структура конкуренции в отрасли, сокращается число лидеров (при улучшении позиций остающихся игроков), обостряется конкурентная борьба оставшихся компаний.

*7.* *Изменение общественных ценностей и образа жизни.*Возникновение новых социальных проблем, изменение общественного мнения и стиля жизни – мощный источник перемен в отрасли.

*8. Влияние законодательных изменений и др.*

**ТЕМА 4. Диагностика и анализ микросреды организации**

**Анализ конкурентных сил («Пять сил Портера»)**

Анализ проводится для идентификации благоприятных возможностей и опасностей, с которыми может столкнуться компания в отрасли. М. Портер предложил модель «пяти сил», которая аргументирована тем, что чем выше давление со стороны выделенных факторов, тем меньше у компании возможности увеличивать прибыль. Компания, изменив свою стратегию, может воздействовать на эти силы в свою пользу. Пять сил представлены на рис. 4.1.

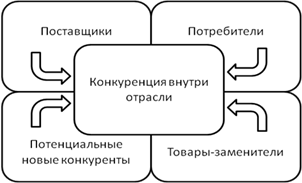


Рис. 4.1. Модель «Пять сил Портера»

Далее представлена характеристика пяти сил модели Портера.

***1.******Риск входа потенциальных конкурентов*** создает опасность прибыльности компании. Угроза возможного появления на рынке новых конкурентов зависит от двух факторов:

* реакции существующих конкурентов,
* наличия барьеров для входа в отрасль.

Существует шесть предпосылок, создающих барьеры для входа.

1. *Экономия на масштабе*формирует абсолютное преимущество по издержкам, что сдерживает вторжение претендентов, вынуждая их либо входить в отрасль в большом масштабе производства, либо заранее согласиться с завышенными издержками.
2. *Дифференциация продукта*. Отождествление товарной марки с компанией является барьером вторжения: новичкам необходимо преодолеть лояльность потребителей к существующим маркам.
3. *Потребность в капитале.*
4. *Доступ к каналам распределения*. Чем более ограничены каналы сбыта, тем тяжелее проникнуть в эту отрасль. Иногда эти препятствия настолько серьезны, что новые участники вынуждены создавать собственные каналы распределения.
5. *Политика правительства*. Правительство может лимитировать или даже вовсе исключить вторжение в отрасли такими методами, как лицензирование и ограничения в доступе к источникам сырья.
6. *Прогноз в отношении реакции существующих в отрасли конкурентов* является основанием для принятия решения о вторжении в данную отрасль.  Опасениями может служить заведомо враждебное отношение конкурентов, занимающих привилегированное положение.

С точки зрения формирования стратегии определяющим фактором является стадия жизненного цикла отрасли.

***2. Соперничество существующих в отрасли компаний***возможно по разным параметрам: по цене, качеству, ассортименту. Интенсивность конкуренции зависит от того, насколько активно участники отрасли пытаются изменить эти показатели. Конкуренцию в отрасли усиливают ряд факторов, представленных ниже.

*1. Рост количества конкурирующих компаний*, выравнивание их по размерам и потенциалу.

*2. Замедление спроса на продукцию.* Снижение роста вызывает обострение конкуренции, так как компании увеличивают рыночную долю отобрав рынки сбыта у конкурентов.

*3. Снижение цен и иные увеличения объемов продаж.* Постоянные издержки составляют значительную часть затрат на производство, а недогруженные мощности увеличивают стоимость продукции, так как постоянные затраты распределяются на меньшее количество изделий.

*4. Лояльность потребителей к торговой марке.* Выделяют три модели отношения клиента к компании:

* эмоционально-позитивное – клиенты редко переоценивают нужды, считая выбор в пользу конкретной компании оптимальным;
* индифферентное – клиенты редко переоценивают свои потребительские нужды, основываясь на том, что переориентация на другую компанию сопряжена с нежелательными издержками;
* оценочно-рациональное – группа в большей степени склонна переоценивать свои возможности и запросы, исходя из таких критериев, как цена продукта, качественные характеристики и уровень сервисного обслуживания.

*5. Попытки компаний улучшить свое положение на рынке за счет конкурентов*. Например,  приобретение мелких конкурентов, внедрение новых товаров, увеличение расходов на рекламу.

*6. Успешность применения стратегических действий*. Чем больше преимуществ от реализации некой возможности, тем выше вероятность того, что компании-конкуренты проявят к ним интерес.

*7. Большие различия между компаниями-участниками* – в стратегиях, ресурсной базе и условиях микроокружения.

*8. Приобретение крупным игроком другой отрасли одной из компаний*(даже слабой с последующим превращением ее в сильную).

*9. Затраты на выход с рынка превышают затраты на продолжение конкурентной борьбы*.  Чем больше препятствий на пути выхода с рынка, тем сильнее решимость компании остаться и продолжить борьбу, несмотря на невысокий уровень дохода или даже убытки. В результате появляются излишние производственные мощности, что ведет к усилению ценовой конкуренции. Обычно барьеры выхода включают следующие обстоятельства:

* оборудование, которое не имеет альтернатив использования;
* экономическая зависимость от отрасли;
* эмоциональное тяготение к отрасли и др.

Ниже представлена взаимосвязь между описанными факторами конкуренции (табл. 4.1):

Таблица 4.1

Взаимосвязь факторов конкуренции

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | | *Условия спроса* | |
| *спад спроса* | *рост спроса* |
| *Барьеры входа* | *высокие* | Большая угроза избытка мощностей и ценовой войны | Возможности роста цен при ценовом лидерстве и расширении деятельности |
| *низкие* | Умеренная угроза избытка мощностей и ценовой войны | Возможности роста цен при ценовом лидерстве и расширении деятельности |

Силы конкуренции, действующие на фирму, эволюционируют в течение жизненного цикла отрасли.

***3. Возможность покупателей «торговаться»*.**

Степень давления со стороны потребителей  зависит:

1. от возможности потребителей диктовать условия поставок;
2. от уровня конкурентной значимости воздействия между компанией и потребителями.

Возможность покупателей «торговаться» представляет угрозу давления на цены из-за потребностей в лучшем качестве или сервисе. При этом под потребителями следует понимать не только конечных потребителей, но и промежуточных. Учитывая данный факт, покупатели наиболее сильны в следующих ситуациях:

* когда поставляющая отрасль состоит из многих малых компаний, а покупателей мало;
* когда покупатели делают закупки в больших количествах;
* когда отрасль зависит от отдельных покупателей в большей части своей деятельности;
* когда промежуточные покупатели получают небольшую прибыль, которая побуждает их снизить издержки, связанные с закупочной деятельностью;
* когда экономически для покупателей приобретения у разных компаний равнозначны;
* когда продукция, предоставляемая отраслью-поставщиком, не влияет на качество товаров и услуг промежуточных покупателей.

***4. Возможность  поставщиков «торговаться»****.*

Поставщики оказывают давление на участников рынка при заключении сделки, путем увеличения цены или снижения качества товаров. Сила поставщика зависит от следующих факторов:

* способность оказывать давление на потребителя в направлении изменения условий поставок (цены и качества);
* уровень взаимодействия поставщиков и потребителей в отрасли.

Мощное давление со стороны поставщиков в следующих случаях:

* когда продукт имеет мало заменителей, важен для компании;
* когда группа поставщиков не испытывает конкурентного давления, предлагая свою продукцию отрасли;
* когда потребители не являются важными клиентами;
* когда поставщики поставляют такие продукты, что для компаний дорого переключаться с одного вида на другой;
* когда покупающие компании неспособны использовать угрозу вертикальной интеграции назад;
* когда компании обходится дешевле покупка продукции, чем ее производство.

***5. Угроза заменяющих продуктов*.**

Существование полностью заменяющих продуктов формирует конкурентную угрозу, ограничивающую цены компании и ее прибыльность. Товары-заменители представляют угрозу, когда их количество достаточно, цены доступны, потребительские свойства удовлетворительны, а переход к заменителям не сопряжен с чрезмерными расходами. Продуктами-заменителями, которые заслуживают особого внимания с точки зрения стратегии, являются продукты, которые способны обеспечить лучшее соотношение цены и качества по сравнению с имеющимися в отрасли.

Таким образом, эффективность конкурентной стратегии определяется эффективностью защиты компании от влияния пяти факторов, возможностью компенсации конкурентного давления и способностью к созданию устойчивых конкурентных преимуществ.

**Карта стратегической группировки**

Оценка структуры конкуренции предполагает анализ положения конкурентов на рынке. Одним из методов сравнения конкурентных позиций компаний является разработка карты стратегических групп, которая  позволяет сравнить рыночные позиции компаний, объединить их в однородные группы и выявить ближайших конкурентов. Стратегическая группа состоит из компаний со схожими стратегиями и занимаемыми позициями. Отрасль может содержать как одну группу, так и множество стратегических групп. Чем ближе стратегические группы расположены друг к другу, тем более интенсивна конкуренция. Ниже представлены этапы процедуры конструирования карты стратегической группировки.

* 1. Выявляются отличительные конкурентные характеристики.
  2. Положение компаний наносится на двухкоординатный график.
  3. Отмечаются компании, попадающие в одну область.
  4. Отмечается доля каждой группы в объеме продаж отрасли.

Построение карты стратегической группировки требует соблюдения следующих правил:

* переменные по осям координат не должны коррелировать;
* переменные должны отражать отличия конкурентов;
* переменные должны носить дискретный характер;
* площади фигур соответствуют относительной доли продаж;
* если существенных переменных больше двух, целесообразно построить несколько карт.

После анализа карты следует этап изучения поведения конкурентов. Компании могут попытаться переместиться в другую группу, занимающую более благоприятную позицию. Данные действия усиливают конкуренцию. Результативность перемещения зависит от барьеров входа в выбранную группу.

**Оценка действий соперничающих компаний**

После анализа карты стратегической группировки проводится анализ возможных действий конкурентов (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Схема анализа поведения конкурента

Лучший источник информации о конкурентах – это наблюдение за ситуацией,  анализ высказываний конкурентов, ежегодные отчеты, статьи в отраслевых изданиях, экспозиции, беседы и т.д.

Анализ проводится по двум направлениям:

***1. Устанавливается, что движет конкурентом****.* Анализ проводится по двум направлениям.

* + анализ будущих целей конкурента (изучение финансовых характеристик, отношения к риску, и структуры организации).
  + анализ стратегических претензий конкурента, основанный на выявлении убеждений конкурента по поводу его силы, слабости и позиции в отрасли (табл. 4.2).

Таблица 4.2

Характеристика конкурентов по стратегическим претензиям и размерам рынка

|  |  |
| --- | --- |
| ***Стратегические претензии*** | ***Цели по размерам рынка*** |
| - быть господствующим лидером  - превзойти лидера отрасли  - войти в лидирующую пятерку  - войти в первую десятку  - подняться в рейтинге  - превзойти соперника  - сохранить позицию  - только выживание | - агрессивная экспансия (приобретения и внутренний рост)  - экспансия путем внутреннего роста  - экспансия путем приобретений  - сохранение существующей доли  - расширение рынка с целью получения кратковременной прибыли |

***2. Выясняется, что конкурент делает и может делать.***По данному направлению проводится анализ двух составляющих.

* анализ стратегии конкурента для выявления методов конкуренции (определяются цели и средства достижения целей).
* анализ возможностей конкурента (табл. 4.3).

Таблица 4.3

Характеристика конкурентов по конкурентной позиции и стратегии

|  |  |
| --- | --- |
| *Конкуренция позиция* | *Конкурентная  стратегия* |
| - хватающий здоровяк, находящийся в движении  - хорошо защищающийся, способный удержать существующее  - держится в середине своры  - пытающийся усилить позицию  - отбивающийся  - отступающий на защитную позицию | - стремление к лидерству по цене  - фокусирование на нишах  - преследование, основанное на дифференциации (по технологии, качеству, ассортименту товаров,   сервису, имиджу) |

Итогом анализа является составление прогноза действий конкурента (профиля конкурентного поведения).

**Определение ключевых факторов конкурентного успеха**

Ключевые факторы успеха (КФУ) – главные определители  конкурентного успеха в отрасли. Обычно для отрасли характерны три-четыре фактора, а из них один-два наиболее важны, задача анализа - в их выделении. Ниже перечислены типы КФУ и их составляющие.

1. Факторы, связанные с технологией:

* компетентность в научных исследованиях;
* способность к инновациям в производственных процессах;
* способность к инновациям в продукции;
* роль экспертов в данной технологии и др.

2. Факторы, связанные с производством:

* эффективность низкозатратного производства;
* качество производства;
* высокая фондоотдача;
* размещение производства, гарантирующее низкие издержки;
* высокая производительность труда;
* дешевое проектирование и техническое обеспечение;
* гибкость производства при изменении моделей и размеров и др.

3. Факторы, связанные с распределением:

* мощная сеть дистрибьюторов /дилеров;
* возможность доходов в розничной торговле;
* собственная торговая сеть компании;
* быстрая доставка и др.

4. Факторы, связанные с маркетингом:

* хорошо испытанный, проверенный способ продаж;
* удобный, доступный сервис и техобслуживание;
* точное удовлетворение покупательских запросов;
* широта диапазона товаров;
* притягательные дизайн и упаковка;
* гарантии покупателям и др.

5. Факторы, связанные с квалификацией:

* выдающиеся таланты;
* ноу-хау в контроле качества;
* эксперты в области технологии и проектирования;
* способность к точной, ясной рекламе;
* способность разработать и вывести на рынок  новые продукты и др.

6. Факторы, связанные с возможностями организации:

* первоклассные информационные системы;
* способность быстро реагировать на изменяющиеся условия;
* компетентность в управлении и наличие управляющих ноу-хау и др.

7. Другие типы КФУ:

* благоприятный имидж и репутация;
* осознание себя, как лидера;
* удобное расположение, приятное, вежливое обслуживание;
* доступ к финансовому капиталу;
* патентная защита и др.

**ТЕМА 5. Диагностика и анализ внутренней среды организации**

# Анализ ресурсов компании

Анализ ресурсов компании включает в себя:

1. анализ наличия ресурсов (количества и качества ресурсов),
2. анализ эффективности и результативности ресурсов.

***Анализ наличия ресурсов*** проводится по видам ресурсов:

* производственные мощности. Выбор мощностей основан на опыте, изучении спроса, структуре производства, гибкости;
* материалы, комплектующие (стоимость, транспортировка, логистика). Вытекающий элемент – качество, которое влияет на процесс формирования ценовой политики и рыночной позиции;
* инновации, которые формируют стратегию развития компании;
* человеческий потенциал. Внимание акцентируется на максимизацию продуктивности и коммуникабельности и соответствии политики управления персоналом целям и задачам компании;
* маркетинговые технологии. Анализируется связка: «рыночный сегмент – маркетинговый план – позиционирование». Исходя из характеристик параметров, возможна оценка дифференцированного, недифференцированного и сфокусированного сегментов;
* информационные ресурсы;
* финансовые ресурсы;
* инфраструктура.

***Анализ эффективности и результативности*** ресурсов основан на следующих предпосылках:

* результативность – это степень  реализации запланированного;
* эффективность – это  показатель стремления к конечному результату (вариант правильности направления к цели).

Таким образом, возможна ситуация, когда ресурсы компании обладают результативностью (в процессе реализации получаем запланированный результат), но отсутствует эффективность (данный результат не соответствует стратегическим целям компании).

