



**Уральский
федеральный
университет**

имени первого Президента
России Б.Н. Ельцина

**Институт экономики
и управления**

**Л. С. РУЖАНСКАЯ
Е. А. ЯКИМОВА
Д. А. ЗУБАКИНА**

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Учебное пособие

Министерство науки и высшего образования
Российской Федерации
Уральский федеральный университет
имени первого Президента России Б. Н. Ельцина

Л. С. Ружанская, Е. А. Якимова, Д. А. Зубакина

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Учебное пособие

*Под общей редакцией доктора экономических наук
Л. С. Ружанской*

Рекомендовано методическим советом
Уральского федерального университета для студентов вуза,
обучающихся по направлениям подготовки
38.03.01 — Экономика, 38.03.02 — Менеджмент

Екатеринбург
Издательство Уральского университета
2019

УДК 338.2(075.8)

ББК 65.290-2я73

Р83

Рецензенты:

кафедра маркетинга и международного менеджмента Уральского государственного экономического университета (завкафедрой д-р экон. наук, проф. *Л. М. Капустина*);

Н. В. Хмелькова, д-р экон. наук, доц., завкафедрой экономики и информатизации Гуманитарного университета

Ружанская, Л. С.

Р83 Стратегический менеджмент: учебное пособие / Л. С. Ружанская, Е. А. Якимова, Д. А. Зубакина ; [под общ. ред. д-ра экон. наук Л. С. Ружанской] ; Мин-во науки и высш. образования РФ. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2019. — 112 с.

ISBN 978-5-7996-2851-2

Учебное пособие освещает основные вопросы учебного курса «Стратегический менеджмент».

Настоящее пособие систематизирует основные подходы и инструменты стратегического управления как научной дисциплины и практической области деятельности. В книге представлены классические модели стратегического управления и новые подходы, отвечающие эпохе «умного пользования», пришедшей на смену парадигме потребления в цифровой экономике.

Материал предназначен для бакалавров школ бизнеса (менеджмента) и экономических факультетов университетов.

Библиогр.: 17 назв. Табл. 2. Рис. 11.

УДК 338.2(075.8)

ББК 65.290-2я73

ISBN 978-5-7996-2851-2

© Уральский федеральный университет, 2019

ВВЕДЕНИЕ

Мы живем в период четвертой промышленной революции, когда новые технологии объединяют информационный, физический и биологический миры, создавая уникальные возможности и одновременно угрозы развитию человека. Огромная скорость внедрения новых технологий и высочайшая конкуренция становятся главными чертами внешней среды инновационной деятельности компаний во всем мире — от крупнейших корпораций до небольших стартапов. Все стремятся стать первыми и выпустить на рынок новый продукт, интересующий клиентов. Вопрос успеха в бизнесе — это вопрос умения поймать новое направление прорывных технологий и удержания преимуществ в этой сфере.

Мегатрендами в развитии технологий стали беспилотные транспортные средства, 3D-печать, робототехника, новые материалы, интернет вещей, экономика совместного потребления, распределенные базы данных, генетические модификации¹. Управление отвечает за развитие не только новых инструментов, но и подходов. В инновационной экономике находят место новые подходы не только к созданию идей (например, набирающее популярность дизайн-мышление, позволяющее создавать залоговые продукты, отвечающие внутренним потребностям клиентов фирмы) но и методов обучения (электронное обучение, смешанная реальность, геймификация)².

¹ Шваб К. Четвертая промышленная революция. М. : ЭКСМО, 2017. С. 25–41.

² Корпоративное обучение для цифрового мира / под ред. В. С. Катькало, Д. Л. Волкова. 2-е изд. АНО ДПО «Корпоративный университет Сбербанка», 2018. 236 с.

Стратегическое управление развивалось от искусства к научной дисциплине, которая сложилась к 1960-м гг. Пионерные работы А. Чанлера, К. Эндрюса и И. Ансоффа дали определение стратегии как программы действий и распределения ресурсов в соответствии с долгосрочными целями и задачами¹. Именно в 1960-е гг. прошлого столетия сложилась концепция зависимости стратегии развития компании от условий внешней среды бизнеса и первичность потребности клиентов над производственными возможностями предприятий (И. Ансофф).

Концепция *конкурентных преимуществ* Майкла Портера открыла новый источник успеха фирм в рамках стратегического управления. Сильные конкурентные позиции в отдельной отрасли стали объектом изучения для компаний². Идеология школы позиционирования, которая была заложена М. Портером, развивалась в трудах ведущих маркетологов США и Европы (Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, Дж. Траут и др.), чему способствовали условия развития рынков развитых стран в 1980-е гг. Источником успеха компании считались рыночные преимущества бизнес-группы или бизнес-единицы, однако для этого внешняя среда должна была быть достаточно стабильной, чтобы конкурентные преимущества сохранялись по меньшей мере в краткосрочном периоде.

Меняющаяся среда хозяйствования требовала поиска путей устойчивого развития. Доминирующей стала *ресурсная парадигма* в стратегическом управлении, объясняющая существование *ренты* (сверхнормального дохода) за счет не копируемых ресурсов у фирмы. Природа конкурентных преимуществ переместилась из внешнего окружения фирмы во внутреннюю, то есть организационно-управленческую среду.

Однако к концу XX в. стало понятно, что внешняя среда становится не просто быстро меняющейся, а носит черты турбу-

¹ Chandler D. Jr. Strategy and structure: Chapters in the history of American Industrial Enterprise. M.I.T Press, 1962. P. 16.

² Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отрасли и конкурентов. Пер с англ. 4-е изд. М. : Альпина Паблишер, 2011. 453 с.

лентности. В этой связи ресурсная концепция стала претерпевать изменения в направлении поиска *динамических способностей*¹ организации, способностей обучения для создания новых знаний, адекватных постоянно меняющимся рыночным возможностям².

Стратегии фирм под воздействием условий хозяйствования изменились с *реактивных* на *проактивные*: если раньше фирма должна была адаптироваться к специфической внешней среде, то теперь от фирмы требуется опережающее создание и развитие уникальных ресурсов и трудно копируемых способностей, которые могут создать долгосрочный успех для фирмы. Эта идеология была наиболее четко сформулирована Г. Хамелом и К. К. Прахаладом. Авторы нашли для менеджеров рецепт успеха не в умелом позиционировании в отрасли, а в компетенциях фирмы, которые бы помогли «конкурировать за будущее»³.

Что сейчас важно для бизнеса эпохи четвертой промышленной революции? Это необходимость воспринимать себя как лидера бизнеса и лидера внутри собственной организации. Источниками прорыва могут быть не только новые технологии, но и растущая прозрачность бизнеса, вовлечение потребителей и новые модели потребительского поведения, оперативные и прогрессивные конкуренты, имеющие доступ к глобальным цифровым платформам, которые могут опережать опытных авторитетов за счет усовершенствования качества, скорости и цены доставки продукта или услуги.

С точки зрения К. Шваба, из четвертой революции вытекают четыре важных следствия для всех отраслей:

◇ ожидания потребителей сдвигаются;

¹ Тис Дж. Получение экономической выгоды от знаний как активов: «новая экономика», рынка ноу-хау и нематериальные активы // Российский журнал менеджмента, 2004. Т 2. № 1(12). С. 95–120.

² Катъкало В. С. Эволюция теории стратегического управления. СПб. : Издат. Дом С.-Петербур. Гос. ун-та, 2006. С. 143–145.

³ Хаммел Г., Прахалад К. К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. М. : Олимп-Бизнес, 2014. 288 с.

- ◇ качество продуктов совершенствуется за счет данных, повышающих производительность активов;
- ◇ новые партнерства формируются по мере осознания компаниями важности новых форм сотрудничества;
- ◇ операционные модели трансформируются в новые цифровые модели¹.

Цифровая реальность привела к тому, что компании предоставляют «информационные товары» с практически нулевыми затратами на хранение, транспортировку и тиражирование. В бизнес-оборот входит новый термин, пришедший из биологии, — дизрупция — ломка привычных представлений. Многим успешным компаниям для старта не требовалось существенного финансирования (например, *Instagram*). Капитал перестает играть такую важную, как раньше, роль в развитии бизнеса, но продолжает расти глобализация бизнеса, а значит и ответственность за последствия любого развития.

Настоящее пособие включает в себя не только классические инструменты и модели стратегического менеджмента, но и новые подходы к разработке инновационных, прорывных идей (например, наиболее быстро развивающийся сейчас подход дизайн-мышления). Рассмотрен стейкхолдерский подход к корпоративному управлению, который предполагает учет интересов всех групп бизнеса (собственники бизнеса, менеджмент, работники, потребители, поставщики, конкуренты, органы регулирования и местные сообщества), который позволяет получить менеджеру хороший операциональный критерий изменения успеха — рыночную стоимость бизнеса.

В книге также рассмотрена корпоративная социальная ответственность бизнеса за полученные результаты, которые могут иметь гигантские последствия в результате растущей интеграции.

¹ Шваб К. Четвертая промышленная революция. М. : ЭКСМО, 2017. С. 65.

ГЛАВА 1. Формирование миссии и стратегических целей компании

В условиях конкурентных рынков важнейшим параметром выживания для компании становятся четко обозначенные направления развития, задающие ориентиры, к которым фирма стремится и которых добивается в рамках своей деятельности. Целевое начало возникает как следствие того, что компания в первую очередь представляет собой объединение людей, которые преследуют определенные цели.

При рассмотрении целевого начала в деятельности фирмы и процессе управления ею выделяют две составляющих части: миссию и цели. Задачей высшего руководства и важной частью стратегического управления является установление миссии и целей, а также выработка стратегии, которая обеспечит выполнение миссии и достижение целей.

Определение миссии и целей можно разделить на три подпроцесса в рамках рассмотрения процессов стратегического управления. Первый подпроцесс состоит в определении и установлении миссии фирмы. Миссия фирмы в концентрированной форме выражает смысл ее существования, или предназначение. Следующий подпроцесс — определение долгосрочных целей. Завершающим подпроцессом стратегического управления является определение краткосрочных целей. Определение миссии и целей фирмы приводит к ясности в вопросе, зачем функционирует фирма и к чему она стремится.

1.1. Миссия организации

Миссия может быть рассмотрена в узком и широком понимании. В широком понимании миссия рассматривается как философия или констатация смысла существования, предназначения компании. Узкое понимание миссии предусматривает формулировку утверждения, которое дает ответы на вопросы, для чего и по какой причине существует компания. В этом утверждении проявляется отличие данной фирмы от подобных, раскрывается смысл существования компании.

Миссия зачастую имеет общий философский смысл. Если миссия фирмы сформулирована правильно, она обязательно отражает в себе уникальность, характеризующую именно эту организацию, для которой она была выработана.

Как говорилось ранее, целевое начало в деятельности фирмы отражает цели и интересы различных групп людей, связанных с деятельностью компании и вовлеченных в процесс ее функционирования. Основными группами заинтересованных людей, оказывающих влияние на деятельность компании, интересы которых должны быть учтены при определении ее миссии, являются:

- ◇ собственники и сотрудники фирмы;
- ◇ клиенты компании;
- ◇ деловые партнеры;
- ◇ местное сообщество;
- ◇ общество в целом.

Интересы вышеуказанных субъектов в большей или меньшей мере должны быть отражены в миссии компании. В зависимости от того, какого размера фирма, на каком рынке она действует и где располагается, в миссии проявляется степень интересов каждой из групп заинтересованных лиц. Вне зависимости от указанных факторов наиболее сильное, устойчивое влияние на миссию компании оказывают интересы собственников, сотрудников и клиентов. Поэтому миссия организации должна быть сформу-

лирована таким образом, чтобы в ней обязательно находило проявление сочетание интересов этих трех групп людей.

Формирование миссии компании дает субъектам внешней среды общее представление о том, что собой представляет организация, к чему она стремится, какие средства готова использовать в своей деятельности, какова ее философия. Кроме этого, она способствует закреплению определенного имиджа компании в представлении субъектов внешней среды. Помимо этого, миссия способствует формированию единства внутри фирмы и созданию корпоративной культуры. Миссия может создавать возможность для более эффективного управления организацией в силу ряда обстоятельств:

- ◇ миссия компании является базой для установления целей организации, обеспечивает условие непротиворечивости целей, а также выступает основой при выработке стратегии компании, устанавливая направленность и допустимые границы ее функционирования;
- ◇ миссия обеспечивает стандарты для распределения ресурсов внутри компании и создает базу для оценки эффективности использования этих ресурсов в процессе функционирования;
- ◇ миссия компании расширяет для работника смысл и содержание его деятельности и, тем самым, позволяет применять в практике управления более широкий набор механизмов и приемов мотивирования.

При формировании миссии фирмы должны быть учтены следующие пять факторов:

- 1) *история фирмы*, в процессе которой вырабатывалась философия фирмы, формировались ее профиль и стиль деятельности, место на рынке;
- 2) *существующий стиль поведения* и способ действия собственников и управленческого персонала;
- 3) *состояние и изменчивость внешней среды деятельности компании*;

- 4) *ресурсы*, которые она может использовать сейчас или в будущем для достижения своих целей;
- 5) *отличительные особенности*, которыми обладает организация.

Миссия не должна нести в себе конкретные указания и отвечать на вопросы — что, как и в какие сроки следует делать компании. Она должна задавать основные направления развития компании, ее отношение к процессам и явлениям, протекающим внутри и вовне ее, и их оценке.

Рассмотрим несколько примеров миссий компаний.

1. Деловое кредо *Matsushita Electric*: быть членом промышленного сообщества; улучшение социальной жизни людей; производство дешевых электроприборов в изобилии.
2. Миссия *McCormick & Co* — расширение позиций мирового лидера в производстве специй и приправ.
3. Миссия *Otis Elevator* — обеспечивать заказчиков более надежными, чем у конкурентов, средствами перемещения людей и предметов вверх, вниз, в сторону и на короткие расстояния.
4. Миссия *General Electric* — стать самой конкурентоспособной фирмой в мире, выйдя на первое или второе место в каждой из сфер деятельности.
5. Деловое кредо *Ford Motor Company* — удовлетворять клиентов, производя качественные легковые автомобили и грузовики, разрабатывая новые продукты, сокращая время ввода новых моделей на рынок, улучшая производительность всех заводов и совершенствуя процессы производства, налаживая контакты со служащими фирмы, профсоюзами, дилерами и поставщиками.
6. Миссия *Apple Computer* — предлагать наилучшие технологии для персональных компьютеров и передавать их как можно большему числу людей.

1.2. Цели организации

В общем понимании миссия обеспечивает обозначение общих направлений и ориентиров функционирования фирмы через выражение смысла ее существования, в свою очередь, цели компании фиксируют конкретные конечные состояния, к достижению которых стремится компания в рамках своей деятельности. Цели — это конкретное состояние отдельных характеристик компании, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.

Выделяют два типа целей с точки зрения периода времени, требующегося для их достижения — долгосрочные и краткосрочные цели. Длительность производственного цикла служит основой для определения временного периода при разделении целей на указанные два типа. Долгосрочными целями могут считаться те, достижение которых предполагается к концу производственного цикла. Краткосрочными считаются цели, которые достигаются в течение одного-двух лет.

Краткосрочные и долгосрочные цели имеют принципиальные различия по сроку достижения и существенно отличаются по содержанию. Краткосрочные цели характеризуются конкретизацией и детализацией, позволяют найти ответы на вопросы — как, кто, что и когда должен выполнять. В случае возникновения необходимости между долгосрочными и краткосрочными целями устанавливаются еще и промежуточные цели — среднесрочные.

Каждая фирма устанавливает собственные цели, которые отличаются по набору параметров, количественной их оценке и уровню достигаемого результата. Цели зависят от специфики отрасли, скорости изменений, конкурентной обстановки на рынке и в связанных отраслях, а также характера и содержания миссии самой компании. Ситуативность в выборе целей компании присутствует всегда, однако можно выделить четыре

сферы, применительно к которым фирмы устанавливают свои цели. Этими сферами являются:

- ◇ доходы от деятельности компании;
- ◇ охват клиентского рынка;
- ◇ потребности и эффективность сотрудников;
- ◇ социальная ответственность.

Указанные четыре сферы охватывают интересы всех влияющих на деятельность компании субъектов, о которых упоминалось ранее при обсуждении разработки миссии фирмы.

Наиболее часто рассматриваемыми направлениями, по которым устанавливаются цели компании, являются следующие:

- ◇ прибыльность, включая рентабельность и величину дохода по акциям;
- ◇ положение на рынке, описывается показателями: доля рынка, объем продаж, относительная по отношению к конкурентам доля рынка, доля рынка по отдельным направлениям деятельности;
- ◇ производительность, выражается в сумме издержек на единицу продукции, материалоемкости, отдаче с единицы производственных мощностей, объеме производимой продукции в единицу времени;
- ◇ финансовые ресурсы, описываются показателями: структура капитала, величина оборотного капитала;
- ◇ мощности организации, выражаются в размере занимаемых мощностей, количестве единиц техники;
- ◇ разработка и обновление технологии, описываются как величина затрат на выполнение проектов в области НИР, сроки введения в действие нового оборудования, уменьшение или увеличение сроков и объемов производства;
- ◇ человеческие ресурсы, описываются с помощью количества пропусков работы, текучести кадров, частоты и качества повышения квалификации работников.

Одной из наиболее важных для стратегического управления является цель роста организации, которая отражает соот-

ношение темпа изменения объема продаж или прибыли фирмы и темпов изменений объемов по отрасли в совокупности. В зависимости от этого соотношения темп роста компании можно охарактеризовать как быстрый, стабильный или сокращение. Соответственно, этим темпам могут быть установлены цели быстрого роста, стабильного роста или сокращения.

Цель быстрого роста является очень привлекательной и одновременно очень сложной для достижения. Если у фирмы существуют необходимые предпосылки, возможности и ресурсы для достижения такой цели, следует отдавать предпочтение именно этой цели.

Цель стабильного роста может быть использована в случае роста отрасли в целом. Если рынок сужается, то стратегия неприменима. При росте рынка компании для достижения цели необходимо развиваться примерно таким же темпом, как и отрасль в целом. Поэтому данная цель не предполагает экспансии фирмы, а означает стремление компании сохранить неизменной свою долю рынка.

Цель сокращения ставится в случае, если компания по ряду причин вынуждена развиваться более медленным темпом, чем отрасль в целом, либо в абсолютном выражении сокращается ее присутствие на рынке. Постановка такой цели не означает, что в компании происходят кризисные явления.

Выделим несколько ключевых *требований*, которым должны удовлетворять цели в случае верной формулировки.

Во-первых, цели должны быть достижимыми. Цели компании не могут быть нереалистичными, превосходящими допустимые возможности исполнителей. Нереальность достижения цели приводит к демотивации сотрудников и потере ими ориентира, что очень негативно сказывается на деятельности фирмы.

Во-вторых, цели должны быть гибкими. Установка целей должна происходить таким образом, чтобы оставалась возможность для их корректировки на основании происходящих изменений.

В-третьих, цели должны быть измеримыми. Цели должны формулироваться в том числе с указанием количественных характеристик, которые можно измерить или оценить другим объективным способом для оценки достижения цели.

В-четвертых, цели должны быть конкретными. Для определения направления функционирования компании цели должны обладать необходимой специфичностью. В цели должно быть четко зафиксировано, что необходимо получить в результате деятельности, в какие сроки следует ее достичь и кто должен достигать цели.

В-пятых, цели должны быть совместимыми. Характеристика совместимости предполагает соответствие долгосрочных целей миссии компании, а краткосрочных целей — долгосрочным. Однако временная совместимость не является единственным параметром. Цели, которые относятся к прибыльности и установлению конкурентной позиции, цели установления конкурентной позиции или цели усиления позиции на существующем рынке, а также цели проникновения на новые рынки не должны противоречить друг другу.

