

Министерство образования и науки РФ
Алтайский государственный университет
Рубцовский институт (филиал)

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Учебное пособие



Барнаул

Издательство
Алтайского государственного
университета
2014

ББК 658(075.8)
УДК 65.291.213я73
С 833

Рецензент:

доктор экономических наук, профессор *В. И. Беляев*

С 833 **Стратегический менеджмент** [Текст] : учебное пособие / сост. О. Г. Голева, Н. В. Шевцова. — Барнаул : Изд-во Алт. ун-та, 2014. — 134 с.

ISBN 978-5-7904-1865-5

Учебный курс «Стратегический менеджмент» является составной частью профессионального цикла, призван сформировать основы комплексных знаний в области стратегического управления в контексте теории и методологии современного стратегического управления.

В учебном пособии рассматриваются вопросы теории и практики стратегического управления: сущность и содержание стратегии, эволюция задач и методов стратегического управления, определяются роль и место стратегического управления фирмой, рассматриваются методики анализа внешней среды организации и методика управленческого анализа ее сильных и слабых сторон, определяется роль миссии и целей организации и даются рекомендации по их разработке, на основе анализа эталонных и функциональных стратегий проводится оценка альтернатив развития учетом проблем стратегических изменений.

ББК 658(075.8)
УДК 65.291.213я73

*Настоящее издание опубликовано в рамках реализации
Программы стратегического развития
Алтайского государственного университета*

ISBN 978-5-7904-1865-5

- © Составление. О. Г. Голева, Н. В. Шевцова, 2014
- © Оформление. Издательство Алтайского государственного университета, 2014

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|--|-----|
| Актуальные проблемы стратегического управления | 4 |
| Содержание и структура стратегического управления..... | 9 |
| Организация как объект стратегического менеджмента | 16 |
| Конкурентные преимущества фирмы | 24 |
| Состав и структура макро- и микроокружения | 34 |
| Анализ внутренней среды организации | 43 |
| Методы и практические приемы анализа внешней и внутренней среды организации | 53 |
| Сущность, цель и принципы формирования миссии организации | 62 |
| Формирование стратегических целей организации и иерархической структуры задач | 64 |
| Классические (базисные) стратегии развития бизнеса | 65 |
| Алгоритм разработки и выбора стратегии фирмы | 72 |
| Задачи этапа реализации стратегии и функции менеджеров вышестоящего уровня | 73 |
| Структура и культура организации как объекты стратегических изменений | 77 |
| Источники и способы преодоления сопротивления изменениям в организации | 80 |
| Стратегический контроль и внесение изменений в стратегию фирмы | 83 |
| Система сбалансированных показателей..... | 86 |
| Формирование стратегического выбора муниципального образования и целей его развития | 93 |
| Контрольные вопросы и задания..... | 100 |
| Темы рефератов (докладов) | 105 |
| Тестовые задания..... | 107 |
| Библиографический список..... | 129 |

АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Во второй половине XX в. менеджменту стало уделяться повышенное внимание. Интерес к вопросам управления бизнесом постоянно удерживается на высоком уровне. И связано это не только с тем, что менеджмент играет очень важную роль в бизнесе, но также и с тем, что как практическая деятельность он постоянно развивается, обретая иногда такие формы, которые по своей сущности в корне противоположны тому, что прежде в практике и в теоретическом осмыслении считалось образцом правильного управления.

Необходимость в стратегическом управлении появилась в результате экономической реформы, результатом которой стал переход от плановой экономики к ее централизованному стратегическим управлением целыми отраслями производства к рыночной экономике, в которой предприятия различных форм собственности получили полную хозяйственную самостоятельность.

Стратегическое управление призвано расширить горизонты предвидения и тем самым создать возможность своевременной ответной реакции предприятия на те изменения, которые происходят в его внешней среде: на рынках товаров и технологий, в научно-технической, экономической, социальной и политической сферах. Оказаться без стратегического управления означает, что предприятие не может принимать лишь краткосрочные, порой сиюминутные или запоздалые решения.

В таких условиях становится невозможным осуществлять управление путем реакции на уже возникшие проблемы на основе предшествующего опыта или его экстраполяции: для своевременной и эффективной ответной реакции необходимы предвидение, исследования и творчество. Эти методы требуют использования специфических моделей принятия и реализации стратегических решений. К наиболее известным относятся модели: стратегического планирования, выбора стратегических позиций в конкуренции, управления на основе ранжирования стратегических задач, управления по слабым сигналам. Причина такого явления коренится в том, что менеджмент должен обеспечить фирме преимущество перед конкурентами.

Есть отдельные компоненты управления, по отношению к которым можно говорить о том, что существует сложившаяся и относительно устойчивая теория, не только описывающая эти компоненты, но и предписывающая то, как следует осуществлять управленческую деятельность в рамках этих компонент. Стратегическое управление — это составляющая менеджмента, которая своей сердцевинной имеет теоретическую деятельность высшего руководства, направленную на поиск таких решений, которые помогут организации выжить в динамично меняющейся среде в условиях жесткой конкуренции, при которой каждый участник конкурентной борьбы стремится сделать все возможное, чтобы победить.

Особенность стратегического управления состоит в том, что в нем очень мало рутинных процедур и очень много творчества, то есть очень велика роль искусства. Поэтому теория стратегического управления формируется на основе обобщения практики успешного решения стратегических задач управления фирмой и на основе выделения отдельных управленческих схем и утверждений, которые указывают на то, с помощью чего можно добиться успешного результата.

Концепция стратегического управления представляет его в виде важнейшей составляющей жизни современной деловой организации, касающейся трех ее ключевых сфер:

- 1) выработка и осуществление стратегии развития и поведения во внешней сфере;
- 2) выработка и осуществление стратегии в отношении создаваемого организацией продукта;
- 3) выработка и реализация стратегии в отношении персонала организации.

Стратегическое управление не является обособленным, а представляет собой органическую часть системы управления компании в целом. Цикл стратегического управления имеет долгосрочный период и включает в себя несколько циклов оперативного (среднесрочного) управления, а последнее — несколько циклов текущего (краткосрочного) управления, обеспечивая непрерывность процесса реализации стратегии. Задачи управления в ходе реализации стратегии конкретизируются и передаются из контура стратегического управления в контур оперативного, а затем — и текущего управления. В силу этого стратегическое, оперативное и текущее управление имеют единый по своей природе механизм управления (систему механизмов), включающий экономические, мотивационные, ор-

ганизационные и правовые механизмы. Создание эффективного механизма управления является, наряду с разработкой стратегии, важнейшим результатом стратегического управления.

Стратегии и механизмы управления взаимно обуславливают друг друга: механизмы управления адаптируются к вновь формируемой стратегии, а при невозможности этого — стратегия адаптируется к реальному механизму управления.

Концепция стратегического менеджмента позволяет организации добиваться поставленных целей в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды.

Стратегическое управление основывается на социальной концепции, которая базируется на повышении уровня социально-экономического развития экономических систем на основе роста материального благосостояния и всестороннего развития личности граждан. Методологической основой концепции является планирование роста качества жизни населения и обеспечение таких пропорций развития отраслей экономики региона, которые способствуют достижению поставленных стратегических целей управления.

Принципиальные отличия социальной концепции от традиционной заключаются в преобладании социальных и материальных потребностей человека над производственными, постановке стратегических целей и оценке степени их достижения по критерию качества жизни населения, альтернативности вариантов развития региона в зависимости от геополитической обстановки и влияния внешней и внутренней среды.

Современный менеджмент требует процесса совершенствования внутрифирменного управления, важнейшими особенностями которого являются:

1. Совместное принятие хозяйственных решений, создание доверительной атмосферы в коллективе.
2. Расширение полномочий исполнителей на местах, изменение формы контроля.
3. Развитие механизмов по планированию карьеры и пожизненной занятости для основных сотрудников.
4. Создание корпоративной культуры инновационного типа.
5. Широкое видение проблем, целостный подход к человеческим ресурсам в увязке со стратегическими целями предприятия.

Что же такое стратегический менеджмент? Thompson утверждает, что область, которой адресован стратегический менеджмент, — это «управленческие процессы и решения, определяющие долгосрочную

структуру и характер деятельности организации». В это определение включены пять ключевых понятий: управленческий процесс, управленческие решения, временной масштаб, структура организации, ее деятельность.

Ansoff и McDonnell разграничивают постановку задач (касающаяся целей) и стратегию (касающуюся средств). В рамках предмета стратегического менеджмента они определяют этот процесс как систематический подход к управлению стратегическими переменными, включающий позиционирование компании посредством стратегии и планирование ее возможностей, стратегическое реагирование в режиме реального времени посредством управления проблемами и систематический контроль сопротивления персонала в процессе реализации стратегий. Это определение, скорее, отражает адаптивный подход к стратегическому менеджменту.

По мнению Johnson и Scholes, недостаточно ограничиваться утверждением, что стратегический менеджмент представляет собой процесс принятия стратегических решений, поскольку стратегический менеджмент по своей природе в корне отличается от других аспектов менеджмента. Конечно, для эффективной реализации стратегии эти задачи жизненно важны, но их нельзя отождествлять со стратегическим менеджментом. Johnson и Scholes полагают, что стратегический менеджмент не ограничивается принятием решений по основным проблемам, с которыми сталкивается организация, но также обеспечивает реализацию выработанной стратегии. Они выделяют три основных элемента стратегического менеджмента: стратегический анализ, стратегический выбор и реализацию стратегии.

В противоположность этой точке зрения Stacey определяет стратегический менеджмент как процесс постановки фундаментальных целей или задач организации, направляемый высшим руководством. В рамках стратегического менеджмента высшее руководство вырабатывает ряд решений, позволяющих в долгосрочном плане достичь поставленных целей или задач, в то же время обеспечивая меры ответной реакции на возникающие в краткосрочном плане проблемы.

Goldsmith утверждает, что новая возникающая подобласть (стратегического менеджмента) начинает рассматривать реализацию и оценку стратегий скорее как критические компоненты организационного успеха, чем как анализ фирмы, среды ее деятельности и формирования стратегий. Это — стадии действий и их оценки

в рамках процесса стратегического менеджмента. Далее он допускает, что «стратегический менеджмент в целом представляет собой обширное поле деятельности, включающее планирование стратегии, ее реализацию и корректировку или применение стратегии в целях достижения желаемых результатов».

Считается, что существо стратегического менеджмента заключается в постановке фундаментальных целей организации, выборе задач, в наибольшей степени способствующих достижению этих целей, и в постоянном осуществлении обеих этих функций. David придерживается мнения, что стратегический менеджмент можно определить как искусство и науку разработки, реализации и оценки перекрестно-функциональных решений, позволяющих организации достичь своих целей. Это определение подразумевает, что стратегический менеджмент концентрирует внимание на интегрировании управленческих способностей и таких методов, как маркетинг, финансовый учет, управление человеческими ресурсами, производственный менеджмент и НИОКР в целях достижения успеха организации.

Таким образом, стратегический менеджмент представляет собой набор таких управленческих решений и действий, которые определяют долгосрочное функционирование корпорации. Wheelen и Hunger утверждают, что стратегический менеджмент включает в себя «сканирование» среды деятельности (как внутренней, так и внешней), формирование стратегии (стратегическое, или долгосрочное, планирование), реализацию стратегии, ее оценку и контроль. Изучение стратегического менеджмента делает особый упор на мониторинг и оценку внешних возможностей и угроз в свете достоинств и недостатков корпорации.

Стратегический менеджмент — деятельность по обеспечению реализации целей организации в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды, позволяющая оптимально использовать существующий потенциал и оставаться восприимчивой к внешним требованиям.

Стратегический менеджмент — область научных знаний, охватывающая методологию принятия стратегических решений и способы их практической реализации для достижения целей организации.

СОДЕРЖАНИЕ И СТРУКТУРА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Термин «*стратегическое управление*» был введен в обиход на стыке 60–70-х гг. XX в. для того, чтобы обозначить разницу между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на высшем уровне. Необходимость фиксации такого различия была вызвана в первую очередь изменениями в условиях ведения бизнеса. Ведущей идеей, отражающей сущность перехода от оперативного управления к стратегическому, явилась идея необходимости переноса центра внимания высшего руководства на окружение, для того чтобы соответствующим образом и своевременно реагировать на происходящие в нем изменения.

С целью дать развернутое определение стратегического управления сравним это управление с преимущественно оперативным (назовем его обычным управлением), в основном практиковавшимся в бизнесе ранее. Сравнение проведем по ключевым характеристикам управления организацией (табл. 1).

Таблица 1

Сравнение оперативного и стратегического управления

| Характеристика | Оперативное управление | Стратегическое управление |
|--|--|---|
| Миссия, предназначение | Производство товаров и услуг с целью получения доходов от их реализации | Выживание организации в долгосрочной перспективе посредством установления динамического баланса с окружением, позволяющих решить проблемы заинтересованных в деятельности организации лиц |
| Объект концентрации внимания менеджмента | Взгляд внутрь организации, поиск путей более эффективного использования ресурсов | Взгляд вовне организации, поиск новых возможностей в конкурентной борьбе, отслеживание и адаптация к изменениям в окружении |
| Учет фактора времени | Ориентация на краткосрочную и среднесрочную перспективу | Ориентация на долгосрочную перспективу |

| Характеристика | Оперативное управление | Стратегическое управление |
|--------------------------------------|--|--|
| Основы построения системы управления | Функции и организационные структуры, процедуры, техника и технология | Люди, системы информационного обеспечения, рынок |
| Подход к управлению персоналом | Взгляд на работников, как на ресурс организации, как на исполнителей отдельных работ и функций | Взгляд на работников как на основу организации, ее главную ценность и источник ее благополучия |
| Критерий эффективности управления | Прибыльность и рациональность использования производственного потенциала | Своевременность и точность реакции организации на новые запросы рынка и изменения в зависимости от изменения окружения |

Обобщая рассмотренные особенности стратегического управления и приведенные определения, будем понимать стратегическое управление следующим образом.

Стратегическое управление — это:

- 1) процесс определения и (установления) связи организации с ее окружением, состоящий в реализации выбранных целей и в попытках достичь желаемого состояния взаимоотношений с окружением посредством распределения ресурсов, позволяющего эффективно и результативно действовать организации и ее подразделениям;
- 2) процесс управления с целью осуществления миссии организации посредством управления взаимодействием организации с ее окружением;
- 3) набор решений и действий по формулированию и выполнению стратегий, разработанных для того, чтобы достичь цели организации.

Обобщая рассмотренные особенности стратегического управления и приведенные определения, будем понимать стратегическое управление следующим образом.

Стратегическое управление — это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со сторо-

ны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.

Функция стратегического управления имеет пять взаимосвязанных компонентов:

1. Определение сферы предпринимательской деятельности и формирование видения того, в каком направлении следует вести организацию — это, по существу, привитие организации чувства цели, задание долгосрочного направления и установление миссии.

2. Преобразование миссии в конкретные долгосрочные и краткосрочные целевые показатели деятельности.

3. Разработка стратегии достижения намеченных показателей.

4. Эффективная реализация и исполнение выбранной стратегии.

5. Оценка деятельности, критический анализ ситуации и введение коррективов в миссию, целевые показатели, стратегию или ход реализации согласно реальному опыту, изменяющимся условиям, новым идеям и новым возможностям.

В настоящее время стратегическое управление является важнейшим фактором успешного выживания в усложняющихся рыночных условиях, но, тем не менее, постоянно можно наблюдать в действиях организаций отсутствие стратегичности, что и приводит их зачастую к поражению в конкурентной борьбе.

Отсутствие стратегического управления проявляется, прежде всего, в следующих двух формах:

1) организации планируют свою деятельность исходя из того, что окружение либо вообще не будет меняться, либо же в нем не будет происходить качественных изменений;

2) при нестратегическом управлении выработка программы действий начинается с анализа внутренних возможностей и ресурсов организации.

Возможности стратегического управления не безграничны. Существует ряд ограничений на использование стратегического управления, которые указывают на то, что и этот тип управления, равно как и все другие, не универсален для любых ситуаций и любых задач:

1. Стратегическое управление уже в силу своей сущности не дает, да и не может дать точной и детальной картины будущего. Вырабатываемое в стратегическом управлении описание желаемого будущего организации — это не детальное описание ее внутреннего со-

стояния и положения во внешней среде, а скорее совокупность качественных пожеланий к тому, в каком состоянии должна находиться организация в будущем, какую позицию она должна занимать на рынке и в бизнесе, какую иметь организационную культуру, в какие деловые группы входить и т. п.

2. Стратегическое управление не может быть сведено к набору рутинных правил, процедур и схем. Стратегическое управление — это скорее определенная философия или идеология бизнеса и менеджмента. И каждым отдельным менеджером оно понимается и реализуется в значительной мере по-своему.

3. Требуются огромные усилия и большие затраты времени и ресурсов для того, чтобы в организации начал осуществляться процесс стратегического управления. Требуется введение и осуществление стратегического планирования, которое в корне отлично от разработки долгосрочных планов, обязательных к исполнению в любых условиях. Необходимо также создание служб, осуществляющих отслеживание окружения и включение организации в среду. Службы маркетинга, связи с общественностью и т. д. приобретают исключительную значимость и требуют существенных дополнительных затрат.

4. Резко усиливаются негативные последствия ошибок стратегического предвидения. В условиях, когда в сжатые сроки создаются совершенно новые продукты, кардинально меняются направления вложений, когда неожиданно возникают новые возможности для бизнеса и на глазах исчезают возможности, существовавшие много лет, цена расплаты за неверное предвидение и соответственно за ошибки стратегического выбора становится зачастую роковой для организации.