Целесообразно разделять ресурсы и активы компании: активы это составляющая часть ресурсов, от использования которых ожидается экономический эффект, т.е.,  *актив* - это то, чем организация владеет и что она может использовать в экономических целях. Управление активами предполагает ответы на вопросы:

* что является активами (материальными и нематериальными);
* всегда ли следует обладать правом собственности на актив;
* как оценивать активы.

Рыночную капитализацию определяют и нематериальные активы, которые помогают материальным генерировать ценность. Например, знания об изменяющихся вкусах потребителей позволяют адаптировать технологии, сырье и предлагать продукцию с требуемыми характеристиками.

**Анализ ключевых компетенций и конкурентных преимуществ компании**

Ключевые компетенции обеспечивают прочную конкурентную позицию компании и уровень прибыльности выше среднего по отрасли. Ключевые компетенции определяются исходя из конкурентных возможностей и ресурсов компании и позволяют сформировать конкурентные преимущества. Пирамида формирования конкурентного преимущества представлена на рис. 5.1.



Рис. 5.1. Формирование конкурентного преимущества компании

Логика процесса включает в себя следующие этапы:

1) организация, обладая определенным уровнем ресурсов, развивает способности к деятельности, что сформирует возможность;

2) по мере приобретения опыта возможность трансформируется в компетенцию - совокупность навыков, знаний, ноу-хау, ресурсов и технологий отдельных функциональных направлений;

3) уникальная компетенция создает основу для конкурентного преимущества, когда ее замечают потребители.

**SNW-анализ**

Наиболее общим подходом к стратегическому анализу внутренней среды является SWOT-анализ, в части SW (с позиции сильных (Strength) и слабых (Weakness) сторон организации). Процедурно SW-подход рекомендуется дополнить подходом SNW, где N означает нейтральную позицию (табл. 5.1).

Таблица 5.1

SNW-анализ

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Стратегические позиции и характеристики | Качественная оценка | | |
| S | N | W |
| 1. Общая (корпоративная) стратегия |  |  |  |
| 2. Бизнес-стратегии по конкретным бизнесам |  |  |  |
| 3. Организационная структура |  |  |  |
| 4. Финансы как общее финансовое положение |  |  |  |
| 5. Продукт как конкурентоспособность |  |  |  |
| 6. Структура затрат |  |  |  |
| 7. Дистрибуция как система реализации продукта |  |  |  |
| 8. Информационная технология |  |  |  |
| 9. 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. Отношение с органами власти |  |  |  |
| 17. Отношение с профсоюзом |  |  |  |
| 18. Инновации и исследования |  |  |  |
| 19. Послепродажное обслуживание |  |  |  |
| 20. Корпоративная культура |  |  |  |
| 21. Стратегические альянсы и т.д. |  |  |  |

В нейтральной позиции фиксируется среднерыночное состояние. Для победы в конкурентной борьбе достаточным может оказаться состояние, когда организация относительно конкурентов по всем (кроме одной) ключевым позициям находится в состоянии N и только по одному фактору – в состоянии S.

Таким образом, стратегический анализ внутренней среды организации должен быть системным как с точки зрения охвата всех структурных и процессных элементов организации, так и в плане применяемого аналитического инструмента.

**ТЕМА 6. SWOT-анализ**

Наиболее простым и самым распространенным инструментом стратегического анализа считается SWOT – анализ.

SWOT - это акроним слов Strengts (силы), Weaknesses (слабости), Opportunities (благоприятные возможности) и Тhreats (угрозы). Внутренняя обстановка компании отражается в S и W, а внешняя - в О и Т.

SWOT-анализ предполагает:

* обследование внутренних сильных и слабых сторон организации;
* выявление благоприятных возможностей для бизнеса и основных угроз для него;
* установление связей между возможностями и угрозами внешней среды и внутренними характеристиками организации.

***Возможности*** – это благоприятные обстоятельства, которые организация может использовать для получения преимущества. *Примеры:*

* ухудшение позиций конкурентов;
* резкий рост спроса;
* появление новых технологий производства продукции;
* выход на новые рынки или сегменты рынка;
* расширение производственной линии и др.

***Угрозы*** – события, наступление которых может оказать неблагоприятное воздействие на организацию. *Примеры:*

* выход на рынок новых конкурентов;
* рост продаж замещающего продукта;
* неблагоприятная политика правительства;
* возрастание требований со стороны покупателей и поставщиков;
* неблагоприятные демографические, экономические, социальные и т.п. изменения.

***Сильные стороны*** – то, в чем преуспела организация или какая то особенность, предоставляющая дополнительные возможности. *Примеры:*

* доступ к уникальным ресурсам;
* наличие передовой технологии и современного оборудования;
* высокая квалификация;
* хорошая репутация у покупателей;
* известный лидер рынка и др.

***Слабые стороны*** – это отсутствие чего-то важного для функционирования организации или то, что ей пока не удается по сравнению с другими и ставит организацию в не благоприятное положение. *Примеры:*

* нет ясных стратегических направлений;
* устаревшее оборудование;
* очень узкий производственный ассортимент;
* слабое представление о рынке, о конкурентах;
* низкие маркетинговые способности и др.;

SWOT-анализ может носить оперативный или стратегический характер в зависимости от временных рамок исследования и затрагивать такие периоды как:

* текущий – исследуется существующие силы и слабости фирмы и текущая рыночная ситуация;
* краткосрочный (обычно в приделах 1-2 лет);
* среднесрочный в приделах (3-5 лет);
* долгосрочный (прогноз более чем на 5 лет).

***Условно SWOT-анализ можно подразделить на 4 этапа:***

1. Анализ внутренней среды организаций и ее деятельности на рынке с целью выявления сил и слабости
2. Анализ внешней среды (микро и макро) с целью выявления возможностей и угроз для организаций
3. Сводный анализ бизнеса в контексте окружающей среды
4. Определение основных стратегических действий по результатам анализа

***Первый этап.*** Для анализа внутренней среды организации необходимо проанализировать корпоративный профиль – совокупность характеристик организаций, описывающих ее деятельность ресурсы компетенций и прочее.

В процессе оценки сил и слабости составляется таблица

**Оценка сил и слабостей организации**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Характеристики корпоративного профиля** | **Оценка характеристики** | **Оценка важности характеристик** | **Ранг**  **характеристики** |
| **ОХi**  [-10, +10] | **OBXi**  [0, 1] | **RXi** |
| Характеристика 1 |  |  |  |
| Характеристика 2 |  |  |  |
| …. |  |  |  |
| Характеристика N |  |  |  |

Оценка характеристики оценивается по 10 балльной системе, при этом оценка слабостей дается с отрицательным знаком, оценка сильных сторон с положительным знаком.

Каждой из характеристик корпоративного профиля может быть предписан весовой коэффициент, определяющий ее важность для формирования конкурентоспособности компании. Вес задается в пределах от 0 (совершенно не важно) до 1 (абсолютно важно).

Далее определяется ранг характеристики корпоратиного профиля, который позволяет определить ее вклад в формирование конкурентоспособности фирмы с учетом зничимости этой этой характеристики.

**RХi = ОХi \* OBXi**

В заключение первого этапа проводится интегральная оценка конкурентоспособности фирмы:

**ОК = ∑ RXi**

Если оценка конкурентоспособности ОК отрицательна, то в фирме преобладают слабости, положительна – преобладают силы.

***Второй этап.*** Для тогочтобы определить возможности и угрозы, необходимо составить перечень параметров, по которому будет оцениваться рыночная ситуация. По каждому параметру необходимо определить, что является возможностью, а что – угрозой для конкретной организации.

За основу при оценке возможностей и угроз можно взять следующий список параметров:

1. *Факторы спроса* – целесообразно принять во внимание емкость рынка, темпы его роста либо сокращения, структуру спроса на продукцию (услуги) организации и т.п.
2. *Факторы конкуренции* – следует учитывать количество основных конкурентов, наличие на рынке товаров-заменителей, высоту барьеров входа на рынок, распределение рыночных долей между основными участниками рынка и т.п.
3. *Факторы сбыта* – уделить внимание количеству посредников, наличию сетей распределения, условиям поставок материалов и комплектующих и т.п.
4. *Экономические факторы* – курс сома (доллара, евро) уровень инфляции, изменение уровня доходов населения, налоговая политика государства и т.п.
5. *Политические и правовые факторы*– оценивается уровень политической стабильности в стране, уровень правовой грамотности населения, уровень законопослушности, уровень коррумпированности власти и т.п.
6. *Научно-технологические факторы* – уровень развития науки, степень внедрения инноваций (новых товаров, технологий) в промышленное производство, уровень государственной поддержки развития науки и т.п.
7. *Социально-демографические факторы* – учитываются численность и половозрастная структура населения региона, в котором функционирует организация, уровень рождаемости и смертности, уровень занятности населения и т.п.
8. *Социально – культурные факторы* – учитываются традиции и система ценностей общества, существующая культура потребления товаров и услуг, имеющиеся стереотипы поведения людей и т.п.
9. *Природные и экологические факторы* – принимается в расчет климатическая зона, в которой функционирует организация, состояние окружающей среды, отношение общественности к защите окружающей среды и т.п.
10. *Международные факторы* – учитывается уровень стабильности в мире, наличие локальных конфликтов и т.п.

***Третий этап.*** На этом этапе сопоставляются сильные и слабые стороны организации и факторов внешней среды и строится «сопоставительная матрица».

Сопоставительная матрица SWOT

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Возможности:**  1.  2.  … | **Угрозы:**  1.  2.  … |
| **Сильные стороны:**  1.  2.  … | Поле «СИВ» | Поле «СИУ» |
| **Слабые стороны:**  1.  2.  … | Поле «СЛВ» | Поле «СЛУ» |

На поле «СИВ» следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации, для того чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде. Например, лучшей стратегией станет упор на рост и увеличение продаж;

На поле «СИУ» стратегия должна предполагать использование силы компании для нейтрализации угроз внешней среды. Эффективными будут стратегии, направленные на смягчение внешних угроз на рынке путем диверсификации и интеграции;

На поле «СЛВ» стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся, в организации слабости. В данном случае оптимальны стратегии совместных предприятий для активной работы на перспективном рынке. Альтернативный вариант - стратегия вертикальной или горизонтальной интеграции;

На поле «СЛУ» разумным становится либо концентрация на узком сегменте рынка, либо уход с рынка.

***Четвертый этап*** SWOT-анализ заключается в определении основных стратегических действий, актуальных для того или иного сочетания сил, слабостей, возможностей и угроз.

Важно не только определить стратегию (общее направление), которой должна придерживаться фирма, но и сформулировать основные стратегические шаги, которые необходимо предпринять.

**РАЗДЕЛ III. ПОДХОДЫ К КЛАССИФИКАЦИИ СТРАТЕГИЙ**

**ТЕМА 7. Конкурентные стратегии по М.Портеру**

Значительный вклад в разработку классификации конкурентных стратегий развития предприятия был сделан основоположником школы позиционирования Майклом Портером, который утверждал, что для укрепления конкурентных позиций предприятие должно использовать одну из следующих стратегий: лидерство по издержкам, дифференциация и фокусирование. Основные характеристики конкурентных стратегий представлены в табл. 7.1.

Предприятие, решившее использовать *стратегию лидерства по издержкам*, старается расширить свое влияние на рынке, подчеркивая более низкую, по сравнению с конкурентами, цену на продукцию. Стремление быть лидером в области низких издержек производства требует захвата большой доли рынка, применения ресурсосберегающих технологий, осуществления четкого контроля накладных расходов и других видов постоянных издержек.

Эта стратегия нацелена в первую очередь на стабильность, а не на рискованные эксперименты или поиск возможностей для нововведений и творческого роста. Стратегия низкой цены подразумевает, что компания способна поддерживать цены на свои товары или услуги на более низком уровне, чем у конкурентов, и при этом предлагать сравнительно хорошее качество и получать разумную прибыль.

*Однако применение данной стратегии связано с определенными рисками:*

* конкуренты могут перенять методы снижения затрат;
* применение новых технологий может устранить имеющиеся конкурентные преимущества и сделать малопригодным накопленный опыт;
* концентрация внимания только на затратах затрудняет своевременное обнаружение изменений на рынке;
* снижение качества продукции в погоне за снижением себестоимости;
* непредвиденные факторы, увеличивающие затраты, могут привести к уменьшению разрыва в ценах в сравнении с конкурентами.

Таблица 7.1

Конкурентные стратегии по М. Портеру

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Сравнительные  критерии | Конкурентные стратегии | | |
| Лидерство по издержкам | Дифференциация | Фокусирование |
| Конкурентное преимущество | Низкие издержки | Отличительные свойства товаров и услуг | Эксклюзивные товары для конкретного сегмента потребителей |
| Ассортимент | Ограниченный  ассортимент | Широкий ассортимент дифференцированных товаров и услуг | Ограниченный ассортимент, адаптированный к потребностям выбранного сегмента |
| Производство | Стремление к сокращению издержек без снижения качества  и ухудшения основных характеристик продукта | Стремление к созданию максимально привлекательного продукта. Нахождение путей по созданию ценностей для покупателя | Стремление к созданию продукта, адаптированного к потребностям рыночной ниши |
| Маркетинг | Выделение характеристик продукта, позволяющих сократить издержки | Реализация принципа  «за качество стоит платить» | Ориентация на возможности потенциальных покупателей |
| Стратегия | «Разумная цена – разумное качество». | Концентрация на нескольких ключевых отличительных чертах; создание репутации и имиджа продукта | Поддержка уровня обслуживания и цен, лучших для данного сегмента |

В качестве примера компании, реализующей стратегию низкой цены, можно привести британскую компанию воздушных сообщений Go Fly, которая успешно конкурирует с такой огромной авиакомпанией, как British Airways. .Компания Go Fly не пользуется услугами агентов, потребители могут заказывать билеты прямо по телефону или через Интернет, в цену билета не включены еда и напитки, компания предлагает пассажирам во время полета самостоятельно выбрать и купить что-либо из набора закусок, имеющихся на борту.

В случае выбора *стратегии дифференциации* организация старается наделить свои товары и услуги отличительными свойствами, выделить их среди других, подобных им.

Для достижения того, чтобы продукция воспринималась как уникальная, организация должна иметь большие возможности в области маркетинга, исключительный сервис, использовать новые технологии производства и обладать штатом творческих сотрудников.

Стратегия дифференциации может снизить накал конкурентной борьбы и устранить угрозу со стороны сходной по функциональному назначению продукции других фирм, так как покупатели доверяют определенной торговой марке. Однако нужно помнить, что для успешного применения стратегии дифференциации требуется поддерживать ряд затратных видов деятельности, таких как глубокое исследование свойств продукции, дизайн и качественная реклама.

*Риски выбора данной стратегии*:

* цена продукта может быть настолько значительной, что потребители, несмотря на преданность данной марке, предпочтут продукт других фирм;
* невосприятие клиентом уникальности предлагаемых товаров и услуг;
* подражание других фирм, что может привести к снижению преимуществ, связанных с дифференцированием.

В качестве примеров компаний, применяющих стратегию дифференциации, можно рассматривать магазины дорогой высококачественной одежды или компанию, производящую элитные сорта кофе.