Также для разработки целей и оценки их реалистичности могут быть использованы два правила: принцип *SMART* и правило «5 К».

Принцип *SMART* предполагает, что цели должны быть:

- ◇ *Specific* — конкретными;
- ◇ *Measurable* — измеримыми;
- ◇ *Achievable* — достижимыми;
- ◇ *Relevant* — приносящими результат;
- ◇ *Time-bound* — ограниченными по времени.

Правило «5 К», в свою очередь, описывает характеристики целей, такие как:

- ◇ К — конкретность;
- ◇ К — количественная (качественная) измеримость;
- ◇ К — компромисс (реальность и вызов);

- ◇ К — качество (связь с целями и задачами компании);
- ◇ К — конечность.

1.3. Постановка целей

В различных компаниях процесс разработки и установления целей происходит по-разному. Сам процесс целеполагания в компании можно подразделить на три последовательных стадии, основываясь на логике осуществления действий. На первой стадии рассматриваются и классифицируются результаты анализа внешней и внутренней среды, на второй — формирование миссии, соответствующей деятельности компании, на третьей происходит выработка целей организации.

Рассмотрим процесс непосредственной выработки целей организации.

Процесс выработки целей предполагает прохождение четырех этапов:

- 1) выявление и оценка трендов, происходящих во внешнем окружении;
- 2) установление долгосрочных целей для компании в целом;
- 3) построение структуры и иерархии целей;
- 4) установление краткосрочных и индивидуальных целей.

Первый этап. Руководство фирмы должно стремиться прогнозировать состояние внешнего окружения, тренды и темпы его изменения, а также устанавливать и корректировать цели на основании итогов прогнозирования. В такой ситуации важным моментом становится выявление трендов, характеризующих процессы развития экономики, социальной и политической сфер, науки и техники. Естественно, процесс прогнозирования может иметь в себе погрешность или даже ошибку оценки, однако менеджеры должны формулировать цели таким образом, чтобы эти выявленные тренды нашли в них свое отражение.

Второй этап. При установлении целей для организации в целом важно определить то, какие из списка всех возможных характеристик деятельности компании являются более важными и приоритетными и, следовательно, на какие следует опираться при формировании целей организации. Далее необходимо осуществить выбор инструментария для количественного расчета величины целей. При определении целей действующей компании учитываются цели, поставленные на предыдущем этапе, уровень достижения этих целей, соответствие и способность к выполнению миссии организации. Наконец, набор целей и их количественная величина всегда зависят от ресурсов, которыми обладает фирма.

Третий этап. Установление структуры и иерархии целей предполагает распределение целей по всем уровням деятельности компании. Достижение целей отдельными подразделениями будет приводить к достижению целей общих для компании. При этом иерархия строится и по долгосрочным, и по краткосрочным целям.

Четвертый этап. Иерархия и структура целей в компании должна быть не просто сформирована, но и введена в ежедневную деятельность каждого отдельного работника. В таком случае цели обретают логическую завершенность и становятся действующим инструментом в деятельности фирмы. В этом случае достигается одно из самых важных условий успешной деятельности организации: каждый работник включается через свои персональные цели в процесс совместного достижения конечных целей организации.

Ранее отмечалось, что высокая динамика внешней среды вызывает корректировку или изменение целей. Можно подходить к проблеме корректировки целей следующим образом: цели изменяются каждый раз, когда это вызывается обстоятельствами. В этом случае процесс изменения целей носит глубоко ситуационный характер. Но многими компаниями систематически применяется подход упреждающего изменения

целей. При таком подходе в компании устанавливаются долгосрочные цели. На базе этих долгосрочных целей вырабатываются детализированные краткосрочные цели (традиционно — годовые). При достижении этих целей разрабатываются новые долгосрочные цели. При этом в целях учитываются те изменения, которые происходят в среде, и те изменения, которые происходят в наборе и уровне требований, выдвигаемых по отношению к компании со стороны групп заинтересованных лиц. На основе новых долгосрочных целей определяются краткосрочные, по достижении которых опять происходит выработка новых долгосрочных целей. При таком подходе не происходит достижения долгосрочных целей, так как они регулярно изменяются. Однако постоянно в деятельности организации присутствует долгосрочная целевая ориентация, и регулярно проводится корректировка курса с учетом возникающих новых обстоятельств и возможностей.

После формулирования основных целей организации необходимо определить их приоритетность или очередность достижения.

1.4. Стратегическое планирование

Стратегическое планирование — комплекс действий и *решений*, которые предпринимает руководитель, ведущие к разработке специфических стратегий, которые становятся основой для организации в достижении своих *целей* (Ансофф, 1972). Таким образом, базой стратегического планирования является разработка стратегии, обеспечивающей исполнение миссии и достижение целей. Деятельность по разработке стратегии выполняет высшее руководство, исполняет стратегические решения средний и низший менеджмент. Стратегическое планирование является элементом системы стратегического управления.

Этапы процесса стратегического планирования представлены на рис. 1.



Рис. 1. Этапы стратегического планирования

Основные вопросы, на которые должны быть найдены ответы в рамках процесса стратегического планирования:

- ◇ *миссия* — что? Для кого? Для чего?
- ◇ *цель* — чего необходимо достичь?
- ◇ *стратегия* — что делать? Какие пути достижения результатов?
- ◇ *задача* — что выполнить? Кому? Когда? В каких объемах? Каким образом?
- ◇ *политика* — на каком уровне выполняется работа? Каким образом выполняется работа?

Ответы на указанные выше вопросы должен находить и формулировать управленческий персонал. Выделяют следующие виды управленческой деятельности в рамках стратегического планирования:

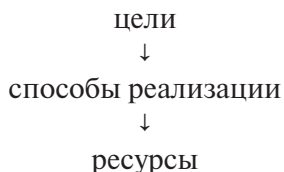
- ◇ распределение ресурсов;
- ◇ адаптация к внешней среде;
- ◇ координация внутренних сильных и слабых сторон;
- ◇ осознание стратегий (учиться на опыте).

Основными элементами внутрифирменного планирования являются следующие:

- ◇ прогнозирование, позволяет определить общие цели развития, а также рыночную стратегию фирмы;
- ◇ постановка задач, предполагает определение конкретных сроков и объемов ресурсного обеспечения;
- ◇ корректировка плана: конкретизация параметров исполнения плана.

Таким образом, логика процесса внутрифирменного планирования основывается на дедуктивной траектории.

Схема процесса внутрифирменного планирования:



Виды планирования:

1. *Долгосрочное планирование* — долгосрочный план является аналогом стратегического плана. При долгосрочном планировании могут быть использованы следующие типы стратегий: «продукт-рынок», «стратегия развития», «конкурентная стратегия». В качестве содержания стратегии могут быть использованы различные элементы, например, развитие новых производств, вертикальная интеграция, расширение производства, филиальная сеть, в том числе зарубежная, снижение издержек, функциональные политики, и другие.

Основные категории долгосрочного планирования — **конкурентные преимущества, выживание**.

2. *Среднесрочное планирование*. Основой среднесрочного плана является формулирование конкретных целей и количественных характеристик. Среднесрочные планы в компаниях взаимосвязывают с распределением ресурсов в каждом периоде,

что позволяет формировать такие планы на уровне функциональных подразделений фирмы. Параметрами, выраженными в количественной оценке, в таких планах могут выступать планы по прибыли, планы по труду, планы развития мощностей и прочее.

Взаимное увязывание среднесрочных планов на уровне подразделений для функциональной организационной системы управления означает обобщение планов по всем натуральным и стоимостным показателям, для дивизиональной организационной системы управления (ОСУ) — взаимный учет и корректировка по показателю прибыли и рыночной стоимости фирмы.

Основные категории среднесрочных планов: **время, ресурсы.**

3. *Краткосрочное планирование.* Основой краткосрочных планов выступают объем производства и уровень прибыли. В рамках краткосрочных планов может быть обозначена связь с планами партнеров и поставщиков, а также крупных клиентов или участников каналов сбыта.

Основные категории краткосрочных планов: **поставки, выпуск.**

Для оценки ресурсного обеспечения в компании для целей стратегического планирования в части финансирования процессной и проектной деятельности традиционно используется бюджетное планирование. Основанием для бюджетного планирования является выбранная в компании модель экономического анализа: бухгалтерская или экономическая модели анализа.

Ниже представлено сравнение бухгалтерской и экономической моделей для бюджетного планирования в компании (см. с. 21)

Составление бюджета является инструментом стратегического планирования, совмещая в себе прогнозную функцию, а также информационную базу для корректировки действий и решений при контроле. Реализация указанных функций становится возможной в связи с тем, что в бюджете отражены следующие элементы:

- ◇ задание на получение доходов и оценка доходов: план-прогноз доходов, прогноз сбыта;

- ◇ задание по расходам и оценке предполагаемых расходов (с производственной точки зрения — бюджет отдела планового производства ООП), материалов, закупок, накладных; с точки зрения реализации — бюджет административных расходов, финансовый бюджет).

Бухгалтерская модель анализа	Экономическая модель анализа
◇ Трактовка издержек — понесенные расходы.	◇ Принцип экономической прибыли: разница фактической выручки и суммы фактических явных и вмененных затрат.
◇ Принцип фактически проведенных операций, доминирующий на этапах сбора, обработки, анализа и принятия решений без оценки дополнительных возможностей и альтернатив.	◇ Учет альтернативных вложений капитала с определенным риском и соответствующему этому риску экономическому эффекту.
◇ Успешный результат — выручка покрывает явные расходы.	◇ Поиск сопоставимых по риску альтернатив.
◇ Ориентация на прибыль.	◇ Ориентация на <i>cash flow</i> , учет ликвидности компании.
◇ Игнорирование проблемы инвестиционного риска.	◇ Учет риска.
◇ Ориентация на прошлое, состоявшиеся события.	◇ Ориентация на будущие события, альтернативные возможности инвестора.
◇ Рентабельность и доходность не увязана с риском.	◇ Прибыль должна компенсировать не только фактические расходы, но и риск инвестора.
◇ Номинальная трактовка денежного результата фирмы.	◇ Инвестиционная трактовка результата фирмы — способность создавать доход на инвестиции.
◇ Не используется принцип дисконтирования денежных потоков, оценка без скидки на доходы, утраченные из-за невозможности немедленного инвестирования полученных результатов → ложные прогнозы.	

При составлении долгосрочных планов используется бюджет капитальных затрат, при составлении средне- и краткосрочных планов — бюджет текущих операций.

Однако приоритет достижения финансовых целей не может быть реализован при долгосрочном планировании. Финансо-

вые показатели краткосрочны. Стратегические цели долгосрочны. Завоевание сильной конкурентной позиции в долгосрочной перспективе выгоднее для собственников, чем краткосрочное улучшение финансовых показателей компании, хотя обе категории имеют наивысший приоритет в связи с тем, что направлены на достижение ключевых результатов.

Рассмотрим соотношение стратегических и финансовых целей фирмы.

Стратегические цели	Финансовые цели
1) Увеличение доли рынка.	1) Более быстрый рост доходов.
2) Более высокое положение в отрасли.	2) Более быстрый рост денежных поступлений.
3) Повышение качества продукции.	3) Более высокие дивиденды.
4) Снижение издержек производства по сравнению с конкурентами.	4) Более широкие пределы получения прибыли.
5) Увеличение прибыли на вложенный капитал.	5) Расширение и улучшение номенклатуры продукции.
6) Повышение надежности облигаций и ставок по кредитам.	6) Повышение репутации компании.
7) Увеличение притока денежных средств.	7) Улучшение обслуживания клиентов.
8) Повышение цены акций.	8) Признание компании лидером в области технологий/инноваций.
9) Признание прочного финансового положения фирмы.	9) Повышение конкурентоспособности на международных рынках.
10) Более диверсифицированная база для получения прибыли.	10) Увеличение возможностей роста.
11) Стабильный доход в период экономического спада.	11) Полное удовлетворение запросов клиентов.

Цели отражают желаемое состояние конкретных характеристик организации. При разработке цели должны быть четко сформулированы, измеримы, достижимы и определены во времени. Для достижения целей, относящихся к разным областям деятельности организации, разрабатываются соответствующие стратегии, затрагивающие различные уровни управления.

Вопросы и задания

Вопросы для обсуждения

1. Каковы соотношение и взаимосвязь основных понятий стратегического менеджмента — цель, стратегия, стратегическое планирование?
2. Опишите основные ограничения, достоинства и недостатки концепции «5 П» стратегии Минцберга.
3. В чем отличие следующих понятий: корпоративная миссия, корпоративная философия, видение организации?
4. При каких условиях возможно согласование интересов отдельных групп влияния при выборе приоритетов и стратегических целей организации?
5. Назовите основные отличительные особенности стратегического и операционного менеджмента.
6. При выполнении каких условий проводится целеполагание в стратегическом менеджменте?
7. Каким образом соотносятся между собой стратегическое планирование и стратегическое управление?

Задания

Задание 1

Объединитесь в группы по 2–5 человек.

1. Выберите компанию для анализа (*N*).
2. Сформулируйте миссию фирмы *N*. Сравните свою формулировку с представленной миссией компании, определите достоинства и недостатки в обоих случаях.
3. Определите стратегические цели фирмы в соответствии с функциональными областями деятельности. Какие из них более приоритетны в текущей ситуации, какие могут стать более важными в перспективе, какие факторы влияют на это распределение?

4. Определите объекты анализа внешней среды — группы заинтересованных лиц. Какие группы оказывают наибольшее влияние на текущую деятельность фирмы, какие могут оказывать влияние на реализацию проектов развития?
5. Определите объекты управленческого обследования сильных и слабых сторон. Каким образом изменение функциональных областей деятельности фирмы, реализация проектов развития, изменение миссии и стратегических целей могут оказать влияние на финансовую устойчивость компании?

Задание 2

Объединитесь в группы по 2–5 человек.

1. Сделайте предложения идеи о создании нового малого бизнеса. Опишите идею наиболее подробным образом — отличительные характеристики и свойства продукта (товара или услуги), целевая аудитория (социально-демографические, географические характеристики), каналы сбыта и продвижения продукта, организационная структура и культура фирмы, возможные конкурентные преимущества и др.
2. Сформулируйте миссию и видение нового малого бизнеса. Опишите ресурсное обеспечение компании: основные фонды, кадры, финансы.
3. Определите принципы сбыта и продвижения продукта.
4. Определите основные положения системы логистики (в том числе закупки, хранение и запасы).
5. Определите работу производственных подразделений — функциональные обязанности, *KPI*.
6. Определите месторасположение компании и основных подразделений.

ГЛАВА 2. Корпоративные и конкурентные стратегии

В стратегическом управлении стратегия рассматривается как долгосрочное качественное определенное направление развития организации в окружающей среде, приводящее к достижению ее целей. Цели организации определяют как то, к чему она стремится, что хочет получить в результате своей деятельности. Стратегия дает ответ на вопрос, каким способом, с помощью каких действий компания сумеет достичь своих целей в условиях изменяющегося и конкурентного окружения.

При определении стратегии фирмы руководство сталкивается с тремя основными вопросами, связанными с положением фирмы на рынке:

- ◇ какой бизнес прекратить;
- ◇ какой бизнес продолжить;
- ◇ в какой бизнес перейти.

Это значит, что стратегия концентрирует внимание и связана с тем:

- ◇ что организация делает и чего не делает;
- ◇ что более важно и что менее важно в осуществляемой организацией деятельности.

Как считает один из ведущих теоретиков и специалистов в области стратегического управления М. Портер, существуют три основные области выработки стратегии поведения фирмы на рынке.

Первая область связана с лидерством в издержках производства. Благодаря данному типу стратегий компания добивается

самых низких издержек производства и реализации своей продукции. В результате этого она может за счет более низких цен на аналогичную продукцию добиться завоевания большей доли рынка. Фирмы, реализующие такой тип стратегии, должны иметь хорошую организацию производства и снабжения, хорошую технологию и инженерно-конструкторскую базу, а также хорошую систему распределения продукции, т. е., чтобы добиваться наименьших издержек, на высоком уровне должно осуществляться все то, что связано с себестоимостью продукции. Маркетинг же при данной стратегии не должен быть высоко развит.

Вторая область выработки стратегии связана со специализацией в производстве продукции. В этом случае фирма должна осуществлять высокоспециализированное производство и маркетинг для того, чтобы становиться лидером в области производства своей продукции. Это приводит к тому, что покупатели выбирают данную марку, даже если цена достаточно высокая. Фирмы, реализующие этот тип стратегии, должны иметь высокий потенциал для проведения НИОКР, лучших дизайнеров, эффективную систему обеспечения высокого качества продукции, а также развитую систему маркетинга.

Третья область выработки стратегии относится к фиксации определенного сегмента рынка и концентрации усилий фирмы на выбранном рыночном сегменте. В этом случае фирма не стремится работать на всем рынке, а работает на его четко определенном сегменте, досконально выясняя потребности рынка в определенном типа продукции. В данном случае фирма может стремиться к снижению издержек либо же проводить политику специализации в производстве продукта. Однако совершенно обязательным для проведения стратегии третьего вида является то, что фирма должна строить свою деятельность прежде всего на анализе потребностей клиентов определенного сегмента рынка, т. е. должна в своих намерениях исходить не из потребностей рынка вообще, а из потребностей вполне определенных или даже конкретных клиентов.

2.1. Пирамида стратегического управления и уровни стратегии компании

Для реализации стратегического управления в компании, и в частности реализации функции планирования стратегии, необходимо использовать определенную логику, которая поможет определить иерархию стратегий и планов. Для этого служит стратегическая пирамида, рис. 2. Пирамида стратегического управления представляет собой иерархическое разделение стратегий компании по видам согласно уровням управления. При этом уровни стратегий, комплексность, их интеграция очень различны в зависимости от типа и размера организации. Так, простая организация может иметь одну стратегию, а сложная — несколько на различных уровнях управления.

Компания может иметь сумму функциональных стратегий или одну общую стратегию, которая объединяет все процессы в общую цепь решений.

Корпоративная стратегия — это общий план управления компанией (фирмой), который направлен на нахождение способов и методов утверждения компанией своих деловых принципов в различных отраслях, а также действий и подходов, способствующих улучшению деятельности групп предприятий, в которые диверсифицировалась компания.

Разработка корпоративной стратегии определяется следующими действиями:

- ◇ действия по достижению диверсификации;
- ◇ шаги по оптимизации общих показателей работы в тех отраслях, где уже действует фирма;
- ◇ нахождение путей получения синергетического эффекта среди родственных бизнес-подразделений и превращение его в конкурентное преимущество;
- ◇ создание инвестиционных приоритетов и мобилизация ресурсов корпорации в наиболее перспективные области.