5. При осуществлении стратегического управления зачастую основной упор делается на стратегическое планирование. Однако этого совершенно недостаточно, так как стратегический план не обеспечивает его обязательного успешного выполнения. На самом деле важнейшей составляющей стратегического управления является реализация стратегического плана. А это предполагает в первую очередь создание организационной культуры, позволяющей реализовать стратегию, создание систем мотивирования и организации труда, создание определенной гибкости в организации и т. п.

Стратегическое управление можно рассматривать как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов. Эти процессы логически вытекают (или следуют) один из друго-

го. Однако существует устойчивая обратная связь и, соответственно, обратное влияние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность. Схематически структура стратегического управления изображена на рисунке 1.

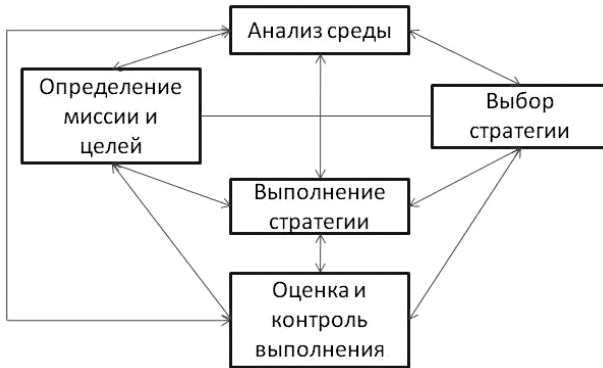


Рис. 1. Структура стратегического управления

Анализ среды обычно считается исходным процессом стратегического управления, так как он обеспечивает как базу для определения миссии и целей фирмы, так и для выработки стратегии поведения, позволяющей фирме осуществить свою миссию и достичь своих целей.

Одной из ключевых ролей любого управления является поддержание баланса во взаимодействии организации со средой. Каждая организация вовлечена в три процесса:

- получение ресурсов из внешней среды (вход);
- превращение ресурсов в продукт (преобразование);
- передача продукта во внешнюю среду (выход).

Управление призвано обеспечивать баланс входа и выхода. Как только в организации нарушается этот баланс, она встает на путь умирания. Современный рынок резко усилил значение процесса выхода в поддержании этого баланса. Это как раз и находит отражение в том, что в структуре стратегического управления первым блоком является блок анализа среды.

Анализ среды предполагает изучение трех ее составляющих:

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

Анализ внешней среды (макро- и непосредственного окружения) направлен на то, чтобы выяснить, на что может рассчитывать фирма, если она успешно поведет работу, и на то, какие осложнения могут ее ждать, если она не сумеет вовремя отвести негативные выпады, которые может преподнести ей окружение.

Анализ макроокружения включает изучение влияния экономики, правового регулирования и управления, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющих общества, научно-технического и технологического развития общества, инфраструктуры и т. п.

Определение миссии и целей

Одной из ключевых задач управления является поддержание баланса между входом и выходом организации. Другой не менее важной задачей управления является установление баланса интересов различных социальных институтов и групп людей, заинтересованных в функционировании организации и оказывающих влияние на характер, содержание и направленность ее функционирования. Баланс интересов определяет то, куда будет двигаться организация, ее целевую ориентацию в виде миссии и целей.

Определение миссии и целей организации, рассматриваемое как один из процессов стратегического управления, состоит из трех подпроцессов, каждый из которых требует большой и исключительно ответственной работы. Первый подпроцесс состоит в формировании миссии фирмы, которая в концентрированной форме выражает смысл существования фирмы, ее предназначение. Миссия придает организации оригинальность, наполняет работу людей особым смыслом. Далее идет подпроцесс определения долгосрочных целей. И завершается эта часть стратегического управления подпроцессом установления краткосрочных целей. Формирование миссии и установление целей фирмы приводят к тому, что становится ясным, для чего функционирует фирма и к чему она стремится.

Выбор стратегии

После того как определены миссия и цели, наступает этап анализа и выбора стратегии. На этом этапе принимается решение по поводу того, как, какими средствами фирма будет добиваться достижения целей. Процесс выработки стратегии по праву считается сердцевинной стратегического управления. Определение стратегии — это не составление плана действий. Определение стратегии — это при-

нятие решения по поводу того, что делать с отдельным бизнесом или продуктами, как и в каком направлении развиваться организации, какое место занимать на рынке и т. п.

Выполнение стратегии

Особенность процесса выполнения стратегии состоит в том, что он не является процессом ее реализации, а лишь создает базу для реализации стратегии и достижения фирмой поставленных целей. Очень часто наблюдаются случаи, когда фирмы оказываются не в состоянии осуществить выбранную стратегию. Это бывает, потому что либо неверно был проведен анализ и сделаны неверные выводы, либо потому что произошли непредвиденные изменения во внешней среде. Однако часто стратегия не осуществляется, поскольку управление не может должным образом привлечь имеющийся у фирмы потенциал для реализации стратегии. В особенности это относится к использованию человеческого потенциала.

Основная задача этапа выполнения стратегии состоит в том, чтобы создать необходимые предпосылки для успешной реализации стратегии. Таким образом, выполнение стратегии— это проведение стратегических изменений в организации, переводящих ее в такое состояние, в котором организация будет готова к проведению стратегии в жизнь.

Оценка и контроль реализации стратегии

Оценка и контроль выполнения стратегии являются логически завершающим процессом, осуществляемым в стратегическом управлении. Данный процесс обеспечивает устойчивую обратную связь между ходом процесса достижения целей и собственно целями, стоящими перед организацией.

Основные задачи любого контроля следующие:

- определение того, что и по каким показателям проверять;
- оценка состояния контролируемого объекта в соответствии с принятыми стандартами, нормативами или другими эталонными показателями;
- выяснение причин отклонений, если таковые вскрываются в результате проведенной оценки;
- осуществление корректировки, если она необходима и возможна.

В случае контроля реализации стратегий эти задачи приобретают вполне определенную специфику, обусловленную тем, что стратегический контроль направлен на выяснение того, в какой мере реализа-

ция стратегии приводит к достижению целей фирмы. Это принципиально отличает стратегический контроль от управленческого или оперативного контроля, так как его не интересует правильность осуществления стратегии или правильность выполнения отдельных работ, функций и операций. Стратегический контроль сфокусирован на выяснении того, возможно ли в дальнейшем реализовывать принятую стратегию и приведет ли ее реализация к достижению поставленных целей. Корректировка по результатам стратегического контроля может касаться как реализуемой стратегии, так и целей фирмы.

ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Организация рассматривается как социальный институт. Организация — сознательное объединение людей, деятельность которых планомерно координируется для достижения общей для всех цели или системы ценностей. Три признака: это более двух человек, общая цель и лидер.

Характеристики организации:

- целевое назначение;
- правовой статус;
- система взаимоотношений с внешней средой.

Виды организаций:

1. *По формализации* — формальные (жесткие правила, стандарты, четкие цели) и неформальные. С точки зрения управления интересны формальные организации — юридические лица — имеют в собственности, владении, пользовании имущество и отвечают по своим обязательствам этим имуществом.

2. *По результатам деятельности* — коммерческие и некоммерческие.

3. *По организационно-правовой форме и правовому статусу* — коммерческие организации: хозяйственные товарищества (полное товарищество и товарищество на вере), хозяйственные общества (ООО, ОДО, ОАО, ЗАО), производственный кооператив, унитарное

предприятие (на праве хозяйственного ведения и праве оперативного управления).

Некоммерческие организации — потребительский кооператив, общественные и религиозные организации, фонды, учреждения, объединения юридических лиц: ассоциации и союзы

4. *По размерам:* малые, средние, крупные.

5. *В зависимости от сферы деятельности.*

В каждой организации присутствуют **социальные связи** (межличностные и групповые отношения, отношения между уровнями управления, отношение к индивиду неформальных групп и общественных организаций) и **экономические** (система материально стимулирования, ответственность за принимаемые решения, система льгот, привилегий, поощрений). Их соотношение играет большую роль при построении организации. Организация проходит все стадии жизненного цикла.

Степень управляемости компаний будет определяться свободой выбора действий, которая в свою очередь определяется уровнем знаний о внешней среде и о своих внутренних возможностях.

Системой называют совокупность взаимосвязанных элементов, предназначенную для достижения определенной цели. Система находится в постоянном взаимодействии с внешней средой, которая представляет собой совокупность всех объектов, изменение свойств которых влияет на систему, а также тех объектов, чьи свойства меняются в результате поведения системы.

Существование и функционирование систем обусловлено рядом закономерностей: целостности, интегративности, коммуникативности, иерархичности, осуществимости и др.

Экономические (производственные) системы, которые обладают рядом особенностей, отличающих их от технических и иных систем. К их числу можно отнести:

- нестационарность (изменчивость) отдельных параметров системы и стохастичность ее поведения;
- уникальность и непредсказуемость поведения системы в конкретных условиях (благодаря наличию у нее активного элемента — человека) и вместе с тем наличие у нее предельных возможностей, определяемых имеющимися ресурсами;
- способность изменять свою структуру и формировать варианты поведения;
- способность противостоять энтропийным (разрушающим систему) тенденциям;

- способность адаптироваться к изменяющимся условиям;
- способность и стремление к целеобразованию, то есть формированию целей внутри системы.

Производственная система представляет собой обособившуюся в результате общественного разделения труда часть производственного процесса, способную самостоятельно или во взаимодействии с другими аналогичными системами удовлетворять те или иные нужды, потребности и запросы потенциальных потребителей с помощью производимой этой системой товаров и услуг.

Возникновение той или иной производственной системы (ПС) обусловлено возникновением или формированием на рынке спроса на продукцию, способную удовлетворить требования покупателей.

Следовательно, ПС должна быть приспособлена к длительному удовлетворению покупательского спроса.

Наиболее сложной проблемой, возникающей *при определении ПС как объекта стратегического управления*, становится проблема выделения элементов, совокупность и взаимодействие которых создают объективные предпочтения для целеполагания, с одной стороны, и для выбора предпочтительной стратегии достижения долгосрочных глобальных целей — с другой.

Чтобы выработать адекватные предполагаемым изменениям во внешней среде стратегические цели и соответствующие средства их достижения недостаточно относить к элементам ПС материальные (вещественные) факторы производства, а также персонал как совокупность работников определенных профессий. Эти элементы необходимо дополнить набором соответствующих информационных объектов как внешнего, так и внутреннего с точки зрения ПС характера.

В состав ПС любого уровня иерархии (предприятие, цех, участок, рабочее место) традиционно включают следующие ресурсы:

1. *Технические ресурсы* (особенности производственного оборудования, инвентаря, основных и вспомогательных материалов и т. п.);

2. *Технологические ресурсы* (динамичность методов технологии, наличие конкурентоспособных идей, научные заделы и др.);

3. *Кадровые ресурсы* (квалификационный, демографический состав работников, их способность адаптироваться к изменению целей ПС);

4. *Пространственные ресурсы* (характер производственных помещений, территории предприятия, коммуникаций, возможность расширения и пр.);

5. *Ресурсы организационной структуры системы управления* (характер и гибкость управляющей системы, скорость прохождения управляющих воздействий и т. п.);

6. *Информационные ресурсы* (характер располагаемой информации о самой ПС и внешней среде, возможность ее расширения и повышения достоверности и т. п.);

7. *Финансовые ресурсы* (состояние активов, ликвидность, наличие кредитных линий и пр.).

Каждый из указанных видов ресурсов представляет собой совокупность возможностей достижения целей ПС. Имея в своем распоряжении те или иные средства производства, кадры, производственные помещения с определенными характеристиками, дороги, сооружения и прочие ресурсы, ПС способна удовлетворять изменяющиеся нужды, потребности и запросы потенциальных покупателей.

Из закономерности целостности систем следует, что в результате *взаимодействия* всех составляющих систему ресурсов достигается эффект целостности, то есть получаются новые свойства, которыми каждый отдельный вид ресурса не обладает.

В рыночной экономике существенную роль играет такой человеческий ресурс, как предпринимательская способность (предприимчивость). Это особый вид ресурса, который приводит в движение, организует взаимодействие всех остальных видов ресурсов ПС.

Определяя ресурсы как возможности достижения целей, необходимо, прежде всего, раскрыть само понятие этих возможностей. В общепринятом понимании возможность — это средство, условие, обстоятельство, необходимое для осуществления чего-нибудь. Иметь возможность означает располагать необходимыми условиями, средствами.

Условиями, которыми должна располагать ПС, чтобы адекватно «отвечать на вызов внешней среды», являются способности:

- ПС к макроэкономическому анализу ситуации в стране и за ее пределами;
- к своевременному обнаружению актуальных нужд, потребностей и запросов потенциальных покупателей;
- к анализу экономической конъюнктуры рынков товаров и услуг, позволяющих эффективно, своевременно и качественно удовлетворять обнаруженные нужды, потребности и запросы;
- к анализу экономической конъюнктуры рынков факторов производства (зон стратегических ресурсов), а так же к анализу деятельности групп стратегического влияния;

- к выдвижению конкурентоспособных идей в области конструирования, технологии и организации производства товаров и услуг, пользующихся спросом на товарных рынках;
- к реализации конкурентоспособных идей в процессе производства товаров и услуг, продвижения их на рынок, организации их послепродажного сервиса;
- к обеспечению независимости фирмы от изменения конъюнктуры рынков товаров, факторов производства, финансовых рынков за счет внешней гибкости ПС;
- к поддержанию конкурентного статуса фирмы за счет управления стратегическими наборами зон хозяйствования.

К условиям (или способностям), позволяющим постоянно совершенствовать производственный потенциал фирмы, то есть расширять ее предельные возможности, можно отнести способность обеспечить:

- внутреннюю гибкость ПС за счет оснащения производственного процесса адаптивными средствами технологического оснащения и другого оборудования;
- внутреннюю гибкость ПС за счет использования в производстве плодотворной технологии;
- внутреннюю гибкость ПС за счет формирования адекватного изменению целей ПС кадрового потенциала;
- осуществление изменений архитектурно-планировочных решений, адекватных изменениям целей ПС;
- уровень конкурентоспособности товаров и услуг, требуемый для захвата лидерства в обслуживаемых и перспективных сегментах рынка;
- выпуск товаров и услуг в объемах, соответствующих потенциальному спросу на них в соответствующих сегментах рынка с учетом конкурентного статуса фирмы и планируемой доли захвата рынка;
- высокую эффективность функционирования фирмы за счет наиболее рационального использования инвестиционных возможностей фирмы;
- эффективную разработку и реализацию стратегической программы технического и социального развития фирмы.

Перечисленные условия должны быть дополнены и конкретизированы применительно к каждому конкретному случаю.

Эти условия могут быть сведены в своеобразную матрицу, в которой реализована ресурсная концепция ПС (табл. 2).

Таблица 2

Матрица стратегических ресурсов фирмы

| № п/п | Составляющие стратегического потенциала фирмы | Ресурсы фирмы | | | | | | |
|-------|--|---------------|-----------------|----------|------------------|--------------------------------------|----------------|------------|
| | | Технические | Технологические | Кадровые | Пространственные | Организационной структуры управления | Информационные | Финансовые |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 1 | Способность к макроэкономическому анализу ситуации в стране и за ее пределами | | | | | | | |
| 2 | Способность к своевременному обнаружению актуальных нужд, потребностей и запросов потенциальных покупателей | | | | | | | |
| 3 | Способность к анализу экономической конъюнктуры рынков товаров и услуг, позволяющих эффективно, своевременно и качественно удовлетворять обнаруженные нужды, потребности и запросы | | | | | | | |
| 4 | Способность к анализу экономической конъюнктуры рынков факторов производства, а также к анализу деятельности групп стратегического влияния | | | | | | | |
| 5 | Способность к выдвиганию конкурентоспособных идей в области конструирования, технологии и организации производства товаров и услуг, пользующихся спросом на товарных рынках | | | | | | | |
| 6 | Способность к реализации конкурентоспособных идей в процессе производства товаров и услуг продвижения их на рынок, организации их послепродажного сервиса | | | | | | | |

Продолжение таблицы 2

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 7 | Способность к обеспечению независимости фирмы от изменения конъюнктуры рынков товаров, факторов производства, финансовых рынков за счет внешней гибкости ПС | | | | | | | |
| 8 | Способность к поддержанию конкурентного статуса фирмы за счет управления стратегическими наборами зон хозяйствования | | | | | | | |
| 9 | Способность обеспечить внутреннюю гибкость ПС за счет оснащения производственного процесса адаптивными средствами технологического оснащения и другого оборудования | | | | | | | |
| 10 | Способность обеспечить внутреннюю гибкость ПС за счет использования в производстве плодотворной технологии | | | | | | | |
| 11 | Способность обеспечить внутреннюю гибкость ПС за счет формирования адекватного изменению целей ПС кадрового потенциала | | | | | | | |
| 12 | Способность осуществлять изменения архитектурно-планировочных решений, адекватных изменениям целей ПС | | | | | | | |
| 13 | Способность обеспечить уровень конкурентоспособности товаров и услуг, требуемый для захвата лидерства в обслуживаемых и перспективных сегментах рынка | | | | | | | |
| 14 | Способность обеспечить выпуск товаров и услуг в объемах, соответствующих потенциальному спросу на них в соответствующих сегментах рынка с учетом конкурентного статуса фирмы и планируемой доли захвата рынка | | | | | | | |
| 15 | Способность обеспечить высокую эффективность функционирования фирмы за счет наиболее рационального использования инвестиционных возможностей фирмы | | | | | | | |

Окончание таблицы 2

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 16 | Способность обеспечить эффективную разработку и реализацию стратегической программы технического и социального развития фирмы | | | | | | | |

Матрица стратегических ресурсов фирмы характеризует не только существующее на момент анализа состояние фирмы (то есть ответ на вопрос: «Что мы собой представляем сегодня?»), но и позволяет конкретизировать направления выработки стратегических целей (то есть ответить на вопрос: «Что нужно сделать для обеспечения устойчивого положения фирмы на рынке?»).