В соответствие со *стратегией фокусирования* фирма все свои действия направляет на определенный сегмент рынка. Основная идея стратегии фокусирования заключается в том, что предприятие может обслуживать свой узкий целевой рынок более эффективно, чем конкуренты, которые рассредоточивают свои ресурсы на всем рынке. В этом случае фирма досконально выясняет потребности определенного сегмента рынка в определенном типе продукции. В результате создается преимущество над конкурентами либо путем дифференциации товаров на основе более полного удовлетворения нужд целевого рынка, либо путем достижения меньших издержек при обслуживании выбранного сегмента. Данную стратегию также называют стратегией рыночной ниши.

*Риски, связанные с выбором данной стратегии:*

* предпочтения целевого сегмента могут измениться;
* выбранный сегмент может трансформироваться в новый;
* сосредоточение усилий только на одном сегменте (узкопрофильность) может не позволить осуществить фирме переориентацию в случае изменений на рынке.

Примерами компаний, применяющих данную стратегию, являются магазин «Большие люди» (товары для людей с большими размерами), салон «Свадебный» (товары специального назначения).

**ТЕМА 8. Эталонные стратегии развития бизнеса**

Наиболее распространенные стратегии развития бизнеса обычно называются базисными, или эталонными. Они отражают четыре различных подхода к росту фирмы и связаны с изменением состояния одного или нескольких следующих элементов: продукт, рынок, отрасль, положение фирмы внутри отрасли, технология. Каждый из данных пяти элементов может находиться в одном из двух состояний: существующее состояние или новое состояние.

Первую группу эталонных стратегий составляют *стратегии концентрированного роста*. В случае следования данной стратегии фирма улучшает свой продукт или начинает производить новый, ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо же переходит на новый рынок, не меняя при этом отрасли.

Конкретными типами стратегий первой группы являются следующие:

* стратегия усиления позиции на рынке предполагает значительные маркетинговые усилия для того, чтобы с данным продуктом на данном рынке занять лучшие позиции. Реализация этой стратегии допускает также осуществление так называемой горизонтальной интеграции, при которой фирма пытается установить контроль над своими конкурентами.

*Пример. Для привлечения клиентов фирма «Стройландия» проводит масштабную рекламную кампанию;*

* стратегия развития продукта, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта и его реализации на уже освоенном фирмой рынке.

*Пример. Компания «Урал-Аква» наряду с традиционной питьевой водой предоставляла потребителям новинку – питьевую йодированную воду;*

* стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта.

*Пример. Крупнейший производитель стали – компания* ArcelorMittal, *расширяя собственную дистрибьюторскую сеть, открывает свой филиал в России.*

Вторую группу эталонных стратегий составляют *стратегии интегрированного роста*. Они связаны с расширением предприятия путем добавления новых структур за счет приобретения собственности или расширения изнутри, при этом в обоих случаях происходит изменение положения фирмы внутри отрасли. Данные стратегии применяются, когда фирма находится в сильном бизнесе. К стратегиям интегрированного роста относятся следующие:

* стратегия вертикальной интеграции «назад» направлена на рост фирмы и обеспечение развития производства за счет приобретения поставщиков или усиления контроля над системой поставок. Она используется для того, чтобы стабилизировать или защитить стратегически важный источник снабжения и снизить степень своей стратегической зависимости от поставщиков.

*Пример. Строительная фирма покупает бетонный завод;*

* стратегия вертикальной интеграции «вперед» направлена на рост фирмы за счет приобретения либо усиления контроля над каналами распределения продукции. Данная стратегия эффективна в том случае, если независимость каналов может привести к накоплению товарных запасов, неполной загрузке производственных мощностей, что ведет к нестабильности производства и невозможности его развития.

*Пример. В год своего пятилетия компания «А. Коркунов» в историческом центре Москвы открыла первый фирменный магазин*;

* стратегия горизонтальной интеграции имеет своей целью усиление позиции фирмы за счет поглощения или усиление контроля над конкурентами. Она может предусматривать сотрудничество фирм-конкурентов на временной основе в случае, если такое сотрудничество приносит им ощутимую выгоду.

*Пример. Компания* Mercedes-Benz *приобрела еще один пакет акций ОАО «КАМАЗ».*

Третьей группой эталонных стратегий развития бизнеса являются *стратегии диверсифицированного роста.* Эти стратегии реализуются в том случае, если фирмы дальше не могут развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли.

Стратегиями данного типа являются следующие:

* стратегия концентрической диверсификации базируется на поиске и использовании заключенных в существующем бизнесе дополнительных возможностей для производства новых продуктов. При этом существующее производство остается в центре бизнеса, а новое – возникает исходя из тех возможностей (технологических, маркетинговых и т.д.), которые заключены в освоенном рынке. *Пример. Предприятие, выпускающее хлебобулочные изделия, начинает также производство тортов;*
* стратегия горизонтальной диверсификации предполагает поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой. При данной стратегии фирма должна ориентироваться на производство таких технологически не связанных продуктов, которые бы использовали уже имеющиеся возможности фирмы, например, в области поставок. Так как новый продукт должен быть ориентирован на потребителя основного продукта, по своим качествам он должен быть сопутствующим уже производимому продукту. *П р и м е р. С момента своего основания в 1974 г. основной вектор развития компании* Specialized *прежде всего был направлен на разработку и производство шоссейных и горных велосипедов премиум-класса. Сегодня компания выпускает также велотуфли и шлемы*;
* стратегия конгломеративной диверсификации состоит в том, что фирма расширяется за счет производства технологически не связанных с уже производимыми новых продуктов, которые реализуются на новых рынках; *Пример. Компания «Марс» является мировым лидером по производству шоколада, продавая 7 из 20 самых популярных в мире шоколадных батончиков. С 1935 г. компания Марс является ведущим поставщиком кормов для домашних животных.*

Четвертая группа эталонных стратегий развития бизнеса – это *стратегии сокращения*. Стратегии целенаправленного и спланированного сокращения реализуются тогда, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике. Реализация данных стратегий зачастую проходит не безболезненно для фирмы. Однако необходимо четко осознавать, что это такие же стратегии развития фирмы, как и рассмотренные стратегии роста, и при определенных обстоятельствах их невозможно избежать. Более того, в определенных обстоятельствах это единственно возможные стратегии обновления бизнеса.

Выделяются четыре типа стратегий целенаправленного сокращения бизнеса:

* стратегия ликвидации, представляющая собой быстрый выход из сферы деятельности, грозящей банкротством, путем продажи занятого в ней имущества. Данная стратегия – это предельный случай стратегии сокращения и осуществляется она тогда, когда фирма не может вести дальнейший бизнес. *П р и м е р. По решению Арбитражного суда г. Москвы по заявлению Банка России в 2010 г. Межпромбанк был признан банкротом и подвергнут процедуре ликвидации. Активы Межпромбанка оцениваются в 62,2 млрд рублей, а его обязательства – в 92,82 млрд рублей. Таким образом, банк не способен удовлетворить требования кредиторов;*
* стратегия сокращения расходов, основной идеей которой является поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат. Данная стратегия обладает определенными отличительными особенностями, которые состоят в том, что она больше ориентирована на устранение достаточно небольших источников затрат, а также в том, что ее реализация носит характер временных или краткосрочных мер. Реализация данной стратегии связана со снижением производственных затрат, повышением производительности, сокращением найма и даже увольнением персонала, прекращением производства неприбыльных товаров и закрытием неприбыльных мощностей. *Пример. Компания «Эн-би-си-Юниверсал», владеющая студией «Юниверсал пикчерз», сократила в декабре 2008 г. в связи экономиче­ским кризисом 500 сотрудников. Это 3% от общего числа работников компании*;
* стратегия свертывания, заключающаяся в том, что фирма закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнесов для того, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса. Часто эта стратегия реализуется диверсифицированными фирмами тогда, когда одно из производств плохо сочетается с другими. Реализуется данная стратегия и тогда, когда нужно получить средства для развития более перспективных либо же начала новых, более соответствующих долгосрочным целям фирмы бизнесов. Пример. Французский банк BNP Paribas намерен в ближайшее время закрыть большинство своих отделений в России и сосредоточиться исключительно на совместном проекте со Сбербанком в области кредитования в точках продаж (POS-кредитования);
* стратегия «сбора урожая», предполагающая отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе. Эта стратегия применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан, но может принести доходы во время «сбора урожая». Данная стратегия предполагает сокращение затрат на закупки, рабочую силу и максимальное получение дохода от распродажи имеющегося продукта и продолжающего сокращаться производства. Стратегия «сбора урожая» рассчитана на то, чтобы при постепенном сокращении данного бизнеса до нуля добиться за период сокращения получения максимального совокупного дохода. *Пример. В связи с прекращением производства автомобиля «Ока» осуществляется распродажа запасных частей*.

На практике фирма может одновременно реализовывать несколько стратегий. Особенно это распространено в среде многоотраслевых компаний. Фирмой может проводиться и определенная последовательность в реализации стратегий. В этих случаях говорят, что фирма осуществляет *комбинированную* стратегию.

**РАЗДЕЛ IV. МЕТОДЫ ОЦЕНКИ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ**

**ТЕМА 9. Портфельный анализ**

Для предприятий, которые имеют многономенклатурное производство и обслуживают много рынков, задачи стратегического выбора усложняются. Дело в том, что одни товары могут занимать сильные позиции по сравнению с конкурентами, а другие – слабые. Кроме того, одним товарам могут понадобиться инвестиции для поддержки их конкурентоспособности, другие же, наоборот, могут давать больше прибыли, чем это требуется для их перспективного развития. Подобные проблемы решают с помощью портфельных матриц, которые определяют стратегическую роль каждого товара и портфельную стратегию их развития. Портфельная стратегия (иногда ее называют корпоративной стратегией) – это стратегия, которая описывает общее направление развития предприятия с различными видами бизнеса и направлена на обеспечение баланса портфеля товаров и услуг. Портфелем в теории финансов называют набор ценных бумаг различных компаний, принадлежащих некоторому субъекту. По аналогии также называется совокупность стратегических хозяйственных единиц (СХЕ), которые данные субъект контролирует или которыми полностью владеет. СХЕ – это специализированная структура, которая может быть предприятием, цехом и другим подразделением. Если СХЕ самостоятельно реализует свою продукцию, то она фактически имеет статус центра прибыли. Если самостоятельно не реализует продукцию, то речь идет о центре издержек производства. Признаками СХЕ являются:

* наличие самостоятельного направления деятельности, специфических целей и возможности реализации долгосрочных стратегий на основе долгосрочной производственно-сбытовой программы. Это главный признак;
* специализация на выпуске определенной продукции, автономность в отношении модификации;
* возможность самостоятельного распоряжения ресурсами, принятия в рамках общего стратегического плана независимых управленческих решений в области производства, сбыта и материально-технического обеспечения, выбора поставщиков;
* обладание собственным рыночным сегментом, кругом потребителей и конкурентов;
* измерение и оценка результатов в финансовых показателях (прибыль, экономия затрат).

СХЕ действуют на территории стратегических хозяйственных зон (СХЗ), то есть стратегических сфер бизнеса, выделение которых дает возможность повысить эффективность производства и прибыль. Портфельные стратегии часто называют инвестиционными, так как определяют те СХЕ, в которые следует направлять инвестиции и как распределять ресурсы. Последовательность выработки портфельных стратегий заключается в следующем:

1) все виды деятельности (или ассортимент продукции) разбиваются на стратегические единицы бизнеса;

2) определяется относительная конкурентоспособность данных бизнес-единиц, показатели их деятельности (темпы роста продаж, доля рынка, конкурентная позиция, стадия жизненного цикла и др.), а также перспективы развития соответствующих рынков;

3) разрабатывается стратегия каждой бизнес-единицы;

4) руководством производится оценка всех бизнес-стратегий и разрабатывается общая (портфельная) стратегия.

Достоинствами портфельного анализа является:

* возможность логического структурирования и наглядного отражения стратегических проблем многопродуктового предприятия;
* относительная простота представления результатов;
* акцент на качественные стороны анализа.

К недостаткам портфельного анализа относятся:

* в портфельной матрице различные виды деятельности оцениваются только по двум критериям, остальные факторы остаются без внимания;
* необходимость проведения большой работы по сегментированию рынков;
* используются данные о текущем состоянии бизнеса, которые не всегда можно экстраполировать на будущее.

**Матрица Бостонской консультативной группы**

Широкое применение в практике стратегического выбора получила двухмерная матрица, разработанная Бостонской консультативной группой. Поэтому эта матрица более известна под названием матрица "Бостон Консалтинг Групп" или матрица БКГ. Матрица БКГ составляется на весь портфель, причем по каждому продукту должна иметься следующая информация:

1. объем продаж в стоимостном выражении, он представляется на матрице площадью круга;

2) доля продукта на рынке относительно крупнейшего конкурента (ОДР), которая определяет горизонтальное положение круга в матрице. ОДР определяется делением доли рынка бизнес-единицы на долю рынка крупнейшего конкурента. Относительная доля рынка делится на "высокую" и "низкую", причем границей между ними является 1,0. Коэффициент 1,0 показывает, что предприятие близко к лидерству;

3) темпы роста рынка, на котором действует предприятие со своей продукцией, определяет вертикальную составляющую круга в матрице. При построении матрицы БКГ темпы роста объемов продаж товара разделяют условной линией на уровне 10%. на "высокие" (более 10 % в год) и "низкие" (менее 10 %).

В основе интерпретации матрицы БКГ лежат следующие положения:

* во-первых, чем больше доля товара на рынке (чем больший объем производства), тем ниже удельные издержки на единицу продукции и выше прибыль в результате относительной экономии от объемов производства.
* во-вторых, если предприятие хочет поддерживать долю рынка, то потребность в дополнительных средствах растет пропорционально темпу роста рынка;
* в-третьих, поскольку рост каждого рынка в конечном счете снижается при достижении в своем жизненном цикле к стадии зрелости, полученную прибыль следует направлять или распределять среди продуктов, у которых есть тенденции к росту.

Из матриц БКГ, если их выполнить для различных периодов времени, можно построить своеобразный динамический ряд, который даст наглядное представление о закономерностях движения на рынке каждого продукта, о направлениях и темпах продвижения товара па рынке. . Матрица дает возможность определить, какой товар предприятия занимает ведущие позиции по сравнению с конкурентами, какова динамика его рынков, позволяет произвести предварительное распределение стратегических финансовых ресурсов между продуктами.

Исходя из вышеизложенного, матрица предлагает следующую классификацию типов продуктов в соответствующих стратегических зонах в зависимости от особенностей распределения прибыли:

* "звезды";
* "дойные коровы";
* "трудные дети" (другие названия "дикие кошки", "знаки вопроса");
* "собаки".