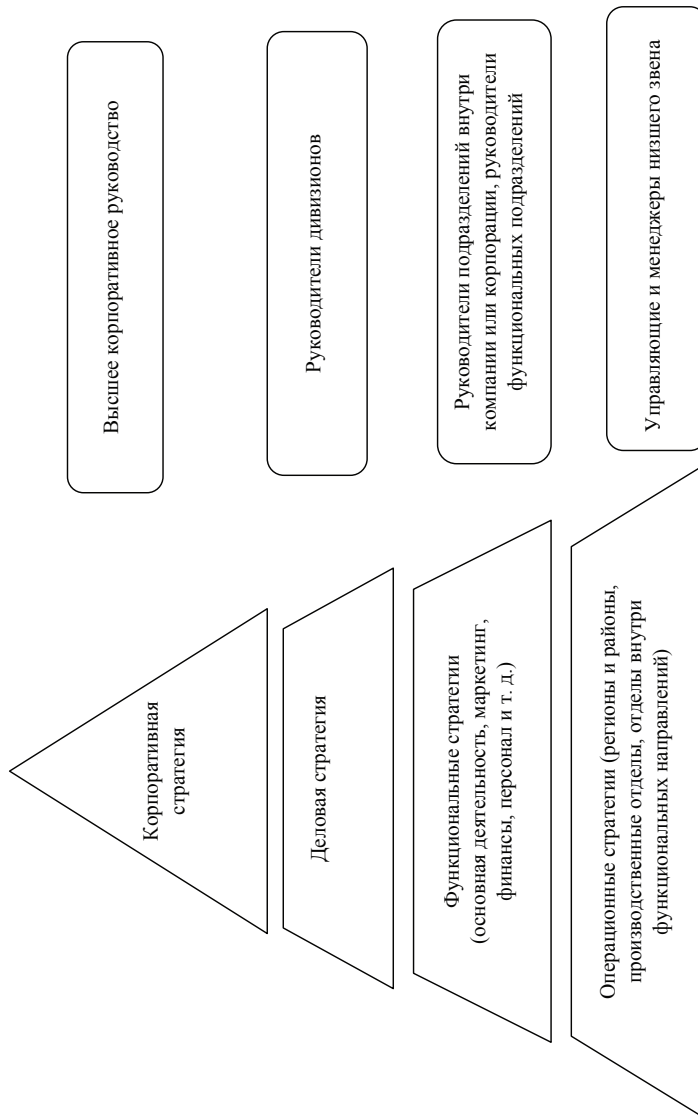


Рис. 2. Соответствие вида стратегии и ответственных за планирование и реализацию данной стратегии

Корпоративная стратегия создается руководителями высшего звена — топ-менеджерами. При этом они несут основную ответственность за анализ сообщений и рекомендаций, поступающих от руководителей более низкого звена менеджмента. Руководители ключевых производств также могут принимать участие в разработке стратегии компании, особенно если это касается возглавляемого ими производства.

Бизнес-единица (*business unit*) — это подразделение компании, отвечающее за определенные функции или вид деятельности. Она может представлять собой объект или группу объектов продуктового ряда; сегмент потребительского рынка; отдельный завод и т. д. Каждая стратегическая бизнес-единица (СБЕ, *SBU*) производит определенный перечень товаров и услуг, который продается определенной однородной группе покупателей и имеет дело с конкретной группой конкурентов. Главными отличиями СБЕ от функционального подразделения являются:

- ◇ способность генерировать прибыль;
- ◇ возможность компании распоряжаться (например, покупать, продавать, закрывать, открывать) СБЕ.

По сути, корпоративная стратегия отвечает за развитие, сокращение, группировку и перегруппировку таких единиц. Основными моделями по группировке стратегических бизнес-единиц, корпоративных стратегий, являются стратегии интеграции, стратегии концентрированного роста и стратегии диверсификации.

2.2. Стратегии интеграции

Стратегии вертикальной интеграции предполагают владение одним холдингом бизнес-единиц, находящихся в рамках одной цепочки процессов производства и движения товаров или услуг, направленной к поставщикам сырья — назад (*такая стратегия называется назад идущей интеграцией*); направление к потребителям — вперед (*вперед идущая интеграция*). Вертикально интегрированные холдинги контролируются об-

щим владельцем. Обычно каждая компания холдинга производит различный продукт или услугу для удовлетворения общих потребностей в рамках одной цепочки технологического процесса и логистического движения. Вертикальная интеграция направлена на захват одной компанией нескольких этапов производства товаров или услуг — например, производство сырья, собственно производство товара или услуги, перевозка к месту реализации, маркетинг и розничные продажи.

Стратегия горизонтальной интеграции, при которой происходит консолидация нескольких компаний, производящих одни и те же товары или услуги, — это стратегия концентрированного роста. Сюда попадают те стратегии, которые связаны с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивают три других элемента. В случае следования этим стратегиям фирма пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли. Что касается рынка, то фирма ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо же перехода на новый рынок.

2.3. Стратегии концентрированного роста

- ◇ *Стратегия усиления позиции на рынке*, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом на рынке завоевать лучшие позиции. Этот тип стратегии требует для реализации больших маркетинговых усилий. Возможны также попытки осуществления так называемой горизонтальной интеграции, при которой фирма пытается установить контроль над своими конкурентами.
- ◇ *Стратегия развития рынка*, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта.
- ◇ *Стратегия развития продукта*, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта, который будет реализовываться на уже освоенном фирмой рынке.

2.4. Стратегии диверсифицированного роста

Диверсификация — расширение ассортимента выпускаемой продукции и переориентация рынков сбыта, освоение новых видов производств с целью повышения эффективности производства, получения экономической выгоды, смягчения воздействия сезонности и других колебаний рынка, предотвращения банкротства.

Под стратегиями диверсифицированного роста понимают стратегии связанной диверсификации и несвязанной. Первые направлены на получение синергетического эффекта от существующего бизнеса, вторые — на получение эффекта от присутствия на рынках с разными характеристиками (темп роста, сезонность, влияние научно-технического прогресса, динамика вкусов потребителей, потенциальная емкость и т. д.).

Стратегия центрированной (связанной) диверсификации базируется на поиске и использовании дополнительных возможностей производства новых продуктов, которые заключены в существующем бизнесе, то есть существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии либо же в других сильных сторонах функционирования фирмы. Такими возможностями, например, могут быть возможности используемой специализированной системы распределения, маркетингового ноу-хау, уникальных человеческих ресурсов, системы обучения.

Преимущества и недостатки стратегии центрированной (связанной) диверсификации:

- + создает дополнительный денежный поток в отрасли, находящейся в стадии роста;
- + снижает зависимость от одного продукта или конкретного сегмента рынка;
- + усиливает рыночную власть компании в отношении покупателей;

- + дает возможность эффективнее использовать существующие конкурентные преимущества;
- не защищает компанию от неблагоприятных изменений в жизненном цикле отрасли.

Стратегия горизонтальной диверсификации предполагает поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой.

При этой 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, то по своим качествам он должен быть сопутствующим уже производимому продукту. Важным условием реализации данной стратегии является предварительная оценка фирмой собственной компетентности в производстве нового продукта и наличии хорошей репутации компании у существующих клиентов.

Стратегия конгломеративной диверсификации состоит в том, что компания расширяется за счет производства технологически не связанных с уже производимыми новых продуктов, которые реализуются на новых рынках. Это одна из самых сложных для реализации стратегий развития, так как ее успешное осуществление зависит от многих факторов, в частности от компетентности имеющегося персонала и, в особенности, менеджеров, сезонности в жизни рынка, наличия необходимых сумм денег и т. п.

Преимущества и недостатки стратегии конгломеративной диверсификации:

- + создает дополнительный денежный поток или возможность выхода из отрасли, находящейся на спаде;
- + повышает кредитоспособность компании;
- + помогает распределить риск между разными ранками;
- + часто носит исключительно финансовый расчет;

— требует от компании больших усилий в производстве нового продукта, при отсутствии навыков, что влечет за собой высокий риск.

2.5. Конкурентные стратегии

Конкурентная стратегия компании — это наиболее существенные и долговременные приоритеты фирмы, установленные ей для взаимодействия с соперниками, подчиняющие себе **конкурентные** действия в процессе рыночной борьбы.

Уровни конкуренции:

- ◇ начальный уровень — ценовая конкуренция;
- ◇ второй уровень — добавочная стоимость;
- ◇ третий уровень — ключевые компетенции компании;
- ◇ четвертый уровень — ценности.

Типы конкурентных преимуществ

Конкурентные преимущества — экономическая категория, означающая наличие у экономического субъекта уникальных характеристик, выгодно отличающих данный экономический субъект от других аналогичных субъектов на рынке. Согласно концепции М. Портера выделяют внутренние и внешние конкурентные преимущества.

Внутренние конкурентные преимущества — создание ценности для изготовителя: превосходство в области издержек производства, управления фирмой или товаром, следовательно, себестоимость ниже, чем у конкурента, высокая производительность и высокая рентабельность, растущая устойчивость фирмы к понижению цен, которые навязываются рынком или конкурентом, организационное или производственное ноу-хау.

Внешние конкурентные преимущества — создание ценности для потребителя: создание отличительных качеств для покупателя при ограничении на издержки и эффективность, сле-

довательно, обеспечение рыночной силы, которая заставляет рынок принять цену выше, чем у конкурента, который не обеспечивает отличительных свойств для потребителя, маркетингового ноу-хау, которое удовлетворяет потребности, не удовлетворённые конкурентом.

2.6. Ценовая конкуренция

Ценовая конкуренция — это конкурентная борьба посредством изменения цен на товары. Обычно прибегают к снижению цен, однако для этого по сравнению с конкурентами надо иметь более низкие суммарные издержки. Прежде чем объявлять «ценовую войну», нужно тщательно оценить запас «экономической устойчивости» у себя и конкурентов, иначе возможна ситуация, когда развязавший «ценовую войну» в ней и проигрывает. Поэтому «ценовая война» — дело трудное, а иногда и разорительное. Если же конкурирующие организации находятся в примерно равных условиях, то «ценовая война» не просто расточительна, но и бессмысленна.

При неценовой конкуренции роль цены несколько не уменьшается, однако на первый план выступают свойства товара, престижность его марки, уровень сервиса, другие факторы окружения продукта. Выбор наиболее удачной ценовой политики перемещается в сферу реализации товара и там влияет на эффективность сбыта. При неценовой конкуренции весь потенциал организации направлен в созидательное русло и не носит разрушительного характера, как в случае «ценовой войны». Выше-сказанное объясняет, почему в маркетинге придают такое большое значение исследованиям цен. Наглядно это видно на рис. 3.

Кастомизация — индивидуализация продукции для заказов конкретных потребителей путем внесения конструктивных или дизайнерских изменений (обычно — на конечных стадиях производственного цикла).

Матрица М. Портера (см. рис. 4) позволяет систематизировать понимание о конкурентных преимуществах и стратегии поведения на рынке, т. е. конкурентной стратегии.

Средняя цена на рынке	Прибыль	Прибыль	Прибыль	Прибыль
	Себестоимость			Себестоимость
			Себестоимость	
		Себестоимость		
	Средний игрок	Лидер	Аутсайдер	Дифференциатор

Рис. 3. Ценовые преимущества

Конкурентные преимущества	Диапазон конкуренции	Вид конкурентных преимуществ	
		Понижение издержек	Специализация
внутренние	широкой	Лидерство в издержках	Дифференциация
внешние	узкий	Фокусирование на издержках	Фокусирование на дифференциации

Рис. 4. Матрица М. Портера¹

Для выбора одной из трех стратегий (лидерство в издержках, дифференциация и фокусирование), входящих в матрицу М. Портера, можно воспользоваться тест-таблицей, составленной немецким ученым Х. Вильдеманом².

¹ Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика. 3-е изд., испр. и доп. М.: Гном и Д, 2001. С. 215.

² Там же.

Таблица 1

Тест-таблица Х. Вильдемана

Факторы		Значение фактора при различных типах стратегии		
		Лидерство в издержках	Дифференциация	Фокусировка
Особенности рынка	Многообразие продуктов на рынке	Малое	Большое	Среднее
	Большой размер рынка	Большое	Среднее	Малое
	Темп роста рынка	Малое	Среднее	Большое
	Изменчивость спроса	Малое	Большое	Большое
Значение важнейших факторов конкурентоспособности	Издержки	Большое	Среднее	Малое
	Сервис	Малое	Среднее	Большое
	Качество	Малое	Большое	Среднее
	Гибкость	Малое	Большое	Большое
	Опережение в нововведениях	Среднее	Большое	Большое

Говоря о конкурентных стратегиях фирмы, не стоит забывать о продуктовой стратегии. В связи с этим необходимо понимать разницу между стандартизированным и дифференцированным продуктом.

Стандартизованный продукт — это продукт или услуга, предлагаемый различными фирмами, но воспринимаемый покупателями как однородный во всех случаях. Высшим проявлением стандартизации являются биржевые товары, или товары, сделанные по определенным стандартам ГОСТ, ISO и т. д. Например, кофе, хлопок, металл, ценные бумаги и валюта являются стандартизованными.

Дифференцированный товар/услуга — это товар/услуга, предлагаемый различными фирмами и воспринимаемый покупателями как различный у каждого продавца.

Большинство дифференцированных товаров — брендовые товары или услуги. Под брендованными товаром понимается дифференцированный товар определенного качества, который в определенном количестве и упаковке продается под определенным наименованием. Бренд — неотъемлемая часть данного товара или услуги и все то, что возникает в качестве ассоциации, истории, мнения в голове потребителя при виде, прослушивании, обонянии, ощупывании данного бренда. Ведь мы все точно знаем, как пахнут духи Коко Шанель, а те, кто не уверен в этом запахе, скорее всего не является его целевой аудиторией. И да, эти духи стоят существенно дороже именно из-за бренда, а не уникальной стойкости или инновационной формулы.

Вопросы и задания

Задания

Задание 1. Корпоративные стратегии

Прочитайте текст.

Разделитесь на команды: «Лукошко», «Четверочка», «Примерный» и фермеры. По желанию можно организовать группу «Банкиры», «Правительство». Предложите стратегии развития компаний с учетом их положения на ранке и трендов на рынке M&A¹. Проведите переговоры по намеченным стратегиям между участниками рынка, используя освоенную терминологию. Обоснуйте свою точку зрения.

Производитель продуктов глубокой заморозки «Лукошко» поставляет ягоды и грибы в федеральную сеть супермаркетов у дома «Примерный». «Лукошко» — это региональная компания, которая закупает сырье у фермерских хозяйств и частных

¹ M&A (англ. *mergers and acquisitions*) — класс экономических процессов укрупнения бизнеса и капитала, происходящих на макро- и микроэкономическом уровнях, в результате которых на рынке появляются более крупные компании. Слияние — это объединение двух или более хозяйствующих субъектов, в результате которого образуется новая экономическая единица.

поставщиков, сортирует, обрабатывает, замораживает и упаковывает. Собственные угодья у них отсутствуют. По данным «Примерного» «Лукошко» занимает 20 % рынка Свердловской области по продукции. Существующие мощности «Лукошка» загружены не более чем на 25 %. Производство работает в одну смену, что влечет за собой большие фиксированные издержки на холодильное оборудование. Традиционно в этой отрасли желательным является работа в три смены и загрузка 70–80 %. В этой ситуации уровень себестоимости позволит компенсировать издержки на логистику по всей стране. Так же для подобного уровня загрузки нужны бесперебойные поставки сырья. Год назад федеральная сеть супермаркетов «Четверочка», которая раньше заказывала подобную продукцию на предприятии «Снежинка» в Брянской области под собственной маркой «Вкусный год», стала задумываться об усилении данной продуктовой позиции как Свердловской области, так и в целом по всем регионам присутствия. На текущий год «Лукошко» занимает 10 % по заморозке на рынке Свердловской области, и от 5 до 20 % — в других регионах. 50 % продукции является строго сезонной, остальную «Лукошко» может производить круглый год.

Сеть супермаркетов у дома «Примерный» имеет свою хорошо развитую логистическую сеть по всей России. В данный момент покупкой «Примерного» очень интересуется «Омега-банк», крупнейший частный банк России, входящий в состав финансово-промышленной группы «Омега».

Задание 2. Подготовьте краткие письменные ответы на следующие вопросы.

1. Что называют дифференцированным продуктом?
2. Что понимают под стандартизированным продуктом?
3. Кто такие дифференциаторы?
4. Что называют диверсификацией?
5. Что называют лидерством в издержках?
6. Что такое фокусирование?

7. Приведите пример фирмы-фокусатора на дифференциации.
8. Что называется кривой опыта?
9. Что такое стратегический маневр?
10. Какие условия должны быть соблюдены, чтобы компания имела широкие возможности стратегического маневра?

Задание 3

- ◇ Прочитайте текст.
- ◇ Оцените продуктовую стратегию фирмы и способ ценообразования. Дайте рекомендации фирме в отношении этих стратегий.

В процессе анализа деятельности фирмы, производящей медикаменты: инсулин, стандартные медикаментозные растворы для инъекций и капельниц, популярные и недорогие жаропонижающие и обезболивающие средства, противовирусный препарат собственной разработки и поливитамины — выяснилось, что она пытается проводить единую рыночную стратегию по отношению ко всей производимой продукции. Фирма основной упор делает на снижение издержек производства и по отношению ко всем видам производимой ею продукции использует стратегию конкуренции посредством низких цен. Вы выяснили, что фирма, используя особые характеристики сырья и полуфабрикатов, а также с учетом имеющейся у нее технологии, производит продукцию, имеющую строго специального потребителя (например, инсулин и составы для капельниц), а также продукцию, ориентированную на массового потребителя (поливитамины). Кроме того, вы выяснили, что небольшая часть продукции маловариантна и защищена патентами (противовирусное лекарство, один вид поливитаминов). Основная же часть продукции, хотя и защищена патентами (жаропонижающие, обезболивающие, поливитамины), но имеет много возможных вариантов изготовления.

ГЛАВА 3. Стратегический анализ внешней и внутренней среды компании

Анализ среды обычно считается исходным процессом стратегического управления, так как он обеспечивает базу для определения миссии и целей фирмы и выработки стратегий поведения, позволяющих фирме выполнить миссию и достичь своих целей. Анализ среды предполагает изучение трех ее частей:

- 1) макроокружения;
- 2) непосредственного окружения;
- 3) внутренней среды.

Анализ макроокружения включает в себя изучение влияния таких компонентов среды, как состояние экономики; правовое регулирование и управление; политические процессы; природная среда и ресурсы; социальная и культурная составляющие общества; научно-техническое и технологическое развитие общества; инфраструктура и т. п.

Непосредственное окружение анализируется по следующим основным компонентам: покупатели, поставщики, конкуренты (в том числе потенциальные), рынок рабочей силы.

Анализ внутренней среды вскрывает те внутренние возможности и тот потенциал, на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей. Внутренняя среда анализируется по следующим направлениям:

- ◇ кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы и т. п.;

- ◇ организация управления; производство, включающее организационные, операционные и технико-технологические характеристики и научные исследования и разработки;
- ◇ финансы фирмы;
- ◇ маркетинг;
- ◇ организационная культура.

3.1. Анализ внешней среды

В рамках исследования внешней среды компании определяется текущее состояние макросреды и непосредственного окружения, а также осуществляется прогноз изменений в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Прогнозирование позволяет определить позитивные и негативные тенденции во внешней среде, оценка которых дает возможность разработки превентивных мер и мер реагирования на случай непредвиденных обстоятельств и возможных угроз и время на разработку стратегий. Этапы анализа внешней среды представлены на рис. 5.

Основной целью стратегического анализа и диагностики внешней среды можно назвать получение и формирование ответов на пять ключевых вопросов.

1. *Каковы основные экономические показатели, характеризующие отрасль?*

В рамках ответа на указанный вопрос необходим сбор статистической информации, а также данные о крупнейших фирмах-игроках, что позволит оценить следующие показатели:

- ◇ емкость рынка;
- ◇ масштабы конкуренции (местный, региональный, национальный, международный);
- ◇ темпы роста рынка и стадия, на которой находится рынок (жизненный цикл товара);
- ◇ число конкурентов и их относительные размеры (занимаемые доли рынка);

- ◇ количество покупателей и их финансовые возможности;
- ◇ направления и темпы технологических изменений, как в производстве, так и в создании новых продуктов;
- ◇ наличие барьеров вхождения в отрасль и выхода из нее;
- ◇ степень дифференциации продуктов/услуг фирм-конкурентов;
- ◇ значимость экономии на масштабах производства, транспортировке, маркетинге.