В графах матрицы 3–9 могут быть даны соответствующие вербальные характеристики, но могут быть использованы и различного рода количественные показатели. Это позволит либо в качественной, либо в количественной форме оценить как существующий, так и требуемый для выживания в долговременном периоде стратегический потенциал фирмы.

Для подобного рода качественных или количественных оценок необходимо выработать соответствующие критерии, относительно которых можно определить уровни соответствия тех или иных ресурсов фирмы ее стратегическим целям по каждой строке матрицы.

Поскольку ПС рассматривается как объект стратегического управления, необходимо знать какими возможностями организация располагает в настоящее время и какими возможностями должна располагать в интересующей нас перспективе, чтобы обеспечить конкурентоспособность фирмы.

Основополагающим принципом выделения элементов ПС для стратегического управления ею является оценка возможностей достижения стратегических целей ПС, появляющихся при использовании данного элемента системы. Элементами системы должны быть признаны не материализованные средства производства, предметы труда или определенные категории работников, а те возможности достижения стратегических целей ПС, которые открываются при использовании этих средств, предметов и категорий. Эти возможности называются стратегическими ресурсами производственной системы. Таким образом, выводится понятие производственной системы как объекта стратегического управления. Такой системой следует считать совокупность взаимосвязанных стратегических ресурсов.

КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА ФИРМЫ

Сам термин «конкуренция» часто понимается экономистами в различных смыслах. Если вспомнить, какой смысл в это понятие вкладывал Адам Смит, то это будет поведенческая категория, когда индивидуальные продавцы и покупатели соперничают на рынке за более выгодные продажи и покупки соответственно. Франк Найт определял конкуренцию, как ситуацию, в которой конкурирующих единиц много, и они независимы. Он также отмечал, что конкуренция есть просто свобода индивидуалов иметь дело с теми или другими иными индивидуалами и выбирать лучшие, с их точки зрения, условия среди предлагаемых. Иозеф Шумпетер утверждал, что, по крайней мере с точки зрения экономического роста конкуренция представляет собой соперничество старого с новым: новые товары, новые технологии, новые источники обеспечения потребностей, новые типы организации. Другими словами, конкуренция одновременно приносит очевидные преимущества в стоимости издержек производства и качестве, и это также то, что бьет не по величине прибыли или выпуска участвующих фирм, а по жизнеспособности фирмы и ее основам.

С точки зрения рыночной структуры конкуренция представляет собой ряд условий, которые ставят фирму в положение «принимаящего цену» (price-taker). В этом смысле можно определить конкурентный рынок как тип, противоположный монопольной структуре.

Конкуренция — состязательность, соперничество, напряженная борьба юридических или физических лиц за покупателя, за свое выживание в условиях действия жесткого закона конкуренции как объективного процесса «вымывания» некачественных товаров и услуг в рамках антимонопольного законодательства, соблюдения Закона «О защите прав потребителей».

Чистая конкуренция возникает тогда, когда многочисленные продавцы и покупатели занимаются продажей-покупкой гомогенного продукта. На таком рынке не существует продуктовой дифференциации, и, ввиду многочисленности продавцов и покупателей, ни один из них, действуя независимо и в одиночку, не может воздействовать на рыночные цены. Чистая конкуренция может быть названа «атомистической», что подчеркивает несущественность роли от-

дельно оперирующих, но многочисленных покупателей и продавцов. В качестве примера существующей чистой конкуренции приведем финансовый рынок и рынок сельскохозяйственной продукции в Соединенных Штатах. Более конкретно — это рынок муки и рынок личных сбережений.

Следствием чистой конкуренции является то, что покупатели и продавцы выступают на таком рынке «price-taker» (прайс-тэйкерами, т. е. принимающими цену), так как они в одиночку не могут воздействовать на рыночную цену. Последняя устанавливается силами спроса и предложения этого рынка.

Совершенная конкуренция определяется в современной микроэкономике как чистая конкуренция с двумя дополнительными характеристиками. Первое дополнение: абсолютная (совершенная) мобильность ресурсов внутри рынка и отсутствие барьеров для ресурсов на вход и выход из этого рынка. Вследствие отсутствия барьеров и «мгновенного» доступа ресурсов экономическая среда обладает характеристикой, названной «отсутствием трения». Второе дополнение касается обладания как покупателями, так и продавцами совершенного знания о рынке, то есть вся информация одинаково доступна для всех и в полном объеме. Риск и неопределенность, конечно, существуют и здесь, но, как говорят, здесь нет секретов. В мировой экономике не существует примеров совершенной конкуренции в чистом виде, однако можно назвать некоторые рынки, которые весьма похожи. Вспомним, например, рынки ценных бумаг: большое число покупателей и продавцов, информация о ценах и ценности бумаг доступна, инвесторы имеют возможность и активно пользуются ею для перехода от одного альтернативного вложения к другому в зависимости от происходящих изменений на рынке.

Эффективная конкуренция (или реальная) возникает, когда покупатели и продавцы оперируют независимо, даже если рынок не является чисто или совершенно конкурентным. Чтобы быть эффективной, конкурентная система должна быть открытой и свободной, а ее участники — сравнимы, так как нельзя назвать состязание между неравными настоящей конкуренцией. Состязание также становится менее похожим на конкуренцию, если в ней выигрывает меньшинство, а проигрывают многие. В этом случае результатом будет монополия, препятствующая эффективной конкуренции. Как известно, нерегулируемая монополия менее привлекательна с точки зрения общества, чем любая из форм конкуренции, имея ввиду ее последствия.

Монополизм — это состояние экономики, позволяющее отдельным хозяйствующим субъектам навязывать собственные интересы обществу и другим хозяйствующим субъектам и игнорировать собственные потребности последних. Монополизм проявляется через монополистическую практику хозяйствующих субъектов, становящихся в процессе реализации такой практики монополиями, и выражается посредством монополистических отношений между монополиями (монополией), с одной стороны, и не монополиями (аутсайдерами), — с другой.

Монополия — это абсолютное преобладание в экономике единичного производителя или продавца продукции. Такое преобладание обеспечивает фирме (фирмам) или иным субъектам хозяйствования, добившимся монополии, т. е. монополистам исключительное право распоряжения ресурсами, возможность давления на конкурентов, потребителей и общество в целом, возможность получения сверхприбылей и устойчивого получения прибылей вообще. Монополия может возникнуть как продукт естественного либо искусственного монополизма.

Олигополия — это наличие на рынках немногих поставщиков (от 2 до 7–8). В США, к примеру, крупные олигополистические структуры охватывают около 50% валового национального продукта

Монополистическая конкуренция предполагает взаимосочетание двух моделей — совершенной конкуренции и чистой монополии, которая основывается на трех принципиальных положениях:

- 1) кривая спроса отдельной фирмы имеет падающий характер; ее эластичность выше, чем эластичность кривой спроса отрасли, поскольку на рынке продаются товары-заменители, производимые другими фирмами. Падающий характер кривой спроса предоставляет фирме возможность получать монопольную прибыль в краткосрочном периоде;
- 2) имеется свобода входа в отрасль и выхода из нее. Данное обстоятельство приводит к тому, что в долгосрочном периоде экономическая прибыль всех фирм отрасли становится равной нулю;
- 3) в отрасль входит достаточное количество конкурирующих друг с другом фирм, так что каждая отдельная фирма проводит собственную ценовую политику, не взирая на реакцию конкурентов.

Для того чтобы вывести понятие «конкурентное преимущество», необходимо проанализировать такую экономическую категорию, как «конкурентоспособность».

Конкурентоспособность — это свойство объекта, характеризующееся степенью удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Конкурентоспособность определяет способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном (внутреннем или внешнем) рынке.

В зависимости от дохода потребителей конкурентоспособность формируется по конкретным видам объектов среднего качества — для потребителей с низким доходом (капиталом), высокого качества — для массового потребителя со средним доходом, очень высокого (престижного) качества — для потребителей с высоким доходом.

Конкурентоспособность объекта определяется по отношению к конкретному рынку либо к конкретной группе потребителей, формируемой по соответствующим признакам стратегической сегментации рынка. Если не указан рынок, на котором конкурентоспособен объект, это означает, что данный объект в конкретное время является лучшим мировым образцом.

Конкурентоспособность анализируемого объекта желательно измерять количественно, что позволит управлять ее уровнем. Для измерения конкурентоспособности анализируемого объекта необходима качественная информация, характеризующая полезный эффект данного объекта и объектов — конкурентов за нормативный срок их службы и совокупные затраты за жизненный цикл объектов.

Организация должна производить продукт, который стабильно будет находить покупателей. Продукт должен быть интересен покупателю настолько, что он готов отдать за него деньги и интересен покупателю более, чем аналогичный или схожий по потребительским качествам продукт, производимый другими фирмами. Если продукт обладает этими двумя свойствами, то говорят, что продукт имеет *конкурентные преимущества*.

Следовательно, фирма успешно существовать и развиваться может только в том случае, если ее продукт обладает конкурентными преимуществами. ***Создавать конкурентные преимущества призвано стратегическое управление.***

Рассмотрение вопроса создания и удержания конкурентных преимуществ предполагает анализ отношений и соответственно взаимодействия трех субъектов рыночной среды:

Первый субъект — это фирма, производящая определенный продукт.

Второй субъект — это покупатель, который может этот продукт купить, а может и не купить.

Третий субъект — это конкуренты, которые готовы продать покупателю свои продукты, которые могут удовлетворить ту же его потребность, что и продукт, производимый «нашей» фирмой. Главным в этом рыночном треугольнике является покупатель. Поэтому и конкурентные преимущества продукта — это заключенная в продукте ценность для покупателя, побуждающая его этот продукт купить. Конкурентные преимущества не обязательно возникают из сравнения продукта фирмы с продуктами конкурентов. Может быть так, что на рынке нет фирм, предлагающих конкурентный продукт, тем не менее, продукт фирмы не продается. Это значит, что у него нет достаточной ценности для покупателя или конкурентных преимуществ.

Виды конкурентных преимуществ. Конкурентные преимущества может иметь сам продукт.

1. Один вид конкурентных преимуществ продукта — это его *ценовая характеристика*. Очень часто покупатель приобретает товар только потому, что он дешевле других товаров, обладающих аналогичными потребительскими свойствами. Иногда продукт покупается только потому, что он очень дешевый. Такие покупки могут происходить, даже если продукт не имеет потребительской полезности для покупателя.

2. Второй вид конкурентных преимуществ — это *дифференциация*. Продукт обладает отличительными особенностями, делающими его привлекательным для покупателя. Дифференциация совсем не обязательно связана с потребительскими (утилитарными) качествами продукта (надежность, простота использования, хорошие функциональные характеристики и т. п.). Она может достигаться за счет таких характеристик, которые не имеют никакого отношения к его утилитарным потребительским свойствам, например за счет марки.

Фирма создает конкурентные преимущества в продукте, она может пытаться создать своему продукту конкурентное преимущество в его *положении на рынке*. Достигается это за счет закрепления покупателя или же, говоря иначе, за счет монополизации части рынка. Такая ситуация противоречит рыночным отношениям, так как в ней покупатель лишен возможности выбора. Однако в реальной практике многим фирмам удается не только создать для своего продукта такое конкурентное преимущество, но и удерживать его достаточно долго.

По мнению М. Портера, страна не может и не должна преуспевать во всех отраслях. Потеря конкурентного преимущества на каком-то конкретном участке сама по себе не должна служить причиной тревоги. Более важными являются характер и причины утраченных позиций.

М. Портер предложил **модель пяти сил** и аргументировал тем, что чем выше давление этих сил, тем меньше у существующих компаний возможности увеличивать цены и прибыль. Ослабление сил дает благоприятные возможности для компании (рис. 2).

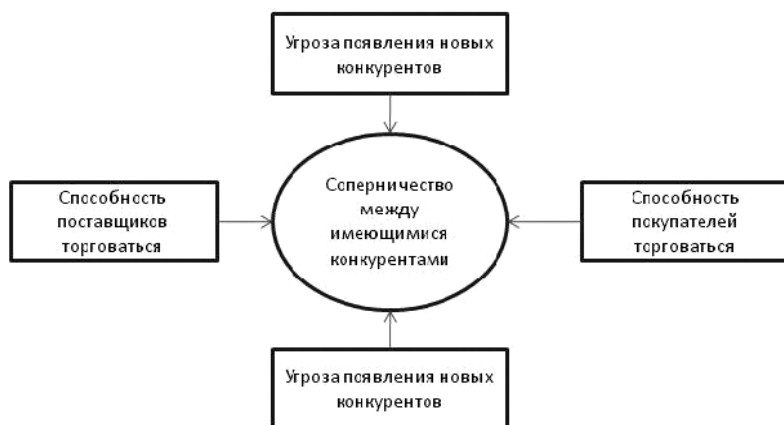


Рис. 2. Пять сил, определяющих конкуренцию в отрасли

Значение каждой из пяти сил меняется от отрасли к отрасли и предопределяет в конечном счете прибыльность отраслей. Значение каждой из пяти сил конкуренции определяется структурой отрасли, т. е. ее основными экономическими и техническими характеристиками.

Доля рынка, уровень прибыли фирмы определяют тем, насколько эффективно компания противодействует следующим конкурентным силам:

- 1) компаниям-конкурентам, уже закрепившимся на отраслевом уровне (центральный ринг);
- 2) проникающим в отрасль новым конкурентам, выпускающим подобные товары;
- 3) угрозе со стороны товаров-заменителей (субститутов);
- 4) воздействию поставщиков;
- 5) воздействию покупателей (клиентов).

Внутриотраслевая конкуренция и ее интенсивность (центральный ринг). Интенсивность конкуренции может колебаться от мирного с существованием до жестоких и грубых способов выживания из отрасли. Наиболее сильно проявляет себя конкуренция в отраслях для которых характерны:

- большое число конкурентов;
- однородность выпускаемых товаров;
- наличие барьеров снижения издержек;
- высокие выходные барьеры;
- зрелость, насыщенность рынков.

Важно быстро среагировать на изменение структуры отрасли, заметить новое и внедрить его.

Выявить конкурентное преимущество часто бывает проще, чем его удержать.

Большое внимание в работе М. Портера уделено **анализу детерминантов конкурентного преимущества страны** (рис. 3).

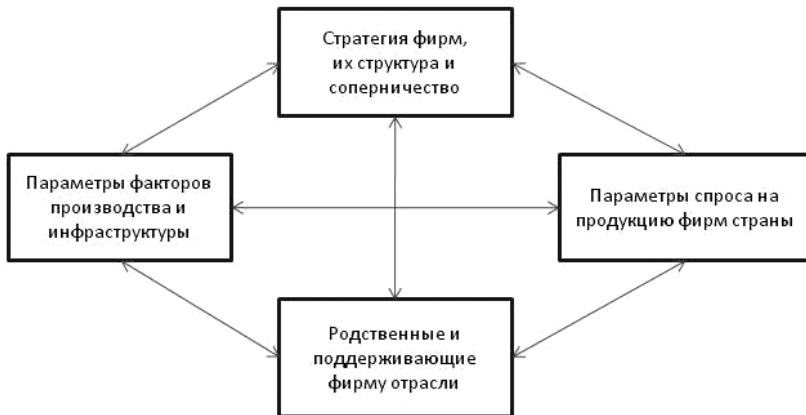


Рис. 3. Детерминанты конкурентного преимущества страны (национального ромба)

Детерминанты, каждый в отдельности и все вместе как система создают среду, в которой рождаются и действуют фирмы данной страны, характеризуют: наличие ресурсов и навыков, необходимых для получения конкурентного преимущества в отрасли; информацию, от которой зависит, будут ли замечены и использованы возможности получить конкурентное преимущество и направления применения ресурсов и навыков, имеющихся в распоряжении фир-

мы; цели владельцев, менеджеров и персонала фирмы, участвующих в конкуренции; силы, заставляющие фирмы вкладывать средства в ту или иную сферу деятельности и заниматься обновлением.

Параметры факторов производства: людские ресурсы (квалификация, количество, стоимость); физические ресурсы (количество, качество, доступность, стоимость земельных участков, воды, полезных ископаемых, лесных ресурсов, источников природных ресурсов); ресурс знаний (сумма научной, технической, рыночной информации, влияющей на товары и услуги); денежные ресурсы (количество и стоимость капитала различных форм).

Факторы производства подразделяются на *основные и развитые*.

К основным относятся природные ресурсы, климатические условия, географическое положение, неквалифицированная и полуквалифицированная рабочая сила и капитал.

К развитым факторам относятся современная инфраструктура обмена информацией, высокообразованные кадры, научно-исследовательские учреждения и др.

Инфраструктура: система связи страны, транспортная система, система здравоохранения, образования, культуры, рыночная инфраструктура и другие факторы, определяющие уровень жизни и привлекательность страны (региона) как места проживания и работы.

Параметры спроса на продукцию — второй детерминант национального конкурентного преимущества в какой-либо отрасли. Влияя на эффект масштаба, спрос на внутреннем рынке определяет характер и скорость внедрения новаций, вводимых фирмами.

Новые конкуренты. Их появление в отрасли могут предупредить следующие входные барьеры:

- экономия на масштабе и опыте производства уже обосновавшихся в отрасли фирм;
- дифференциация продуктов и услуг, т. е. опора на торговые марки, подчеркивающие уникальность товара и признание его покупателями;
- потребность в капитале;
- издержки переориентации, связанные со сменой поставщиков, переобучением персонала, научными и проектными разработками нового продукта и т. п.;
- необходимость создания новой системы каналов распределения;
- политика государства (правительства), не способствующая проникновению на рынок.

Товары-заменители. Препятствиями на пути товаров-субститутов могут стать:

- проведение ценовой конкуренции, которая переключает внимание покупателя с проблемы качества на снижение цены;
- рекламные атаки на потребителей;
- разработка и производство новых, привлекательных продуктов;
- улучшение качества обслуживания при продаже и распространении товара.