Эта классификация представлена на рис. 9.1.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Показатели** | | **Относительная доля фирмы на рынке** | |
| **Высокая (более 1,0)** | **Низкая (менее 1,0)** |
| Темп роста рынка (производства) | Высокий  (более 10 % в год) | 1. Звезды   Финансы генерируются | 1. Трудные дети   Финансы потребляются |
| Низкий  (менее 10 % в год) | 1. Дойные коровы   Финансы генерируются | 1. Собаки   Финансы потребляются |

Рис. 9.1. Схема матрицы Бостонской консультативной группы БКГ

1) Первая группа СХЕ – "звезды", когда имеются и высокая доля рынка, и быстрый рост. Звезды занимают лидирующее положение на рынке. Они дают значительную прибыль, но одновременно требуют больших объемов различных ресурсов для продолжающегося роста, а также жесткого контроля за этими ресурсами со стороны руководства. Иначе говоря, "звезды" следует оберегать и укреплять с целью поддержания быстрого роста. По мере замедления развития "звезда" чаще всего превращается в "дойную корову"

2) Вторая группа СХЕ – "дойные коровы" сохраняют ведущее положение на рынке в относительно зрелом или сокращающемся производстве. При этом положении обеспечивается стабильный сбыт продукции, который поддерживается без излишних издержек производства. Таким образом, производство продукции такого типа является своеобразным генератором наличных средств для всего предприятия, т. е. для оказания финансовой поддержки "звездам" и "трудным детям";

3) Третья группа СХЕ – "трудные дети" имеют малую долю рынка в развивающейся отрасли. Как правило, для них характерны слабая поддержка покупателями и неясные конкурентные преимущества. Ведущее положение на рынке занимают конкуренты. Поскольку низкая доля рынка, как правило, означает небольшую прибыль и ограниченный доход, то эти продукты, находясь на быстрорастущих рынках, требуют больших средств для поддержания доли рынка и для дальнейшего увеличения этой доли. Приходится постоянно решать вопросы: оставить такой товар или отказаться.

4) Четвертая группа СХЕ – "собаки" (дословно "усталые старые собаки") имеют на рынке малую роль при сокращающемся или медленном росте. "Собаки" - могут быть даже прибыльными и оставаться в портфеле, пока приносят доход. Но в целом они не способны генерировать финансы, связывают активы и поэтому в дальнейшем подлежат ликвидации.

Таким образом, в рамках матрицы БКГ можно выделить для выбора стратегий следующие варианты:

1) рост и увеличение доли рынка — превращение "трудных детей" в "звезды" при значительных вложениях за счет "дойных коров";

2) сохранение доли рынка — стратегия для "дойных коров", доходы которых важны для растущих видов продуктов и финансовых инноваций;

3) "сбор урожая", то есть получение краткосрочной доли прибыли в максимально возможных размерах, даже за счет сокращения доли рынка — стратегия для слабых "коров", лишенных будущего, неудачливых "трудных детей" и "собак";

4) ликвидация бизнеса или отказ от него и использование полученных вследствие этого средств в других отраслях — стратегия для "собак" и "трудных детей", не имеющих больше возможностей инвестировать для улучшения своих позиций.

Например, условный сбалансированный портфель может включать 2-3 "коровы", 1-2 "звезды", несколько "трудных детей" в качестве задела на будущее, небольшое число "собак". Несбалансированный портфель в данном случае имел бы 1 "корову", много "собак", несколько "трудных детей" при отсутствии "звезд" (табл. 9.1).

Таблица 9.1.

Общая характеристика позиций СХЕ в матрице БКГ

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Тип СХЕ | Стратегия в отношении доли рынка | Прибыль | Потребность в ресурсах | Финансовые потоки |
| Звезда | Удерживать и увеличивать | Высокая | Высокая | Сбалансированные или отрицательные |
| Дойная корова | Удерживать | Высокая | Низкая | Положительные максимальные |
| Трудный ребенок | Увеличивать, снимать урожай или уходить | Низкая или нулевая | Очень высокая | Положительные или отрицательные |
| Собаки | Снимать урожай или уходить | Низкая или отрицательная | Реинвестирование | Положительные |

Достоинства матрицы БКГ:

* оценивает состояние портфеля и положение фирмы через финансовые потоки;
* облегчает планирование стратегии для каждой СХЕ;
* облегчает принятие инвестиционных решений (у кого изъять ресурсы и кому отдать и др.).

Однако модель имеет и немало недостатков:

* выделяет всего четыре типа СХЕ (на самом деле их значительно больше. Кроме того, в данной матрице рассматривается доля рынка и не рассматриваются другие факторы, от которых зависит прибыльность предприятия.);
* не всегда правильно модель оценивает возможности бизнеса. Для продукта, определенного как "собака", можно порекомендовать уход с рынка, в то время как внешние и внутренние изменения в состоянии изменить позицию бизнеса. Так, например, мелкое фермерское хозяйство, поставляющее овощную продукцию, в 70-е годы могло быть оценено как "собака", но уже к 90-м годам ухудшение экологической обстановки и особое отношение к "чистым" продуктам создали новые перспективы для развития этого вида бизнеса;
* чрезмерно сосредоточена на потоках наличности, в то время как для организации не менее важным показателем является эффективность инвестиций;
* данная матрица не учитывает стратегии дифференциации или фокусирования, а в расчет принимается в основном лишь стратегия, основанная на снижении издержек, когда ценовая конкуренция и кривая опыта приобретают особое значение.

Необходимо помнить, что в матрице БКГ и во всех остальных матрицах, рассмотренных ниже, по одной оси откладывается внешняя переменная, а по другой оси – внутренняя переменная.

**Модель Мак-Кинси**

# Более сложным вариантом портфельной модели является многофакторная матрица "Мак-Кинси", появившаяся в компании "Дженерал электрик" и получившая название "экран бизнеса". Она представляет собой усовершенствованную матрицу БКГ: рассматривает большее число факторов, последовательнее применяет метод портфельного анализа. В то же время модель статична, в ней отсутствует связь между конкурентоспособностью и денежными потоками. В основе построения матрицы Мак-Кинси лежит интегральная оценка долгосрочной привлекательности рынка и конкурентного положения. Для того, чтобы разместить информацию в матрице Мак-Кинси по определенным позициям, необходимо:

1) выделить влияющие на конкурентные преимущества факторы;

2) произвести балльную оценку экспертами их роли в интервалах 1-5 или 0-1 (чем значительнее влияние, тем выше балл).

Преимуществом многопрофильной портфельной модели Мак-Кинси по сравнению с простой портфельной моделью является учет наибольшего количества значимых факторов внутренней и внешней среды фирмы. Однако в применении данной модели существуют ограничения, к которым можно отнести отсутствие конкретных рекомендаций по поведению на том или другом рынке, а также возможность субъективной, искаженной оценки фирмой своей позиции.

Факторы привлекательности рынка и характеристики конкурентного положения

|  |  |
| --- | --- |
| Привлекательность рынка | Конкурентное положение СХЕ |
| Характеристика рынка | |
| Размер рынка Темпы роста рынка за последние 10 лет  Динамика цен, чувствительность покупателей к ценам  Динамика продаж  Важность экспорта | Темпы роста СХЕДоля продаж, принадлежащая фирме Широта продуктового ассортимента  Эффективность системы маркетинга |
| Факторы конкуренции | |
| Острота конкуренции Чувствительность к товарам –заменителям  Преимущества лидеров отрасли | Относительная доля рынка Потенциал фирмы |
| Финансово-экономические факторы | |
| Входные и выходные барьеры Уровень загрузки производственных мощностей  Отраслевая рентабельность  Структура отраслевых затрат | Степень использования мощностей СХЕ Уровень рентабельности  Технологическое развитие  Структура затрат |
| Социально-психологические факторы | |
| Социальная среда Правовое ограничение | Корпоративная культура Имидж |

# Матрица Мак-Кинси выглядит следующим образом (рис. 9.2):

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатели** | | **Конкурентные преимущества** | | |
| **Высокие** | **Средние** | **Низкие** |
| Привлекательность рынка | Высокая | Победитель 1  Инвестирование и рост | Победитель 2  Инвестирование и рост | Зарабатывать и защищаться (проблемный бизнес) |
| Средняя | Победитель 3  Инвестирование и рост | Зарабатывать и защищаться (проблемный бизнес) | Проигравший 1  Снимать урожай и уходить с рынка |
| Низкая | Зарабатывать и защищаться (проблемный бизнес) | Проигравший 2  Снимать урожай и уходить с рынка | Проигравший 3  Снимать урожай и уходить с рынка |

Рис. 9.2. Матрица Мак-Кинси

Помимо матриц БКГ и Мак-Кинси, существует еще ряд матричных моделей: модель Мак-Кинси 7-S, PIMS, матрица компании "Шелл" и др. Все матричные модели основаны на экономическом и часто интуитивном анализе. Моделью, способной дать гораздо более конкретный материал для принятия стратегических решений является комплексный деловой анализ PIMS (ПИМС). Показатели деятельности фирм отражены приблизительно в 30 основных переменных, влияющих на уровень прибыли, и разбиты на три группы: конкурентная позиция бизнеса, характеристика и привлекательность рынка и производственная структура предприятия. Данная матрица составляется с помощью специального программного продукта.

**ТЕМА 10. Разработка стратегий на функциональном уровне**

Базовая или общая, генеральная стратегия предприятия должна быть подкреплена разработкой функциональных стратегий. Функциональные стратегии конкретизируют выбранную траекторию развития предприятия и разрабатываются соответствующими подразделениями предприятия (организации). В силу их предназначения и специфики деятельности различные службы предприятия имеют свое собственное видение достижения поставленных ориентиров. Поэтому разрабатываемые ими стратегии не всегда стыкуются, а иногда и просто противоречат друг другу. Искусство руководства предприятием заключается в том, чтобы заставить функциональные подразделения сбалансировать и скоординировать разрабатываемые ими стратегии. Достигаться это может двумя основными путями: во-первых, руководители функциональных служб предприятия (организации) участвуют в обосновании и разработке базовой стратегии предприятия; во-вторых, процесс разработки окончательной стратегии развития предприятия должен быть многоступенчатым, включая этап согласования и координации. Как правило, предприятие должно разрабатывать следующие основные виды функциональных стратегий:

1. стратегию маркетинга;
2. стратегию производства;
3. инновационную стратегию;
4. финансовую стратегию;
5. социальную стратегию;
6. стратегию организационных изменений;
7. экологическую стратегию;
8. стратегия (внешнеэкономической) международной деятельности.

**Стратегия маркетинга**

Стратегия маркетинга рассматривается в зарубежной литературе как одна из ведущих функциональных стратегий развития предприятия. Более того, многие маркетологи часто отожествляют стратегию маркетинга со стратегическим планом развития предприятия.

Важность маркетинговой стратегии обусловлена тем обстоятельством, что маркетинг обеспечивает информационные, стратегические и оперативные связи предприятия с внешней средой. Вследствие чего непосредственное функционирование маркетинга тесно связано с другими подсистемами управления деятельностью предприятия.

Основными составляющими маркетинговой стратегии являются:

1) исследовательская функция;

2) стратегия товара (товарная политика);

3) стратегия товародвижения (каналы сбыта);

4) стратегия продвижения товара на рынок (реклама, стимулирование сбыта);

5) стратегия цен.

Исследовательская функция

Основу маркетинга составляет процесс непрерывного сбора, анализа и оценки информации, в первую очередь о состоянии рынка. Для того чтобы выжить в условиях конкуренции, предприятие должно следить за всеми изменениями на рынке (требованиями потребителей, соотношением цен, конкуренцией), а также за созданием новых изделий, введением новых элементов в дистрибьюторскую сеть. Маркетинговая деятельность предприятия дает возможность лучше ориентироваться в конкретной рыночной среде.

Стратегия товара (товарная политика)

При формировании товарной политики определяется, какими должны быть функциональные потребительские свойства товара, уровень качества, широта ассортимента, торговая марка, имидж, уровень гарантий.

Стратегия товародвижения (каналы сбыта)

Под товародвижением понимается деятельность по реализации продукции и перемещению ее от производителя к потребителю с наименьшими затратами в установленные строки.

Данная стратегия предполагает выбор способа распределения, формирование каналов сбыта и управление ими, уровень сервисного сопровождения.

Каналы товародвижения характеризуются:

* длиной (то есть числом участников в цепочке);
* шириной (количеством независимых субъектов в каждом звене цепочки);
* структурой (соотношением объема прямых продаж и объема продаж через посредников).

Каналы товародвижения могут быть простыми (предполагают прямую передачу продукции от производителя к потребителю) и сложными (включающие посредников). Простые каналы используются чаще всего крупными поставщиками уникальной продукции производственного назначения (например, при поставке нестандартизированного оборудования). Крупные фирмы используют, как правило, многоканальные системы, когда продукции реализуется максимально возможным числом посредников.

Каналы товародвижения могут образовывать вертикальные и горизонтальные маркетинговые схемы. Вертикальные схемы бывают двух типов: корпоративные (находятся под контролем одного владельца) и договорные (управляются мощной головной фирмой, которая планирует и распределяет ответственность между остальными участниками).

Горизонтальные системы объединяют независимых посредников:

1) коммерческие торговые организации, приобретающие вместе с продукцией права собственности на нее;

2) брокеры, сводящие продавцов и покупателей, и агенты, представляющие интересы тех и других на долгосрочной основе.

Выбор канала товародвижения во многом определяет успех предприятия на рынке.

Стратегия продвижения товара на рынок (реклама, стимулирование сбыта)

Предполагает обоснование и разработку системы мероприятий по укреплению сложившегося отношения потребителей к товару. В качестве основных функций стратегии товаропродвижения следует назвать следующие:

* создание образа престижности товаров, услуг, низких цен;
* информирование о параметрах товаров и услуг;
* формирование благоприятной информации о компании, ее товарах и услугах;
* убеждение потребителей переходить на новые товары;
* обоснование цены товара.

Стратегия цен. При стратегическом подходе к ценам уточняется, каковы желаемые уровни цен, какие методы ценообразования необходимо использовать ("средние издержки +прибыль", цены с ориентацией на покупателя и конкурента и.т.п.), какова должна быть система скидок.

Известный специалист в области маркетинга Ф. Котлер называет следующие виды стратегий ценообразования:

1) стратегия снятия сливок;

2) стратегия первичного внедрения на рынок;

3) стратегия установления оптимального интервала между ценами товаров, входящих в одну товарную группу;

4) стратегия установления цен на дополняющие изделия;

5) стратегия установления цен на побочные продукты;

6) стратегия установления цен на товарный набор;

7) стратегия корректировки цен с учетом сезонности, объема покупок, формы оплаты.

Для реализации этих стратегий фирма может использовать следующие виды цен:

1. Предельные цены на закупаемые или разрабатываемые товары.
2. Престижные цены для товаров повышенного качества в соответствии со стратегией снятия сливок (цены ограбления).
3. Цены атаки на рынок (средний уровень при высоком качестве товара).
4. Цены прочного внедрения на рынок (низкий уровень при среднем качестве товара).
5. Ступенчато снижаемые цены.
6. Цены лидера рынка.
7. Психологические цены (9,99).
8. Цены на дополнительные, комплектующие товары (обычно повышенные).
9. Скорректированные цены с учетом транспортных расходов, географических зон, базисного пункта первоначальной доставки товара, цен конкурентов.
10. Цены распродаж (низкий уровень при низком качестве или устарелости).
11. Цены равновесия.
12. Демпинговые (бросовые) цены для разорения конкурентов (обычно запрещены законом).

**Стратегия производства**

Основными компонентами производственной стратегии являются:

1) базовая стратегия производства;

2) производственно-инженерная стратегия;

3) стратегия размещения производства.

Базовая стратегия производства

Основное содержание данной стратегии заключается в установлении интегрированного баланса между используемым оборудованием, рабочей силой и выпускаемой продукцией.

В процессе формирования стратегии производства предприятию необходимо учитывать следующие факторы:

* технический уровень производственного процесса и возможность модернизации оборудования;
* квалификационный потенциал и уровень обеспеченности производственного процесса трудовыми ресурсами;
* возможности быстрой переналадки оборудования и другие необходимые действия, связанные с вероятными рекомендациями покупателей продукции.