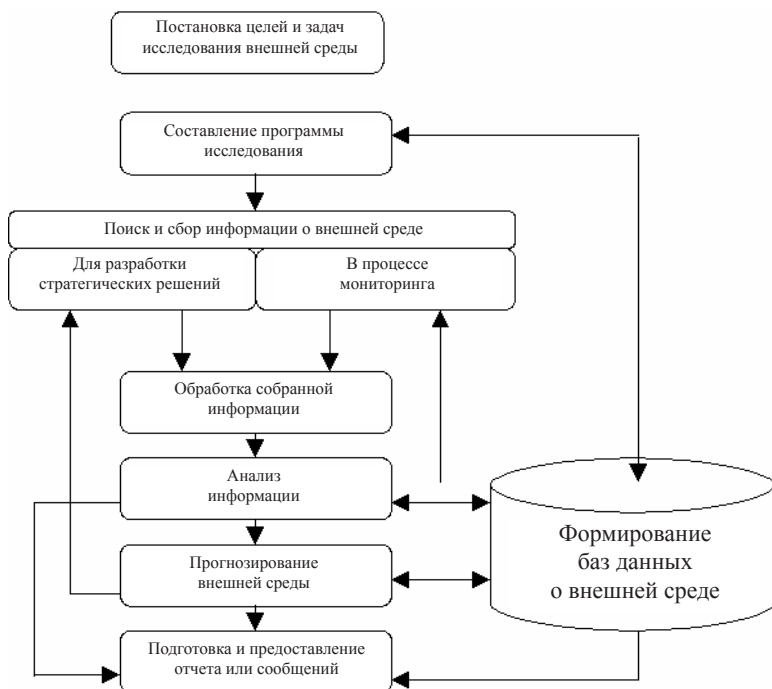


Рис. 5. Этапы стратегического анализа внешней среды компании

2. *Насколько привлекательна отрасль с точки зрения перспектив получения прибыли выше средней?*

- ◇ потенциал роста отрасли и стабильность спроса;

- ◇ возможность прихода/ухода в отрасль крупных фирм и усиление/ослабление воздействия сил конкуренции;
- ◇ степень риска и неопределенности и усиление проблем, стоящих перед отраслью в целом;
- ◇ конкурентная позиция фирмы в отрасли, ее вероятное изменение и возможность фирмы использовать уязвимость более слабых конкурентов, а также возможность достижения успеха в других отраслях, где у фирмы есть деловые интересы.

3. *Какие конкурентные силы действуют в отрасли и какова степень их влияния? У каких компаний наиболее сильные/слабые конкурентные позиции?*

Для ответа на данный вопрос традиционно применяются две методики — модель «5 сил конкуренции» М. Портера и следствия из нее, а также модель «Карта стратегических групп». Указанные две модели относятся к экспертным методам анализа конкуренции. Изучаемые рыночные силы в модели М. Портера указаны на рис. 6.

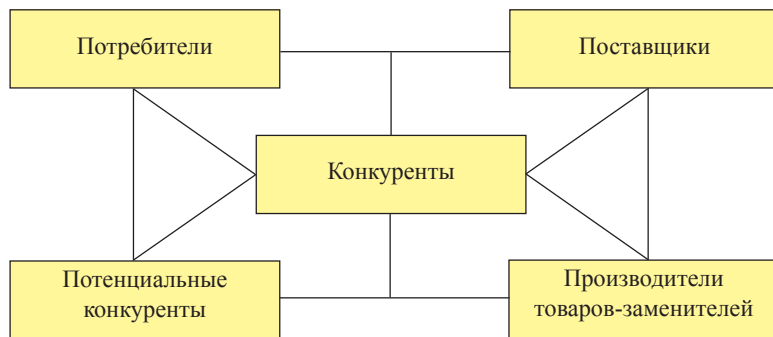


Рис. 6. Модель «5 сил конкуренции» М. Портера¹

Анализ проводится для идентификации благоприятных возможностей и опасностей, с которыми может столкнуться ком-

¹ Портер М. Модель «5 сил конкуренции». URL: www.powerbranding.ru/biznes-analiz/porter-model (дата обращения: 05.12.2019).

пания 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.

При применении модели «Карта стратегических групп» необходимо учитывать следующие ограничения. Компании в одной группе должны быть похожи: сравнимый ассортимент, однотипные каналы сбыта, одинаковая степень вертикальной интеграции, одинаковый сервис и техпомощь, один тип покупателей, одинаковый набор свойств продукта, интенсивность рекламы, технические достижения, ценовой диапазон. При выполнении указанных ограничений компании одной группы называются кластерами.

Также необходимо ориентироваться на выполнение следующих правил составления карты стратегических групп:

- ◇ две переменные не должны иметь высокую корреляцию;
- ◇ переменные должны наилучшим образом показывать отличие в том, как конкуренты борются друг с другом;
- ◇ переменные не должны быть количественными и непрерывными для четких отличий между группами;
- ◇ диаметр «круга»-компании пропорционален объему продаж;
- ◇ если есть более двух переменных, характеризующих стратегические группы, составляют несколько карт.

Карта стратегических групп может выглядеть следующим образом (рис. 7).

На основании составленной карты можно сделать следующие выводы из анализа стратегических групп:

- ◇ потенциальная прибыльность стратегических групп различается из-за силы и слабости рыночных позиций каждого кластера;
- ◇ барьеры для входа различные для разных кластеров, и фирмы, желающие присоединиться к ним, ищут разные пути;

- ◇ можно предположить направления возможных переходов фирм из кластера в кластер;
- ◇ чем ближе друг к другу группы, тем сильнее конкуренция.

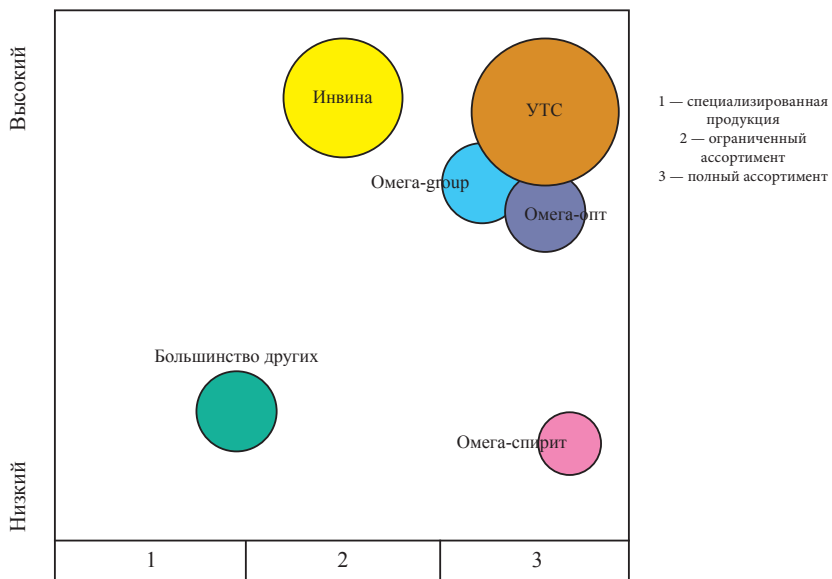


Рис. 7. Карта конкурентов на оптовом алкогольном рынке

4. Кто определяет, в какой области пойдет конкурентная борьба в ближайшем будущем? Что вызывает изменения в структуре конкурентных сил в отрасли, и какое влияние эти факторы окажут в будущем?

Для получения ответа на указанный вопрос зачастую применяется методика концепции движущих сил. Для применения данной методике необходимо изучить следующие параметры:

- ◇ изменение долгосрочных тенденций экономического роста отрасли;
- ◇ изменение в составе потребителей и в способах использования товара;

- ◇ внедрение новых продуктов, технологические изменения; распространение ноу-хау;
- ◇ изменения в системе маркетинга;
- ◇ выход/уход крупных фирм с рынка;
- ◇ возрастающая глобализация отрасли;
- ◇ изменение структуры затрат/производительности;
- ◇ переход от стандартизированных к дифференцированным товарам и обратно в рамках потребительских предпочтений;
- ◇ изменение законодательства и политики;
- ◇ изменение общественных ценностей; изменение образа жизни;
- ◇ изменение фактора неопределенности и риска.

Для изучения указанных параметров применяются как количественные, так и качественные методы исследования:

- ◇ количественные методы: распределение долей на рынке, темп роста рынка, расчет рентабельности продаж;
- ◇ экспертные методы: *STEP*-анализ, профиль среды, профиль конкурентов и пр.

5. *Какие ключевые факторы определяют успех или неудачу в конкурентной борьбе?*

В каждой отрасли существуют и выявляются в рамках исследования внешней среды наиболее значимые факторы/отличительные особенности отрасли. В зависимости от набора и степени влияния на отрасль этих факторов ключевые факторы успеха (далее — КФУ) фирмы в конкурентной борьбе могут быть отобраны из следующего списка:

КФУ, зависящие от технологий:

- ◇ качество научных исследований (особенно важно в фармацевтической промышленности, медицине, космической индустрии);
- ◇ возможные инновации в производственном процесса;
- ◇ возможность разработки новых товаров;
- ◇ степень овладения существующими технологиями.

КФУ, относящиеся к производству:

- ◇ низкая себестоимость продукции (достижение экономии на масштабе и пр.);
- ◇ качество продукции;
- ◇ высокая степень использования производственных мощностей (капиталоемкие отрасли);
- ◇ доступ к квалифицированной рабочей силе;
- ◇ выгодное местонахождение предприятия, приводящее к экономии на транспортировке; исключительно стратегическое решение — решение о месторасположении компании;
- ◇ возможность выполнения заказов потребителя (в количественном выражении);
- ◇ высокая производительность труда (важно для трудоемких производств);
- ◇ возможность изготовления большого количества моделей продукции разных размеров.

КФУ, относящиеся к реализации продукции:

- ◇ широкая сеть оптовых дистрибьютеров;
- ◇ широкий доступ/присутствие в точках розничной торговли;
- ◇ наличие точек розничной торговли, принадлежащих компании;
- ◇ низкие расходы по реализации;
- ◇ скорая доставка.

КФУ, относящиеся к маркетингу:

- ◇ высокая квалификация сотрудников отдела реализации;
- ◇ доступная для клиентов система технической помощи при покупке и использовании продукции;
- ◇ аккуратное исполнение заказов покупателей;
- ◇ разнообразие моделей/видов продукции;
- ◇ искусство продаж;
- ◇ привлекательный дизайн/упаковка;
- ◇ гарантии для покупателей.

КФУ, относящиеся к профессиональным навыкам:

- ◇ особый талант (очень важен при оказании профессиональных услуг);
- ◇ ноу-хау в области контроля за качеством;
- ◇ компетентность в области дизайна;
- ◇ степень овладения (знание) определенной технологией;
- ◇ способность (умение) создавать эффективную рекламу;
- ◇ способность быстро переводить новые товары из стадии разработки в промышленное производство.

КФУ, связанные с организационными возможностями:

- ◇ уровень информационных систем (особенно важен при осуществлении авиаперевозок, аренде автомашин, в индустрии карт, гостиничном деле);
- ◇ способность быстро реагировать на изменяющуюся рыночную ситуацию (хорошо отлаженный процесс принятия решений, требуется немного времени для вывода новых товаров на рынок);
- ◇ большой опыт и ноу-хау в области менеджмента.

Прочие КФУ:

- ◇ благоприятный имидж/репутация фирмы у покупателей;
- ◇ общие низкие затраты (не только производственные);
- ◇ выгодное расположение (особенно важно для розничной торговли);
- ◇ приятные в общении, доброжелательные служащие;
- ◇ доступ на финансовые рынки (особенно важен для молодых фирм, работающих в рискованных или капиталоемких отраслях);
- ◇ наличие патентов.

Для изучения внешней среды фирмы могут быть применены и многие другие методики в зависимости от целей анализа и применения полученной информации. Анализ среды является важным элементом выработки стратегии организации и сложным процессом, требующим внимательного отслеживания происходящих в среде процессов, оценки факторов и уста-

новления связи между факторами и теми сильными и слабыми сторонами организации, а также возможностями и угрозами, которые заключены во внешней среде¹. Фирма изучает среду, чтобы обеспечить себе успешное продвижение к своим целям, вырабатывает стратегию взаимодействия с элементами внешней среды, обеспечивающую ей наиболее комфортное существование.

3.2. Анализ внутренней среды компании

Внутренняя среда организации — это часть общего окружения, которая находится в рамках организации. Она оказывает непосредственное воздействие на функционирование организации и состоит из нескольких элементов, каждый из которых включает в себя набор ключевых процессов и элементов организации, определяющих ее потенциал и возможности. При анализе внутренней среды организации изучаются следующие срезы:

- ◇ кадровый;
- ◇ организационный;
- ◇ производственный;
- ◇ маркетинговый;
- ◇ финансовый;
- ◇ научно-технический.

Каждый из этих разделов должен быть представлен стандартными показателями и коэффициентами, сравняться с нормативными показателями или ориентирами, после чего делается вывод о приоритетности решения проблем внутренней среды организации.

Важным моментом при анализе внутренней среды организации является состояние организационной культуры, которая так же, как и перечисленные выше срезы, должна подвергаться

¹ Томпсон-мл. А. А., Стрикленд А. Дж. III. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. 12-е изд. М. [и др.], 2007. 928 с.

самому серьезному изучению. Организационная культура может способствовать тому, что организация выступает сильной структурой, устойчиво выживающей в конкурентной борьбе. Но может быть и так, что организационная культура ослабляет организацию, не давая ей успешно развиваться даже в том случае, когда она имеет высокий потенциал. По данному разделу делаются выводы о выявленных «сильных» и «слабых» сторонах организации, угрозах и возможностях по каждому срезу внутренней среды.

Анализ внутренней среды фирмы начинается с оценки текущего состояния исследуемых параметров. Для оценки эффективности действующей стратегии компании изучаются в первую очередь количественные показатели, а именно: рыночная доля, уровень прибыли, соотношение чистой прибыли и инвестиций, темп роста продаж в сравнении с рынком, размер заемного капитала; также оценке подвергаются и нематериальные активы компании: репутация, бренд компании или продуктовые бренды.

С точки зрения анализа финансовых показателей компании также важно оценить, конкурентоспособны ли цены и издержки компании. Для этого оцениваются следующие параметры: цены на сырье и комплектующие, стоимость технологий и возраст оборудования, производственные издержки (эффект кривой опыта, масштаб, уровень оплаты труда, производительность, налогообложение), затраты на маркетинг и продажи, транспортные расходы, затраты на сбытовую сеть.

Для проведения сравнения деятельности фирмы с конкурентами, начиная от покупки сырья вплоть до цен, уплаченных конечными потребителями, можно использовать методику цепочки ценности (рис. 8). Цепочка ценностей позволяет определить основные виды деятельности, создающие стоимость потребителя и вспомогательные виды деятельности; помогает понять структуру издержек фирмы и изменения издержек в зависимости от вида деятельности. Совершенствование информацион-

ной базы в данном случае позволит компании рассчитать себестоимость традиционным методом и по видам деятельности.



Рис. 8. Цепочка ценностей

Для выявления и формирования списков сильных и слабых сторон компании могут быть применены такие методики, как *SWOT*-анализ и *SNW*-анализ.

При использовании методики *SWOT*-анализа в поле зрения исследователя попадает не только внутренняя составляющая деятельности компании (сильные и слабые стороны), но и ее окружение — дается характеристика возможностям и угрозам для фирмы, формирующимся во внешней среде. *SWOT*-анализ используется в целях стратегического планирования развития фирмы или ее части. Матрица *SWOT* наглядно отражает факторы, позволяющие формировать стратегии фирм. Проводя *SWOT*-анализ, следует отталкиваться от наиболее эффективного использования возможностей окружения, привлечения необходимых ресурсов для развития. Такое сочетание должно сопровождаться выработкой плана, позволяющего сокращать угрозы.

SNW-анализ — это усовершенствованный анализ слабых и сильных сторон: *strength* (сильная сторона), *neutral* (нейтраль-

ной сторона) и *weakness* (слабая сторона). *SNW*-анализ также предлагает рассматривать среднерыночное состояние (*N*). Рассмотрим шаблон для оценки сильных, нейтральных и слабых сторон компании в рамках *SNW*-анализа¹:

№	Позиция	Strength	Neutral	Weakness
1	Стратегия организации			
2	Бизнес-единица в целом, в том числе			
3	Организационная структура			
4	Общее финансовое положение			
5	Продукты как конкурентоспособность в целом			
6	Структура затрат в целом в системе и по отдельным показателям			
7	Информационная технология			
8	Уровень маркетинга			
9	Уровень производства в целом			
10	Уровень менеджмента			
11	Уровень торговой марки			
12	Репутация на рынке			
13	Репутация работодателя			
14	Иновация как способ реализации на рынке новых продуктов			
15	Дистрибуция как материальная структура			
16	Дистрибуция как умение торговать			
17	Способность к лидерству			
18	Корпоративная культура			
19	Стратегические альянсы			
20	Степень вертикальной интеграции			
21	Послепродажное обслуживание			
22	Исследования и разработки			
23	Отношения со смежниками			
24	Отношения с властями			

¹ Виханский, О. С. Стратегическое управление. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Гардарики, 1998. 296 с.

№	Позиция	Strength	Neutral	Weakness
25	Отношения с налоговыми органами			
26	Отношения с профсоюзами			
27	Дополнительные стратегические позиции с учетом специфики компании			

Для оценки прочности конкурентной силы компании возможно также применение матрицы взвешенных оценок. В данном случае конкурентная позиция фирмы оценивается с использованием балльных оценок по ключевым факторам успеха. Список факторов определяется с учетом особенностей рынка. На втором этапе определяется важность каждого параметра в достижении результативности деятельности фирмы. Важность традиционно выражается в долях, сумма долей всех факторов должна равняться 1 (или 100%). Следующим шагом происходит непосредственное оценивание деятельности компании, а также ее ближайших конкурентов, по каждому из выделенных параметров. Для оценивания и выставления баллов могут быть привлечены сторонние эксперты (ведущие аналитики, руководители крупных компаний в отрасли, представители фирм-ключевых поставщиков или потребителей в зависимости от оцениваемого параметра). После определения всех оценок производится «взвешивание» оценок для фирмы и ее ближайших конкурентов — каждый балл умножается на коэффициент значимости. Для получения общей оценки конкурентоспособности компании все взвешенные оценки суммируются. Сравнение общих взвешенных оценок показывает, у каких конкурентов наиболее сильное или слабое положение и насколько велико конкурентное преимущество одних компаний перед другими.

Приведенная система оценки конкурентной силы позволяет сделать полезные выводы о положении компании по сравнению с ее конкурентами. Оценки показывают положение компании в сравнении с конкурентами по каждому фактору, выявляя, в каких областях она сильнее или слабее и по отношению к ка-

кому конкуренту. Кроме этого, общая оценка конкурентной силы позволяет судить о том, имеет ли компания конкурентное преимущество или конкурентное отставание по сравнению с каждым из участников борьбы. Компания с самой высокой оценкой конкурентной силы имеет чистое конкурентное преимущество над любым ближайшим конкурентом.

Понимание слабых и сильных сторон фирмы необходимо для выработки стратегии, способной улучшить ее положение по отношению к ближайшим конкурентам в долгосрочной перспективе. В целом же руководство компании должно основывать принимаемые решения на стремлении превратить свои сильные конкурентные стороны в конкурентные преимущества. В это же время оценка конкурентной силы показывает, какой из ближайших конкурентов может быть уязвим при рыночной атаке и каковы его самые слабые стороны.

Для того чтобы успешно функционировать в долгосрочной перспективе, организация должна также прогнозировать возможные трудности будущего периода и новые возможности, которые могут открыться для нее. Чтобы успешно справляться с угрозами и действительно использовать возможности, отнюдь не достаточно только одного знания о них. Можно знать об угрозе, но не иметь инструментов для противостояния ей и тем самым потерпеть поражение. Также можно знать об открывающихся новых возможностях, но не обладать потенциалом для их использования и, следовательно, не суметь верно и своевременно их использовать.

Анализ среды, как он проводится в стратегическом управлении, направлен на выявление угроз и возможностей, которые могут возникнуть во внешней среде по отношению к деятельности фирмы, а также сильных и слабых сторон, которыми обладает компания. Именно для решения этой задачи и разработаны определенные приемы анализа среды, которые применяются в стратегическом управлении. Фирма исследует среду и окружение для того, чтобы обеспечить успешное достижение своих целей.