Сила воздействия поставщиков. Фирма конкурирует не только с себе подобными производителями, но и со своими контрагентами-поставщиками, конкурентами.

Сильные поставщики могут:

- повышать цену на свои товары;
- снижать качество поставляемых продуктов и услуг.

Сила поставщиков определяется:

- наличием крупных компаний-поставщиков;
- отсутствием заменителей поставляемых товаров;
- ситуацией, когда отрасль, куда осуществляются поставки, — один из неглавных заказчиков;
- решающим значением поставляемых товаров в ряду необходимых экономических ресурсов;
- способность присоединить фирму-покупателя путем вертикальной интеграции.

Сила воздействия покупателя. Конкуренция со стороны покупателей выражается:

- в давлении на цены в целях их снижения;
- в требованиях более высокого качества;
- в требованиях лучшего обслуживания;
- в сталкивании внутриотраслевых конкурентов друг с другом.

Сила покупателя зависит от:

- сплоченности и концентрированности группы потребителей;
- степени важности продукции для покупателей;
- диапазона ее применения;
- степени однородности продукции;
- уровня информированности потребителей и др.

По сравнению с М. Портером Ж-Ж. Ламбен предлагает свои понятия и определения конкурентного преимущества и конкурентоспособности, опубликованные им примерно через шесть лет после выхода работы М. Портера.

Конкурентное преимущество — это те характеристики, свойства товара или марки, которые создают для фирмы определенное превосходство над своими прямыми конкурентами. Эти атрибуты или характеристики могут быть самыми различными и относиться как к самому товару (базовой услуге), так и к дополнительным услугам, сопровождающим базовые, к формам производства, сбыта или продаж, специфичным для фирмы или товара.

Указанное превосходство является, таким образом, относительным, определяемым по сравнению с конкурентом, занимающим наилучшую позицию на рынке товара или в сегменте рынка. Этот самый опасный конкурент называется **приоритетным**.

Конкурентное преимущество может быть **«внешним»**, если основано на отличительных качествах товара, которые образуют ценность для покупателя за счет либо сокращения издержек, либо повышения эффективности. Внешнее конкурентное преимущество, следовательно, **увеличивает «рыночную силу» фирмы** в том смысле, что она может заставить рынок принять цену продаж выше, чем у приоритетного конкурента, не обеспечивающего соответствующего отличительного качества.

Стратегия, вытекающая из внешнего конкурентного преимущества, — это стратегия дифференциации, которая опирается на маркетинговое «ноу-хау» фирмы, ее превосходство в выявлении и удовлетворении ожиданий покупателей, недовольных существующими товарами.

Конкурентное преимущество является **«внутренним»**, если оно базируется на превосходстве фирмы в отношении издержек производства, менеджмента фирмы или товара, которое создает **«ценность для изготовителя»**, позволяющую добиться себестоимости меньшей, чем у конкурента. Внутреннее конкурентное преимущество — это следствие более высокой «производительности», которая обеспечивает фирме большую рентабельность и большую устойчивость к снижению цены продаж, навязываемому рынком или конкуренцией.

Стратегия, основанная на внутреннем конкурентном преимуществе, — это стратегия доминирования по издержкам, которая базируется главным образом на организационном и производственном ноу-хау фирмы.

Эти два типа конкурентного преимущества, имеющие разное происхождение и различную природу, часто оказываются несовместимыми, поскольку требуют существенно различающихся навыков и культуры.

СОСТАВ И СТРУКТУРА МАКРО- И МИКРООКРУЖЕНИЯ

Анализ среды обычно считается исходным процессом стратегического управления, так как он обеспечивает как базу для определения миссии и целей фирмы, так и для выработки стратегии поведения, позволяющей фирме осуществить свою миссию и достичь своих целей.

Анализ внешней и внутренней среды в любой фирме проводится постоянно в различных формах. Он является основой для принятия любых решений о деятельности фирмы. В данном случае необходимо рассмотреть методы анализа, которые можно применять, чтобы получить информацию, необходимую как для выбора стратегии и стратегического планирования, так и для оценки успешности реализации стратегии.

Перед проведением анализа среды необходимо иметь в виду, что мы имеем неограниченное количество сведений, не все из которых одинаково полезны при принятии решений. Поэтому чтобы ограничить затраты времени, сил и финансовых средств на проведение анализа среды, необходимо найти «фильтры» для определения нужной информации (релевантной информации). Такими фильтрами служат миссия, а также возможные цели и стратегии фирмы. Значит перед началом анализа среды необходимо получить приблизительную формулировку миссии и, желательно, целей фирмы, которые затем по его итогам будут уточнены.

Среда фирмы — совокупность всех факторов, влияющих на деятельность этой фирмы.

Соответственно различают:

- 1) внешнюю среду фирмы;
- 2) внутреннюю среду фирмы (тема № 6).

Анализ среды является важнейшим процессом стратегического управления. На основе данных этого анализа определяются цели и стратегии фирмы и в меньшей степени ее миссия.

Анализ внешней среды предполагает изучение двух ее составляющих: макроокружения (среда косвенного воздействия) и непосредственного окружения — прямого воздействия (микроокружения).

Для результативного изучения состояния компонент макроокружения на фирме создается специальная *система отслеживания вне-*

шней среды. Данная система должна осуществлять как проведение специальных наблюдений, связанных с какими-то особыми событиями, так и проведение регулярных (обычно один раз в год) наблюдений за состоянием важных для фирмы внешних факторов. Проведение наблюдений может осуществляться множеством различных способов. Наиболее распространенными способами наблюдения являются:

- анализ материалов, опубликованных в периодической печати, книгах, других информационных изданиях;
- участие в профессиональных конференциях;
- анализ опыта деятельности фирмы;
- изучение мнения сотрудников фирмы;
- проведение собраний и обсуждений внутри фирмы.

Изучение компонент макроокружения не должно заканчиваться только констатацией того, в каком состоянии они пребывали ранее или пребывают сейчас. Важно также вскрыть тенденции, которые характерны для изменения состояния отдельных важных факторов и попытаться предсказать тренды развития этих факторов, чтобы предвидеть то, какие угрозы могут ожидать фирму и какие возможности могут открыться перед ней в будущем.

Макроокружение создает общие условия нахождения организации во внешней среде. В большинстве случаев макроокружение не имеет специфического характера, применительного к отдельно взятой организации. Хотя степень влияния состояния макроокружения на различные организации различна, что связано с различиями как в сферах деятельности, так и с внутренним потенциалом организаций.

Весьма популярным методом исследования происходящих в макросреде событий является ПЭСТ-анализ (политический/правовой, экономический, социокультурный и технологический).

Анализ макроокружения включает изучение влияния экономики, правового регулирования и управления, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющих общества, научно-технического и технологического развития общества, инфраструктуры и т. п.

Изучение экономической компоненты макроокружения позволяет понять то, как формируются и распределяются ресурсы. Совершенно очевидно, что это является жизненно важным для организации, так как доступ к ресурсам очень сильно определяет состояние входа в организацию. Изучение экономики предполагает ана-

лиз ряда показателей: величины валового национального продукта, темпов инфляции, уровня безработицы, процентной ставки, производительности труда, норм налогообложения, платежного баланса, норм накопления и т. п. При изучении экономической компоненты важно обращать внимание на такие факторы, как общий уровень экономического развития, добываемые природные ресурсы, климат, тип и уровень развитости конкурентных отношений, структура населения, уровень образованности рабочей силы и величина заработной платы.

Для стратегического управления при изучении перечисленных показателей и факторов представляют интерес не значения показателей как таковые, а в первую очередь то, какие возможности для ведения бизнеса это дает. Также в сферу интереса стратегического управления входит и вскрытие потенциальных угроз для фирмы, которые заключены в отдельных составляющих экономической компоненты. Очень часто бывает так, что возможности и угрозы идут в жесткой связке. Например, низкая цена рабочей силы, с одной стороны, может привести к снижению издержек. Но, с другой стороны, она таит в себе угрозу снижения качества труда.

Анализ экономической компоненты ни в коем случае не должен сводиться к анализу отдельных ее составляющих. Он должен быть направлен на комплексную оценку ее состояния. В первую очередь, это фиксация уровня риска, степень напряженности конкуренции и уровень деловой привлекательности.

Анализ правового регулирования, предполагающий изучение законов и других нормативных актов, устанавливающих правовые нормы и рамки отношений, дает организации возможность определить для себя допустимые границы действий во взаимоотношениях с другими субъектами права и приемлемые методы отстаивания своих интересов. Изучение правового регулирования не должно сводиться только к изучению содержания правовых актов. Важно обращать внимание на такие аспекты правовой среды, как действенность правовой системы, сложившиеся традиции в этой области и процессуальная сторона практической реализации законодательства.

При изучении правовой компоненты макроокружения стратегическое управление интересуется степенью правовой защищенности, динамизм правовой среды, уровень общественного контроля за деятельностью правовой системы общества. Очень важными являются выяснение степени обязательности действия правовых норм, а также того, распространяется ли их действие на все организации или же

существуют исключения из правил, и, наконец, уяснение того, насколько неотвратно применение санкций к организации в случае нарушения ею правовых норм.

Политическая составляющая макроокружения должна изучаться в первую очередь для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику. Изучение политической компоненты должно концентрироваться на выяснении того, какие программы пытаются провести в жизнь различные партийные структуры, какие группы лоббирования существуют в органах государственной власти, как правительство относится к различным отраслям экономики и регионам страны, какие изменения в законодательстве и правовом регулировании возможны в результате принятия новых законов и новых норм, регулирующих экономические процессы. При этом важно уяснить базовые характеристики политической системы: какая идеология определяет политику правительства, насколько стабильно правительство, насколько оно в состоянии проводить свою политику, какова степень общественного недовольства и насколько сильны оппозиционные политические структуры.

Ключевым процессом политической компоненты макроокружения является борьба за власть. Власть же в свою очередь связана с регламентацией того, как обращаются деньги. Власть, с одной стороны, определяет то, как осуществляется доступ к деньгам, и, с другой стороны, то, как и в каком размере отчуждаются деньги у организаций на государственные нужды. Оба эти процесса являются источником возможностей и угроз для функционирования фирмы.

Изучение социальной компоненты макроокружения направлено на то, чтобы уяснить влияние на бизнес таких социальных явлений и процессов, как отношение людей к работе и качеству жизни, как существующие в обществе обычаи и верования, как разделяемые людьми ценности, как демографическая структура общества, рост населения, уровень образования, мобильность людей и т. п. Особенность социальной компоненты состоит в том, что она влияет как на другие компоненты макроокружения, так и на внутреннюю среду организации. Еще одной отличительной особенностью социальных процессов является то, что они изменяются относительно медленно, но приводят ко многим очень существенным изменениям в окружении организации. Поэтому организация должна серьезно отслеживать возможные социальные изменения.

Процессы, протекающие в социальной компоненте внешнего окружения, оказывают воздействие как на вход организации, так и на ее выход. Именно эта компонента оказывает наибольшее влияние на формирование потребительских предпочтений, от которых очень сильно зависит направленность и величина потребительского спроса, а следовательно, и возможность фирмы реализовать свою продукцию.

Анализ технологической компоненты позволяет своевременно увидеть те возможности, которые развитие науки и техники открывает для производства новой продукции, для усовершенствования производимой продукции и для модернизации технологии изготовления и сбыта продукции. Прогресс науки и техники несет в себе огромные возможности и не менее огромные угрозы для фирм. Многие организации не в состоянии увидеть открывающиеся новые перспективы, так как технический потенциал для осуществления коренных изменений преимущественно создается за пределами отрасли, в которой они функционируют. Опоздав с модернизацией, они теряют свою долю рынка, что может привести к крайне негативным для них последствиям.

Одним из мощных процессов обновления продукции и технологии ее изготовления является так называемый процесс переноса технологии, который состоит в том, что лабораторные разработки, производимые в высокотехнологичных отраслях, выносятся на рынок, где их могут приобрести производители продукции различных отраслей. В результате этого процесса устоявшиеся в течение многих лет и ставшие традиционными рынки отдельных видов продукции могут практически в одночасье претерпеть кардинальные изменения. Это произошло с рынком конторских машин в результате развития компьютеров, это произошло с рынком часов в результате введения в механизм часов интегральных схем, это произошло с рынком аудиотехники в результате создания систем цифровой записи звука. Множество революционных изменений в производстве новой продукции ожидается в скором будущем в результате тех разработок, которые ведутся в области высоких технологий.

Отслеживание процесса развития технологий важно не только в связи с тем, что необходимо вовремя начать использование новых технологических достижений, но также и в связи с тем, что организация должна предвидеть и спрогнозировать момент отказа от используемой технологии. Это означает, что процесс изучения технологической компоненты макроокружения должен способствовать

выбору таких решений, которые позволяют не опоздать с началом технологического обновления и не задержаться слишком долго с использованием когда-то передовой технологии и с производством когда-то нового продукта.

Изучая различные компоненты макроокружения, очень важно всегда иметь в виду следующие два момента.

Первое — это то, что все компоненты макроокружения сильно влияют друг на друга. Изменения в одной из компонент обязательно приводят, к тому, что происходят изменения в других компонентах макроокружения. Поэтому их изучение и анализ должны вестись не по отдельности, а системно, с отслеживанием не только собственно изменений в отдельной компоненте, но и с уяснением того, как эти изменения скажутся на других компонентах макроокружения.

Второе — это то, что степень воздействия отдельных компонент макроокружения на различные организации различна. В частности, степень влияния зависит от размера организации, ее отраслевой принадлежности, территориального расположения и т. п. Считается, что крупные организации испытывают большую зависимость от макроокружения, чем мелкие. Чтобы учитывать это при изучении макроокружения, организация должна определить для себя, какие из внешних факторов, относящихся к каждой из компонент макроокружения, оказывают значительное влияние на ее деятельность.

Кроме того, организация должна составить список тех внешних факторов, которые являются потенциальными носителями угроз для организации. Также необходимо иметь список тех внешних факторов, изменения в которых могут открыть дополнительные возможности для организации.

Статический анализ факторов внешней среды необходимо дополнять динамическим, что позволяет выявить тенденции ее развития и определить уровень возможных изменений.

Ситуационный анализ касается ближайшего окружения фирмы (микроокружения). Непосредственное окружение анализируется по следующим основным компонентам: покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы, финансовый рынок.

Анализ *поставщиков* направлен на выявление тех аспектов в деятельности субъектов, снабжающих организацию различным сырьем, полуфабрикатами, энергетическими и информационными ресурсами, финансами и т. п., от которых зависит эффективность работы организации, себестоимость и качество производимого продукта.

Для того чтобы узнать, на какой объем продаж может рассчитывать организация, в какой мере покупатели привержены продукту именно данной организации, насколько можно расширить круг потенциальных покупателей, что ожидает продукт в будущем и многое другое.

Профиль наиболее значимых покупателей может быть составлен по следующим характеристикам:

- географическое местоположение;
- демографические характеристики (возраст, образование, сфера деятельности и т. п.);
- социально-психологические характеристики (положение в обществе, стиль поведения, вкусы, привычки и т. п.);
- отношение покупателя к продукту (почему он покупает данный продукт, является ли он сам пользователем продукта, как оценивает продукт и т. п.).

Изучая покупателя, фирма также уясняет для себя, насколько сильны его позиции по отношению к ней в процессе торга. Существует ряд факторов, определяющих торговую силу покупателя, которые обязательно должны быть вскрыты и изучены в процессе анализа, состав показателей и факторов указан выше в составе отраслевого и конкурентного анализа.

К числу таких факторов относятся:

- соотношение степени зависимости покупателя от продавца со степенью зависимости продавца от покупателя;
- объем закупок, осуществляемых покупателем;
- уровень информированности покупателя;
- наличие замещающих продуктов;
- стоимость для покупателя перехода к другому продавцу;
- чувствительность покупателя к цене, зависящая от общей стоимости осуществляемых им закупок, от его ориентации на определенную марку, от наличия определенных требований к качеству товара, от величины его дохода.

При этом важно обращать внимание на то, кто платит, кто покупает и кто потребляет, так как необязательно все три функции выполняет одно и то же лицо.

Изучение конкурентов, т. е. тех, с кем организации приходится бороться за покупателя и за ресурсы, которые она стремится получить из внешней среды, чтобы обеспечить свое существование, занимает особое и очень важное место в стратегическом управлении. Такое изучение направлено на то, чтобы выявить слабые и сильные

стороны конкурентов и на базе этого построить свою стратегию конкурентной борьбы. Методика этого анализа показана выше в составе отраслевого и конкурентного анализа. Анализ микроокружения предполагает конкретизацию информации о наиболее значимых конкурентах на тех рынках, которые находятся в составе приоритетов организации.

Необходимо отметить, что конкурентная среда формируется не только внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию и реализующими ее на том же рынке. Субъектами конкурентной среды являются и те фирмы, которые могут войти на рынок, а также те, которые производят замещающий продукт.

Многие фирмы не уделяют должного внимания возможной угрозе со стороны вновь пришедших на их рынок и поэтому проигрывают в конкурентной борьбе именно им. Об этом очень важно помнить и заранее создавать барьеры на пути вхождения потенциальных пришельцев. Такими барьерами могут быть углубленная специализация в производстве продукта, низкие издержки за счет эффекта масштаба производства, контроль над каналами распределения, использование местных особенностей, дающих преимущество в конкуренции, и т. п. Однако очень важно хорошо знать то, какие барьеры могут остановить или помешать потенциальному пришельцу выйти на рынок, и воздвигать именно эти барьеры.