В качестве основных стратегических альтернатив базовой стратегии производства можно назвать:

* полное удовлетворение спроса — предприятие производит столько продукции, сколько требуется ее на рынке. В этом случае запасы продукции являются минимальными, а затраты на ее производство могут быть высокими в силу постоянного изменения объема выпуска;
* производство продукции по среднему уровню спроса, когда предприятие накапливает запасы продукции при падении спроса и удовлетворяет возросшую потребность рынка за счет данных накоплений;
* производство продукции по нижнему уровню спроса (стратегия пессимиста), когда недостающие на рынке товары производят конкуренты или предприятия-партнеры.

Производственно-инженерная стратегия.

Данная стратегия разрабатывается для участия производственных подразделений в формировании решений по проектированию и модификации продукции. В идеале хорошо сконструированный продукт, с одной стороны, отвечает изменившимся потребностям рынка, включая требования по безопасности и качеству, а с другой стороны, удовлетворяет требованиям производства по низкой себестоимости и эффективности использования производственных ресурсов.

Вместе с тем на практике часто между функциональными подразделениями предприятия возникают конфликтные ситуации. Так, например, службы предприятия, которые занимаются научно-исследовательскими разработками, могут навязать производству весьма ненадежные и экономически неэффективные технологии, а, в свою очередь, производственные подразделения предприятия могут выступать против использования новых технологий, переналадок нового оборудования, стремясь обеспечить стабильное функционирование производства. В такой ситуации руководство предприятия должно предпринимать действия по обеспечению равновесия между подразделениями, добиваться компромисса, который поможет предприятию достичь глобальных целей своего развития.

Следовательно, производственно-инженерная стратегия может разрабатываться как "стыковая" стратегия, позволяющая выражать интересы производственных подразделений при формировании общесистемных решений, каковыми могут являться создание и модификация нового продукта.

Стратегия размещения производства.

Данный вид стратегии представляется важным для крупных предприятий, которые имеют развитую внутрифирменную специализацию и кооперацию.

Кроме того, стратегия может быть разработана для осуществления проектов нового строительства. В процессе разработки следует учитывать экономические, социополитические и географические факторы, среди которых можно отметить следующие:

* величину транспортных расходов;
* наличие квалифицированной рабочей силы и ее стоимость;
* наличие источников сырья или рынков сбыта;
* политическую стабильность;
* наличие экономических льгот, предлагаемых региональными органами управления;
* другие.

**Инновационная стратегия**

Инновационная стратегия предприятия должна повышать и/или поддерживать конкурентный статус выпускаемой предприятием продукции.

Инновационная стратегия предприятия должна отражать содержание и основные направления процесса инновационного развития предприятия.

Анализ современной инновационной проблематики дает возможность выделить следующие основные виды инноваций:

* инновация продукции (услуг);
* инновация технологических процессов или технологическая инновация;
* организационная инновация;
* социальная инновация.

Инновация продукции (услуг) представляет собой процесс обновления сбытового потенциала предприятия, обеспечивающего выживаемость предприятия, расширение его доли на рынке, сохранение клиентов, укрепление независимого положения предприятия и т. п.

Инновация технологических процессов, или технологическая инновация — это процесс обновления производственного потенциала предприятия, который направлен на рост производительности труда и экономии ресурсов, что, в свою очередь, дает возможность увеличивать прибыль, усовершенствовать технику безопасности, проводить экологические мероприятия, внедрять новые информационные технологии.

Организационная инновация представляет собой процесс совершенствования организации производства и управления предприятия

Социальная инновация — это процесс улучшения социальной сферы предприятия, который мобилизует персонал на реализацию стратегии предприятия; расширяет возможности предприятия на рынке рабочей силы; укрепляет доверие к социальным обязательствам предприятия перед работниками и обществом в целом.

Между названными видами инноваций существует тесная взаимосвязь. Так, например, инновации в сфере продукции и услуг могут потребовать изменений в процессе производства и организации сбыта, а также в подготовке персонала предприятия.

Доля средств, выделяемых на инновационную деятельность, в общем объеме финансирования деятельности предприятия определяется его руководством индивидуально и зависит от рядов факторов, основными из которых являются:

* отраслевая принадлежность предприятия;
* базовая стратегия предприятия;
* объем финансовых ресурсов предприятия.

В процессе разработки бюджета инновационной деятельности на предприятии для определения и оценки затрат по отдельным инновационным проектам и эффективности инновационной деятельности в целом могут использоваться экономические и технологические критерии, такие как объем продаж, достижение лидирующего положения на рынке, доход на единицу вложений и др.

**Финансовая стратегия**

Финансовая стратегия предполагает формирование и использование финансовых ресурсов для реализации базовой стратегии предприятия и соответствующих курсов действий. Она позволяет экономическим службам предприятия создавать и изменять финансовые ресурсы и определять их оптимальное использование для достижения целей функционирования и развития предприятия.

Важность данной функциональной стратегии заключается в том, что именно в финансах отражаются через систему экономических показателей все виды деятельности, происходит балансировка функциональных задач и их подчиненность достижению основных целей предприятия. С другой стороны, финансы — это источник, исходный момент для выработки остальных функциональных стратегий, так как финансовые ресурсы часто выступают одним из важнейших ограничений объема и направлений деятельности предприятия.

Основными компонентами финансовой стратегии являются:

1. структура предпринимательства;
2. структура накопления и потребления;
3. стратегия задолженности;
4. стратегия финансирования функциональных стратегий.

Структура предпринимательства

В соответствии с базовой стратегией разрабатываются основные принципы финансовой стратегии:

* увеличение активов предприятия, в том числе финансовых ресурсов и рационализацию их структуры;
* основные направления распределения прибыли;
* обеспечение ликвидности предприятия.

Особое внимание уделяется определению источников финансирования, в том числе заемным возможностям (например, может быть обоснована специальная политика получения займов).

Структура накопления и потребления.

Данный компонент финансовой стратегии заключается в оптимизации соотношения между фондами потребления и накопления, обеспечивающего реализацию базовой стратегии.

Стратегия задолженности.

Она определяет основные элементы кредитного плана: источник получения кредита, сумму кредита и график его возвращения.

Важность данного компонента финансовой стратегии предприятия обусловливается тем, что кредитоспособность предприятия один из основных свойств стабильного существования на рынке. Именно по этой причине способы и методы получения кредитов и их погашения выделяются в специальную стратегию задолженности.

Стратегия финансирования функциональных стратегий и крупных программ.

Данный компонент финансовой стратегии предполагает такое управление финансированием функциональных стратегий и крупных программ, которое не укладывается в годовой период. Чаще всего данная стратегия включает в себя решения по капитальным вложением:

* на социальные программы;
* на улучшение и восстановление существующих активов (основных производственных фондов);
* на новое строительство, приобретение и поглощение, НИОКР и т. д.

В результате реализации всех компонентов финансовой стратегии предприятия разрабатывается долгосрочный финансовый план, который рассматривается в качестве синтезирующего документа, балансирующего все функциональные стратегии, крупные программы и обеспечивающего достижение выработанных ранее стратегических целей развития предприятия.

Защищенность финансовой стратегии предприятия предполагает, что она спроектирована с определенным "запасом прочности", учитывая возможные возмущения внешней среды. Наличие финансовых резервов, четкая скоординированность функциональных стратегий и означает защищенность финансовой стратегии с точки зрения реализации стратегических целей развития.

**Социальная стратегия**

В качестве основных компонентов социальной стратегии отечественного предприятия можно назвать следующие:

1) стратегия развития кадрового потенциала;

2) базовая социальная стратегия.

Стратегия развития кадрового потенциала предприятия.

Каждое предприятие должно ясно представлять, каким образом и по каким направлениям оно будет развивать профессиональные и творческие способности персонала, которые являются важнейшим фактором, определяющим потенциал успеха. При любом варианте базовой стратегии развития предприятия необходимо учитывать, с помощью каких кадровых ресурсов можно ее реализовать. Разработка базовой стратегии должна осуществляться с учетом настоящих и будущих возможностей персонала.

Стратегия развития кадрового потенциала предприятия связана с реализацией на практике различных аспектов управления персоналом предприятия.

Представляется, что эта стратегия должна рассматриваться как непрерывный процесс, включающий следующие элементы:

* планирование кадровых потребностей предприятия, в процессе которого необходимо учитывать как количественные, так и качественные его характеристики;
* стратегию использования, сохранения и в случае необходимости, сокращения персонала;
* стратегию развития персонала.

Базовая социальная стратегия

Содержание данной стратегии заключается в обеспечении комплексного развития социальной сферы предприятия, которая может включать следующие составляющие: улучшение условий и охраны труда, укрепление здоровья работающих, улучшение жилищно-бытовых и социально-культурных условий работающих и их семей.

**Стратегия организационных изменений**

Достижение системы целей, поставленных предприятием, представляется возможным только при наличии адекватной организационной структуры. В современных условиях усиление процесса глобальной конкуренции и, как следствие, необходимость скорейшего улучшения использования ключевых факторов успеха (издержки, качество продукции, сроки выполнения заказов) требуют от предприятий повышения организационной гибкости и адаптационной способности.

В рамках определенных качественных переходов развития предприятия в процессе выработки стратегии также происходят организационные изменения, которые должны наиболее эффективно способствовать достижению поставленных целей. Эти изменения можно условно разделить на два основных типа:

* существенные (радикальные) организационные изменения;
* настройка структуры, или частичные (локальные) изменения организационной структуры.

Существенные (радикальные) организационные изменения в рамках предприятия обычно касаются коренной ломки организационной структуры. Это происходит при переходе от одной схемы управления к другой (например, от линейной к программно-целевой) или при переходе к принципиально новому типу построения предприятия. Эти изменения носят стратегический характер и должны обеспечивать предприятию достижение преимуществ по сравнению с его конкурентами.

Коренная перестройка организационной структуры предприятия связана со значительными кадровыми перемещениями, часто вызывает серьезное осложнение микроклимата в организации и существенно влияет в первое время на работоспособность. Кроме того, серьезные изменения в процедурах принятия решений требуют времени для работников с целью адаптации к нововведениям. Именно по этой причине существенные организационные изменения не могут происходить очень часто.

Однако разработка стратегии требует постоянных изменений структуры, причем не всегда существенных. В этом случае применяются структурные настройки (частичные организационные изменения). Они предусматривают внесение отдельных корректировок в сложившуюся организационную структуру, систему ценностей и процессы, протекающие в рамках предприятия.

Любому организационному изменению на предприятии должен предшествовать серьезный анализ существующей организационной структуры на соответствие разрабатываемой стратегии развития. Результатом анализа служит ответ на два ключевых вопроса:

1) Необходима ли существенная перестройка структуры управления или ее эволюционное развитие?

2) Какие конкретные изменения организационной структуры необходимо предпринять для приведения ее в соответствие с выбранной стратегией развития предприятия?

Как свидетельствует опыт промышленно развитых стран Запада, для реализации стратегии организационных изменений на предприятии необходимо разрабатывать программу организационно-культурных перемен. Кроме того, необходимо привлечение персонала к участию в организационных изменениях, проведение переговоров и заключение соглашений, стимулирование и поддержка персонала, кадровые перестановки и назначения и др.

Само стремление предприятия к организационным изменениям не является гарантией выживания или получения преимуществ в конкурентной борьбе.

В современных условиях для большинства предприятий промышленно развитых стран стратегия организационных изменений связывается с переходом к сетевым организационным структурам, отражающим связи между элементами внешней и внутренней среды.

Осуществление так называемой "сетизации" приводит на практике к формированию двух типов организационных структур.

Первый — формирование сетевой структуры крупной компании, которая собирает вокруг себя фирмы меньшего размера, поручая им выполнение специальных задач. Эти фирмы, в свою очередь, могут иметь собственные подразделения, необходимые для производственной деятельности, требующей высокой специализации. В таком случае формируемая сеть является иерархизированной, и крупная компания занимает доминирующее положение в деловых связях, выступая головным заказчиком. Это позволяет получать преимущества не за счет участия в капитале, а через рыночный механизм. Крупная компания ("предприятие—сеть") подбирает партнеров, отличается достаточной гибкостью, характеризуется значительным творческим потенциалом.

Вместе с тем мелкие фирмы достаточно быстро попадают в зависимость от крупной компании, что нежелательно.

Второй тип — формирование совокупности (сети) предприятий, близких по размеру, большинство которых юридически самостоятельны, но поддерживают устойчивость друг друга в производственном плане.

Такого рода содружество предприятий, которое обычно функционирует в пределах одного региона или в рамках одного вида производственной деятельности, повышает конкурентоспособность производимых товаров и услуг. В общем случае формирование сетевой структуры крупной компании призвано стимулировать совместный рост производства товаров и услуг. Однако стратегия сетизации сравнима с методами сужения собственной производственной деятельности, когда предприятие перестает заниматься видами производственной деятельности и перепоручает их выполнение внешним исполнителям. Сетевые организационные структуры можно формировать в рамках стратегии, предусматривающей поиск предприятием перспектив создания новых технологических процессов, используя партнерские отношения с другими предприятиями или образуя совместные филиалы. Таким образом, функционирование предприятий в режиме сети вызывает новые конкурентные преимущества, а стратегическое управление сетями позволяет сократить издержки и повысить доходы, кроме того, обеспечить быстроту реакции предприятия па изменение экономической конъюнктуры.

В последние годы в большинстве промышленно развитых стран Запада в процессе обоснования и разработки стратегии организационных изменений учитываются такие методы, как реинжиниринг и реструктурирование. Вместе с тем, как свидетельствует опыт этих предприятий, эти методы не дают заметной отдачи, если они используются независимо друг от друга. Данное обстоятельство необходимо учитывать при разработке стратегии организационных изменений на отечественных предприятиях.

Реинжиниринг — одно из последних, модных направлений в сфере управленческой деятельности на предприятии. Оно предполагает проведение радикальной перестройки как организационной структуры предприятия, так и совокупности видов деятельности, обеспечивающих производство товара (услуги) для определенного клиента или сегмента рынка. Предприятие должно проявлять новаторский подход, изобретательность для принятия на вооружение новых, революционных по содержанию методов работы на базе новых технологий. В отдельных случаях реинжиниринг трактуется более расширительно и связывается с радикальным пересмотром рабочих процедур с целью резкого улучшения таких параметров деятельности, как издержки производства, качество производимой продукции, оперативность выполнения рабочих процедур, производительность труда и т. п.

В последние годы большое число зарубежных фирм пыталось использовать реинжиниринг на практике для улучшения параметров своей деятельности. Однако результаты оказались не очень благоприятными. В значительной степени это объясняется механическим подходом к реинжинирингу, который не принимает в расчет человеческий фактор.

Современный реинжиниринг на практике является, скорее, инструментом из тактического арсенала управления, а масштабы необходимых изменений требуют стратегического подхода.

**Стратегия внешнеэкономической (международной) деятельности**

В настоящее время все больше компаний стремится выйти на международный рынок. Основная причина – желание снизить издержки за счет расширения масштабов деятельности, за счет налоговых льгот, а также стремление получить доступ к дешевым и уникальным ресурсам, технологиям.

Предприятие, выходящее на мировую арену, должно иметь показатели, опережающие национальный уровень на десятилетия. Главная цель международных стратегий – формирование конкурентных преимуществ в мировом масштабе за счет использования выгодных возможностей ведения бизнеса в различных странах, международного взаимодействия.