Вопросы и задания

Задания

Задание 1. Анализ конкуренции

Вопросы для обсуждения

1. Перечислите основные положения теории конкуренции и теории отраслевых рынков.
2. Сформулируйте проблемы достоверности результатов качественного и количественного анализа конкурентного давления на компанию.
3. Опишите основные методы анализа конкуренции в стратегическом менеджменте, выделите ограничения их применения, преимущества и недостатки.

Кейс 1

1. Составьте карту стратегических групп для рынка сотовой телефонной связи г. Екатеринбурга.
2. Опишите тип конкурентного рынка, охарактеризуйте основные конкурентные стратегии компаний на разных этапах жизненного цикла продукта, оцените конкуренцию на рынке в настоящее время. Воспользуйтесь моделью «5 сил конкуренции».
3. Постройте конкурентную карту рынка. Как влияет широкополосная связь на развитие рынка?

Рынок сотовой телефонной связи в самом начале своего развития (1995 г.) был представлен фирмами, работавшими на разных стандартах связи (*NMT*, *AMPS/DAMPS*) и только потом все компании перешли на единый стандарт *GSM*. Первоначальные продажи сотовых операторов были за счет продаж трафика и трубок. Оба продукта были в ценовой категории *Lux*. Чтобы расширить круг клиентов, компании затем существенно снизили стоимость трубок, сделав их товарами, рассчитанными на средний класс, зато тарифы оставались высокими. Переход на еди-

ный стандарт и укрупнение федеральных игроков — «большой тройки» (МТС, Мегафон и Билайн) привели к понижению стоимости разговора и роуминга, который сдал ценовые позиции последним. Цены на трубки дифференцированы, продажи осуществляются специализированными компаниями.

Кейс 2

В соответствии с концепцией движущих сил отрасли опишите развитие строительства: изменение в долгосрочных тенденциях экономического роста отрасли; изменение в составе потребителей и в способах использования товара, внедрение новых продуктов, технологические изменения, изменения в системе маркетинга, выход/уход крупных фирм, распространение ноу-хау, возрастающая глобализация отрасли, изменение структуры затрат/производительности, переход потребительских предпочтений от стандартизированных к дифференцированным товарам и обратно, влияние в изменении в законодательстве и политике, изменение общественных ценностей, образа жизни, изменение фактора неопределенности и риска. Какие перспективы развития отрасли ее ждут в среднесрочном периоде?

Кейс 3

1. Постройте карту стратегических групп конкурентов розничного рынка модной одежды города Екатеринбурга.
2. Обоснуйте выбор характеристик, определите позицию одной из компаний, действующей на рынке, и обоснуйте возможность ее перемещения в другие группы.

Задание 2. Анализ внутренней среды компании

Вопросы для обсуждения

1. Дайте определение стратегических факторов и оценочных показателей внутренней среды компании.
2. Перечислите методы анализа внутренней среды компании, выделите ограничения их применения, преимущества и недостатки.

3. Преимущества и недостатки диверсификации в родственные и неродственные отрасли.

Кейс 1

Составьте специфические показатели эффективности механизма управления основных функциональных блоков компании.

- ◇ Маркетинг.
- ◇ Сбыт.
- ◇ Снабжение.
- ◇ Отдел планирования производства.
- ◇ Отдел конструкторско-технологических разработок.
- ◇ Служба управления персоналом.
- ◇ Производственные цеха.

Кейс 2

Проанализируйте внутреннюю среду ИнЭУ УрФУ с помощью модели *SNW*-анализа.

Кейс 3

Оцените инвестиционную привлекательность стратегической бизнес-единицы «Девелоперский бизнес» в группе компаний «СИНАРА».

В разной степени отразился кризис на диверсифицированных направлениях деятельности компаний «Группы Синара». Резкому сокращению подверглось девелоперское направление при незначительных изменениях в железнодорожном машиностроении. Сокращение в 2008 г. продаж локомотивов РЖД с 40 до 25 не расценивается группой как значительное, поскольку в ближайшее время поставки должны выйти на проектную мощность в 120 локомотивов. Изменения в банковском направлении вызваны приобретением по крайне низкой цене ОАО «Свердловский губернский банк», находящегося на грани банкротства. В этой сделке группа получила поддержку государства в форме финансовой помощи для предупреждения банкротства банка «Губернский», поскольку Правительству Свердловской области принадлежит пакет в 24,12 % акций банка.

ГЛАВА 4. Выбор стратегии компании. Управление реализацией стратегии и контроль

4.1. Определение стратегии фирмы

Процесс выбора стратегии включает в себя следующие основные шаги:

- ◇ уяснение текущей стратегии;
- ◇ проведение анализа портфеля продукции;
- ◇ выбор стратегии фирмы и оценка выбранной стратегии.

Рассмотрим в схематическом виде эти три основных шага процесса выбора стратегии.

Уяснение текущей стратегии очень важно потому, что нельзя принимать решения по поводу будущего, не имея четкого представления по поводу того, в каком состоянии находится организация и какие стратегии она реализует.

Могут быть использованы различные схемы уяснения текущей стратегии. Один из возможных подходов предложен А. Томпсоном и Дж. Стрикландом¹.

Пять внешних и внутренних факторов, которые необходимо оценить, чтобы разобраться с реализуемой стратегией.

Внешние факторы: размах деятельности фирмы и степень разнообразия производимой продукции, диверсифицирован-

¹ Томпсон-мл. А. А., Стрикленд А. Дж. III. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. 12-е изд. М. [и др.], 2007. 928 с.

ность фирмы; общий характер и природа недавних приобретенных фирм и продаж ею части своей собственности; структура и направленность деятельности фирмы за последний период; возможности, на которые была ориентирована фирма в последнее время; отношение к внешним угрозам.

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

Дополняет способ уяснения текущей стратегии **анализ портфеля продукции**. С помощью анализа портфеля продукции могут быть сбалансированы такие важнейшие факторы бизнеса, как риск, поступление денег, обновление и отмирание. Анализ портфеля продукции является основой стратегического планирования. В то же время это только один из инструментов стратегического управления, и он никак не заменяет стратегического планирования как оставляющей стратегического управления и, конечно же, стратегического управления в целом.

Выделяется шесть шагов проведения анализа портфеля продукции.

1. Выбор уровней в организации для проведения анализа портфеля продукции. Необходимо определить иерархию уровней анализа портфеля продукции, которая должна начинаться на уровне отдельного продукта и завершаться на верхнем уровне организации.

2. Фиксация единиц анализа, называемых стратегическими единицами бизнеса (СЕБ или *SBU*), для того чтобы использовать их при позиционировании на матрицах анализа портфеля продукции. Очень часто СЕБ отличаются от производственных единиц. СЕБ могут охватывать один продукт, могут охватывать

несколько продуктов, удовлетворяющих схожие потребности.

3. Определение параметров матриц анализа портфеля продукции проводится для того, чтобы иметь ясность в отношении сбора необходимой информации, а также для выбора переменных, по которым будет проводиться анализ портфеля.

Для измерения силы бизнеса могут быть использованы следующие переменные: доля рынка, рост доли рынка, относительная доля рынка по отношению к ведущей марке, лидерство в качестве и другие характеристики.

4. Сбор и анализ данных проводятся по многим направлениям, хотя и выделяется четыре наиболее важных направления: привлекательность отрасли с позиции наличия позитивных и негативных аспектов у отрасли, характера и степени риска и т. п.; конкурентная позиция фирмы в отрасли, а также общая конкурентная позиция фирмы, оцениваемая по особым шкалам для отдельных ключевых характеристик конкурентоспособности; возможности и угрозы фирме, которые оцениваются применительно к фирме, а не по отношению к отрасли, как это делается в случае оценки привлекательности отрасли; ресурсы и квалификация кадров, рассматриваемые с позиции наличия у фирмы потенциала для проведения конкурентной борьбы в каждой конкретной отрасли.

5. Построение и анализ матриц портфеля продукции, которые должны дать представление о текущем состоянии портфеля продукции фирмы, на основе которого руководство сможет сделать прогнозы по поводу будущего состояния матриц и, соответственно, по поводу ожидаемого портфеля продукции фирмы. При этом руководство должно разработать четыре возможных сценария динамики изменения матриц. Первый сценарий базируется на экстраполяции существующих тенденций, второй — на том, что состояние окружения будет благоприятным, третий сценарий рассматривает, что будет в случае катастрофы, и, наконец, четвертый отражает наиболее желаемое для фирмы развитие.

Разработка динамики изменения матриц проводится для того, чтобы уяснить, приведет ли переход портфеля продукции в новое состояние к достижению фирмой стоящих перед ней целей.

6. Определение желаемого портфеля продукции осуществляется в соответствии с тем, какой из вариантов может лучшим образом способствовать достижению фирмой своих целей. Говоря об этом, важно подчеркнуть, что матрицы анализа портфеля продукции сами по себе не являются инструментом принятия решения. Они только показывают состояние портфеля продукции, которое должно учитываться руководством при принятии решения.

Напомним, что основными моделями анализа портфеля являются Матрица Бостонской Консалтинговой Группы (*BCG*), Матрица жизненного цикла портфеля (*Matrix GE/McKinsey*), Матрица *ADL/LC* (*Arthur D. Little*-матрица).

4.2. Выбор стратегии фирмы

Выбор стратегии фирмы осуществляется руководством на основе анализа ключевых факторов, характеризующих состояние фирмы, с учетом результатов анализа портфеля продукции, а также характера и сущности реализуемых стратегий.

При выборе стратегии следует учитывать тенденции развития отрасли (возможности) и сильные стороны фирмы. Ведущие, сильные фирмы должны стремиться к максимальному использованию возможностей, порождаемых их лидирующим положением, и к укреплению этого положения. При этом важно искать возможности разворачивания бизнеса в новых для фирмы отраслях, обладающих большими задатками для роста. Лидирующие фирмы в зависимости от состояния отрасли должны выбирать различные стратегии роста. Слабые фирмы должны выбирать те стратегии, которые могут привести к увеличению их силы. Если же таких стратегий нет, то они должны покинуть данную отрасль.

Матрица И. Ансоффа

В процессе управления компанией при рассмотрении вопроса о стратегиях роста в первую очередь рассматриваются стратегии проникновения на рынок и позиционирования. Для этого применяется матрица И. Ансоффа, логика которой позволяет принять решение о конкуренции на существующем рынке или выходе на новый рынок. Матрица И. Ансоффа представляет собой поле, образованное двумя осями — горизонтальной осью «товары компании» (подразделяются на существующие и новые) и вертикальной осью «рынки компании», которые также подразделяются на существующие и новые. На пересечении этих двух осей образуются четыре квадранта:

Продукты	Рынки	
	Имеющиеся	Новые
Имеющиеся	Расширение присутствия (проникновение)	Развитие новых рынков
Новые	Развитие продукта	Диверсификация

Стратегия проникновения на рынок (существующий товар — существующий рынок): естественная стратегия для большинства компаний, стремящихся увеличить долю существующих товаров на соответствующем рынке. Расширение проникновения на рынок — это наиболее очевидная стратегия, ее обычное практическое выражение — стремление увеличить продажи. Основными инструментами могут быть: повышение качества товаров, повышение эффективности бизнес-процессов, привлечение новых клиентов за счет рекламы. Источниками роста продаж также могут быть: увеличение частоты использования

товара (например, за счет программ лояльности), увеличение количества использования товара.

- ◇ **Стратегия развития рынка** (существующий товар — новый рынок). Данная стратегия означает адаптацию и выведение существующих товаров на новые рынки. Для успешного осуществления стратегии необходимо подтвердить наличие на новом рынке потенциальных потребителей существующих продуктов. Варианты включают географическую экспансию, использование новых каналов дистрибуции, поиска новых групп потребителей, которые пока не являются покупателями товара.
- ◇ **Стратегия развития товара** (новый товар — существующий рынок). Предложение на существующем рынке новых товаров — стратегия развития товара. В рамках этой стратегии возможно выведение на рынок принципиально новых продуктов, усовершенствование старых, расширение линейки товаров (разнообразие). Такая стратегия типична для высокотехнологичных компаний (электроника, автомобилестроение).
- ◇ **Стратегия диверсификации** (новый продукт — новый рынок). Вывод товара принципиально нового типа на новый для компании рынок. Самая затратная и рискованная стратегия. Используется при исчерпании возможностей роста на существующих рынках, изменении конъюнктуры рынка, при уходе компании с существующего рынка, выгодных возможностях и высокой потенциальной выгоде захвата нового рынка.

Матрица А. Томпсона — А. Дж. Стрикленда

А. Томпсон и А. Дж. Стрикленд предложили следующую матрицу выбора стратегии в зависимости от динамики роста рынка на продукцию (эквивалент росту отрасли) и конкурентной позиции фирмы (рис. 9).



Рис. 9. Матрица А. Томпсона и А. Дж. Стрикленда¹

Цели фирмы придают уникальность и оригинальность выбору стратегии применительно к каждой конкретной фирме. В целях отражено то, к чему стремится фирма. Если, например, цели не предполагают интенсивного роста фирмы, то и не могут быть выбраны соответствующие стратегии роста, даже несмотря на то, что для этого есть все предпосылки как на рынке, в отрасли, так и в потенциале фирмы.

Финансовые ресурсы фирмы. Любые изменения в поведении фирмы, такие, например, как выход на новые рынки, разработка нового продукта и переход в новую отрасль, требуют больших финансовых затрат. От фирмы требуется адекватно оценить свой инвестиционный потенциал.

Квалификация работников, так же как и финансовые ресурсы, является сильным ограничительным фактором при вы-

¹ Стратегии выписаны в возможном порядке предпочтения.

боре стратегии развития фирмы. Во-первых, от сотрудников, возможно, потребуются новые компетенции и более высокая квалификация, а во-вторых, стоит помнить, что этот ресурс обладает предпринимательской способностью, что является главным фактором в разработке реализации успешной стратегии и единственным фактором производства, который создает отличия одной компании от другой.

Обязательства фирмы по предыдущим стратегиям создают некую инерционность в развитии фирмы. Невозможно полностью отказаться от всех предыдущих обязательств в связи с переходом к новым стратегиям, которые, соответственно, будут сдерживать либо корректировать возможности реализации новых стратегий.

Степень зависимости от внешней среды. Сильная внешняя зависимость может быть обусловлена также правовым регулированием поведения фирмы, например антимонопольным законодательством, социальными ограничениями, зависимостью от природной среды, зависимостью от политических факторов и т. п.

Временной фактор должен обязательно приниматься во внимание при всех случаях выбора стратегии. Связано это с тем, что и возможности, и угрозы для фирмы, и планируемые изменения всегда имеют определенные временные границы. Очень часто успеха в осуществлении стратегии и, следовательно, успеха в конкурентной борьбе добивается та фирма, которая лучше научилась учитывать время и, соответственно, управлять процессами во времени.

Оценка выбранной стратегии в основном осуществляется в виде анализа правильности и достаточности учета при выборе стратегии основных факторов, определяющих возможности осуществления стратегии. Вся процедура оценки выбранной стратегии в конечном счете подчинена одному: *приведет ли выбранная стратегия к достижению фирмой своих целей.* И это является основным критерием оценки выбранной стратегии.

Если стратегия соответствует целям фирмы, то дальнейшая ее оценка проводится по следующим направлениям.

Соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения. Проверяется то, насколько стратегия увязана с требованиями со стороны основных субъектов окружения, в какой степени учтены факторы динамики рынка и динамики развития жизненного цикла продукта, приведет ли реализация стратегии к появлению новых конкурентных преимуществ и т. п.

Соответствие выбранной стратегии потенциалу и возможностям фирмы. В данном случае оценивается то, насколько выбранная стратегия увязана с другими стратегиями, соответствует ли стратегия возможностям персонала, позволяет ли существующая структура успешно реализовать стратегию, выверена ли программа реализации стратегии во времени и т. п.

Приемлемость риска, заложенного в стратегии. Оценка оправданности риска проводится по трем направлениям: реалистичность предпосылок, заложенных в основу выбора стратегии; к каким негативным последствиям для фирмы может привести провал стратегии; оправдывает ли возможный положительный результат риск потерь от провала в реализации стратегии.

И один из главных критериев — это интересы и отношение высшего руководства или совета директоров, который отражает волю акционеров.

4.3. Этапы реализации стратегии

Первый этап: углубленное изучение состояния среды, целей и разработанных стратегий. На данном этапе решаются следующие задачи:

- ◇ уяснение сущности выдвинутых целей, выработанных стратегией, их корректности и соответствия друг другу, а также состоянию среды;

- ◇ доведение идей стратегического плана и смысла целей до сотрудников предприятия с целью подготовки условий для их вовлечения в процесс реализации стратегий.

Второй этап: разработка комплекса решений по эффективному использованию имеющихся у предприятия ресурсов. На этом этапе проводится оценка ресурсов, их распределение и приведение в соответствие с реализуемыми стратегиями. Для этого составляются специальные программы, выполнение которых должно способствовать развитию ресурсов. Например, это могут быть программы повышения квалификаций сотрудников.

На третьем этапе высшее руководство принимает решения о внесении изменений в действующую организационную структуру.

Четвертый этап состоит в проведении тех необходимых изменений на предприятии, без которых невозможно приступить к реализации стратегии. Для этого составляется сценарий возможного сопротивления изменениям, разрабатываются мероприятия по устранению или уменьшению до минимума реального сопротивления и закреплению проведенных изменений.

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

Стадии выполнения стратегии

Выполнение стратегии направлено на решение следующих трех задач. Во-первых, это установление приоритетности среди административных задач с тем, чтобы их относительная значимость соответствовала той стратегии, которую будет реализовывать организация. Это касается в первую очередь таких задач, как распределение ресурсов, установление организационных отношений, создание вспомогательных систем и т. п.

Во-вторых, это установление соответствия между выбранной стратегией и внутриорганизационными процессами с тем, чтобы сориентировать деятельность организации на осуществление выбранной стратегии. Соответствие должно быть достигнуто

нуто по таким характеристикам организации, как ее структура, квалификация работников и менеджеров и т. п.

В-третьих, это выбор и приведение в соответствие с осуществляемой стратегией стиля лидерства и подхода к управлению организацией. Все три задачи решаются посредством изменения. Поэтому именно изменение является сердцевинной выполнением стратегии. И именно поэтому изменение, которое проводится в процессе выполнения стратегии, называется стратегическим изменением. Но самое главное, о чем в первую очередь стоит подумать, — это человеческие ресурсы.

Предпринимательский и управленческий талант и потенциал людей, которые будут реализовывать это стратегию.

Ведь на бумаге, в документах, уставах, процедурах, организации пространства, юридическом закреплении вы можете сделать все идеально. Ваша стратегия будет верхом перфекционизма, но если она не будет поддержана и реализована конкретными людьми, у вас ничего не получится, и даже очень «средняя» стратегия, при упорной работе менеджеров-фанатов, может привести компанию к выдающемуся результату.

Современные инструменты разработки стратегических решений

Дизайн-мышление — это инструмент практического менеджмента, созданный Д. Келли, основателем *IDEO*, который имеет непосредственное отношение к реализации стратегии. Вот как характеризуют этот метод практики Председатель Правления ПАО «Сбербанк» А. Торбахов: «Дизайн-мышление — это очень простой и очень технологичный способ из умников сделать людей, которые слушают клиента. От абстрактных теорий и бесплодных споров двух экспертов в переговорной банка нужно перейти к разговору с реальными пользователями... и тогда все очень быстро встает на свои места»¹.

¹ Торбахов А. Программа повышения квалификации. URL: www.docplayer.ru/131551537-Programma-povysheniya-kvalifikacii (дата обращения: 05.12.2019).