Очень большой конкурентной силой обладают производители замещающей продукции. Особенность трансформации рынка в случае с появлением замещающего продукта состоит в том, что, если им был убит рынок старого продукта, то он уже обычно не поддается восстановлению. Поэтому для того чтобы суметь достойно встретить вызов со стороны фирм, производящих замещающий продукт, организация должна иметь достаточный потенциал для перехода к созданию продукта нового типа.

Анализ *поставщиков* направлен на выявление тех аспектов в деятельности субъектов, снабжающих организацию различным сырьем, полуфабрикатами, энергетическими и информационными ресурсами, финансами и т. п., от которых зависит эффективность работы организации, себестоимость и качество производимого организацией продукта.

Поставщики материалов и комплектующих изделий, если они обладают большой конкурентной силой, могут поставить организацию в очень высокую зависимость от себя. Поэтому при выборе поставщиков важно глубоко и всесторонне изучить их деятельность и их

потенциал, с тем чтобы суметь построить такие отношения с ними, которые обеспечивали бы организации максимум силы во взаимодействии с поставщиками. Конкурентная сила поставщика зависит от следующих факторов:

- уровень специализированности поставщика;
- величина стоимости для поставщика переключения на других клиентов;
- степень специализированности покупателя в приобретении определенных ресурсов;
- концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами;
- важность для поставщика объема продаж.

При изучении поставщиков материалов и комплектующих в первую очередь следует обращать внимание на следующие характеристики их деятельности:

- стоимость поставляемого товара;
- гарантия качества поставляемого товара;
- временной график поставки товаров;
- пунктуальность и обязательность выполнения условий поставки товара.

Анализ *рынка рабочей силы* направлен на то, чтобы выявить его потенциальные возможности в обеспечении организации кадрами, необходимыми для решения ею своих задач. Организация должна изучать рынок рабочей силы как с точки зрения наличия на этом рынке кадров необходимой специальности и квалификации, необходимого уровня образования, необходимого возраста, пола и т. п., так и с точки зрения стоимости рабочей силы. Важным направлением изучения рынка рабочей силы является анализ политики профсоюзов, оказывающих влияние на этот рынок, так как в ряде случаев они могут сильно ограничивать доступ к необходимой для организации рабочей силе.

Анализ *финансового рынка* нужен при необходимости получения кредитов и выполнении других финансовых операций. Он направлен на то, чтобы выявить его потенциальные возможности в обеспечении организации финансовыми ресурсами, необходимыми ей для решения своих задач — в первую очередь, это операции инвестирования при развитии организации, а также получения краткосрочных ссуд в случае временной нехватки средств. Организация должна изучать финансовый рынок как с точки зрения наличия финансовых институтов необходимого профиля (банков, инвестиционных и стра-

ховых компаний и пр.), так и с точки зрения стоимости получаемых финансовых ресурсов.

Непосредственным окружением компании являются также органы государственного и муниципального управления, которые могут помогать или тормозить развитие компании. Главным контролируемым фактором и инструментом воздействия на организацию со стороны власти являются налоги, поэтому чтобы определить, можно ли ожидать негативного или позитивного воздействия, необходимо проанализировав налоговые отношения (уплату налогов, налоговые льготы, налоговые и другие ограничения).

Внешнее окружение определяет возможности и угрозы деятельности организации, но насколько они повлияют на нее, зависит от состояния внутренней среды.

АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Чтобы определить стратегию поведения организации и провести эту стратегию в жизнь, руководство должно иметь углубленное представление о внутренней среде организации, ее потенциале и тенденциях развития, так и о внешней среде, тенденциях развития и месте, занимаемом в ней организацией. При этом внутренняя среда и внешнее окружение изучается стратегическим управлением в первую очередь для того, чтобы вскрыть те угрозы и возможности, которые организация должна учитывать при определении своих целей при их достижении.

Анализ внутренней среды вскрывает те возможности, тот потенциал, на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей. Анализ внутренней среды позволяет также лучше уяснить цели фирмы, более верно сформулировать миссию, т. е. определить смысл и направления деятельности фирмы.

Управленческий анализ — это процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей фирмы, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем.

Используются различные термины для обозначения процесса анализа внутренних ресурсов и возможностей фирмы: его называют анализом деятельности фирмы, внутренним анализом, самоанализом, бизнес-диагностикой, анализом. Управленческий анализ является частью стратегического менеджмента, направленной на выявление и детальное понимание стратегически важных аспектов деятельности фирмы, стратегических проблем. В процессе такого анализа необходимо выявить соответствие внутренних ресурсов и возможностей фирмы стратегическим задачам обеспечения и поддержания конкурентных преимуществ фирмы, задачам удовлетворения будущих потребностей рынка. Имея внутреннюю направленность по объекту (внутренняя деятельность фирмы), управленческий анализ тем не менее ориентирован на требования внешней среды.

В современных условиях, когда фирмы ограничены в возможностях расширения ресурсного потенциала, анализ внутренних возможностей и ресурсов фирмы должен стать отправной точкой разработки стратегии фирмы и планирования его деятельности.

Сложнейшей методологической проблемой в управленческом анализе является определение круга анализируемых показателей.

И. Н. Герчикова выделяет два направления экономического анализа на фирме и соответственно две группы показателей:

- 1) показатели, характеризующие экономический потенциал фирмы;
- 2) показатели, характеризующие хозяйственную деятельность фирмы.

При управленческом анализе речь идет об оценке экономического потенциала фирмы, его сравнении с другими предприятиями, определении места фирмы в системе ранжирования на национальном и международном уровнях. К числу таких показателей обычно относят активы фирмы, объем продаж, показатель валовой или чистой прибыли, число занятых, научно-технический потенциал фирмы.

Выделяют различные факторы внутренней среды фирмы и системы ее оценки: структура, цели, задачи, технология, персонал, совместные ценности, стиль организации, финансовая система, информационная система, стратегия, навыки персонала, бизнес-процессы, власть, культура организации и некоторые другие.

По определению М. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури, основные внутренние переменные фирмы — это цели, структура, задачи, технология и люди. Эта точка зрения является развитием известного «алмаза» Г. Ливитта, который выделил четыре переменные фирмы:

задание или миссия, структура, технология и индивиды. Исследователь подчеркивал значение каждого элемента и существующих между ними взаимосвязей — изменение в одном из них обуславливает трансформации в других.

По аналогичному принципу построена и известная модель 7-С компании «МакКинси» (Т. Питере, Р. Уотермен), которая предполагает выделение таких переменных внутренней среды, как совместные ценности, стратегия, структура, системы, стиль, сотрудники, способности.

Интересным подходом к формированию внутренней среды организации является подход Д. Бодди и Р. Пэйтона, которые сформировали интегральную модель организации, включив такие элементы, как цели, бизнес-процессы, технология, люди, власть, структура, культура организации.

Одним из современных подходов к выделению внутренних переменных, имеющих интегрирующее значение, необходимо признать подход, где отмечено, что внутренняя среда каждой организации формируется под воздействием переменных, оказывающих непосредственное влияние на процесс преобразований (производства продукции, услуг). Это структура организации, ее культура и ресурсы.

Одним из распространенных подходов к анализу внутренней среды фирмы является выделение нескольких ее срезов, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает фирма. Она может анализироваться 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.

Целенаправленное осуществление производственно-сбытовой деятельности предприятия на основе изучения рынка и приспособления к нему производства продукции обеспечивает самостоятельное структурное подразделение предприятия — служба *маркетинга*. Ее деятельность концентрируется на решении четырех взаимосвязанных задач:

- 1) организации процесса создания конкурентоспособной продукции;
- 2) проведении гибкой ценовой политики;
- 3) организации эффективной системы сбыта;
- 4) управлении продвижением товаров на рынке.

Кроме того, маркетингу отводится ведущая роль в определении требований, предъявляемых к качеству продукции, жизненному циклу товара.

Единый подход к решению маркетинговых задач обеспечивают скоординированные целевые установки предприятия в области реализации продукции, задаваемые важнейшими экономическими показателями — объемом продаж, массой прибыли, уровнем рентабельности, размером рыночной доли предприятия и т. п. Для их достижения разрабатывается и проводится маркетинговая политика. Ее основу составляют цели маркетинговой деятельности предприятия.

Формулирование целей маркетинга целесообразно начинать с уточнения основных приоритетов предприятия на рынке производимой продукции. Для этого необходимо определить основные ориентиры производственно-хозяйственной деятельности предприятия в создавшихся рыночных условиях.

Необходимо иметь точную и свежую информацию по ряду параметров:

- изменился ли рынок по объему, структуре, географическому расположению и характеру реализации товаров;
- появились ли ниши на рынке и используются ли они;
- что предпринимают конкуренты и что в их деятельности отличается от деятельности анализируемого предприятия;
- как изменилось распределение долей рынка между предприятиями;
- насколько точно известны потребности покупателей;
- соответствует ли маркетинговая деятельность предприятия реально существующему рынку.

Уточнить изменения, происшедшие на рынке, поможет общая характеристика элементов маркетинговой среды предприятия.

Необходимо сформулировать цели предприятия на ближайшую перспективу. В результате необходимо иметь четкое представление о том:

1. В чем состоят приоритеты развития и какой вид деятельности в общей специализации предприятия выполняет роль:

- а) основного, приносящего основную массу дохода;

б) наиболее обещающего с точки зрения возможных инвестиций.

2. На какие условия реализации (объемы продаж, ассортимент, условия оплаты и др.) необходимо ориентировать маркетинг предприятия.

3. На основе какого типа стратегии должна строиться маркетинговая деятельность (насыщение рынка, развитие рынка и его изменение, разработка новых товаров, диверсификация).

4. Похожих на приемы конкурентов. Это заставляет искать новые, оригинальные пути выделения своей продукции и приносит на рынок разнообразие.

Финансовые результаты деятельности предприятия характеризуются суммой полученной прибыли и уровнем рентабельности. Прибыль предприятия получают главным образом от реализации продукции, а также от других видов деятельности (сдача в аренду основных фондов, коммерческая деятельность на фондовых и валютных биржах и т. д.).

Прибыль — это часть чистого дохода, созданного в процессе производства и реализованного в сфере обращения, который непосредственно получают предприятия. Только после продажи продукции чистый доход принимает форму прибыли. Количественно она представляет собой разность между выручкой (после уплаты налога на добавленную стоимость, акцизного налога и других отчислений из выручки в бюджетные и не бюджетные фонды) и полной себестоимостью реализованной продукции. Значит, чем больше предприятие реализует рентабельной продукции, тем больше получит прибыли, тем лучше его финансовое состояние. Поэтому финансовые результаты деятельности следует изучать в тесной связи с использованием и реализацией продукции.

Объем реализации и величина прибыли, уровень рентабельности зависят от производственной, снабженческой, сбытовой и коммерческой деятельности предприятия, иначе говоря, эти показатели характеризуют все стороны хозяйствования.

Основными задачами анализа финансовых результатов деятельности являются:

- систематический контроль за выполнением планов реализации продукции и получением прибыли;
- определение влияния как объективных, так и субъективных факторов на объем реализации продукции и финансовые результаты;

- выявление резервов увеличения объема реализации продукции и суммы прибыли;
- оценка работы предприятия по использованию возможностей увеличения объема реализации продукции, прибыли и рентабельности;
- разработка мероприятий по использованию выявленных резервов.

В анализе состава и динамики балансовой прибыли используются следующие показатели прибыли: балансовая прибыль, прибыль от реализации продукции, работ и услуг, прибыль от прочей реализации, финансовые результаты от внереализационных операций, налогооблагаемая прибыль, чистая прибыль.

Балансовая прибыль включает финансовые результаты от реализации продукции, работ и услуг, от прочей реализации, доходы и расходы от внереализационных операций.

Налогооблагаемая прибыль представляет собой разность между балансовой прибылью и суммой налога на недвижимость, прибыли, облагаемой налогом на доход (по ценным бумагам и от долевого участия в совместных предприятиях), прибыли, полученной сверхпредельного уровня рентабельности, изымаемой полностью в бюджет, затрат, учитываемых при исчислении льгот по налогу на прибыль.

Чистая прибыль — это та прибыль, которая остается в распоряжении предприятия после уплаты всех налогов, экономических санкций и отчислений в благотворительные фонды.

В процессе анализа необходимо изучить состав балансовой прибыли, ее структуру, динамику и выполнение плана за отчетный год. При изучении динамики прибыли следует учитывать инфляционные факторы изменения ее суммы. Для этого выручку корректируют на средневзвешенный индекс роста цен на продукцию предприятия в среднем по отрасли, а затраты по реализованной продукции уменьшают на их прирост в результате повышения цен на потребленные ресурсы за анализируемый период.

Одной из основных задач предприятий является наиболее полное обеспечение спроса населения высококачественной продукцией. Темпы роста *объема производства продукции*, повышение ее качества непосредственно влияют на величину издержек, прибыль и рентабельность предприятия.

Поэтому анализ работы промышленных предприятий начинают с изучения показателей выпуска продукции. Его основные задачи:

- оценка степени выполнения плана и динамики производства и реализации продукции;
- определение влияния факторов на изменение величины этих показателей;
- выявление внутривозможных резервов увеличения выпуска и реализации продукции;
- разработка мероприятий по освоению выявленных резервов.

Объем производства промышленной продукции может выражаться в натуральных, условно-натуральных и стоимостных измерителях. Обобщающие показатели объема производства продукции получают с помощью стоимостной оценки — в оптовых ценах. Основными показателями объема производства являются товарная и валовая продукция. Валовая продукция — это стоимость всей произведенной продукции и выполненных работ, включая незавершенное производство. Выражается обычно в сопоставимых ценах.

Товарная продукция отличается от валовой тем, что в нее не включают остатки незавершенного производства и внутривозможный оборот. Выражается она в оптовых ценах, действующих в отчетном году. По своему составу на многих предприятиях валовая продукция совпадает с товарной, если нет внутривозможного оборота и незавершенного производства.

Объем реализации продукции определяется в действующих ценах (оптовых, договорных). Включает стоимость реализованной продукции, отгруженной и оплаченной покупателями.

Важное значение для оценки выполнения производственной программы имеют и натуральные показатели объемов производства (штуки, метры, тонны и т. д.). Их используют при анализе объемов производства по отдельным видам однородной продукции.

Условно-натуральные показатели, как и стоимостные, применяются для обобщенной характеристики объемов производства продукции, например, на консервных заводах используется такой показатель, как тысячи условных банок, на ремонтных предприятиях — количество условных ремонтов.

Важным показателем деятельности промышленных предприятий является качество продукции. Ее повышение обеспечивает экономии не только трудовых и материальных ресурсов, но и позволяет более полно удовлетворять потребности общества. Высокий уровень качества продукции способствует повышению спроса на нее и увеличению суммы прибыли не только за счет объема продаж, но и за счет более высоких цен.

Качество продукции — это понятие, которое характеризует параметрические, эксплуатационные, потребительские, технологические, дизайнерские свойства изделия, уровень его стандартизации и унификации, надежность и долговечность. Различают обобщающие, индивидуальные и косвенные показатели качества продукции.

Обобщающие показатели характеризуют качество всей произведенной продукции независимо от ее вида и назначения:

- удельный вес новой продукции в общем ее выпуске;
- удельный вес аттестованной и не аттестованной продукции;
- удельный вес продукции высшей категории качества;
- удельный вес продукции, соответствующей мировым стандартам;
- удельный вес экспортируемой продукции, в том числе в высококоразвитые промышленные страны.

Индивидуальные (единичные) показатели качества продукции характеризуют одно из ее свойств:

- полезность (жирность молока, зольность угля, содержание железа в руде);
- содержание белка в продуктах питания);
- надежность (долговечность, безотказность в работе);
- технологичность, характеризующая эффективность конструкторских и технологических решений (трудоемкость, энергоемкость);
- эстетичность изделий.

Косвенные показатели — это штрафы за некачественную продукцию, объем и удельный вес забракованной продукции, потери от брака и др.

Первая задача анализа — изучить динамику перечисленных показателей, выполнение плана по их уровню, причины их изменения и дать оценку выполнения плана по уровню качества продукции.

Для обобщенной оценки выполнения плана по качеству продукции используются разные методы. Сущность балльного метода оценки состоит в определении средневзвешенного балла качества продукции и путем сравнения фактического и планового его уровня находят процент выполнения плана по качеству.

По продукции, качество которой характеризуется сортом или кондицией, рассчитываются доля продукции каждого сорта (кондиции) в общем объеме производства, средний коэффициент сортности, средневзвешенная цена изделия в сопоставимых условиях.

При оценке выполнения плана по первому показателю фактическую долю каждого сорта в общем объеме продукции сравнивают с плановой, а для изучения динамики качества — с данными прошлых периодов.

Одним из важнейших факторов повышения эффективности производства на промышленных предприятиях является обеспеченность их основными фондами в необходимом количестве и ассортименте и более полное их использование.

Задачи анализа — определить обеспеченность предприятия и его структурных подразделений основными фондами и уровень их использования по обобщающим и частным показателям, а также установить причины их изменения; рассчитать влияние использования основных фондов на объем производства продукции и другие показатели; изучить степень использования производственной мощности предприятия и оборудования; выявить резервы повышения эффективности использования основных средств.

Анализ обычно начинается с изучения объема основных средств, их динамики и структуры. Фонды предприятия делятся на промышленно-производственные и непромышленные, а также фонды непромышленного назначения. Производственную мощность предприятия определяют промышленно-производственные фонды. Кроме того, принято выделять активную часть (рабочие машины и оборудование) и пассивную часть фондов, а также отдельные подгруппы в соответствии с их функциональным назначением (здания производственного назначения, склады, рабочие и силовые машины, оборудование, измерительные приборы и устройства, транспортные средства и т. д.). Такая детализация необходима для выявления резервов повышения эффективности их использования на основе оптимизации структуры.