В целом стратегия внешнеэкономической деятельности может включать:

* перемещение внешнеэкономической деятельности из затухающих или менее экономически эффективных отраслей мировой экономики в развивающиеся или более экономически эффективные отрасли мировой экономики, а это подразумевает перемещение капитала в различных его формах;
* осуществление прямых капиталовложений в зарубежные страны;
* создание международного концерна, включающего определенное количество предприятий, расположенных в разных странах;
* создание или приобретение предприятия, позволяющего производить разнообразную продукцию в различные сезоны года и по этой причине снизить риск сезонного уменьшения торгового оборота;
* перемещение капитала из стран, где высокие налоги, в страны с относительно низкими налоговыми ставками;
* использование особого вида аренды — лизинга в финансировании различных внешнеэкономических операций как по импорту оборудования, так и по экспорту готовой продукции.

**ТЕМА 11. Стратегическая ориентация и стратегический выбор**

**Понятие и роль стратегической ориентации**

По результатам стратегического анализа требуется определить стратегическую ориентацию, на основе которой в дальнейшем будет сформирована стратегия развития предприятия. Важность и необходимость определения стратегической ориентации не вызывает сомнения у большинства авторов работ по стратегическому управлению. Если предприятие не имеет ориентиров на долгосрочную перспективу, соответственно его образ не определен во времени, что делает невозможным адекватную реакцию на сценарий будущего развития событий. Тем не менее сущность данного понятия, как правило, размыта. Чаще всего исследователи не дают четкого определения, а на практике выделяют лишь некоторые ориентиры в развитии предприятия, причем редко соотносят их с корпоративными целями и результатами стратегического анализа.

Вопрос о том, что есть «ориентир», рассматривался И. Ансоффом, который указывает на сложность в различии понятий ориентир, цель и стратегия. По его мнению, ориентир — это качественная сторона оценки результатов деятельности фирмы; цель, которую стремиться достичь фирма, а стратегия — это средство ее достижения. Таким образом, ориентир является более высоким уровнем принятия решений. Однако у автора мы находим противоречие: «то, что на верхних уровнях управления является элементами стратегии, на нижних превращается в ориентиры». Также И. Ансофф указывает на взаимозаменяемость этих категорий.

Вопросы стратегической ориентации были также рассмотрены Альфредом П. Слоуном, бывшим председателем компании «Дженерал Моторс»:

* если ассортимент изделий фирмы более не соответствует запросам рынка, то продукция должна быть снята с производства;
* если ожидается изменение ключевых факторов успеха на рынке, то должна быть разработана новая стратегия фирмы;
* если ожидается потеря прибыльности на отдельных сегментах рынках, фирма должна покинуть их и переместить свои ресурсы в более перспективные;
* если по причинам, не зависящим от фирмы (появление перспективной технологии; более низкой себестоимости продукции), фирма может потерять свое конкурентное положение в доходном рынке, она должна предусмотрительно рассмотреть возможности покинуть этот рынок или найти способы преодолеть надвигающуюся потерю конкурентного преимущества;
* ключевой особенностью стратегической ориентации, является хладнокровный взгляд на исторические успехи фирмы, готовность своевременно отказаться от приверженности своей продукции и сменить сферу интересов.

Таким образом, чтобы обезопасить себя в последующих временных периодах, каждая фирма должна представить себе будущую среду во всей ее сложности и динамике и разработать различные варианты своей ответной реакции, что и является *стратегической ориентацией*.

Первым шагом стратегической ориентации должно стать уточнение сформулированной ранее миссии и системы целей. Необходимость этого обусловлена полученными результатами стратегического анализа, с одной стороны, и невозможностью проводить исследования внутренней и внешней среды, если не сформированы миссия и цели компании, с другой.

Вторым шагом становится формирование функциональных ориентиров (табл. 11.1).

Таблица 11.1

Примеры функциональных ориентиров

|  |  |
| --- | --- |
| Функциональная  сфера | Ориентиры |
| Маркетинговая | * активизация на перспективных сегментах; * сосредоточение на комплексных поставках |
| Производственная | * внедрение новых технологий; * снижение производственных издержек |
| Кадровая | * повышение квалификации; * формирование лояльности персонала к изменениям; * создание благоприятного климата в коллективе; * обеспечение социальных гарантий работникам; * улучшение культуры производства; * поддержание дисциплины |
| Финансово-  инвестиционная | * снижение финансовых рисков, уменьшение доли заемных средств; * повышение инвестиционной привлекательности |
| Управленческая | * формирование сильной команды менеджеров; * партнерство с дистрибьюторами; * присутствие во всех регионах |

Представленные функциональные сферы могут быть дополнены и изменены в силу специфики деятельности предприятия, например, функцией управления технологическим развитием фирмы, кроме этого возможно включение социальных, политических и культурных факторов.

Третьим шагом должны стать алгоритмы ответных реакций на изменения во внешней среде, в частности, в ближнем окружении в отношении клиентов, конкурентов и поставщиков ресурсов.

При анализе поставщиков ресурсов необходимо выявить возможные причины отказа от того или иного поставщика и определить варианты оптимизации работы с поставщиками.

Также важно определить возможные реакции предприятия на действия конкурента, выявить риски, связанные с такими действиями, и предложить меры по нивелированию нежелательных последствий со стороны конкурентов:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | Действия | Риски | Реакции |
| 1 | В отношении цены:   * предложение продукции по более низкой цене; * предложение скидок в больших объемах | * сокращение спроса; * угроза потери клиента; * снижение объема продаж | * сбор информации, изучение рынка; * изменение ценовой политики; * предложение дополнительной ценности к товару; * картельное соглашение с конкурентами |
| 2 | В отношении товарного ассортимента:  увеличение ассортимента | * угроза потери клиентов; * падение имиджа предприятия | * сбор и анализ информации;   - расширение/изменение ассортимента |
| 3 | В отношении обслуживания: повышение уровня обслуживания | * угроза потери клиента; * падение имиджа предприятия; * психологическая напряженность в работе | * улучшение качества обслуживания; * поиск новых форм работы по обслуживанию |
| 4 | В отношении сбыта:   * усиление стимулирования сбыта; * активные продажи и продвижение | * угроза потери клиента; * снижение конкурентоспособности; * падение доходности предприятия; * повышенная напряженность работы | * активизация сбыта   с акцентом на выгоду покупателя или имидж фирмы;   * более привлекательные условия сбыта (сроки, скидки, и пр.); * дополнительные ценности; * обучение сотрудников новым технологиям продажи |
| 5 | В отношении размещения: занятие выгодного территориального положения | - угроза потери клиентов;  - концентрация усилий | * совершенствование (сокращение) «продажной» цепочки; * внутреннее перемещение товара   («в одном месте») |
| 6 | В отношении  дополнительных услуг:   * предоставление дополнительных услуг; * выгодные формы оплаты | * угроза потери клиентов; * падение доходности предприятия; * рост напряженности работы; * рост дебиторской задолженности | * анализ / расчет; * партнерство для закрытия определенных видов услуг; * скидки; * разнообразить формы оплаты |
| 7 | В отношении инноваций:   * предложение нового вида товара на данном рынке; * новых технологий | * угроза потери клиентов; * рост расходов, связанных   с НИОКР;   * трения, связанные с внедрением инноваций | * активизация работы НИОКР; * контакты с НИИ; * поиск новых материалов, технологий; * повышение квалификации персонала |

Исходя из вышеизложенного под *стратегической ориентацией* будем понимать совокупность функциональных ориентиров и системы реагирования на изменения для формирования стратегии устойчивого развития предприятия, определяемых в соответствии со стратегическими целями и результатами анализа внутренней и внешней среды.

**Основные этапы и правила стратегического выбора**

Стратегический выбор осуществляется после того, как определена стратегическая ориентация, а также правила, процедуры, концепции и модели, с помощью которых эти ориентиры могут быть достигнуты.

На этапе выбора оцениваются все возможные альтернативные варианты развития, обеспечивающие сочетание целей и ресурсов предприятия с условиями внешней среды. Причем переменные, которые характеризуют стратегию и определяют ее альтернативный выбор, на практике сложно оценить количественно, их взаимосвязи плохо прослеживаются, оценка степени неопределенности и риска весьма затруднительна. Поэтому в реальной жизни возможные варианты стратегии предприятия, как правило, не исключают друг друга и могут по-разному комбинироваться.

Рассмотрим правила, которым целесообразно следовать при выборе эффективной стратегии.

1. Стратегическая альтернатива (вариант стратегии) должна использовать внешние возможности и сильные стороны предприятия, а также учитывать внешние угрозы и слабые стороны фирмы.
2. Стратегическая альтернатива должна соответствовать корпоративной миссии и обеспечивать выполнение поставленных целей.
3. Функциональные стратегии должны поддерживать выбранную альтернативу и быть взаимосвязанными между собой.
4. Необходимо учитывать степень риска каждой стратегической альтернативы.
5. Следует учитывать реакцию на альтернативу различных групп влияния, принадлежащих как внешней, так и внутренней среде предприятия.

В стратегическом выборе можно выделить следующие шаги.

1. Формирование стратегических альтернатив. На данном этапе происходит выработка всех возможных альтернатив развития исходя из целей компании, ее преимуществ и недостатков, а также внешних возможностей и угроз. При разработке стратегий важно учесть максимально возможное количество вариантов, однако на практике их число ограничивается потенциальными возможностями компании, ее целями и требованиями внешней среды. Поэтому ключевыми факторами при отборе альтернатив выступают:

* цели компании;
* ресурсы компании;
* возможности рынка.

Для формирования стратегических вариантов аналитик должен располагать информацией, полученной при проведении стратегического анализа внешней и внутренней среды. Тесное взаимодействие аналитика с отраслевыми и корпоративными экспертами позволяет избавляться от нежизнеспособных альтернатив на ранних стадиях разработки. Желательно, однако, чтобы на выбор высшему руководству были представлены не менее трех-четырех альтернатив, причем так, чтобы одну из них можно было сохранить в качестве резервной.

1. Оценка стратегических альтернатив. В процессе стратегического анализа должны быть оценены различные варианты стратегии корпорации. Для того чтобы выбрать тот или иной вариант, разработчики стратегии должны сравнить их между собой, учитывая при таком сравнении, в какой мере каждый из них способен обеспечить достижение организационных целей. Оптимальный вариант стратегии должен обеспечить наилучшее соотношение между сильными и слабыми сторонами организации, возможностями и угрозами внешней среды. Основными критериями для оценки альтернативы являются:

* соответствие внешнему окружению;
* соответствие потенциалу компании;
* непротиворечивость другим стратегиям компании;
* перспективы развития;
* последствия и риски.

На практике переменные, характеризующие то или иную альтернативу, сложно количественно оценить, кроме того сложно предсказать перспективу их дальнейшего развития. Наиболее распространенным методом оценки вероятного воздействия каждой стратегической альтернативы на будущее развитие компании является разработка сценариев. Для каждой альтернативы разрабатываются несколько сценариев развития событий:

1. оптимистический, в котором структура, тенденции в отрасли, действия конкурентов, потребности покупателей позитивно сказываются на положении фирмы в будущем;
2. пессимистический, отражающий негативный вариант развития событий для фирмы;
3. реалистический, максимально приближенный к реальной ситуации.
4. Выбор одной или нескольких наилучших альтернатив. Выбор наилучшей из возможных стратегических альтернатив всегда связан с некоторым элементом риска или потенциальной опасностью. В конечном счете выбор стратегии субъективен, как правило, является предметом умозаключений руководства: топ-менеджеры организации делают выбор исходя из своего опыта, собственной системы ценностей, представлений.

Анализ, проводимый на предшествующих этапах, должен подготовить почву для непосредственного выбора стратегии фирмы, который осуществляется руководителями компании на основе анализа ключевых факторов, характеризующих состояние фирмы, с учетом результатов анализа портфеля продукции, а также характера и сущности базисных (эталонных) стратегий.

Обычно высшие руководители приближаются к главным стратегическим решениям постепенно, шаг за шагом, часто начиная с уже сформулированной в общем виде исходной концепции, а затем — дополняя и изменяя собственное мнение о ее содержании по мере того, как поступает больше аналитической информации.

В качестве ключевых факторов, которые характеризуют состояние организации и должны учитываться руководителями предприятия при окончательном выборе стратегии развития, обычно выступают:

* сильные стороны отрасли и предприятия;
* миссия и цели организации;
* личные интересы и отношение высших руководителей;
* финансовые ресурсы;
* уровень квалификации персонала;
* обязательства предприятия прежних лет;
* степень зависимости от внешнего окружения и др.

**РАЗДЕЛ V. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОНТРОЛЬ**

**ТЕМА 12. ОСУ и корпоративная культура в реализации стратегии развитии бизнеса**

**Организационная структура как объект стратегических изменений**

Стратегически значимые виды деятельности, создающие ценности и имеющие для организации первостепенное значение, должны быть положены в основу ОСУ, тогда эти подразделения смогут оказывать существенное положительное воздействие на деятельность предприятия и на процесс принятия решения.

Под *организационной структурой управления* предприятием понимается состав отделов, служб и подразделений, связанных отно­шениями и подчинением. ОСУ предназначена для:

* разделения труда между подразделениями и персоналом;
* распределения полномочий принятия решений между различными уровнями иерархий;
* интеграции и координации усилий подразделений и персонала.

Даже удачно спроектированная ОСУ с течением времени становится неадекватной внешней и внутренней среде. Реализация стратегии предусматривает постоянное отслеживание таких изменений. В силу того что внешняя среда динамична, выбранная организационная структура должна быть способной быстро реагировать на внешние изменения. В частности, такая структура должна предполагать высокий уровень децентрализации, наличие у структурных подразделений больших прав в принятии решений. Необходимо также понимать, что среда как гибкая и динамичная составляющая меняется постоянно, а изменения ОСУ происходят на дискретной основе. Чем дольше ОСУ остается без изменений, тем в меньшей степени она адекватна внешней среде. При этом накапливается напряжение, внутри самой организации, что может привести к возникновению разломов и расколу структуры.

По мнению П. Друкера, простейшая организационная структура, которая будет работать, является самой хорошей. Чтобы одновременно достичь максимально возможной простоты и наибольшего соответствия, разработку ОСУ следует начинать с четкой ориентации на ключевые виды деятельности, призванные обеспечить основные, т.е. стратегические, результаты, которые должны быть объединены в наиболее простую возможную ОСУ.

Организационные структуры управления делятся на две основные группы:

1. Иерархические (вертикальные) структуры. Они характеризуются жесткой иерархией власти в организации, формализацией используемых правил и процедур, централизованным принятием решений, узко определенной ответственностью в деятельности. К ним относятся линейные, функциональные, линейно-функциональные, штабные, линейно-штабные, дивизиональные структуры управления.

Линейные организационные структуры позволяют быстро принимать решения, быстро реагировать на изменения во внешней среде и обеспечивать неформальный подход к мотивированию и контролю деятельности сотрудников. В то же время такие оргструктуры сосредоточивают внимание руководства на оперативном управлении, не давая ему возможности заниматься разработкой стратегических вопросов.

Функциональные организационные структуры позволяют высшему руководству сосредоточиться на стратегических вопросах, создают условия для достижения высокой эффективности за счет специализации, однако такие структуры приводят к межфункциональным конфликтам, затрудняют межфункциональную координацию и ограничивают возможности выращивания в организации менеджеров, способных решать вопросы стратегического управления, поскольку заняты только своим функционалом.