Дизайн-мышление — это человекоцентричный подход к созданию инновационных решений. В основе методологии лежат два базовых принципа:

- 1) перед тем как придумывать решение, нужно понять пользователя и те проблемы, с которыми он сталкивается;
- 2) когда решение придумано, нужно создавать быстрые прототипы, чтобы проверять, насколько хорошо ты понял пользователя¹.

Реализация включает в себя шесть этапов.

1. *Эмпатия*, или погружение в опыт пользователя. На этом этапе задача — как можно полнее понять реалии, ценности, мотивации и страхи тех людей, для которых разрабатывается решение.
2. *Анализ и синтез*, или осмысление информации, полученной на стадии эмпатии. Цель — сформулировать гипотезы (инсайты) о потребностях, скрытых смыслах и глубинных мотивациях, которые движут пользователями.
3. *Генерация идей*, или стремление придумать как можно больше способов удовлетворить глубинные потребности пользователей.
4. *Прототипирование*, или процесс «мышления руками», где физическая форма идеям придается через простые и быстрые прототипы.
5. *Тестирование*, или проверка гипотез через прототипы. На первых стадиях процесса формулируются инсайты о нуждах пользователей, а потом придумываются способы их удовлетворить. Пришло время понаблюдать за тем, как пользователи взаимодействуют с прототипами, чтобы понять, что получилось хорошо, а что можно улучшить.
6. *Сторителлинг*, или «долой скучные доклады!». В дизайн-мышлении важны динамичные истории о реальных людях и то, как новые идеи решают их проблемы.

¹ Журавлева Н., Кутенева Н. Дизайн-мышление: думаем по-новому. М. : АНО «Корпоративный университет Сбербанка», 2017.

Каждый этап дизайн-мышления требует от человека «перенастроить» свой мозг. Для успешной эмпатии и генерации идей надо отключить все суждения и стереотипы, благодаря которым мы эффективно и быстро принимаем решения каждый день, и мыслить максимально свободно. Это называется дивергентным мышлением.

Этапы «анализ и синтез», «прототипирование» и «тестирование», наоборот, требуют конвергентного мышления — умения проанализировать имеющуюся информацию и сделать рациональные выводы. Мало кто одинаково силен как дивергент и конвергент, поэтому эффективная работа в команде очень важна для того, чтобы успешно переходить от одного этапа к другому.

Эмпатия — это умение погрузиться в опыт другого человека, понять его потребности и мотивацию, представить, что им движет. Иногда эмпатию объясняют как умение «встать в тапки» другого человека. Несмотря на схожесть звучания, эмпатия и симпатия — две разные вещи. Можно попытаться понять человека, даже если он малосимпатичен. Во-первых, можно буквально прожить его опыт (например, эксперимент «мужчин, которые ходят на каблуках»). Нужно уметь активно наблюдать за человеком, внимательно слушать и слышать его. Активное слушание и наблюдение требует отказа от суждений и стереотипов, включения того самого дивергентного мышления.

Целью эмпатических интервью является задача понять пользователя. Для этого необходимо активно слушать собеседника, не проецируя свои стереотипы на его слова и действия. Одна из главных задач эмпатических интервью в дизайн-мышлении — собрать истории, которые важны для пользователя. Истории раскрывают эмоции собеседника и помогают заглянуть в его внутренний мир и лучше понять его мотивацию, ценности и мечты. Осмыслив важные для пользователя истории, можно найти инсайты о его потребностях и потом придумать решения, зачастую удовлетворяющие скрытые потребности.

Рассмотрим пример выбора и реализации компанией своей стратегии.

Кейс «Хонда» — мечтай много и никогда не сдавайся.

Сложность состоит в том, чтобы не выпускать из поля зрения свою мечту, одновременно не забывая пользоваться неожиданными возможностями, которые могут возникнуть на пути к ней.

В 1960-х гг. руководство компании «Хонда» приняло решение выйти на американский рынок мотоциклов, где исторически доминировали немногочисленные национальные производители, как например «Харли-Девидсон» и несколько европейских импортеров, например бренда «Триумф». Стратегия «Хонды» сводилась к тому, что они будут производить похожие мотоциклы, но продавать их будут по низшей цене (Япония в то время была страной с дешевой рабочей силой) и таким образом отвоюют себе 10 % импортного рынка, который принадлежал европейцам.

Из-за этой стратегии «Хонда» чуть не обанкротилась. В течение первых нескольких лет она продавала очень мало мотоциклов, потому что позиционировала себя «мотоциклом для бедных» по сравнению с «Харли-Девидсоном». Более того, выяснилось, что у мотоциклов «Хонда» начинало течь масло во время длительных поездок на большой скорости, типичных для американских реалий. Это была серьезная проблема, поскольку на территории США у «Хонды» не было станций обслуживания, которые могли бы устранять сложные неисправности, поэтому компании приходилось тратить и без того ограниченный бюджет, чтобы отправить неисправные мотоциклы самолетом в Японию для ремонта. Несмотря на многочисленные недостатки этой стратегии и на катастрофические расходы чуть ли не всех своих денег на американском рынке, «Хонда» не отступала.

Кроме больших мотоциклов, «Хонда» также привезла в Лос-Анжелес несколько менее мощных моделей мотоциклов, но на то что найдут своих покупателей среди американцев никто серьезно не рассчитывал. Модель называлась Super

Cub (позднее известная как Хонда 50) и использовалась в Японии курьерскими службами для доставки товаров узкими улочками и проулками, плотно забитыми автомобилями, людьми и велосипедами. Эта модель радикально отличалась от моделей, популярных в Америке. Ресурсы американского представительства «Хонды» истощались все сильнее, поэтому в определенный момент руководство приняло решение разрешить своим сотрудникам пользоваться этими легкими мотоциклами для собственных нужд.

В одну из суббот сотрудник «Хонды» поехал на своем «сьюперкабе» в сторону холмов на западной окраине Лос-Анжелеса, чтобы погонять по склонам и бездорожью. Такой отдых ему понравился: на крутых поворотах и серпантинах выветривались все переживания о неудачном и убыточном проекте, которые и гнали его по склонам.

Через неделю он пригласил коллег присоединиться к его субботнему развлечению импровизированным мотокроссом. Случайные свидетели развлечения заинтересовались необычной моделью мотоцикла, который резво покорял серпантин из холмов и ухабов, и спросили, где можно приобрести такой же, на что услышали невероятный ответ, что в Америке таких больше нету! Но американцам удалось убедить представителей «Хонды» заказать небольшую партию таких мотоциклов и привезти их из Японии.

Незадолго после этого представитель сети *Sears* так же заметил работника «Хонды», который гонял на «сьюперкабе», и спросил его, можно ли было бы продавать такие мотоциклы по каталогу. Идея японцам не понравилась, поскольку она полностью выпадала из первоначальной стратегии, нужно заметить, все еще безнадежной. Однако понемногу они осознали, что именно продажа малолитражных мотоциклов держит «Хонду» на плаву в США.

Никто и предположить не мог, куда повернет эта японская компания на американском рынке, поскольку она предполага-

ла конкурировать с такими фирмами, как «Харви-Девидсон». Но стало понятно, что перед ней открылась другая возможность. В конце концов руководители «Хонды» смирились с тем, что случилось, и признали, что их компании стоит сосредоточиться на стратегии продажи легких мотоциклов Super Cub, которые стоили примерно четверть «Харлея» и нашли спрос не у классических американских байкеров, а у абсолютно новой категории потребителей — «внедорожников».

Все остальное — уже история. Случайная идея одного сотрудника выпустить пар на Лос-Анжелесских склонах стала началом нового вида отдыха для миллионов американцев, которые не вписывались в портрет традиционного мотоциклиста-путешественника. Это привело к рождению чрезвычайно успешной стратегии продаж мелких мотоциклов в сети магазинчиков электротоваров и спорттоваров, а не через специализированную дилерскую сеть.

История развития «Хондой» своего американского филиала ярко иллюстрирует процесс формулирования и дальнейшего развития любой стратегии. По мнению исследователя организационного поведения Г. Минцберга, для стратегии так или иначе есть две альтернативы, которые имеют абсолютно разную природу. Первая альтернатива — это ожидание возможности, то есть того, что вы можете предположить и которой планируете воспользоваться. В случае «Хонды» это был американский рынок больших мотоциклов. Когда вы строите план, который опирается на ожидание возможности, ваша стратегия называется плановой. Другая возможность — это неожиданные возможности, которые обычно являются смесью трудностей и возможностей и предстают перед вами в процессе реализации плановой стратегии, выбранной вами заранее. Для «Хонды» неожиданными трудностями стали неприспособленность больших японских мотоциклов к американским реалиям и затраты на гарантийное обслуживание, а возможностью — неожиданный спрос на малокубатурные мотоциклы.

Вопросы и задания

Вопросы для обсуждения

1. Опишите принципы выбора эталонной стратегии/стратегий бизнеса.
2. Как могут соотноситься стратегические цели и эталонные стратегии?
3. Рассмотрите, на основе каких данных компания делает выбор по матрице И. Ансоффа и для каких решений?
4. Порассуждайте, почему реализация значительно отличается от плана? Книгу «Стратегический менеджмент» может прочитать каждый, а вывести компанию в лидеры иногда не удается даже опытным консультантам.

Задание

На основе кейса А. Мордашова «Как Индустрия 4.0 меняет управление»¹, открытых источников в интернете, а также используя БД «Спарк-интерфакс», проанализируйте стратегическое положение компании ОАО «Северсталь». Предложите стратегии развития с учетом ресурсов компании и тенденций Индустрии 4.0.

Алексей Мордашов: как Индустрия 4.0 меняет управление

Повсеместная автоматизация и роботизация производственных процессов в мировой промышленности началась еще в 1970-е гг. Этот период принято называть третьей промышленной революцией — по аналогии с индустриальной революцией конца XVIII в., ознаменованной изобретением паровой энергии и механических устройств, и второй половины XIX в., когда была открыта электрическая энергия и произошло разделение труда. Казалось бы, фантастика уже стала реальностью:

¹ Мордашов А. Как Индустрия 4.0 меняет управление. URL: <https://hbr-russia.ru/liderstvo/lidery/a24981> (дата обращения: 06.12.2019).

15–20 лет назад ни один руководитель предприятия не мог мечтать о том уровне производительности труда, который обеспечила автоматизация производства. Однако сегодня мы понимаем, что запущен механизм, возможно, даже более масштабных изменений, которые еще раз перевернут нашу жизнь.

Концепция «Индустрия 4.0», или Четвертая промышленная революция, предусматривает сквозную цифровизацию всех физических активов предприятия и их интеграцию в единую экосистему. Вроде бы новая парадигма — новые возможности для всех. Но история доказывает, что смена формации может стать началом конца для тех предприятий, которые к ней не были готовы. Только от нас зависит, дадут ли изменения новый толчок для роста бизнеса или приведут к закату целых отраслей экономики.

Диджитал — не модная игрушка, а способ выживания

Индустрия 4.0, диджитал, искусственный интеллект, машинное обучение, — об этих концептах говорят так часто, что возникает ощущение, будто это не более чем очередная мода. Но для бизнеса подход к инструментам Индустрии 4.0 как к модным трендам — бесполезная трата ресурсов. Конечно, так можно заработать пару очков, создавая репутацию «инновационной компании». Но долгосрочную пользу принесет только глубокое понимание тех возможностей и рисков, которые дает Индустрия 4.0 бизнесу, а также системный подход, при котором новые инструменты интегрируются в стратегию компании на всех уровнях. То, что мы называем диджитал-трансформацией.

Диджитал-трансформация в нашем понимании — это способ адаптации к стремительно меняющимся условиям и в конечном счете способ выживания в конкурентной борьбе. Рынки стали, на которых работает «Северсталь», очень конкурентны. Усугубляет ситуацию и нерешенная проблема избыточных мощностей. Это создает постоянное напряжение в отрасли: ежеднев-

но производители стали бороться за каждого клиента, за долю процента в себестоимости. Но у ситуации есть и позитивные стороны. Существует известное высказывание: «Там, где нет конкуренции, спится лучше, но живет хуже». Так вот, мы предпочитаем лучшую жизнь спокойному сну. Именно конкуренция — одно из необходимых условий развития рыночной экономики, она заставляет компании выходить из зоны комфорта и постоянно искать новые точки роста. Возможности Индустрии 4.0 могут стать для металлургов такой точкой роста, когда классические инструменты эффективности начинают себя исчерпывать.

Российские производители стали в последнее десятилетие много инвестировали в свои активы. Вопреки стереотипам об устаревшем оборудовании советских времен отечественные предприятия сегодня — самые эффективные и высокомаржинальные в мире. Так, «Северсталь» стабильно показывает лучшую рентабельность по показателю *EBITDA* [*EBIDTA, earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*, с англ. — аналитический показатель, равный объему прибыли до вычета расходов по выплате процентов, налогов, износа и начисленной амортизации — *прим. авт.*] среди глобальных конкурентов (32,2% по итогам 9 месяцев 2017 г. — «*HBR — Россия*»). Но сохраним ли мы лидерство, если остановимся на этом, а международные конкуренты пойдут дальше? В современном мире умение вовремя использовать возможности, которые каждый день открывает развитие общества, — это непереносимое условие успешности бизнеса.

Эксперты *McKinsey* оценивают потенциальный эффект от применения инструментов Индустрии 4.0 в металлургии более чем в \$ 115 млрд. Среди основных источников дополнительных доходов — роботизация, удаленный контроль и управление оборудованием, увеличение эффективности труда сотрудников через цифровизацию, внедрение интегрированных платформ, глубокая аналитика данных и предиктивные ин-

струменты. Только благодаря цифровизации управления производством отрасль может заработать более \$ 40 млрд. В металлургии и горной добыче в целом дополнительные доходы прогнозируются на уровне 2,7 % от выручки всех компаний отрасли или 9 % от их прибыли. Если мы не воспользуемся этими возможностями сегодня, завтра возьмут верх конкуренты, и нам достанется печальная участь догоняющих, а проще говоря — отстающих.

Технологии изменили и отношения между клиентом и продавцом. Появились инструменты онлайн-продаж, которые позволяют максимально удовлетворять основные потребности покупателей: скорость, удобство и простота. Это быстро поняли игроки сегмента *B2C*, которые привыкли работать с большим количеством клиентов. Но для покупателей в сфере *B2B* тоже важны удобство и простота. «Северсталь» запустила интернет-магазин, где можно купить металлопродукцию со склада или под заказ в пять кликов. Уже в 2018 г. мы планируем продать через интернет около 30 % своей продукции.

Существенный прогресс заметен в создании так называемых «материалов нового поколения» — например, графена. Появляется возможность делать продукты из комбинации различных материалов, скажем, при помощи *3D*-печати. Эти тренды тоже нельзя игнорировать, чтобы не упустить шанс выйти на новые рынки. Правда, мы не слишком оптимистичны относительно сроков внедрения этих технологий в массовом производстве. Недавно мы провели эксперимент: напечатали кусок арматуры на *3D*-принтере. Стоил он нам в тысячи раз дороже, чем арматура, произведенная традиционным способом. То есть технология существует, и с ее помощью можно реализовывать единичные проекты — вопрос в том, насколько они экономически обоснованы. В то же время мы пробуем технологии *3D*-принтинга, например, для нанесения бронзовых и никелевых слоев на определенные детали оборудования. И эти проекты позволяют нам, наоборот, снижать затраты, рис. 10.



* в перспективе

ИСТОЧНИК: «Северсталь»

Рис. 10. Информационная архитектура «Северстали»

Ставка на профессионалов

Но у медали есть и другая сторона. История показывает, что прогнозы, какая именно технология или платформа «выстрелит», сродни гаданию на кофейной гуще. Кроме того, даже самое эффективное инновационное решение, внедренное, когда рынок или корпорация к этому не готовы, окажется несостоятельным. Однако технология, выбранная и представленная рынку в нужный момент, может кардинально изменить не только компанию, но и в какой-то степени мировую экономическую парадигму. Как говорится, *winner takes it all*. Достаточно вспомнить примеры таких компаний, как *Uber*, *Facebook* или *Ethereum*.

Но все это компании так называемой «новой» экономики. Применение инноваций в традиционных, устоявшихся отраслях, где во главе угла стоит дисциплина, а любая неточность в эксплуатации дорогостоящего оборудования может привести к значительным потерям, имеет свою специфику. Внедрение той или иной технологии иногда занимает годы — это во многом объясняется культурными барьерами, в частности, боязнь брать на себя риски и экспериментировать. И работа с инновациями действительно сопряжена с рисками. Относиться к инструментам диджитализации как к панацее, бездумно используя решения, которые появляются на рынке, мягко говоря, неэффективно. Поэтому важно разработать в рамках компании комплексную систему, которая поощряет инициативу и эксперименты и в то же время управляет рисками. Единственный разумный способ снизить вероятность опрометчивых решений — профессиональная экспертиза, как внутренняя, так и внешняя.

Вплотную занявшись темой диджитализации в 2016, в начале 2017 г. мы в «Северстали» ввели должность директора по развитию цифровых технологий и наняли профессионала, который собрал одну из самых сильных в российской промышленности диджитал-команд. Также мы работаем с крупнейшими российскими и международными провайдерами. Мы только в начале пути, но уже видим первые результаты.

ГЛАВА 5. Стратегическое управление изменениями

Выполнение стратегии предполагает проведение необходимых изменений, без которых даже самая хорошо проработанная стратегия может потерпеть провал. Поэтому с полной уверенностью можно утверждать, что стратегические изменения — это ключ к выполнению стратегии.

Проведение стратегических изменений в организации, как об этом уже говорилось ранее, является очень сложной задачей. Трудности решения этой задачи в первую очередь связаны с тем, что всякое изменение встречает сопротивление, которое иногда может быть столь сильным, что его не удастся преодолеть тем, кто проводит изменения. Поэтому для того, чтобы провести изменения, необходимо как минимум проделать следующее:

- ◇ вскрыть, проанализировать и предсказать то, какое сопротивление может встретить планируемое изменение;
- ◇ уменьшить до возможного минимума это сопротивление (потенциальное и реальное);
- ◇ установить статус-кво нового состояния.

Носителями сопротивления, кстати, так же, как и носителями изменений, являются люди. В принципе люди не боятся изменений, они боятся быть измененными. Люди боятся того, что изменения в организации затронут их работу, их положение в организации, т. е. сложившееся статус-кво. Поэтому они стремятся помешать изменениям с тем, чтобы не попасть в новую, не совсем ясную для них ситуацию, в которой им придет-

ся многое делать не так, как они уже привыкли делать, и заниматься не тем, чем они занимались ранее.

Отношение к изменению может быть рассмотрено как комбинация состояний двух факторов: 1) принятие или непринятие изменения; 2) открытая или скрытая демонстрация отношения к изменению (рис. 11).

		Отношение к изменению	
		Принимается	Непринимается
Открытое		«Сторонник»	«Противник»
Проявление отношения к изменению		«Пассивный сторонник»	«Опасный элемент»
Скрытое			

Рис. 11. Матрица «изменения-сопротивление»

Руководство организации на основе бесед, интервью, анкетирования и других форм сбора информации должно пытаться выяснить, какой тип реакции на изменения будет наблюдаться в организации. Особую актуальность такого рода прогнозы имеют в больших организациях и в организациях, существовавших без изменений довольно длительный промежуток времени, так как в этих организациях сопротивление изменению может быть довольно сильным и широко распространенным.

Уменьшению сопротивления изменениям принадлежит ключевая роль в осуществлении изменения. Для того чтобы

уменьшить потенциально возможное сопротивление, полезно провести объединение людей в творческие группы, которые будут способствовать проведению изменения, привлечь к выработке программы проведения изменения широкий круг сотрудников, провести среди сотрудников организации широкую разъяснительную работу, направленную на то, чтобы убедить их в необходимости проведения изменения для решения стоящих перед организацией задач.