Следующий этап анализа — изучение обеспеченности предприятия основными производственными фондами. Обеспеченность отдельными видами машин, механизмов, оборудования, помещениями устанавливается сравнением фактического их наличия с плановой потребностью, необходимой для выполнения плана по выпуску продукции. Обобщающими показателями, характеризующими уровень обеспеченности предприятия основными производственными фондами, являются фондовооруженность труда и техническая вооруженность труда. Показатель общей фондовооруженности труда рассчитывается отношением среднегодовой стоимости промышленно-производственных фондов к среднесписочной численности ра-

бочих в наибольшую смену (имеется в виду, что рабочие, занятые в других сменах, используют те же средства труда). Уровень технической вооруженности труда определяется отношением стоимости производственного оборудования к среднесписочному числу рабочих в наибольшую смену. Темпы его роста сопоставляются с темпами роста производительности труда. Желательно, чтобы темпы роста производительности труда опережали темпы роста технической вооруженности труда.

К *трудовым ресурсам* (персоналу организации) относится та часть населения, которая обладает необходимыми физическими данными, знаниями и навыками труда в соответствующей отрасли. Достаточная обеспеченность предприятий нужными трудовыми ресурсами, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения объемов продукции и повышения эффективности производства. В частности, от обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ, эффективность использования оборудования, машин, механизмов и как результат — объем производства продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей.

Если фактический средний тарифный разряд рабочих ниже планового и ниже среднего тарифного разряда работ, то это может привести к выпуску менее качественной продукции. Если средний разряд рабочих выше среднего тарифного разряда работ, то рабочим нужно производить доплату за использование их на менее квалифицированных работах.

Административно-управленческий персонал необходимо проверить на соответствие фактического уровня образования каждого работника занимаемой должности и изучить вопросы, связанные с подбором кадров, их подготовкой и повышением квалификации. Квалификационный уровень работников во многом зависит от их возраста, стажа работы, образования и т. д. Поэтому в процессе анализа изучают изменения в составе рабочих по возрасту, стажу работы, образованию. Поскольку они происходят в результате движения рабочей силы, то этому вопросу при анализе уделяется большое внимание.

Напряжение в обеспечении предприятия трудовыми ресурсами может быть несколько снято за счет более полного использования имеющейся рабочей силы, роста производительности труда работников, интенсификации производства, комплексной механизации и автоматизации производственных процессов, внедрения новой

более производительной техники, усовершенствования технологии и организации производства. В процессе анализа должны быть выявлены резервы сокращения потребности в трудовых ресурсах в результате проведения вышеперечисленных мероприятий.

Если предприятие расширяет свою деятельность, увеличивает производственные мощности, создает новые рабочие места, то необходимо определить дополнительную потребность в трудовых ресурсах по категориям и профессиям и источники их привлечения.

Пониманию *организационной культуры* способствует изучение того, существуют ли в организации устойчивые заповеди, неписанные нормы поведения, корпоративные мероприятия, предания, герои и т. п., насколько об этом осведомлены все сотрудники организации, как серьезно они относятся ко всему этому. Если сотрудники хорошо осведомлены об истории организации, серьезно и с уважением относятся к правилам, традициям и организационным символам, то можно уверенно предположить, что организация обладает сильной организационной культурой.

Анализ внутренней среды организации обычно проводится для сравнения положения компании с положением ближайших конкурентов (для оценки конкурентной стратегической позиции организации).

МЕТОДЫ И ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРИЕМЫ АНАЛИЗА ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Стратегический анализ — это средство преобразования базы данных, полученных в результате анализа среды, в стратегический план организации.

К инструментам стратегического анализа относят:

- формальные модели и количественные методы;
- самостоятельный творческий анализ, основанный на специфике данной организации, аналитических и интуитивных способностях управленцев.

Анализ разрыва. Цель анализа — определить, существует ли разрыв между целями фирмы и ее возможностями, и, если да, установить, как «заполнить» его.

Конкретное применение анализа разрыва означает следующее:

- определение основного интереса фирмы, выраженного в терминах стратегического планирования (например, в увеличении числа продаж);
- выяснение реальных возможностей фирмы с точки зрения текущего состояния среды и предполагаемого будущего состояния;
- определение конкретных показателей стратегического плана, соответствующих основному интересу фирмы;
- установление разницы между показателями стратегического плана и возможностями, диктуемыми реальным положением фирмы;
- разработка специальных программ и способов действий, необходимых для заполнения разрыва.

Другой способ применения анализа разрыва — это определение разницы между наиболее высокими ожиданиями и самыми скромными прогнозами.

Заполнение можно провести несколькими способами, например:

- 1) за счет роста производительности и достижения желаемых 20%;
- 2) за счет отказа от более амбициозных планов в пользу 15%;
- 3) путем упования на улучшение ситуации в соответствии с лозунгом планирования: «Минимум усилий и больше доверия внутреннему ходу вещей».

Анализ разрывов происходит в следующей последовательности:

- 1) описание текущего состояния компании и внешнего окружения:
 - аудит маркетинга, управленческое обследование;
 - идентификация главных проблемных зон, глобальных стратегических разрывов.
- 2) определение желаемого уровня развития компании:
 - выработка видения;
 - детализация глобальных стратегических разрывов:
 - декомпозиция глобальных стратегических разрывов до низшего уровня;
 - изучение каждого отдельного разрыва.
 - целеполагание: разработка комплекса целей и целевых показателей;

- 3) прогнозирование развития, разработка сценариев, например:
 - пессимистичный;
 - вероятный;
 - оптимистичный.
- 4) планирование (разработка бизнес-плана):
 - определение привлекательности возможностей и альтернатив;
 - планирование комплекса мероприятий по каждому разрыву осуществляется на основе наиболее вероятного варианта с учетом позитивных и негативных изменений ситуации, а также с учетом взаимодействия мероприятий.
- 5) реализация;
- 6) контроль и корректировка.

Анализ динамики издержек и кривая опыта. Связывает определение стратегии с достижением преимущества в издержках. Предполагается, что каждый раз, когда объем производства удваивается, затраты на создание единицы продукции уменьшаются на 20 %.

Снижение затрат при увеличении объема производства обусловлено комбинацией следующих факторов:

- 1) преимущества в технологии, возникающие с расширением производства;
- 2) обучение на опыте наиболее эффективным способом организации производства;
- 3) эффект экономии на масштабе.

В соответствии с кривой опыта основным направлением стратегии фирмы должно стать завоевание наибольшей доли рынка, поскольку именно у крупнейшего из конкурентов появляются возможности достижения самых низких единичных издержек и, следовательно, самых высоких прибылей.

Погоня за доминированием на рынке, как стратегический императив, оправдывает себя в случае быстрорастущих рынков, дающих конкурентам возможности для роста. Применение кривой опыта возможно в основном в отраслях материального производства. В современных условиях достижение лидерства в издержках необязательно связано с увеличением масштабов производства. Нынешнее высокотехнологичное оборудование рассчитано не только на крупные производства, но и на небольшие.

Сегодня даже маленькая фирма может использовать компьютеры, модульное оборудование, которые обеспечивают высокую про-

изводительность и возможности перестройки для решения различных специфических задач.

Главным недостатком модели являются учет только одной из внутренних проблем организации и невнимание к внешней среде (в первую очередь к потребностям покупателей).

Кривая опыта связана со вновь созданной стоимостью. Эффект рационализации производства тем больше, чем выше вновь созданная стоимость.

Вновь созданная стоимость представляет собой разность между стоимостью произведенной продукции и материальными затратами (товарами и услугами, потребленными в процессе производства).

Анализ динамики рынка, модель жизненного цикла. В основе анализа лежит модель жизненного цикла товара. Цель модели — правильно определить стратегию бизнеса для каждого этапа жизнедеятельности товара на рынке.

Жизнь товара на рынке делится на несколько главных стадий, каждой из которых соответствуют свой уровень сбыта и иные маркетинговые характеристики:

- 1) рождение и внедрение на рынок — незначительный сбыт и стратегия, направленная на рост производства и сбыта;
- 2) стадия роста — значительное увеличение сбыта и стратегия стремительного роста;
- 3) стадия зрелости — стабильный сбыт и стратегия, направленная на стабильность;
- 4) стадия насыщения рынка и упадка — понижение сбыта и стратегия сокращения.

Цель модели жизненного цикла состоит в верном определении стратегии бизнеса для всех этапов пребывания товара на рынке. Имеется масса вариантов жизненных циклов в зависимости от типов товара. Однако нельзя слишком тесно привязать стратегию к модели жизненного цикла.

В рамках модели жизненного цикла достаточно трудно предсказать продолжительность всех стадий, тем более что отдельные товары проходят одну или даже несколько стадий весьма стремительно. Если это так, то модель жизненного цикла товара не играет большой роли как инструмент прогнозирования, поскольку не позволяет с достаточным уровнем определенности предсказать результат. Иное острое замечание в отношении понятия жизненного цикла состоит в том, что оно не действует на все продукты, потому что имеются продукты-заменители с аналогичными признаками. Внезапное по-

явление этих заменителей на рынке, возможно, существенно исказит прохождение товара через стадии жизненного цикла.

Модели кривой опыта и жизненного цикла являются наиболее элементарными методами стратегического анализа, поскольку объединяют разработку стратегии развития лишь с одним из факторов деятельности организации.

Модель «продукт-рынок». Предложена А. Дж. Стейнером и представляет собой матрицу, включающую классификацию рынков и классификацию продуктов на существующие; новые, но связанные с существующими; совершенно новые продукты. Матрица показывает уровень риска и соответственно степень вероятности успеха при различных сочетаниях «продукт-рынок».

Модель предназначена для генерации стратегий в условиях растущего рынка. Исходный пункт — расхождение между реальным и планируемым развитием предприятия. Это означает, что цели предприятия не достижимы с помощью прежних стратегий; необходимо или скорректировать цели, или искать иные стратегические пути.

Матрица Бостонской консалтинговой группы. Матрица указывает четыре основные позиции бизнеса:

- 1) высококонкурентный бизнес на быстрорастущих рынках — идеальное положение («звезда»);
- 2) высококонкурентный бизнес на зрелых, насыщенных, подверженных застою рынках (приносящие устойчивые прибыли «дойные коровы» или «денежные мешки») — хороший источник наличных средств для фирмы;
- 3) не имеющие хороших конкурентных позиций, но действующие на перспективных рынках «знаки вопроса», чье будущее неопределенно;
- 4) сочетание слабых конкурентных позиций с рынками, находящимися в состоянии застоя — «собаки».

Исходя из занимаемой позиции, предлагается реализация определенной стратегии бизнеса.

Многофакторная матрица «Мак-Кинси». Организация должна оценить свое положение по каждому из факторов (характеристика рынка/отрасли; факторы конкуренции; финансово-экономические факторы; социально-психологические факторы), и определить его исходя из трех возможных уровней: низкого, среднего, высокого.

Матрица представляет собой квадрат, сформированный по двум осям: Сила бизнеса и Привлекательность отрасли. Каждая ось услов-

но разделена на три части: низкая, средняя и высокая. Соответственно, матрица состоит из 9 квадрантов (3x3): вертикальная ось Y — Сила бизнеса (Business Strength), горизонтальная ось X — Привлекательность отрасли (Industry Attractiveness)

Модель основана на соображении, что долгосрочная прибыльность стратегической бизнес-единицы зависит от конкурентной силы этой единицы, а также от способности и мотивированности усиливать свои позиции на рынке, которые определяются привлекательностью отрасли. Привлекательный рынок подразумевает большие настоящие или потенциальные денежные потоки. Аналогично и высокая конкурентная сила также означает способность получать большие денежные потоки.

Факторами привлекательности рынка могут быть: объем рынка, число потенциальных клиентов, тенденции роста рынка, стадия жизненного цикла, конъюнктурный и политический риски, риски иметь успех, жесткость конкуренции, высокие издержки, дифференцирование, количество ниш, область конкуренции, положение на рынке (качественные и количественные соотношения между клиентами и поставщиками, барьеры входа и выхода), инструменты политики сбыта (статус, возможность получения новых путей сбыта, чувствительность к ценам, инновации), рентабельность (издержки, инвестиции, подверженность внешнему влиянию, позиция на переговорах). Факторам конкурентоспособности могут быть: относительная доля рынка по важным сегментам, качество, цена, сервис, логистика, консультативные услуги, системные решения, разнообразие ассортимента, издержки снабжения, производства, сбыта, репутация предприятия и продуктов, статус и технологические перспективы, сравнение с конкурентами по важнейшим факторам.

Привлекательность рынка и конкурентоспособность можно оценить, зная конкретные факторы и их интерпретацию — балльную оценку.

Матрица может использоваться на всех уровнях внутри компании. На корпоративном уровне элементы бизнес-портфеля могут анализироваться при помощи этой матрицы. На уровне бизнес-единиц могут анализироваться отдельные продукты.

Метод анализа LOTS. Философия метода исходит из того, что компания, государственное учреждение или другая организация должны стремиться и уметь приспособить свои действия к требованиям покупателей. Анализ по методу LOTS включает восемь этапов и касается:

- существующего положения;

- стратегии;
- долгосрочных целей;
- методов и объектов анализа;
- кадрового потенциала;
- планов развития;
- организации менеджмента;
- отчетности.

При обсуждении этих проблем могут быть использованы различные модели деловой стратегии и способы решения задач.

Гарвардская модель стратегического анализа LCAG. Модель показывает уровни риска в зависимости от новизны продукта и новизны рынка.

Продукты подразделяются на три группы:

- 1) уже существующие;
- 2) новые, но связанные с существующими;
- 3) совершенно новые.

Рынки также делятся на аналогичные три группы.

Комбинируя три переменные рынков и три переменные продуктов, можно получить девять вариантов стратегий развития фирм. При этом вероятности успеха (и соответственно риска) будут изменяться.

Методология и методика SWOT-анализа и ПЭСТ-анализа

SWOT-анализ предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, и после этого установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации (табл. 3).

Таблица 3

Факторы, учитываемые в SWOT-анализе

| Потенциальные внутренние сильные стороны (S) | Потенциальные внутренние слабые стороны (W) |
|---|---|
| Четко проявляемая компетентность | Потеря некоторых аспектов компетентности |
| Адекватные финансовые источники | Недоступность финансов, необходимых для изменения стратегии |
| Высокое искусство конкурентной борьбы | Рыночное искусство ниже среднего |
| Хорошее понимание потребителей | Отсутствие анализа информации о потребителях |

Окончание таблицы 3

| | |
|--|--|
| Признанный рыночный лидер | Слабый участник рынка |
| Четко сформулированная стратегия | Отсутствие четко выраженной стратегии, непоследовательность в ее реализации |
| Использование экономии на масштабах производства, ценовое преимущество | Высокая стоимость продукта в сравнении с ключевыми конкурентами |
| Собственная уникальная технология, лучшие производственные мощности | Устарели технологии и оборудование |
| Проверенное надежное управление | Потеря глубины и гибкости управления |
| Надежная сеть распределения | Слабая сеть распределения |
| Высокое искусство НИОКР | Слабые позиции в НИОКР |
| Наиболее эффективная в отрасли реклама | Слабая политика продвижения |
| Потенциальные внешние благоприятные возможности (О) | Потенциальные внешние угрозы (Т) |
| Возможность обслуживания дополнительных групп потребителей | Ослабление роста рынка, неблагоприятные демографические изменения ввода новых рыночных сегментов |
| Расширение диапазона возможных товаров | Увеличение продаж заменяющих товаров, изменение вкусов и потребностей покупателей |
| Благодушные конкурентов | Ожесточение конкуренции |
| Снижение торговых барьеров в выходе на внешние рынки | Появление иностранных конкурентов с товарами низкой стоимости |
| Благоприятный сдвиг в курсах валют | Неблагоприятный сдвиг в курсах валют |
| Большая доступность ресурсов | Усиление требований поставщиков |
| Ослабление ограничивающего законодательства | Законодательное регулирование цены |
| Ослабление нестабильности бизнеса | Чувствительность к нестабильности внешних условий бизнеса |

После того как конкретный список слабых и сильных сторон организации, а также возможностей и угроз, составлен, наступает этап установления связей между ними. Для установления этих связей составляется матрица SWOT-анализа, которая имеет следующий вид (рис. 4).

| | Возможности | Угрозы |
|------------------------|--------------------|----------------|
| | 1. 2. 3. | 1. 2. 3. |
| Сильные стороны | Поле СИВ | Поле СИУ |
| 1. 2. 3. | | |
| Слабые стороны | Поле СЛВ | Поде СЛУ |
| 1. 2. 3. | | |

Рис. 4. Матрица SWOT-анализа

Популярным методом исследования происходящих в макросреде событий является **ПЭСТ-анализ** (политический/правовой, экономический, социокультурный и технологический). Первый его шаг — идентификация основных внешних, воздействующих на фирму факторов.



Рис. 5. ПЭСТ-анализ

Цель ПЭСТ-анализа заключается не просто в составлении перечня факторов внешней среды, но и в использовании схемы для выявления изменений или тенденций развития факторов внешней среды; концентрации внимания на тенденциях, которые имеют наибольшее значение для организации; учета происходящих перемен при разработке стратегий организации.

СУЩНОСТЬ, ЦЕЛЬ И ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ МИССИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Миссия придает фирме оригинальность, наполняет работу людей особым смыслом. Формирование миссии и установление целей фирмы приводят к тому, что становится ясным, для чего функционирует фирма и к чему она стремится.

Миссия определяет сферу деятельности фирмы, а также те услуги, которые она будет предоставлять своим клиентам. Миссия фирмы определяет ее роль и главную функцию в перспективе, ориентированной на потребителя.