Дивизиональные организационные структуры способствуют увеличению гибкости и адаптивности организации к условиям внешней среды, дают возможность высшему руководству заниматься только стратегическими вопросами. С помощью данных структур в организации устанавливается на более низких уровнях зависимость финан­сового состояния подразделений от результатов их функционирования. Дивизиональная структура создает условия для формирования в организации менеджеров, способных принимать стратегические решения. К существенным недостаткам дивизиональных орга­низационных структур относятся возможность возникновения стратегической несовместимости отдельных самостоятельных подразделений организации, а также трудности распределения общеорганизационных ресурсов и издержек между автономными отделениями организации.

Органические (горизонтальные) структуры. Для них характерны размытость иерархии управления, небольшое количество уровней управления, гибкость структуры власти, слабое или умеренное использование формальных правил и процедур, децентрализация принятия решений, широко определяемая ответственность в деятельности. К ним относятся бригадная, или кросс-функциональная, проектная и матричная структуры управления.

Матричная организационная структура позволяет преодолеть разобщенность, которая возникает между отдельными функциональными звеньями организации. Кроме того, она является хорошей основой для привлечения менеджеров среднего уровня к решению стратегических вопросов, тем самым способствуя выращиванию в организации менеджеров-стратегов. Матричная оргструктура создает условия для осуществления комплексного подхода при решении задач. К трудностям реализации матричного подхода относятся его дуализм в руководстве, т.е. нарушения принципа единоначалия, что потребует больших координационных усилий, охватывающих вертикальные и гори­зонтальные связи.

Основные факторы, влияющие на выбор типа организационной структуры, приведены на рис. 12.1.



Рис. 12.1. Факторы, влияющие на выбор организационной структуры

1. Размер организации. Организационная структура должна соответствовать размеру организации и не быть более сложной, чем это необходимо. Обычно влияние размера организации на ее организационную структуру проявляется в виде увеличения числа уровней иерархии управления. Если организация небольшая и руководитель может один управлять деятельностью сотрудников, то применяется линейная организационная структура. Если же количество сотрудников увеличивается настолько, что ими уже трудно управлять одному руководителю, или возникают отдельные специализированные виды деятельности, то в организации появляется промежуточный уровень в управлении и начинает применяться функциональная структура.

Технология. Число структурных единиц и их взаимное расположение во многом определяются той технологией, которая применяется в организации. При этом организационная структура должна быть гибкой для внедрения технологических инноваций. В частности, организационная структура должна способствовать возникновению и распространению идей технологического развития и проведению процессов технологического обновления.

Стратегия. Смена стратегии во многом определяет изменения организационной структуры, однако прежде чем проводить такие преобразования, следует установить соответствие уже действующей организационной структуры новой стратегии. Для организаций, реализующих стратегии диверсификации, обладающих отдельными стратегическими единицами бизнеса, применяется дивизиональная структура, причем данный тип организационной структуры будет эффективен также в случае реализации стратегии развития рынка, когда региональные отделения находятся в географической удаленности друг от друга. Однако организационные структуры, отражающие наличие стратегических, единиц бизнеса могут создавать проблемы, связанные с тем, что в ор­ганизации создается еще один уровень в управленческой иерархии, что приведет к сложности разграничений полномочий руководителей стратегических единиц бизнеса и руководителей автономных отделений, входящих в эти стратегические единицы бизнеса.

Для реализации стратегии инноваций следует выстраивать горизонтальные структуры, что будет способствовать новаторству и отходу от общепринятых норм, традиций, стереотипов. В горизонтальных связях приветствуется принятие собственных и ответственных решений, умение решать поставленные перед организацией проблемы. Для разработки новых продуктов в организации осуществляются комплексные проекты и применяется матричная структура.

Организациям, реализующим стратегию лидерства в издержках, выпускающим высокостандартизованную продукцию, следует отдать предпочтение вертикальным ОСУ и связям, приводящим к минимизации издержек за счет использования централизованного планирования и управления в организации.

Предприятия с жесткой вертикальной ОСУ склонны к стратегии обороны (миссии «использования достижений»), а предприятия с горизонтальной ОСУ — к стратегии роста.

Корпоративная культура. Организационная структура в значительной мере зависит от того, как к ее выбору относятся менеджеры, какой тип структуры они предпочитают и насколько они готовы идти на введение нетрадиционных форм построения организации. Часто менеджеры склонны к выбору традиционной, функциональной формы организационной структуры, так как она им более ясна и привычна. Также на то, какая организационная структура формируется в организации, оказывают влияние расположение и отношение к работе, которые характерны для работников организации. Высококвалифицированные работники, а также работники, труд которых имеет творческую направленность, предпочитают структуры, дающие им больше свободы и самостоятельности. Работники же, выполняющие рутинные операции, более ориентированы на простые и традиционные организационные структуры.

Хотя выражение «структура следует за стратегией» стало одной из основополагающих истин в менеджменте, но важно и то, что организационная структура должна обладать потенциалом для осуществления стратегии, т.е. ОСУ должна работать на «опережение». Такой потенциал присущ прежде всего горизонтальным, децентрализованным ОСУ.

**Роль корпоративной социальной ответственности в реализации стратегии**

В терминологию менеджмента вошло новое понятие — «корпоративная социальная ответственность» (КСО). При этом следует различать внутреннюю, направленную на самореализацию персонала, обеспечение охраны труда, соблюдение прав человека, и внешнюю социальную ответственность, предполагающую учет, с одной стороны, негативных последствий деятельности организации для среды и общества, и с другой — благотворительность, участие в социальных проектах, спонсорство.

В большинстве книг по стратегическому менеджменту реализация стратегии предусматривает изменения в ОСУ и организационной культуре предприятия. Современные западные подходы к реализации стратегии стали связывать реализацию стратегии с корпоративной социальной ответственностью (КСО). При этом становление сильной организационной культуры является одной из внутренних составляющих обеспечения корпоративной социальной ответственности.

Каждая организация, как уже подчеркивалось, имеет сложившуюся стратегию и корпоративную культуру. Корпоративная культура формирует у сотрудников стиль восприятия, мышления, работы с проблемами, что может соответствовать или не соответствовать стратегии, организационной структуре, проводимым в организации изменениям

Культура организации неосязаема, но она реальна и имеет глубокие корни. Обычно считают, что в понятие «организационная культура» входят:

* философия организации, задающая смысл ее существованию и отношению к персоналу и клиентам;
* ценности и верования, на которых базируется организация;
* нормы и правила, определяющие принципы взаимоотношений в организации;
* микроклимат, существующий в организации, проявляющийся в атмосфере внутри организации и во взаимодействии членов организации с окружением;
* поведенческие ритуалы, выражающиеся в проведении определенных церемоний, в использовании конкретных выражений и т.п.;
* тип и стиль лидерства высших руководителей, взаимоотношений между руководителями и подчиненными.

Организационная культура может быть сильной и слабой. Силу культуры определяют: фактор лидерства (сильные лидеры формируют и сильную культуру); разделяемость (степень, с которой персонал признает основные ценности организации); интенсивность (степень преданности членов организации основным ценностям). Степень разделяемости зависит от информированности, т.е. осведомленности, и системы поощрения. Степень интенсивности является результатом воздействия системы вознаграждений. Когда работников никто не поощряет или они видят, что выгоднее вести себя так, как это не принято в организации, их приверженность основным ценностям организации ослабевает и наоборот.

К основным типам культуры организаций относятся реагирующая, отзывчивая, активная и высокоэффективная.

В реагирующей организации преобладает атмосфера неуверенности и импровизации, где основная забота — сохранить свое положение, люди находятся в постоянном страхе за выживание компании. В компании отсутствует сплоченность, нет общей цели.

В отзывчивой организации персонал настроен на совместную работу, имеется взаимопонимание с менеджерами, рабочие группы проявляют достаточную гибкость и ориентированы на результат, имеется позитивная обратная связь, но нет реальной долгосрочной перспективы.

В активной организации руководители являются настоящими предпринимателями. Внимание и понимание должны быть главными в их взаимоотношениях с работниками. Обоюдная лояльность и взаимное уважение являются отличительными признаками стиля руко­водства. Люди работают на «босса».

В высокоэффективной организации задача управления состоит в направлении энергии персонала, что способствует стимулированию работников, дает им простор для роста и своевременно способствует росту компании, ориентированной на клиентов.

Для адаптации культуры менеджеры прежде всего выясняют, какие аспекты культуры соответствуют стратегии, а какие — нуждаются в корректировке. Затем следует открыто обсудить с коллективом те аспекты культуры, которые необходимо изменить.

В будущем станут преуспевать организации, которые на всех уровнях управления научатся использовать преданность людей своему делу и их способность быстро и с желанием осваивать новые знания. Единственным надежным источником конкурентного преимущества организаций станет способность учиться быстрее своих конкурентов.

Возвращаясь к концепции корпоративной социальной ответственности (КСО), необходимо отметить три этапа ее эволюции.

1. Классический подход. Разграничение роли бизнеса и политики: цель бизнеса заключается только в увеличение прибыли для акционеров, а решение социальных вопросов—задача политических деятелей.
2. Теория корпоративного альтруизма. Бизнес должен заботиться не только о росте прибыли, но и повышение качества жизни граждан, об охране окружающей среды.
3. Теория «разумного эгоизма». Бизнес, реализуя социальные про­екты, участвуя в благотворительности, получает налоговые льготы, создает устойчивую положительную репутацию, что в целом увеличивает прибыль компании в долгосрочном периоде.

Несмотря на возрастающий интерес к концепции КСО как теоретиков, так и практиков бизнеса, общепринятого понимания данной категории не существует. Интегрированный подход был предложен А. Кероллом. Согласно ему КСО можно рассматривать как многоуровневую категорию, включающую следующие составляющие виды ответственности:

1. экономическую — производство товаров и услуг для удовлетворения потребителей.
2. правовую — бизнес функционирует в соответствующем правом пространстве;
3. этическую — бизнес должен соответствовать принятым в об­ществе морально-этическим нормам, не прописанным в законах и правовых актах;
4. филантропическую — добровольное участие в социальных программах и благотворительной деятельности.

Приведенные уровни ответственности следует рассматривать во взаимосвязи с основными заинтересованными группами (стейкхолдерами (от англ. stakeholder — «владелец доли»)): акционеры; сотрудники; потребители; население; органы государственной власти; общественные организации; профсоюзы; международные организа­ции; подрядчики и поставщики; конкуренты; инвесторы; СМИ; дочерние и зависимые общества. Данная процедура схожа с моделью пяти сил Портера, однако количество анализируемых факторов в социальном отчете гораздо больше.

Таким образом, корпоративная социальная ответственность может быть определена как многоуровневая ориентация компании на удовлетворение системы противоречивых потребностей стейкхолдеров, направленная на устойчивое развитие в долгосрочной перспективе.

Развитие КСО в российском бизнесе в целом соответствует общемировой тенденции постепенной интеграции принципов КСО в корпоративную стратегию, перехода к идеологии социальных инвестиций, отвечающих долгосрочным интересам и бизнеса, и общества.

На сайтах многих компаний выложены отчеты и кодексы корпоративной социальной ответственности; с каждым годом число таких компаний растет. Исходя из сложившейся практики представления социальных отчетов, в КСО приводятся следующие уровни результативности:

* экономический (объем реализованной продукции, инвестиции в основной капитал, затраты на персонал, выплаты поставщикам, налоги, дивиденды и др.); экологический (использование вторичного сырья, потребление энергии, потребление воды, выбросы вредных веществ в атмосферу, сбросы сточных вод, объем отходов и др.);
* организация труда (текучесть кадров, травматизм на производстве, уровень затрат на обучение);
* обеспечение прав человека (трудовые споры, случаи дискриминации);
* ответственность за продукцию (достоверная информация, маркировка, обеспечение заявленного качества и др.).

К атрибутам КСО отнесены следующие:

* выпуск товаров высокого качества;
* выплата более высокой зарплаты;
* социальная защита сотрудников и их семей;
* помощь в решении социальных проблем;
* защита окружающей среды;
* четкая уплата налогов;
* поддержка благотворительной деятельности и фондов;
* искренность и верность обещаниям;
* поддержка нуждающихся и бедных слоев населения;
* обеспечение рабочими местами и защита рабочих мест;
* обеспечение хорошей надежной работой;
* поддержка образования.

Концепция КСО все шире завоевывает свои позиции, однако каждый способен найти плюсы этой концепции, исходя из своих интересов для PR-менеджеров — это защита деловой репутации; для финансовых менеджеров и бухгалтеров — аудит в рамках цепочки распределения; для научно-производственных объединений — сохранение ресурсов и гуманитарная деятельность; для правительства — возмож­ность поделить моральную и материальную ответственность за социальное развитие с бизнесом. В любом случае КСО необходимо рассматривать системно и прежде всего как обязательство бизнеса, взятое на себя самостоятельно, поддерживать устойчивое экономическое развитие через обеспечение самореализации работников, поддержки интересов общества в целом с целью улучшения качества жизни путем взаимопроникновения интересов бизнеса и общества.

**ТЕМА 13. Проведение стратегических изменений в организации**

Сопротивление изменениям — многогранное явление, вызывающее непредвиденные отсрочки, дополнительные расходы и нестабильность процесса стратегических изменений.

Практический опыт реализации стратегии показывает, что сопротивление сотрудников компании изменениям имеет свою логику, организационное сопротивление невозможно преодолеть одними приказами со стороны руководства. Сопротивление переменам не просто феномен, а серьезная проблема, требующая пристального внимания и систематического анализа.

Следует различать индивидуальное и групповое сопротивление. В первом случае оно может быть достаточно интенсивным, однако убедить поступать желательным образом одного человека значительно легче, в крайнем случае, можно подвести к увольнению. Более серьезную угрозу для компании представляет групповое сопротивление, включающее стереотипные взгляды, старую парадигму, отказ от инноваций и обучения, что может создать серьезный барьер на пути реализации стратегии.

Для решения вопросов, связанных с сопротивлением изменениям необходимо учитывать следующее:

1. Даже самые незначительные изменения могут вызвать недовольство и желание им противостоять.
2. Источник сопротивления обычно не связан непосредственно с новыми идеями, а обусловлен:

* большой загруженностью и ответственностью в перспективе;
* изменением характера работы;
* изменением привычного образа жизни;
* отказом от привычных видов деятельности, на освоение которых
* было затрачено много сил и времени и т.п.

1. Сопротивление может проявиться сразу после начала реорганизации в форме затягивания решений, ухода от решения текущих задач, стремления изменить название процесса, не меняя его содержания. После введения изменений сопротивление не прекращается, а может быть развернуто с новой силой.
2. Главным для эффективной реорганизации являются интересы людей, с которыми необходимо найти компромисс.

В процессе проведения преобразований руководство компании может столкнуться с двумя типами поведения сотрудников: функциональным и дисфункциональным (рис. 13.1).

|  |  |
| --- | --- |
| * Наделение полномочиями; * доверие к другим; * мотивация; * командный дух | * Продуктивность; * высокая дисциплинированность; * преданность целям фирмы |
| * Тревога; * низкая продуктивность; * недоверие; * оправдания, обвинения | * Разочарование; * низкий уровень коммуникации; * низкая дисциплина; * саботаж |

Функциональное поведение

Дисфункциональное поведение

Рис. 13.1. Типы реакции на организационные изменения

Американские ученые Дж. Котлер и JT. Шлезингер предложили систематизацию причин сопротивления, основные результаты их исследования представлены в табл. 13.1.