Большое влияние на то, в какой мере руководству удастся устранять сопротивление изменению, оказывает стиль проведения изменения. Руководитель может быть жестким и непреклонным при устранении сопротивления, а может проявлять гибкость. Считается, что авторитарный стиль может быть полезен только в очень специфических ситуациях, требующих немедленного устранения сопротивления при проведении очень важных изменений. В большинстве случаев считается более приемлемым стиль, при котором руководство уменьшает сопротивление изменениям за счет привлечения на свою сторону тех, кто изначально противился изменению.

При разрешении конфликтов, которые могут возникать в организации во время проведения изменения, менеджеры могут использовать различные стили руководства. Наиболее ярко выраженными стилями являются следующие:

- ◇ конкурентный стиль, делающий упор на силу, базирующийся на настойчивости, утверждении своих прав, исходящий из того, что разрешение конфликта предполагает наличие победителя и побежденного;
- ◇ стиль самоустранения, при котором руководство демонстрирует низкую настойчивость и в то же время не стремится к поиску путей сотрудничества с несогласными членами организации;
- ◇ стиль компромисса, предполагающий умеренное настаивание руководства на выполнении его подходов к разрешению конфликта и одновременное умеренное

стремление руководства к кооперации с теми, кто сопротивляется;

- ◇ стиль приспособления, выражающийся в стремлении руководства установить сотрудничество в разрешении конфликта при одновременном слабом настаивании на принятии предлагаемых им решений;
- ◇ стиль сотрудничества, характеризующийся тем, что руководство стремится как к тому, чтобы реализовать свои подходы к проведению изменения, так и к тому, чтобы установить отношения кооперации с несогласными членами организации.

Проведение изменения должно завершаться установлением нового статус-кво в организации. Очень важно не только устранить сопротивление изменению, но и добиться того, чтобы новое положение дел в организации не просто оказалось формально установленным, а было принято членами организации и стало реальностью.

Одним из достаточно распространенных стратегических изменений является изменение организационной структуры. Для стратегического управления оргструктура является одним из важных средств обеспечения реализации стратегии. Поэтому и ее оценка, и ее выбор в процессе выполнения стратегии обусловлены в первую очередь тем, способствует ли организационная структура достижению целей организации. Поэтому процесс выбора организационной структуры или ее изменения строится по следующей схеме:

- ◇ проводится уяснение того, какие из задач и функций, выполняемых в организации, имеют критическое значение для осуществления стратегии. При этом выясняется, насколько эти задачи и функции для своего решения требуют нового и специфического подхода;
- ◇ устанавливается связь между выделенными стратегическими задачами и функциями и рутинными функциями, выполняемыми в организации. При этом задача состоит

- в том, чтобы установить связи между отдельными частями стратегии; формируются структурные единицы организации, в основе которых лежат стратегически важные задачи и функции;
- ◇ определяются степень самостоятельности каждой структурной единицы в принятии решений и уровни в иерархии, принимающие решения относительно деятельности структурных единиц бизнеса;
 - ◇ устанавливаются организационные связи между единицами бизнеса.

Можно назвать несколько видов стратегических изменений.

Перестройка организации предполагает фундаментальное изменение организации, затрагивающее ее миссию и организационную культуру. Данный тип изменения может возникнуть тогда, когда организация меняет свою отрасль и, соответственно, меняются ее продукт и место на рынке. Большие изменения происходят и в технологической области, а также в сфере трудовых ресурсов.

Радикальное преобразование организации проводится на стадии выполнения стратегии в том случае, если организация не меняет отрасли, но при этом в ней происходят радикальные изменения, вызванные, например, ее слиянием с аналогичной организацией. В этом случае слияние различных культур, появление новых продуктов и новых рынков требует сильных внутриорганизационных изменений, особенно касающихся организационной структуры.

Умеренное преобразование осуществляется в том случае, когда организация выходит с новым продуктом на рынок и пытается привлечь к нему покупателей. В этом случае изменения касаются производственного процесса, а также маркетинга, особенно той его части, которая связана с привлечением внимания к новому продукту.

Обычные изменения связаны с проведением преобразований в маркетинговой сфере с целью поддержания интереса к продукту

организации. Эти изменения не являются существенными, и их проведение мало затрагивает деятельность организации в целом.

Неизменяемое функционирование организации происходит тогда, когда она неизменно реализует одну и ту же стратегию. При таком подходе очень важно четко следить за возможными нежелательными изменениями во внешней среде.

5.1. Основные области стратегических изменений

Стратегические изменения, если они правильно проводятся, носят системный характер. В силу этого они затрагивают все стороны организации. Однако можно выделить два среза организации, которые являются основными при проведении стратегических изменений. Первый срез — это организационная структура, второй — организационная культура.

Управление изменениями

Следование избранной и сформированной стратегии предполагает проведение необходимых изменений внутри компании. Без проведения внутренних изменений даже проработанная стратегия может потерпеть неудачу. Поэтому можно говорить о том, что стратегические изменения — это ключ к реализации стратегии.

Проведение изменений в компаниях является непростой задачей. Любое изменение в организационной структуре, корпоративной культуре или бизнес-процессах встречает сопротивление непосредственных участников. В некоторых случаях сопротивление изменениям может быть столь сильным, что его не удастся преодолеть. Для преодоления сопротивления необходимо предпринять следующие шаги:

- ◇ вскрыть, проанализировать и предусмотреть, какое сопротивление может встретить планируемое изменение;

- ◇ уменьшить до возможного минимума это сопротивление (потенциальное и реальное);
- ◇ установить статус-кво нового состояния.

Носителями сопротивления, как и носителями изменений, являются люди. Зачастую сотрудники не боятся изменений, они боятся неверно спрогнозировать риски. Сотрудники могут опасаться того, что изменения в организации изменят их работу или их положение в компании, поэтому они стремятся помешать изменениям, чтобы не попасть в новую ситуацию с непрогнозируемыми рисками и последствиями, либо попытаться замедлить изменения для увеличения срока своей адаптации.

Организационная структура

Для анализа внутреннего планирования и управления стратегическими изменениями можно использовать Модель 7S (разработана в компании *McKinsey* авторами *H. Jr. Robert Waterman* и *T. Peters*).

В этой модели компания понимается как единое целое, диагностика организационных проблем и разработка программы действий. В идеальной организации каждый из *S*-факторов дополняет другие и систематично приближает организацию к поставленной цели. Выделяемые в модели 7S-элементы подразделяются на «жесткие» и «мягкие».

«**Жесткие**» элементы (радикальнее в перестройке, но дающие более понятный результат):

- ◇ стратегия (*strategy*) — наиболее общие принципы функционирования и развития организации;
- ◇ структура (*structure*) — оформленное базовое функциональное и ролевое распределение сотрудников организации, лежащее в основе систем взаимоотношений, бизнес-процессов и прочих аспектов организации;
- ◇ системы (*systems*) — формальные и неформальные процедуры реализации процессов внутреннего и внешнего организационного взаимодействия.

«Мягкие» элементы (долго время могут сохранять старую форму, более аморфны для изменения, из-за этого сложны):

- ◇ навыки и умения (*skills*) — накопленные знания и технологии, оформленные в виде инструментария организации; способность организации принимать решения и действовать;
- ◇ персонал (*staff*) — люди, сотрудники организации как личности;
- ◇ стиль (*style*) — культура организации, т. е. совокупность вариантов поведения, мыслей, убеждений, символов, реакций и отношений, принятых в организации и разделяемых большинством ее членов;
- ◇ общие ценности (*shared values*) — основополагающие ценности организации, определяющие смысл ее существования; фундаментальные идеи, на которых строится бизнес.

Для стратегического управления оргструктура является одним из важных средств обеспечения реализации стратегии, вследствие чего ее оценка и выбор в процессе выполнения стратегии обусловлены в первую очередь тем, способствует ли организационная структура достижению целей организации. Процесс выбора организационной структуры или ее изменения строится по следующей схеме:

- ◇ проводится уяснение того, какие из задач и функций, выполняемых в компании, имеют критическое значение для осуществления стратегии. При этом выясняется, насколько эти задачи и функции для своего решения требуют нового и специфического подхода;
- ◇ устанавливается связь между выделенными стратегическими задачами и функциями и рутинными функциями, выполняемыми в организации. При этом задача состоит в том, чтобы установить связи между отдельными частями стратегии; формируются структурные единицы организации, в основе которых лежат стратегически важные задачи и функции;

- ◇ определяются степень самостоятельности каждой структурной единицы в принятии решений и уровни в иерархии, принимающие решения относительно деятельности структурных единиц бизнеса;
- ◇ устанавливаются организационные связи между единицами бизнеса.

Анализ организационной структуры с позиций процесса реализации стратегии направлен на получение ответа на два следующих вопроса: 1) в какой мере существующая организационная структура может способствовать или мешать реализации выбранной стратегии; 2) на каких уровнях в организационной структуре должно быть возможно решение определенных задач в процессе осуществления стратегии? Для того чтобы облегчить ответ на эти вопросы, рассмотрим типовые организационные структуры: элементарную, функциональную, дивизиональную, структуру по стратегическим единицам бизнеса и матричную структуру.

Элементарная организационная структура отражает двухуровневое разделение, которое может существовать только в маленьких организациях. При такой структуре в организации выделяются верхний уровень (руководитель) и нижний уровень (исполнитель).

Функциональная организационная структура возникает там, где появляются функциональное разделение труда и функциональная специализация. Как только отдельные функции, например производство, маркетинг или финансы, получают организационное закрепление, так сразу в организации складывается функциональная оргструктура, связывающая эти подразделения в единое целое и устанавливающая связи подчинения в организации.

Дивизиональная организационная структура складывается в тех организациях, в которых в силу определенных обстоятельств выделяются относительно обособленные и наделенные большими правами в осуществлении своей деятельности структурные подразделения-отделения.

Руководство таких подразделений имеет право само вырабатывать стратегию для руководимого ими отделения и подчиняется непосредственно высшему руководству организации.

Организационная структура на базе *стратегических единиц бизнеса* применяется в организации тогда, когда у нее имеется много самостоятельных отделений близкого профиля деятельности. В этом случае для координации их работы создаются специальные промежуточные управленческие органы, располагаемые между отделениями и высшим руководителем. Данные органы возглавляются заместителями высшего руководства организации (обычно это вице-президенты), и им придается статус стратегических единиц бизнеса.

Матричная организационная структура отражает закрепление в организационном построении фирмы двух направлений руководства. Вертикальное направление — управление структурными подразделениями организации. Горизонтальное направление — управление отдельными проектами или программами, для реализации которых привлекаются люди и ресурсы различных подразделений организации. При такой структуре устанавливается разделение прав менеджеров, осуществляющих управление подразделениями, и менеджеров, руководящих выполнением проекта.

Выбор той или иной организационной структуры зависит от целого ряда факторов. Наиболее существенными по значимости и степени являются следующие факторы: размер и степень разнообразия деятельности, присущие организации; географическое размещение организации; технология; отношение к организации со стороны руководителей и сотрудников организации; динамизм внешней среды; стратегия, реализуемая организацией (рис. 12).

Географическое размещение организации в случае, если регионы достаточно изолированы, приводит к делегированию региональным подразделениям определенных прав в принятии решений и, соответственно, к появлению в организаци-

онной структуре региональных подразделений. Если права не очень большие, то это приводит к увеличению числа ячеек в функциональной оргструктуре. Если же территориальное подразделение наделяется статусом относительной самостоятельности, то происходит переход к дивизиональной оргструктуре.

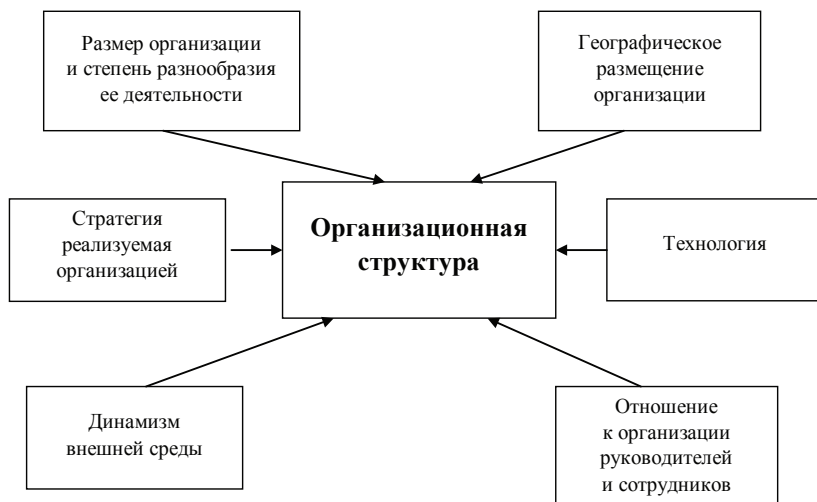


Рис. 12. Факторы, влияющие на выбор оргструктуры

Влияние технологии на организационную структуру проявляется в следующем. Во-первых, оргструктура привязана к той технологии, которая используется в организации. Число структурных единиц и их взаимное расположение сильно зависят от того, какая технология используется в организации. Во-вторых, организационная структура должна быть построена таким образом, чтобы она позволяла проводить технологическое обновление.

Динамизм внешней среды является очень сильным фактором, определяющим то, какую организационную структуру

должна выбирать организация. Если внешняя среда стабильна, в ней наблюдаются незначительные изменения, то организация может с успехом применять механистические организационные структуры, обладающие малой гибкостью и требующие больших усилий для их изменения. В том же случае, если внешняя среда очень динамична, оргструктура должна быть органичной, обладающей гибкостью и способностью быстро реагировать на внешние изменения.

Недостатки и достоинства охарактеризованных типов организационных структур

Преимущества элементарных организационных структур в том, что они 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 элементарные оргструктуры открывают простор для волюнтаризма руководителя и сосредоточивают его внимание на текущих делах, не давая ему возможности уделять должного внимания будущему.

Функциональные организационные структуры обладают следующими положительными качествами. Во-первых, они позволяют высшему руководству сосредоточиться на стратегических вопросах. Во-вторых, они создают условия для достижения высокой эффективности за счет специализации. Недостатки: во-первых, они приводят к межфункциональным конфликтам; во-вторых, затрудняют межфункциональную координацию.

Для дивизиональных организационных структур характерно наличие довольно значительного числа положительных качеств. Во-первых, считается, что они, обеспечивая передачу прав в отделения организации, способствуют увеличению гибкости и адаптивности организации к условиям внешней среды. Во-вторых, дивизиональные оргструктуры полностью освобождают высшее руководство от решения текущих вопросов и дают

ему возможность заниматься только стратегическими вопросами. В-третьих, в организации устанавливается на более низких уровнях зависимость финансового состояния подразделений от результатов их функционирования.

К 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.

Матричная организационная структура позволяет преодолеть разобщенность, которая возникает между отдельными функциональными звеньями организации. Кроме этого, 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 и способствует усилению созидательного начала организации. К трудностям реализации матричного подхода относятся его дуализм в руководстве, при котором у подчиненных может возникать множество неясностей, а также необходимость осуществления очень больших координационных усилий, охватывающих вертикальные и горизонтальные связи.

Организационная культура

Если организационная структура, устанавливая границы структурных подразделений и задавая формальные связи между ними, выступает как бы остовом, «скелетом» организации, то своего рода «душой» организации, устанавливающей невидимые рычаги, направляющие действия членов организации, является организационная культура. Обычно в организации организационная культура проявляется в виде разделяемых членами

организации ценностей, принятых ими верований, норм поведения и т. п. Считается, что организационная культура складывается из следующих шести составляющих:

- ◇ *философия*, задающая смысл существования организации и ее отношение к сотрудникам и клиентам;
- ◇ *доминирующие ценности*, на которых базируется организация и которые относятся к целям ее существования либо же к средствам достижения этих целей;
- ◇ *нормы*, разделяемые сотрудниками организации и определяющие принципы взаимоотношений в организации;
- ◇ *правила*, по которым ведется «игра» в организации;
- ◇ *климат*, существующий в организации и проявляющийся в том, какая существует атмосфера в организации и как члены организации взаимодействуют с внешними лицами;
- ◇ *поведенческие ритуалы*, выражаемые в проведении в организации определенных церемоний, в использовании определенных выражений, знаков и т. п.

Организационная культура формируется как реакция на две группы проблем, с которыми сталкивается организация. Первую группу составляют проблемы *интеграции внутренних ресурсов и усилий*. Сюда относятся такие проблемы, как: 1) создание общего языка и единой, понятной для всех терминологии; 2) установление границ группы и принципов включения и исключения из группы; 3) создание механизма наделения властью и лишения прав, а также закрепление определенного статуса за отдельными членами организации; 4) установление норм, регулирующих неформальные отношения между лицами разного пола; 5) выработка оценок, касающихся того, что в поведении сотрудников желательно, а что нет. Ко второй группе относятся те проблемы, которые организации приходится решать в процессе *взаимодействия с внешней средой*. Это широкий круг проблем, связанных с выработкой миссии, целей и средств их достижения.

Формирование и изменение организационной культуры происходит под влиянием многих факторов. Э. Шейн, один из специалистов в области организационной культуры, считает, что существует пять первичных и пять вторичных факторов, которые определяют формирование организационной культуры. В соответствии с его концепцией к **первичным факторам** относятся:

- 1) *точки концентрации внимания высшего руководства* — то, на что обращают серьезное внимание руководители, постепенно превращается в предмет внимания сотрудников и включается в число норм, на основе которых складывается критериальная база поведения людей в организации;
- 2) *реакция руководства на критические ситуации*, возникающие в организации. То, как руководство подходит к разрешению кризисной ситуации, чему оно отдает предпочтение, находит свое дальнейшее проявление в формировании системы ценностей и верований, которые приобретают характер реальности для членов организации;
- 3) *отношение к работе и стиль поведения руководителей*. В силу занимаемого положения в организации на руководителей обращено внимание сотрудников. Стиль их поведения, отношение к работе приобретают характер эталона для поведения сотрудников в организации;
- 4) *критериальная база поощрения сотрудников*. На формирование организационной культуры большое влияние оказывает то, по каким критериям происходит поощрение сотрудников. Члены организации, осознав то, за что они получают вознаграждение либо же наказание, достаточно быстро формируют для себя представление о том, что хорошо, а что плохо в данной организации. Усвоив это, они становятся носителями определенных ценностей, закрепляя тем самым в организации и определенную организационную культуру;

- 5) критериальная база отбора, назначения, продвижения и увольнения из организации. Критерии, используемые руководством при отборе на работу в организацию, при продвижении сотрудников и их увольнении оказывают сильное влияние на то, какие ценности будут разделяться сотрудниками организации.

В группу **вторичных факторов** в соответствии с концепцией Э. Шейна входят следующие:

- 1) *структура организации*. В зависимости от того, как распределены полномочия и функции между подразделениями и отдельными сотрудниками, насколько широко практикуется делегирование полномочий у членов организации, складывается определенное представление о том, в какой мере сотрудники пользуются доверием у руководства, и о том, насколько в организации присутствует дух свободы и ценится инициатива;
- 2) *система передачи информации и организационные процедуры*. В организации поведение сотрудников постоянно регламентируется различными процедурами и нормами. Люди взаимодействуют друг с другом определенным образом, с определенной периодичностью и в определенной форме отчитываются о проделанной работе. Все эти процедурные моменты создают особый климат в организации, который глубоко проникает в поведение ее членов в силу регулярности и повторяемости процедурных моментов;
- 3) *внешний и внутренний дизайн и оформление помещения*, в котором располагается организация. Дизайн помещения, используемые принципы размещения сотрудников, стиль декорирования и тому подобное создают у членов организации определенное представление о ее стиле, об их позиции в организации и, в конечном счете, о ценностных ориентирах, присущих организации;

- 4) *мифы и истории о важных событиях и лицах, игравших и играющих ключевую роль в жизни организации.* Бытующие в организации легенды и рассказы о том, как создавалась организация, о важных событиях в ее истории, кто и каким образом оказал сильное влияние на ее развитие, способствуют тому, что система устойчивых представлений о «духе» организации сохраняется во времени и доводится до членов организации в яркой эмоциональной форме;
- 5) *формализованные положения о философии и смысле существования организации,* сформулированные в виде принципов работы организации, набора ее ценностей, заповедей, которым необходимо следовать, чтобы сохранять и поддерживать дух организации.