Миссия — это цель, для которой организация существует и которая должна быть выполнена в плановом периоде. Миссия является комплексной целью, она включает как внутренние (например, повышение производительности), так и внешние (например, связанные с конкуренцией) ориентиры деятельности организации, выражая, таким образом, суть того успеха, которого должна добиться организация. Миссия дает общее направление деятельности организации.

В широком понимании миссия — это философия и предназначение, смысл существования организации.

В узком понимании миссия — это сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация, т. е. миссия понимается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных.

Разработка миссии является начальной точкой любого совершенствования системы управления, так как определение миссии необходимо для того, чтобы выявить, в чем заключается основная задача фирмы и любую деятельность фирмы подчинить ее решению. Главный вопрос, на который отвечает миссия, о том, какую человеческую потребность удовлетворяет организация.

Миссия должна включать в себя следующие основные пункты:

1. Описание продуктов (или услуг, предполагаемых организаций).
2. Характеристика рынка — организация определяет своих основных потребителей, клиентов, пользователей.
3. Цели организации, выраженные в интересах выживания, роста, доходности.
4. Технология: характеристика оборудования, технологических процессов, инноваций в области технологии.
5. Философия: здесь должны быть выражены базовые взгляды и ценности организации, служащие основой для создания системы мотивации.
6. Внутренняя концепция, в рамках которой организация описывает собственное впечатление о себе, указывая источники силы, основные слабости, степень конкурентоспособности, фактор выживания.
7. Внешний образ фирмы, ее имидж, подчеркивающий экономическую и социальную ответственность фирмы перед партнерами, потребителями, обществом, в целом. В этой части миссия должна передать впечатление, которое фирма хочет произвести на внешний мир.

Миссия может быть сформулирована как в одной фразе, так и в многостраничном программном заявлении руководства фирмы, в котором отражаются все аспекты согласования интересов различных групп и основные характеристики фирмы. Сокращенный и расширенный варианты могут использоваться для различных целей — как представительский документ для включения в годовой отчет фирмы перед акционерами, как внутрифирменный основополагающий документ и т. п.

Очень важно, чтобы миссия была сформулирована предельно ясно и была понятна всем субъектам, взаимодействующим с фирмой, в особенности всем ее членам. Формулировка миссии должна исключать возможность неоднозначного толкования, но в то же время оставлять простор для творческого и гибкого развития фирмы.

ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ И ИЕРАРХИЧЕСКОЙ СТРУКТУРЫ ЗАДАЧ

Определение конкретных целей помогает перейти от общей формулировки миссии к отдельным видам работы, с помощью которых фирма может добиться успеха.

Наиболее употребляемо понимание **цели как планируемого результата**.

Цели организации — конкретные конечные состояния системы или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе. Цели организации определяют то, к чему стремится организация, что она хочет получить в результате своей деятельности.

В зависимости от изменения условий, возможностей, достигнутых результатов цели могут оставаться теми же, корректироваться или меняться. Новые цели появляются также в результате анализа информации, прошлых решений.

Цели должны устанавливаться не только для фирмы в целом, но и для каждой товарной группы, функционального и обеспечивающего отдела. Процесс постановки целей становится завершённым только тогда, когда каждый руководитель от исполнительного директора до руководителя самого низшего уровня отвечает за достижение конкретных результатов в своих подотчетных структурных единицах. Постановка целей, как правило, происходит сверху вниз.

Цели определяются спецификой объекта управления стадией жизненного цикла, в которой он находится.

Процесс установления целей предполагает прохождение четырех фаз.

1. Выявление и анализ тех тенденций, которые наблюдаются во внешней среде фирмы.
2. Установление целей для организации в целом.
3. Построение иерархии целей.

Цели более высокого уровня всегда носят более широкий характер и имеют более долгосрочный интервал достижения. Цели более низкого уровня выступают своего рода средствами для достижения целей более высокого уровня. Так, краткосрочные цели выводятся

из долгосрочных, являются их конкретизацией и детализацией, подчинены им.

Установленные цели должны иметь статус закона для организации, для всех ее подразделений и для всех членов. Однако из требования обязательности никак не следует неизменность целей.

Существуют различные классификации целей. Они подразделяются на краткосрочные, промежуточные, долгосрочные, (по очередности достижения), большие и малые (по критерию затрат ресурсов), конкурирующие, независимые и дополнительные.

Цели используются для ориентации в процессе принятия решений, а также в процессе работы по повышению эффективности деятельности. Различают стратегические и тактические цели.

Цели организации делят также на экономические и неэкономические.

Правильно поставленные цели должны обладать рядом характеристик:

- 1) приемлемостью для участников процесса их достижения;
- 2) измеримостью: любую, даже качественную, цель целесообразно переводить в количественное измерение;
- 3) определенностью во времени, сроках достижения;
- 4) достижимостью: цель должна быть реальной;
- 5) гибкостью: наличием пространства для их корректировок в связи с непредвиденными изменениями;
- 6) сопоставимостью;
- 7) взаимной поддержкой: следует стремиться к тому, чтобы разные цели дополняли друг друга и «работали» друг на друга.

КЛАССИЧЕСКИЕ (БАЗИСНЫЕ) СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

Под стратегией в общем смысле принято понимать набор правил и приемов, с помощью которых достигаются основополагающие цели развития той или иной системы.

Выбор стратегии и ее реализация составляют основное содержание стратегического управления.

Стратегия — это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям.

Стратегия, определяя направление в сторону конечного состояния, оставляет свободу выбора с учетом изменяющейся ситуации.

Наряду со стратегиями в стратегическом управлении организацией очень большую роль играют *правила (policy)*, которые, так же как и стратегии, определяют функционирование организации, но в отличие от стратегий в явном виде не имеют целевого начала. Они носят преимущественно ограничительный либо же предписывающий характер, создавая атмосферу, в которой осуществляется деятельность.

Экономическая стратегия предполагает эффективное достижение целей экономическими методами и средствами.

Взаимная увязка по времени и ресурсам таких локальных стратегических целей позволяет достичь *глобальной цели экономической стратегии — создания и поддержания конкурентного преимущества фирмы.*

Экономическая стратегия отвечает на те же вопросы, что и любая экономическая система:

- что и в каком количестве производить?
- как и какими средствами производить?
- для кого и когда производить?

Экономическая стратегия подразделяется на следующие основные составляющие:

1. Товарная стратегия фирмы.
2. Стратегия ценообразования.
3. Стратегия взаимодействия фирмы с рынками производственных ресурсов.
4. Стратегия поведения фирмы на рынках денег и ценных бумаг.
5. Стратегия снижения транзакционных издержек.
6. Стратегия внешнеэкономической деятельности фирмы
7. Стратегия снижения производственных
8. Стратегия инвестиционной деятельности фирмы.
9. Стратегия стимулирования персонала фирмы
10. Стратегия предотвращения несостоятельности (банкротства) фирмы.

Как считает один из ведущих теоретиков и специалистов в области стратегического управления М. Портер, существует три основных подхода к выработке стратегии поведения фирмы на рынке.

Первый подход связан с *лидерством в минимизации издержек производства*. Второй подход к выработке стратегии связан со *специализацией в производстве продукции*. Третий подход относится к *фиксации определенного сегмента рынка и концентрации усилий* фирмы на выбранном рыночном сегменте.

На основе этих подходов вырабатываются базисные, или эталонные стратегии бизнеса (таблица).

Они отражают четыре различных подхода к росту фирмы и связаны с изменением состояния одного или нескольких элементов:

- 1) продукт;
- 2) рынок;
- 3) отрасль;
- 4) положение фирмы внутри отрасли;
- 5) технология.

Каждый из этих пяти элементов может находиться в одном из двух состояний: существующее состояние или же новое.

1. Первую группу эталонных стратегий составляют так называемые *стратегии концентрированного роста*. Сюда попадают те стратегии, которые связаны с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивают три других элемента:

- стратегия усиления позиции на рынке;
- стратегия развития рынка;
- стратегия развития продукта.

Эталонные стратегии бизнеса

| Группы стратегий | Изменяемые параметры | Типы стратегий | Характеристика стратегий |
|---------------------------------------|----------------------|-------------------------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Стратегии концентрированного роста | Продукт, рынок | Стратегия усиления позиции на рынке | <p>Фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции; возможна даже «горизонтальная интеграция», при которой фирма пытается установить контроль над своими конкурентами. Такая стратегия требует от компании сконцентрироваться на том, чтобы сделать в большем масштабе и лучше то, в чем успех компании очевиден. Обычно эта стратегия бывает успешной:</p> <ul style="list-style-type: none"> • когда имеющиеся рынки не насыщены конкретным товаром или услугой, предлагаемыми компанией; • когда доля рынка у имеющих покупателей может быть значительно увеличена; • когда доля рынка у основных конкурентов становится меньше, в то время как продажи по отрасли в целом растут; • когда возросший эффект масштаба обеспечивает основные конкурентные преимущества <p>Заключается в поиске новых рынков для уже производимого продукта. Эта стратегия применима:</p> <ul style="list-style-type: none"> • когда доступны новые каналы распределения — надежные, недорогие и качественные; • когда организация очень успешна в том, что она делает; • когда существуют новые неоткрытые или ненасыщенные рынки; • когда организация имеет необходимый капитал и трудовые ресурсы для того, чтобы справиться с расширением производства; • когда организация имеет избыточные производственные мощности |

| | | | |
|---|-------------------------|---|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| | | Стратегия развития продукта | <p>Предполагает решение задачи роста за счет производства нового продукта, который будет реализовываться на уже освоенном рынке. Стратегия предполагает значительные модификации продукта или добавление новых к существующим продуктам с целью развития свое присутствие на рынке. Стратегия наиболее успешна:</p> <ul style="list-style-type: none"> • когда фирма начинает новую деятельность; • когда организация имеет удачные товары, которые находятся в стадии зрелости своего жизненного цикла; идея состоит в том, чтобы сохранить удовлетворенных ее товарами (ценами) покупателей как потребителей ее новой продукции в будущем; • когда организация действует в отрасли, характеризующейся быстрым технологическим развитием |
| II. Стратегии интегрированного роста | Отрасль | Стратегия обратная вертикальной интеграции | <p>Направлена на рост фирмы за счет приобретения, либо же усиления контроля над поставщиками, в связи с чем уменьшается зависимость от колебания цен на комплектующие и запросов поставщиков</p> |
| | | Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции | <p>Рост фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем, а именно с-темами распределения и продажи. Данный тип интеграции очень выгоден, когда посреднические услуги очень расширяются или же когда фирма не может найти посредников с качественным уровнем работы</p> |
| III. Стратегии диверсифицированного роста | Рынок, продукт, отрасль | Стратегии централизованной (концентрической) диверсификации | <p>Базируются на поиске и использовании дополнительных возможностей производства новых продуктов, которые заключены в существующем бизнесе, т.е. существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает, исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии и пр.</p> |

| | | | |
|--------------------------|--------------------------------|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| | | <p>Стратегия горизонтальной диверсификации</p> <p>Стратегия конгломеративной диверсификации</p> | <p>Предполагает поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой. Т.к. новый продукт должен быть ориентирован на потребителя основного продукта, то по своим качествам он должен быть сопутствующим уже производимому продукту</p> <p>Состоит в том, что фирма расширяется за счет производства технологически не связанных с уже производимыми новых продуктов, которые реализуются на новых рынках. Эта одна из самых сложных стратегий развития, т. к. ее успешное осуществление зависит от многих факторов, в частности, от компетенции имеющегося персонала и в особенности менеджеров; сезонности в жизни рынка; наличия необходимых средств и т. п.</p> |
| IV. Стратегии сокращения | Положение фирмы внутри отрасли | Стратегия ликвидации | <p>Представляет собой предельный случай стратегии сокращения и осуществляется тогда, когда фирма не может вести дальнейший бизнес:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Банкротство обычно не рассматривается в качестве стратегии отхода. Между тем банкротство — освобождение финансовых активов от своей организационной оболочки, и в данном качестве может быть одной из стратегий выхода из бизнеса. Излишне говорить, что данная стратегия применима, если бизнес оформлен в качестве отдельного юридического лица. • Ликвидация — последняя форма высвобождения финансовых активов не только от организационной, но и от материально-вещественной оболочки. Ликвидация может относиться как к юридически выделенному бизнесу, так и к бизнесу, имеющему лишь частичную организационную обособленность. В последнем случае формально речь идет о реорганизации юридического лица — собственника бизнеса <p>Бизнесу дается «последний шанс». Этот шанс состоит в искусственном снижении накладных расходов, соответствующем снижении удельных издержек и снижении цен. Расчет строится на том, что особо низкие цены привлекут такое количество потребителей, которое позволит вновь загрузить производственные мощности и вернуться к относительно нормальному ведению бизнеса</p> |
| | | Стратегия сокращения расходов | |

2. Ко второй группе эталонных стратегий относятся такие стратегии бизнеса, которые связаны с расширением фирмы путем добавления новых структур и называются *стратегиями интегрированного роста*:

- стратегия обратной вертикальной интеграции;
- стратегия вперед идущей вертикальной интеграции.

3. Третьей группой эталонных стратегий развития бизнеса являются *стратегии диверсифицированного роста*. Эти стратегии реализуются в том случае, когда фирма дальше не может развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли:

- стратегия централизованной диверсификации;
- стратегия горизонтальной диверсификации.

4. Четвертым типом эталонных стратегий развития бизнеса являются *стратегии сокращения*. Они реализуются тогда, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике, такие, как, например, структурная перестройка и т. п.:

- стратегия ликвидации;
- стратегия «сбора урожая»;
- стратегия сокращения;
- стратегия сокращения расходов.

В реальной практике фирма может одновременно реализовывать несколько стратегий.

Крупная фирма с дивизиональной структурой имеет, как правило, три уровня стратегических решений:

- 1) корпоративный;
- 2) деловой;
- 3) функциональный.

Корпоративная (портфельная) стратегия — это стратегия, которая описывает общее направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой деятельности. Она показывает, как управлять различными видами бизнеса, чтобы сбалансировать портфель товаров и услуг.

Деловая стратегия (бизнес-стратегия) — стратегия обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ хозяйственного подразделения.

Функциональные стратегии — стратегии, которые разрабатываются функциональными отделами и службами предприятия на основе корпоративной и деловой стратегии.

АЛГОРИТМ РАЗРАБОТКИ И ВЫБОРА СТРАТЕГИИ ФИРМЫ

Формулирование стратегии — процесс, следующий за этапом стратегического анализа и нацеленный на выбор одной из альтернативных стратегий. Процесс формулирования стратегии включает идеологическую и организационную основы:

Процесс выбора стратегии включает в себя следующие основные шаги:

1. Уяснение текущей стратегии.

Могут быть использованы различные схемы уяснения текущей стратегии. Один из возможных подходов предложен Томпсоном и Стрикландом. Они считают, что существует по пяти внешних и внутренних факторов, которые необходимо оценить, чтобы разобраться в реализуемой стратегией.

2. Анализ портфеля бизнесов (продукции).

Анализ портфеля бизнесов является основой стратегического планирования. Выделяется шесть шагов проведения анализа портфеля бизнесов.

Первый шаг — выбор уровней в организации для проведения анализа портфеля бизнесов.

Второй шаг — фиксация единиц анализа, называемых стратегическими единицами бизнеса (СЕБ), для того чтобы использовать их при позиционировании на матрицах анализа портфеля бизнесов.

Третий шаг — определение параметров матриц анализа портфеля бизнесов, для того чтобы иметь ясность в отношении сбора необходимой информации, а также для выбора переменных, по которым будет проводиться анализ портфеля.

Четвертый шаг — сбор и анализ данных проводится по многим направлениям:

Пятый шаг — построение и анализ матриц портфеля бизнесов, которые должны дать представление о текущем состоянии портфеля, на основе чего руководство сможет прогнозировать будущее состояние матриц и, соответственно, ожидаемого портфеля бизнесов фирмы.

Шестой шаг — определение желаемого портфеля бизнесов осуществляется в соответствии с тем, какой из вариантов может лучшим образом способствовать достижению фирмой своих целей.

3. Выбор стратегии фирмы.

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

Основными *ключевыми факторами*, которые должны быть в первую очередь учтены при выборе стратегии, являются следующие:

- состояние отрасли и позиция фирмы в отрасли;
- цели фирмы;
- интересы и отношение высшего руководства;
- финансовые ресурсы фирмы;
- квалификация работников;
- обязательства фирмы;
- степень зависимости от внешней среды;
- временной фактор т 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. Процедура оценки выбранной стратегии в конечном счете подчинена одному: приведет ли выбранная стратегия к достижению фирмой своих целей. Это является основным критерием оценки выбранной стратегии.

ЗАДАЧИ ЭТАПА РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ И ФУНКЦИИ МЕНЕДЖЕРОВ ВЫШЕСТОЯЩЕГО УРОВНЯ

Первоначально, при формировании методологии стратегического планирования и управления, считалось, что формулировка стратегии является наиболее ответственным и сложным процессом, поскольку успешное создание стратегии требует от менеджеров предпринимательского поведения и обладания стратегическим видением.

ем, основанных на квалифицированном анализе конкуренции и других факторов внешней и внутренней среды. Стратегия также рассматривалась как элемент предпринимательского искусства. Однако по мере накопления опыта большинство менеджеров признало, что сформулировать стратегию существенно легче, чем осуществить ее, поскольку реализация стратегии затрагивает управление не только формальным бизнесом.

Наиболее сложной задачей на этапе реализации стратегии является изменение целей производственно-хозяйственной деятельности и приоритетов при принятии управленческих решений в организации. При этом менеджер вынужден решать более широкий круг управленческих задач, чем на этапе разработки стратегии.