Таблица 13.1

Причины сопротивления изменениям

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Причина | Результат | Реакция |
| Эгоистический интерес (работники ставят собственные интересы выше интересов орга­низации) | Ожидание личных потерь чего-то ценного в результате изменений | Возникновение неформальных групп, политика которых будет направлена на то, чтобы измене­ния не осуществились |
| Неправильное понимание целей стратегии (работники не в состо­янии оценить последствия осуществления стратегии) | Низкая степень доверия менеджерам, излагающим план изменений | Слухи |
| Различная оценка последствий осуществле­ния стратегии (неоднозначное восприятие стратегических целей и планов) | Неадекватное восприятие планов; возможность суще­ствования других источников информации | Открытое несогласие |
| Низкая терпимость к изменениям  (характерно для случаев внедрения инноваций) | Опасение людей, что они не обладают необходимыми навыками или умениями | Поведение, направленное на поддержание собственного престижа |

Дж. Коттер и Шлезингер предлагают методы преодоления сопротивления, представленные в табл. 13.2.

Таблица 13.2.

Методы преодоления сопротивления изменениям

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Подход | Ситуативные  обстоятельства | Достоинства | Недостатки |
| Информирование и общение | Недостаток или неточность ин­формации | Если вам удалось убедить людей, то они часто бу­дут помогать вам при осуществле­нии изменений | Подход может требовать очень много времени, если вовлекается большое количество людей |
| Участие и вовлеченность | Инициаторы изменения не обладают всей информацией, необходимой для планирования из­менения, и когда другие имеют значительные силы для сопротивления | Люди, которые принимают участие, будут испытывать чувство ответственности за осуществление изменения, и любая соответствующая информация, которой они располагают, будет включаться в план изменения | Этот подход может потребовать много времени |
| Помощь и поддержка | Сопротивление изменениям из-за боязни проблем адаптации к новым условиям | Ни один другой подход не срабатывает так хоро­шо при решении проблем адаптации к новым условиям | Подход может быть дорогостоящим и требовать большого ко­личества времени и тем не менее может потерпеть не­удачу |
| Переговоры и соглашения | Когда работник или группа явно теряют что-либо при осуществле­нии изменений | Иногда это является сравнительно простым (легким) путем избежать сильного сопротивления | Подход может стать слишком дорогостоящим, если он ставит целью добиться согласия только путем переговоров |
| Манипуляции и кооптации | Когда другие тактики не срабатывают или яв­ляются слишком дорогостоящими | Этот подход может быть сравнительно быстрым и недорогим решением проблем сопротивления | Этот подход может по­рождать дополнительные проблемы, если у людей возникнет чувство, что ими манипулируют |
| Явное и неявное принуждение | Когда необходимо быстрое осуществление изменений и когда инициаторы изменений обладают значительной силой | Этот подход отличается быстротой и позволяет преодолеть любой вид сопротивления | Рискованный способ, если люди остаются недовольны инициаторами изменений |

Рассмотрим эти методы подробнее.

Информирование и общение. Процесс информирования может включать в себя дискуссии один на один, групповые семинары или отчеты.

Участие и вовлеченность. Стремясь добиться участия в осуществлении стратегических изменений, их инициаторы выслушивают мнение сотрудников, вовлеченных в эту стратегию, и впоследствии используют их советы.

Помощь и поддержка могут осуществляться как предоставление возможности обучения работникам, возможности быть выслушанным и получить эмоциональную поддержку.

Переговоры и соглашения. Предоставление стимулов активным или потенциальным противникам изменения. Например, менеджер может предложить сотруднику более высокую заработную плату в обмен на изменение рабочего задания, он может повысить пенсию отдельному служащему взамен на более ранний срок ухода на пенсию.

Манипуляции и кооптации. Манипуляции подразумевают избирательное использование информации и сознательное изложение событий в определенном, выгодном для инициатора изменений порядке. Одна из наиболее распространенных форм манипуляции — кооптация. Кооптация коллектива подразумевает предоставление одному из его лидеров или кому-то, кого группа уважает, ключевой роли при планировании и осуществлении изменений. При определенных обстоятельствах кооптация может быть относительно дешевым и легким способом достижения поддержки отдельного индивидуума или группы служащих (более дешевый способ, чем переговоры, и более быстрый, чем участие). Большинство людей, вероятно, отрицательно воспримут то, что они считают нечестным обращением и ложью. Более того, если менеджер будет и в дальнейшем пользоваться репутацией манипулятора, то он рискует потерять возможность использовать такие необходимые подходы, как образование, общение, участие и вовлеченность.

Явное и неявное принуждение. Менеджеры заставляют людей смиряться со стратегическими изменениями путем скрытой или явной угрозы (угрожая потерей работы, возможности продвижения и т.д.), или путем реального увольнения, или путем перевода на более низкооплачиваемую работу.

Рассмотрим следующие подходы, позволяющие во многом снизить степень негативной реакции на изменения с позиции Э. Хьюза. Он выделяет восемь факторов преодоления сопротивления изменениям:

1. учет причин поведения личности в организации (работник дол­жен ожидать определенный персональный выигрыш, который он по­лучит в результате проводимых изменений);
2. значение авторитета руководителя (высокий авторитет руково­дителя оказывает большое влияние на процесс изменений);
3. предоставление информации группе (для запуска процесса измене­ний соответствующая информация должна быть конкретной и важной);
4. достижение общего понимания (необходимо общее понимание необходимости изменений всей группой, участие работников в поиске и трактовке информации);
5. чувство принадлежности к группе (общее ощущение причаст­ности к изменениям и обеспечение достаточной степени участия);
6. авторитет группы для ее членов (согласованная групповая рабо­та для снижения противодействия);
7. поддержка изменений лидером группы (привлечение лидера в конкретной рабочей обстановке);
8. информированность членов группы (информация должна быть доведена до всех, кого касается).

И. Ансофф предложил следующие четыре ключевых метода управления сопротивлением (табл. 13.3).

Таблица 13.3

Методы управления сопротивлением

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Метод | Условия  применения | Преимущества | Недостатки |
| Принудительный | Крайняя срочность | Быстрота | Высокое соротивление |
| Адаптивный | Достаточный запас времени | Небольшое  сопротивление | Медленный |
| Кризисный | Угроза выживанию | Небольшое  сопротивление | Дефицит времени, риск провала |
| Управляемый | Умеренная срочность, повторяющиеся прерывистые изменения | Небольшое сопротивление, подстройка под время, всеобъемлющее изменение способностей | Сложность |

Принудительный подход к подавлению сопротивления даже при условии оптимального управления обходится компании довольно дорого: в короткие сроки нарушаются привычные связи, возникают конфликты. Однако в условиях ограниченного времени это единственно правильное решение.

Адаптивный метод минимизирует сопротивление внутри компании, но изменения проходят достаточно медленно. Он позволяет осуществлять перемены в условиях, когда власть сторонников преобразований ограничена.

Кризисное управление используется только в случае крайней необходимости. В кризисной ситуации поведенческое сопротивление изменениям обычно сменяется поддержкой реформ, но в данной ситуации увеличивается вероятность принятия неправильных решений, так как руководитель действует в условиях дефицита времени. К тому же после выхода из кризиса фирме приходится сталкиваться с быстрым возрождением сопротивления.

Метод управляемого сопротивления представляет собой некий средний вариант, который приемлем в условиях умеренной срочности, но приносит положительный эффект за определенный интервал времени. Если необходимость преобразований возрастает, метод приобретает принудительный характер, и наоборот, когда руководство располагает резервом времени, он приобретает черты адаптивного. Это свойство «растягиваться» и «сокращаться» и позволило назвать данный подход методом «аккордеона». При реализации данного метода управления сопротивлением процессы планирования и реализации проектов осуществляются параллельно. Однако это достаточно сложный метод, требующий постоянного внимания со стороны руководства компании.

Хотя И. Ансофф отдает предпочтение методу управляемого сопротивления, выбор наиболее рационального пути реализации стратегии зависит в большей степени от ситуации, которая в определенной мере определена силой сопротивления изменениям. Кроме того, необходимо понимать, что универсального метода преодоления сопротивления одинаково эффективного во всех организационных ситуациях не су­ществует - менеджеру нужно исходя из собственных практик степени изменений и особенностей возникшей ситуации выбирать, а в идеале - сочетать данные подходы.

**ТЕМА 14. Стратегический контроль и корректировка**

# Роль контроля в процессе реализации стратегии

Заключительным этапом стратегического управления является контроль за ходом реализации стратегии. Процесс стратегического контроля представляет собой совокупность взаимосвязанных работ:

* определение параметров, подлежащих оценке и контролю;
* разработка стандартов точного определения целей;
* оценка результатов функционирования за обозначенный период;
* сопоставление фактических  результатов со стандартами;
* выработка корректирующих мероприятий.

Таким образом, система стратегического контроля представляет собой систему формального целеполагания контроля, наблюдения, оценок и обратной связи, которые обеспечивают менеджеров информацией о деятельности организации и необходимости корректирующих воздействий.

Существует несколько **типов стратегического контроля**.

1***. Рыночный контроль*** является наиболее объективной формой контроля и оценивает деятельность компании следующим параметрам:

* цена акций,
* возврат инвестиций,
* трансфертные цены.

Рыночный контроль дает различные результаты в зависимости от того, на каком управленческом уровне используется. Например, на корпоративном уровне контроль может показать результаты деятельности относительно других компаний, а на уровне СЗХ дает относительную оценку работы отделений компании. Тем не менее рыночный контроль страдает от использования только финансовых показателей, а также необходимости присутствия экономического субъекта, с которым может быть сравнена компания.

2. ***Контроль по выходу*** также является объективной формой. Параметрами контроля являются:

* производительность,
* рыночная доля,
* объем продаж.

Использование контроля по выходу возможно на всех управленческих уровнях. Например, на функциональном уровне контроль позволяет оценить степень достижения соответствующих целей, а результаты могут быть использованы как для разработки отличительных преимуществ, так и для контроля отдельных функций. Контроль по выходу используется в случае, если отсутствует возможность проведения других видов объективного контроля или когда трудно оценить индивидуальную отдачу.

3. ***Бюрократический контроль*** представляет собой директивную форму контроля поведения как СЗХ, так и функциональных органов и сотрудников. Контроль использует правила, процедуры,  бюджеты и стандарты,  с помощью которых предписываются наилучшие способы достижения результатов. Преимуществом данного контроля является отсутствие конфликтов между бюджетами подразделений. Также  контроль полезен при рутинных ситуациях. Однако этот вид контроля требует значительных ресурсов, в первую очередь финансовых.

4. ***Контроль со стороны коллектива***основывается на создании внутренней системы оценки результатов компании. Основными инструментами являются нормы и социальная ответственность. Контроль со стороны коллектива используется, когда ни выходы, ни поведение не могут оцениваться. Однако контроль неудобен, когда компания быстро растет или меняется.

## Выбор системы стратегического контроля

Выбор системы стратегического контроля зависит от нескольких факторов, в том числе:

* от уровня принятия решения и реализации стратегии,
* от типа сформулированной  конкурентной  стратегии,
* от типа сформированной стратегии роста и развития компании,
* от типа организационной структуры компании,
* от стадии жизненного цикла компании.

Рассмотрим варианты выбора системы контроля в зависимости от предложенных факторов.

***1. В зависимости от управленческих уровней***

*1.1. Функциональный уровень*

На этом уровне системы управления речь идет о реализации определенных функций, что требует, в первую очередь,  обеспечение жесткого контроля. В связи с этим используются бюрократический контроль и контроль по выходам для снижения издержек. Если описывать каждую функцию, то можно сделать следующие выводы:

* производство, материальные потоки и управление персоналом будут контролироваться через правила и бюджеты,
* в НИОКР контроль затруднен,  в связи с чем в небольших группах актуален контроль со стороны коллектива,
* в маркетинге возможно использование контроля по выходу,
* финансы и учет контролируется в первую очередь с помощью бюрократического варианта.

*1.2. Уровень бизнес-подразделения*

В данном случае выбор системы контроля зависит от используемой стратегии и стадии жизненного цикла отрасли.

Реализация стратегии ценового лидерства делает актуальным вопрос об издержках компании, а следовательно, в качестве приемлемой системы контроля предлагается контроль по выходу и бюрократический контроль. Также возможно использование контроля со стороны коллектива в случае, если речь идет о контроле качества.

Реализация стратегии дифференциации предполагает акцентирование внимания на качество и уникальность продукции или услуги, в связи с чем наиболее приемлемым вариантом контроля будет являться контроль со стороны коллектива (если речь идет о преобладающей функции НИОКР) или бюрократический контроль, формирующий правила  и бюджеты. В случае преобладающей роли функции маркетинга возможно использование контроля по выходу.

Реализация стратегии фокусировки предполагает выделение определенной рыночной ниши и делает актуальным использование варианта контроля со стороны коллектива (установление норм, культуры). Возможно так же применение контроля по выходу (например, по издержкам и качеству) и бюрократического контроля.

Таким образом, управления структурами с малой дифференциацией приводят к сравнительно простым формам контроля издержек деятельности фирмы. При дифференциации задачей контрольной системы является также защита отличительных преимуществ. По этой причине большое значение приобретает бюрократический контроль и контроль со стороны коллектива. В компаниях, использующих стратегию фокусирования, контроль основывается на компромиссе контроля издержек и отличительных преимуществ. Обычно это сравнительно небольшие компании, и особое значение приобретает контроль со стороны коллектива.

*1.3. Корпоративный уровень*

В данном случае системы контроля зависят от выбранной стратегии роста и развития компании и степени синергизма СЗХ.

При несвязанной диверсификации используется рыночный контроль. Связанная диверсификация формирует эффект синергизма, что требует централизованного контроля. В этом случае возрастает роль бюрократического контроля и контроля со стороны коллектива.

При реализации стратегии интеграции возникает необходимость координации действий в процессе формирования стоимостной цепочки, что требует централизованного контроля и дополнительно к рыночному используются методы бюрократического контроля.

***2. В зависимости от стадии жизненного цикла компании***

Системы контроля меняются в зависимости от стадии жизненного цикла самой компании.

На стадии зарождения компании с учетом малых размеров и простой структуры управления достаточно контроля персонала внутри малых рабочих групп.

С ростом компании развиваются структуры управления, появляется необходимость в развитии компетенций или в поиске будущих преимуществ. В этой ситуации контроль должен быть достаточно подвижен (в основном со стороны коллектива).

Начиная со стадии замедления роста, выбор системы контроля  зависит, в том числе, и от конкурентной стратегии компании. Например, ценовой лидер должен использовать контроль по выходу и бюрократический контроль, а дифференциатор - уделять внимание и контроль со стороны коллектива.

 На стадии зрелости  продукты должны быть стандартизированы, расширяется их диапазон. Для ценового лидера основною целью является снижение издержек. Дифференциатор должен стремиться к развитию отличительных преимуществ. Особое значение, соответственно, приобретают бюрократический контроль и контроль со стороны коллектива.

В стадии упадка контроль должен отслеживать издержки ухода из СЗХ и полные стоимости изменения стратегии. В связи с этим используется вариант бюрократического контроля и контроля по выходу.