Каждый из вышеперечисленных десяти факторов формирования организационной культуры требует использования определенных приемов, позволяющих добиться успеха при сознательном формировании и изменении организационной культуры.

В табл. 2 отражены варианты подходов, основные стратегические вопросы и ключевая роль менеджера организации.

Таблица 2

Управление реализацией стратегических изменений

№	Подход	Главный стратегический вопрос для лидера и/или команды	Ключевая роль менеджера
1	Командир (авторитарный подход)	Как я формирую стратегию организации?	Специалисты в области стратегического планирования
2	Контролер (контролирующий подход)	Стратегия организации мною усвоена. Как я должен проследить за ее реализацией?	Контроль реализации по всей структуре

Окончание табл. 2

№	Подход	Главный стратегический вопрос для лидера и/или команды	Ключевая роль менеджера
3	Партнер (подход, основанный на сотрудничестве)	Как я должен вовлечь менеджеров в стратегическое сотрудничество, чтобы они были ответственными за реализацию стратегии с момента ее запуска?	Основные координаторы
4	Культурный лидер (подход, основанный на изменении организационной культуры)	Как я могу вовлечь в процесс реализации стратегии весь персонал организации?	Обучающие тренеры
5	Воспитатель чемпионов (чемпионский подход)	Как я должен мотивировать менеджеров, чтобы они стремились стать чемпионами бизнеса посредством реализации эффективных стратегий?	Задание стартовых условий, арбитраж победителей

5.2. Комплексные методы осуществления изменений в организации

Реинжиниринг бизнес-процессов, *BPR*, — фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения максимального эффекта производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности, оформленное соответствующими организационно-распорядительными и нормативными документами.

Впервые термин «реинжиниринг бизнес-процессов» (от англ. *business process reengineering*) был введен М. Хаммером, который определяет этот вид деятельности как фундаментальное перепроектирование бизнес-процессов компаний для достижения коренных улучшений в основных актуальных показателях их деятельности: стоимость, качество, услуги и темпы.

Определение приоритетных бизнес-процессов необходимо для эффективной работы компании, анализа и оценки их оптимальности по параметрам: издержки, качество, скорость, информация, принятие решений и т. п. Основными этапами реинжиниринга бизнес-процессов являются:

- ◇ построение оптимальной модели выполнения процесса;
- ◇ определение критериев качества конечного и промежуточных результатов и нормативов выполнения;
- ◇ переработка форм-носителей информации о ходе и результатах выполнения отдельных операций;
- ◇ разработка административных инструкций (регламентов) для конкретизации ответственности сотрудников компании.

Всеобщее управление качеством (англ. *total quality management, TQM*) — концепция, предусматривающая всестороннее целенаправленное и хорошо скоординированное применение систем и методов управления качеством во всех сферах деятельности от исследований и разработок до послепродажного обслуживания при участии руководства и служащих всех уровней и при рациональном использовании технических возможностей. *TQM* включает в себя следующие критерии:

- 1) контроль в процессе разработки новой продукции;
- 2) оценку качества опытного образца, планирование качества продукции и производственного процесса, контроль, оценку и планирование качества поставляемого материала;
- 3) входной контроль материалов;
- 4) контроль готовой продукции;
- 5) оценку качества продукции;
- 6) оценку качества производственного процесса;
- 7) контроль качества продукции и производственного процесса;
- 8) анализ специальных процессов (специальные исследования в области качества);

- 9) использование информации о качестве продукции;
- 10) контроль аппаратуры, дающей информацию о качестве продукции;
- 11) обучение методам обеспечения качества, повышение квалификации персонала;
- 12) гарантийное обслуживание;
- 13) координацию работ в области качества;
- 14) совместную работу по качеству с поставщиками;
- 15) работу кружков качества;
- 16) управление человеческим фактором путем создания атмосферы удовлетворенности, заинтересованного участия, благополучия и процветания фирмы, фирм-поставщиков, сбытовых и обслуживающих организаций, акционеров и потребителей;
- 17) участие в национальных кампаниях по качеству;
- 18) выработку политики в области качества (согласование политики в области качества с общей стратегией экономической деятельности, привнесение целей качества во все аспекты административной, хозяйственной и экономической деятельности, принятие мер, обеспечивающих понимание фирмой политики в области качества);
- 19) участие служащих в финансовой деятельности (в прибыли, акционерном капитале), воспитание сознательного отношения к качеству, чувства партнерства, совершенствование социальной атмосферы и информированность служащих;
- 20) проведение мер по формированию культуры качества; подготовку управленческих кадров для руководства деятельностью в области качества;
- 21) возложение ответственности за деятельность в области качества на высшее руководство.

Бенчмаркетинг (англ. *benchmarking*) — подход к планированию деятельности компании, предполагающий непрерывный процесс оценки уровня продукции, услуг и методов работы, от-

крывающий, изучающий и оценивающий все лучшее в других организациях с целью использования полученных знаний в работе своей организации.

Понимание процессов бенчмаркетинга претерпело пять этапов в своей эволюции:

- ◇ первое поколение интерпретируется как реинжиниринг или ретроспективный анализ продукта;
- ◇ второе поколение — бенчмаркинг конкурентоспособности (1976–1986 гг., «Ксерокс»);
- ◇ третье поколение — бенчмаркинг процесса (1982–1986 гг.), когда предприятия-лидеры качества понимают, что учиться проще у предприятий вне их сектора или отрасли, чем исследуя конкурентов;
- ◇ четвертое поколение — стратегический бенчмаркинг, рассматривается как систематический процесс, направленный на оценку альтернатив, реализацию стратегий и усовершенствование характеристик производительности на основе изучения успешных стратегий внешних предприятий-партнеров;
- ◇ пятое поколение — глобальный бенчмаркинг, рассматривается как будущий инструмент организации международных обменов с учетом культуры и национальных особенностей процессов организации производства.

Виды бенчмаркинга:

- ◇ внутренний бенчмаркинг — бенчмаркинг процесса, осуществляемый внутри организации, сопоставляет характеристики производственных единиц, схожих с аналогичными процессами;
- ◇ бенчмаркинг конкурентоспособности — измерение характеристики предприятия и его сопоставление с характеристикой конкурентов, исследование специфических продуктов, возможностей процесса или административных методов предприятий-конкурентов;

- ◇ функциональный бенчмаркинг — сравнение определенной функции двух или более организаций в том же секторе;
- ◇ бенчмаркинг процесса — деятельность по изменению определенных показателей и функциональности для их сопоставления с предприятиями, характеристика которых является совершенной в аналогичных процессах;
- ◇ глобальный бенчмаркинг — расширение стратегического бенчмаркинга, которое включает также ассоциативный бенчмаркинг;
- ◇ ассоциативный бенчмаркинг — бенчмаркинг, проводимый организациями, состоящими в узком бенчмаркинговом альянсе;
- ◇ общий бенчмаркинг — бенчмаркинг процесса, который сравнивает определенную функцию двух или более организаций независимо от сектора.

Выделяют также бенчмаркинг затрат, бенчмаркинг характеристик, бенчмаркинг клиента, стратегический бенчмаркинг, оперативный бенчмаркинг.

Процесс бенчмаркинга

Различают три основных типа анализа: внутренний анализ превосходства (сравнение внутри предприятий, например, между отделами, подразделениями или товарными группами); внешний анализ превосходства (сравнение сходных видов деятельности в различных областях, например, между конкурентами или коллегами, работающими на различных рынках); функциональный анализ превосходства (здесь сравнивают похожие функции или процессы в различных отраслях; идея заключается в том, чтобы искать наилучшие результаты везде, где они встречаются).

При проведении анализа превосходства необходимо соблюдать следующие правила: руководители предприятий должны быть максимально заинтересованы идеей анализа превосходства; сотрудники должны быть проинформированы о целях

и необходимости проекта; рабочая программа должна иметь простую, пошаговую и понятную структуру; ход проекта должен быть подробно задокументирован.

Процесс бенчмаркинга можно разбить на шесть фаз (этапов):

- 1) определение объекта анализа превосходства, т. е. устанавливаются те объекты, которые можно использовать при помощи анализа превосходства;
- 2) выявление партнеров по анализу превосходства, т. е., определив цели, необходимо начать поиск лучших предприятий. Этот процесс включает беглый обзор. Здесь осуществляют поверхностный обзор имеющихся источников информации, а также собираются уже доступные данные;
- 3) приведение в порядок. На этом этапе, принимая во внимание дальнейшую информацию, подробно описывают имеющиеся на данный момент сведения;
- 4) выбор лучших: выбирают партнеров, которых сочли подходящими;
- 5) сбор информации. Эта фаза включает не только сбор качественных данных, но и изучение содержания труда, процессов или факторов, которые объясняют продуктивность;
- 6) анализ информации. Эта стадия выдвигает большие требования к творческим и аналитическим способностям участвующих в процессе анализа превосходства, т. к. анализировать — это не только осознавать сходства и различия, но и понимать взаимосвязи. Кроме того, необходимо выявить воздействия, которые могут осложнить сравнения и фальсифицировать результаты.

Целенаправленное проведение в жизнь полученных сведений. В данном случае речь идет не о том, чтобы копировать, а о том, что эти сведения должны служить стимулом для дальнейшего инновационного развития собственной организационной структуры.

Контроль за процессом при внедрении результатов анализа происходит в двух направлениях: первое направление — необходимо следить за развитием установленных оценочных показателей результатов работы предприятий, т. к. то, что еще недавно было наилучшим достижением, скоро станет стандартом или же ухудшится; второе направление — необходимо проверять достижение промежуточных целей и соблюдение планов по ресурсам и срокам, т. к., как правило, затраты на анализ превосходства после внедрения значительно снижаются.

Шесть сигм (англ. *six sigma*) — статистическая концепция (стратегия делового менеджмента) определения параметров технологического процесса в количестве дефектов, возникающих на том или ином его этапе. Данная стратегия основана на анализе количества дефектов (ошибок), возникающих в течение технологического процесса или отклонений от показателей, заданных заказчиком.

Сигма — это статистическая система. При использовании в бизнесе передает число дефектов (брака) на выходе технологического процесса или определенного этапа потока, таким образом, показывает, насколько производство отличается от идеального.

Одна сигма подразумевает 691 462,5 случаев дефектов на миллион, что соответствует 30 %-му выходу годного продукта.

Уровень трех сигм задает 93,319 % выхода годного продукта, или 66 807,2 ошибки на миллион.

Понятие «достижения уровня шести сигм» подразумевает появление 3,4 дефекта (ошибки) на миллион возможных.

Концепция метода заключается в том, что если есть возможность измерить число дефектов в процессе, то существуют и способы определения причин этих ошибок и путей их устранения, а следовательно, выхода на уровень качества с нулевым браком.

Сущность шести сигм можно выразить в четырех основных понятиях:

- ◇ статистическая основа для измерений;

- ◇ философия максимально возможного совершенства;
- ◇ методология;
- ◇ символ качества.

Методология шести сигм была впервые сформулирована Б. Смитом (1986 г.). Шесть сигм базируется на таких методологиях совершенствования качества как контроль качества, *TQM* и нулевые дефекты (англ. *zero defects*), основанные на работах У. Шухарта, Э. Деминга, Дж. Джурана, К. Исикава, Г. Тагути — пионеров в области изучения менеджмента качества.

Постулаты методологии шести сигм:

- ◇ продолжение попыток добиться стабильности и предсказуемости результатов (статистической вариации) жизненно важно для успеха бизнеса;
- ◇ производство и бизнес-процессы могут быть отслежены, проанализированы, улучшены и проконтролированы;
- ◇ для доведения до конца непрерывного процесса улучшения необходимо внимание со стороны всей организации, особенно на уровне топ-менеджмента.

Вопросы и задания

Задание

Определите, верны ли приведенные ниже утверждения. Если верны, то почему.

Утверждения:

- 1) эффективная адаптация предполагает проведение постоянных организационных изменений;
- 2) реализация стратегии всегда предусматривает проведение изменений;
- 3) практически любые организационные изменения могут вызвать сопротивление;

- 4) самое лучшее время для преодоления сопротивления изменениям — это период до их возникновения;
- 5) характер и глубина проводимых в организации изменений должны учитывать стадию жизненного цикла организации;
- 6) источниками сопротивления являются люди, а источниками изменений — обстоятельства;
- 7) одна из важных причин сопротивления — культура;
- 8) чем более глубокие и радикальные изменения проводятся, тем выше вероятность сопротивления;
- 9) одним из методов преодоления сопротивления организационным изменениям является явное и неявное принуждение;
- 10) к организации, находящейся в состоянии организационного стресса, вполне применимы обычные управленческие воздействия.

Вопросы для самоконтроля

1. Объясните модель трансформационного развития.
2. Определите основные проблемы внедрения новых организационных форм.
3. Какие методы могут быть использованы для гармонизации внедрения?
4. Разъясните концепцию оценки эффективности внедрения.
5. В чем заключается критерий минимизации издержек?
6. Какие параметры определяют результативность?
7. Какие показатели применяются для обеспечения сбалансированности?
8. Как реализуются принципы организационного развития?
9. Зачем нужен проект-менеджмент в управлении изменениями?
10. В чем заключаются особенности передачи и восприятия информации в неустойчивых организациях?

11. В чем заключаются основные преимущества команды для управления организационными изменениями?
12. Каковы потенциальные издержки командной работы?
13. Какие базовые поведенческие модели в команде существуют?
14. Верно ли утверждение, что сущность возникновения препятствий — закон единства и борьбы противоположностей?
15. Как в организации происходят формализация и закрепление новых принципов организационной культуры через закрепление в сознании сотрудников новых норм и правил поведения?

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аакер, Дэвид. Стратегическое рыночное управление / Дэвид Аакер. — 7-е изд. — Санкт-Петербург : Питер, 2011. — 495 с. : ил. — ISBN 978-5-459-00581-3.
2. Авдашева, С. Б. Конкуренция и структура рынков: что мы можем узнать из эмпирических исследований о России / С. Б. Авдашева, А. Е. Шаститко, Б. В. Кузнецов // Российский журнал менеджмента. — Санкт-Петербург : Изд-во Санкт-Петербургского гос. ун-та, 2006. — Т. 4. — № 4. — С. 3–22.
3. Аналоуи, Ф. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий / Ф. Аналоуи, А. Карамии ; [пер. с англ.]. — Москва : Юнити-Дана, 2005. — 400 с. — ISBN 5-238-00865-1.
4. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф; при содействии Э. Дж. Макдоннелла ; пер. с англ. Л. Жильцова. — Санкт-Петербург; Москва [и др.], 1999. — 416 с. — ISBN 5-314-00105-5.
5. Боумэн, К. Стратегия на практике / К. Боумэн ; пер. с англ. С. Ивановой [и др.]. — Сер. «Теория и практика менеджмента» — Санкт-Петербург : Питер, 2003. — 250 с. — ISBN 5-947231-25-5.
6. Виссема, Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство. Возможности для будущего процветания / Х. Виссема; пер. с англ. — Москва : Финпресс,

2000. — 271 с.: ил. — (Сер.: Маркетинг и менеджмент в России и за рубежом). — ISBN 5-8001-0025-X.
7. Виханский, О. С. Стратегическое управление : учебник для студентов экон. спец. вузов / О. С. Виханский. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Гардарика, 1998. — 296 с. — ISBN 5-7762-0055-5.
 8. Гурков, И. Б. Стратегия и структура корпорации : [учеб. пособие] / И. Б. Гурков ; Акад. народ. хоз-ва при Правительстве РФ, Гос. ун-т упр. — Москва : Дело, 2006. — 320 с. — ISBN 5-7749-0416-4.
 9. Дойль, П. Менеджмент. Стратегия и тактика / П. Дойль; пер. с англ. А. Вихровой [и др.]. — Санкт-Петербург : Питер, 1999. — 559 с. — ISBN 5-314-00138-1.
 10. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. — Москва — Новосибирск : ИНФРА-М, 1999. — 288 с. — ISBN 5-16-000027-5.
 11. Минцберг, Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал ; под общ. ред. Ю. Н. Каптуревского ; пер. с англ. Т. Виноградовой, Д. Раевской, Л. Царук. — Санкт-Петербург : Питер, 2001. — 684 с. : ил. — ISBN 5-272-00021-8.
 12. Минцберг, Г. Структура в кулаке. Создание эффективной организации / Г. Минсберг. — Санкт-Петербург : Питер, 2011. — 512 с. — ISBN 5-318-00285-4.
 13. Портер, М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран / М. Портер. — Москва : Альпина Паблишер, 2016. — 947 с. ISBN 978-5-9614-4835-1.
 14. Портер, М. Революция в производстве / М. Портер // Harvard Business Review, 2014. — № 12. — С. 48–72. URL: www.hbr-russia.ru/management/strategia/a14947 (дата обращения 06.12.2019).
 15. Томпсон-мл., А. А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд III ; [пер. с англ. А. Р. Ганиевой и др.]. —

- 12-е изд. — Москва [и др.], 2007. — 928 с.: ил. — ISBN 5-8459-0407-2.
16. Хасси, Д. Стратегия и планирование: Путеводитель менеджера / Д. Хасси ; [Пер. с англ. Т. Еремеевой]. — Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2001. — 378 с.: ил. — ISBN 5-318-00251-X.
17. Широкова Г. В. Управление изменениями в российских компаниях / Г. В. Широкова. — Санкт-Петербург : Высшая школа менеджмента, 2009. — 480 с. — ISBN 978-5-9924-0030-4.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
Глава 1. Формирование миссии и стратегических целей компании	7
1.1. Миссия организации	8
1.2. Цели организации.....	11
1.3. Постановка целей	15
1.4. Стратегическое планирование	17
Вопросы и задания	23
Глава 2. Корпоративные и конкурентные стратегии	25
2.1. Пирамида стратегического управления и уровни стратегии компании.....	27
2.2. Стратегии интеграции	29
2.3. Стратегии концентрированного роста.....	30
2.4. Стратегии диверсифицированного роста	31
2.5. Конкурентные стратегии	33
2.6. Ценовая конкуренция	34
Вопросы и задания	37
Глава 3. Стратегический анализ внешней и внутренней среды компании	40
3.1. Анализ внешней среды	41
3.2. Анализ внутренней среды компании	49
Вопросы и задания	55

Глава 4. Выбор стратегии компании.	
Управление реализацией стратегии и контроль	58
4.1. Определение стратегии фирмы	58
4.2. Выбор стратегии фирмы	61
4.3. Этапы реализации стратегии	66
Вопросы и задания	74
Глава 5. Стратегическое управление изменениями.....	80
5.1. Основные области стратегических изменений	85
5.2. Комплексные методы осуществления изменений в организации	97
Вопросы и задания	104
Список рекомендуемых источников	107

Учебное издание

Ружанская Людмила Станиславовна
Якимова Елена Александровна
Зубакина Дарья Алексеевна

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Редактор О. В. Климова
Верстка Е. В. Ровнушкиной

*Электронное сетевое издание
размещено в архиве УрФУ
<http://elar.urfu.ru>*

Подписано в печать 16.12.19. Формат 60×84 1/16.
Уч.-изд. л. 5,2. Объем данных 3,91 Мб.

Издательство Уральского университета
Редакционно-издательский отдел ИПЦ УрФУ
620049, Екатеринбург, ул. С. Ковалевской, 5
Тел.: 8 (343) 375-48-25, 375-46-85, 374-19-41
E-mail: rio@urfu.ru
<http://print.urfu.ru>