Как и на этапе разработки стратегии, при ее реализации предполагается совместная работа всей команды менеджеров, не ограничиваемая высшим уровнем управления. Важным условием в процессе реализации стратегии являются развитые внутренние коммуникации и информирование сотрудников о задачах, стоящих перед организацией на этапе реализации стратегии. Руководство компании должно убедительно, ясно и однозначно сформулировать сущность стратегических изменений, необходимость их проведения, последствия реализации стратегических задач для каждого сотрудника и организации в целом, чтобы все работники организации — независимо от занимаемой должности — почувствовали свою причастность и ответственность за выполнение стратегии и решение стоящих перед ними стратегических задач.

Можно выделить некоторые основополагающие элементы (шаги) процесса реализации стратегии, которые необходимо предпринять большинству организаций при реализации стратегии:

- определение необходимых стратегических изменений;
- распределение ключевых управленческих задач;
- формирование системы планов;
- бюджетирование;
- определение критериев и методов оценки результатов работы.

Задача оценки хода выполнения стратегии и ее корректировка являются одновременно и окончанием, и началом цикла стратегического управления. Ход внешних и внутренних событий рано или поздно вынуждает пересматривать миссию компании, цели деятельности, стратегию и процесс ее реализации. При этом осуществляется анализ *стратегических разрывов* и разрабатываются методы их преодоления. Порядок оценки выполнения стратегии определяется

правилами и процедурами, которые устанавливает руководство организации при формировании политики. Процедуры регламентируют действия в ситуациях, при которых имеет место последовательность нескольких, связанных между собой действий. Менеджер, действующий согласно процедуре, ограничен свободой принятия решений в пределах определенного числа альтернатив. В ситуациях, когда необходимо полностью ограничить свободу действий или требуется высокая степень подчинения, применяются правила — выполнение единственно возможных действий однозначно предписанным образом.

Важнейшими условиями успешной реализации стратегии в организации являются мониторинг стратегической ситуации и интеграционные процессы между различными административными системами и элементами организации.

Мониторинг стратегической ситуации является дополнительным блоком в процессе реализации стратегии, но его необходимость обосновывается быстрой сменой факторов внешней среды на каждой стадии реализации стратегии, требующей постоянно и оперативного анализа условий и результатов реализации стратегии. Мониторинг является основным условием адаптации выработанной стратегии к изменяющимся условиям. Мониторинг может также включать методы взаимоувязки задач различных подразделений, участвующих в реализации поставленных стратегических целей. Мониторинг обеспечивает руководство инструментом контроля стратегической ситуации, что позволяет принимать решения по **стратегическим разрывам**: выявлять отклонения фактически осуществляемых изменений в реальной среде от выбранных направлений развития организации.

Оценка стратегической ситуации необходима при формировании новой стратегии организации, при корректировке действующей стратегии и при внедрении других стратегических инноваций.

Интеграционные процессы являются инструментом, позволяющим предотвращать или разрешать конфликтные ситуации, возникающие в организации. Под *конфликтными ситуациями* понимается различие интересов подразделений, отражающееся на конечных результатах деятельности организации. Конфликтные ситуации связаны с внесением изменений в оргструктуру, делегированием полномочий и установлением методов координации. Задача руководства состоит в своевременном (опережающем) определении места возникновения потенциальной конфликтной ситуации и упреждаю-

щего разрешения ее путем взаимосвязи, согласования и координации — интеграции конфликтующих систем (элементов организации).

Поэтому другой дополнительный блок, выделенный также в качестве необходимого условия реализации стратегии, включает развитие интеграционных процессов, которые проводятся в течение всего хода процесса реализации стратегии организации.

Нередко при реализации стратегии возникает необходимость осуществлять внутренние организационные изменения, направленные на развитие стратегического потенциала организации и адаптации ее к изменениям внешней среды.

Успешное проведение изменений предполагает рассмотрение процесса изменения как одного из элементов, составляющих стратегию организации. При этом можно использовать базовые подходы к проведению изменения, адаптируя их к конкретным условиям организации и комбинируя их.

В стратегическом управлении выделяют пять базовых подходов к осуществлению изменения.

1. Директивный подход основывается на принуждении к проведению изменений, что предполагает применение силы для преодоления сопротивления.

2. Подход, основанный на переговорах, в отличие от директивного, исходит из признания законности интересов сотрудников организации, участвующих в переменах, и необходимости получения их согласия на проводимые изменения.

3. Нормативный подход предполагает активное участие персонала организации в проведении изменений.

4. Аналитический подход ориентирован на решение однозначно определенных, конкретных проблем, например создание новой автоматизированной линии, изменение системы распределения и т. д. При этом используются проектные методы работы.

5. Подход, ориентированный на действия, в отличие от аналитического, используется для решения слабоструктурированных проблем. При этом требуется широкое вовлечение заинтересованных лиц в процесс осуществления перемен, однако влияние инициаторов изменения на участников перемен, как правило, оказывается недостаточно сильным.

СТРУКТУРА И КУЛЬТУРА ОРГАНИЗАЦИИ КАК ОБЪЕКТЫ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ

Стратегические изменения затрагивают многие стороны деятельности организации и элементы ее структуры. Поэтому они носят комплексный характер. Изменения могут быть связаны с товарами и услугами, рынками сбыта и сырья, элементами структуры организации в целом. Но наибольшие трудности возникают при проведении изменений в организационной структуре и организационной культуре.

Анализ организационных структур компаний, осуществляющих стратегическое управление, сводится к поиску ответов на вопросы:

- Насколько действующая оргструктура способствует (соответствует) реализации, выбранной организацией стратегии?
- Как наилучшим образом разделить функции оперативного и стратегического управления между службами управления организации?

Существуют различные классификации организационных структур, в основе которых лежат разные подходы к анализу взаимосвязей между структурными частями организации.

Каждый из типов организационной структуры управления имеет свои преимущества и недостатки, область эффективного применения, которая определяется в конечном счете основными характеристиками объекта управления и внешней среды.

Линейная структура характеризуется выделением в организации однотипных взаимозаменяемых структурных единиц, функции и процессы которых по своему содержанию являются идентичными. В линейной структуре разделение системы управления на составляющие части осуществляется по производственному признаку с учетом степени концентрации производства, широты номенклатуры, технологических особенностей и др. Во главе каждого подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками. Линейные структуры используются небольшими по масштабам организациями, осуществляющими несложное производство.

Функциональная (линейно-функциональная) структура предполагает выделение подразделений, специализирующихся на выполнении отдельных функций управления — управление НИОКР, производством, маркетингом, персоналом и др. Функциональные структуры применяются узкоспециализированными организациями.

Наиболее распространенной формой организационного построения является линейно-функциональная структура, обеспечивающая такое разделение управленческого труда, при котором линейные звенья осуществляют руководство, а функциональные звенья оказывают им методическую помощь в подготовке управленческих решений. По каждой функциональной подсистеме формируется иерархия служб («шахта»), пронизывающая всю организацию сверху донизу. Они наиболее эффективны в относительно стабильных сферах бизнеса. Линейно-функциональные структуры ориентированы на выполнение рутинных, часто повторяющихся задач и функций.

Для диверсифицированных компаний, выпускающих разнообразную продукцию и/или обслуживающих различные рынки, характерны *дивизиональные структуры*. Дивизиональная структура предусматривает выделение относительно обособленных и наделенных большими правами в осуществлении своей деятельности структурных подразделений — отделений, как правило, по одному из трех критериев:

- однородности товаров и услуг (продуктовая специализация);
- группам клиентов и покупателей (потребительская специализация);
- обслуживаемым территориям (региональная специализация).

Матричная структура представляет собой современный тип организационной структуры, ориентированной на эффективное решение сложных, комплексных проблем. Главная особенность матричных структур состоит в создании постоянного координационного органа, который занимается иницированием и выполнением назревших комплексных программ. Взаимодействие координационного органа с подразделениями линейно-функциональной структуры порождает новые горизонтальные связи в системе управления. В матричной структуре реализован принцип двойного подчинения исполнителей: с одной стороны, непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь для реализации проекта, с другой стороны, руководителю проекта, который нацелен необходимыми полномочиями

и ресурсами для управления процессом реализации проекта в соответствии с установленными сроками и качеством. Данная структура может использоваться в сочетании с другими типами организационных структур. Матричные структуры управления наиболее эффективны при осуществлении инновационных преобразований в организации при осуществлении коренной реорганизации или радикальных изменениях. Они применяются в основном в наукоемких отраслях.

Важным стратегическим изменением, которое приходится осуществлять в организации при реализации вновь выбранной стратегии, является адаптация к ней организационной культуры компании. Эта задача часто бывает намного сложнее и масштабнее, чем перестройка организационной структуры.

Организационная структура составляет статическую основу организации, определяя состав и границы ее подразделений и формальный характер взаимосвязей между ними. Задача организационной культуры — создание в организации «команды», формирование общего видения и согласование направлений действий всех сотрудников.

Организационная культура включает:

1. *Видение* (философия) организации, объясняющее причину ее существования, общественный статус, характер взаимоотношений с внешней средой и сотрудниками.

2. *Преобладающие ценности*, которыми руководствуются администрация организации и большинство сотрудников при принятии управленческих решений. Ценности определяют характер целей, которые ставят перед собой руководители организации, и их реакцию на изменения, в том числе в экстремальных ситуациях.

3. *Нормы и правила поведения*, которых придерживается организация во взаимоотношениях с окружением и сотрудниками. Разделяемые всеми сотрудниками, эти нормы позволяют организации постоянно добиваться целей, а определенный характер взаимоотношений внутри организации формирует ее морально-психологический климат, от которого зависит, какого типа сотрудники будут работать в ней.

4. *Ожидания предстоящих изменений*, результатов деятельности организации в целом, затрагивающие интересы как отдельных сотрудников, так и различных групп.

5. *Процедуры и поведенческие ритуалы*, которые связаны с приемом на работу и увольнением, продвижением по службе, техноло-

гиями обмена служебной информацией, поощрением и объявлением взысканий, проведением определенных церемоний в организации.

Таким образом, организационная культура представляет совокупность господствующих в организации ценностных установок, норм и правил поведения, традиций и образа мышления, определяющих смысл и характер поведения сотрудников организации, независимо от занимаемого ими места в иерархической структуре.

Культура организации во многом определяет видение ее руководства относительно окружающего мира и своего места в нем, влияет на формулирование миссии, стратегических целей и установок. Культура организации формируется как реакция на проблемы, с которыми она сталкивается под воздействием множества факторов, анализируемых в литературе по проблемам психологии управления и управления персоналом.

ИСТОЧНИКИ И СПОСОБЫ ПРЕОДОЛЕНИЯ СОПРОТИВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМ В ОРГАНИЗАЦИИ

Выполнение стратегии предполагает проведение необходимых изменений, без которых даже самая хорошо проработанная стратегия может потерпеть провал.

Проведение стратегических изменений в организации — очень сложная задача. 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. Носителями сопротивления, так же как и носителями изменений, являются люди.

Сопротивление — многогранное явление, вызывающее непредвиденные отсрочки, дополнительные расходы и нестабильность процесса стратегических изменений. Это сопротивление проявлялось всегда в ответ на любые изменения.

Признаки сопротивления:

- отсрочки начала процесса изменений;
- непредвиденные отсрочки внедрения и прочие осложнения, замедляющие изменения и увеличивающие расходы по сравнению с запланированными;
- попытки саботировать изменения внутри организации или «утопить» их в потоке других первоочередных дел.

Отношение к изменению может быть рассмотрено как комбинация состояний двух факторов:

- принятие или непринятие изменения;
- открытая или скрытая демонстрация отношения к изменению.

Уменьшению сопротивления изменениям принадлежит ключевая роль в осуществлении изменения. Анализ потенциально возможных сил сопротивления позволяет выявить тех отдельных членов организации или же те группы в организации, которые будут оказывать сопротивление изменению, и уяснить мотивы неприятия изменения.

Большое влияние на то, в какой мере руководству удастся устранить сопротивление изменению, оказывает стиль проведения изменения. При разрешении конфликтов, которые могут возникать в организации во время проведения изменения, менеджеры могут использовать различные стили руководства:

- конкурентный стиль;
- стиль самоустранения;
- стиль компромисса;
- стиль приспособления;
- стиль сотрудничества.

Невозможно однозначно утверждать, что какой-то из названных пяти стилей более приемлем для разрешения конфликтов, а какой-то — менее. Все зависит от ситуации, от того, какое проводится изменение, какие решаются задачи и какие силы оказывают сопротивление.

Сопротивление индивидов и групп зависит от опасности и беспокойства, вызванного нарастанием текущих изменений, поскольку они обычно видят лишь ближайшие последствия этих изменений и редко представляют себе, насколько значительными они окажутся в будущем.

Индивидуальное сопротивление изменениям можно проследить по реакции отдельных лиц. Человек сопротивляется изменениям тогда, когда он не чувствует себя в безопасности.

Групповое сопротивление изменениям существует наряду с индивидуальным и гораздо в большей мере характеризуется стабильностью и постоянством, чем сопротивление индивидом. Намного легче воздействовать на одного человека, когда он стоит на пути прогресса, чем изменить культуру и структуру групп или лишить ее влияния.

Сила сопротивления, оказываемая группой, пропорциональна характеру и масштабу угрозы ее власти, степени, в которой возникающие изменения нарушают признанные ими ценности и нормы, их соответствию информации, расцениваемой как имеющей отношение к делу, а также тому, отличается ли предлагаемая модель реальности от той, которой придерживается данная группа.

Сопротивление изменениям обуславливается и «отрицательной преданностью» организации. Такая реакция появляется под воздействием озабоченности за благополучие организации в целом. В деловых и некоторых моноцелевых, не связанных с получением прибыли организациях встречается также явление «положительной преданности», т. е. снижение сопротивления в зависимости от положительного вклада в производственную деятельность организации, который ожидается в результате стратегических изменений.

В рамках одной организации можно встретить как сопротивление, так и поддержку переменам. Активность поддержки или сопротивления зависит от уровня в иерархии и культурных ориентациях различных центров силы.

К факторам, определяющим сопротивление изменениям, относятся:

- степень несоответствия культуры и структуры власти грядущим изменениям;
- длительность периода внедрения изменений;
- угроза потери престижа и власти и другие затруднения для высших управляющих;
- последствия изменений для организации;
- преданность работников организации («положительная» или «отрицательная»);
- сила культурно-политических ориентации в соответствующих центрах силы.

Наряду со стратегическими изменениями и созданием в организации необходимого климата важной задачей, которую приходится решать руководству на стадии выполнения стратегии, является формирование и мобилизация ресурсов организации, в особенности ее человеческого потенциала для осуществления стратегии.

Важнейшим условием осуществления стратегии является приверженность, преданность членов организации делу организации, в частности делу осуществления реализуемой стратегии. Развить чувство приверженности достаточно сложно. На стадии выполнения стратегии руководство должно стараться делать все, чтобы у членов организации выработалось как можно более устойчивое восприятие стратегии организации как своего личного дела. Успех осуществления стратегии во многом зависит от того, насколько членам организации присуще стремление к достижению на своем рабочем месте наилучших результатов. Умение хорошо работать и стремление работать лучше являются теми характеристиками людей, которые всегда должны находиться в центре внимания руководства и, в частности, должны быть предметом особого внимания на стадии выполнения стратегии.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОНТРОЛЬ И ВНЕСЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ В СТРАТЕГИЮ ФИРМЫ

Оценка и контроль выполнения стратегии являются логически завершающим процессом, осуществляемым в стратегическом управлении. Данный процесс обеспечивает устойчивую обратную связь между ходом процесса достижения целей и собственно целями, стоящими перед организацией.

Контроль способствует тому, чтобы фактически полученные результаты были как можно ближе к требуемым или желаемым. Он состоит из установки стандартов, измерения фактически достигнутых результатов и осуществления корректирующего воздействия в случае, если полученные результаты отличаются от установленных величин выше допустимых отклонений. Стратегический контроль в отличие от текущего направлен на соответствие стратегических результатов стратегическим целям. Корректировка по результатам стратегического контроля может касаться как реализуемой стратегии, так и целей организации.

Стратегический контроль — это сбор и обработка информации о реализации стратегии, заданной заранее в стратегических планах или программах, выявление отклонений, анализ причин, вызвавших такие отклонения, их оценка и принятие решения о корректирующем воздействии. Система контроля должна реализовать четыре степени действий:

- 1) установление стандартов оценки функционирования, которые должны разрабатываться одновременно со стратегией;
- 2) создание измерительной системы, которая покажет степень достижения целей, что является комплексной задачей, так как многие действия трудно оценить;
- 3) сравнение реального функционирования с установленными целями;
- 4) оценка результатов сравнения и выработка, при необходимости, корректирующих действий.

Любой стратегический план требует корректировки, поскольку все детали предусмотреть заранее практически невозможно. Поведение менеджера при обсуждении путей его корректировки можно выразить через реактивный и активный подходы.

Контрольные системы могут анализировать довольно широкий класс явлений: от измерения выходов организации до измерения организационного поведения.

Рыночный контроль наиболее объективен, так как он производится на основе системы цен и позволяет оценить поведение организации, достаточно объективны и используемые показатели.

Контроль по выходу является следующей объективной формой контроля, которой используется в отсутствие других объективных методов. При этом организация должна оценивать или прогнозировать достижение соответствующих целей по различным отделениям, функциям или подразделениям.

Бюрократический контроль представляет собою директивную форму контролирования поведения подразделений, функциональных органов и работников. При этом им предписываются наилучшие способы достижения результатов. Правила и процедуры являются руководствами к действию. Они указывают, что должно быть сделано и таким образом стандартное поведение дает предсказуемый результат и предсказуемую реакцию.

Контроль со стороны коллектива наиболее полезен. Он основывается на создании внутренней системы результатов деятельности

организации. Эта форма контроля, когда работники сами устанавливают нормы и результаты своего поведения.

Стратегический контроллинг является развитием функции контроля в направлении его соединения с другими функциями и все более полной его ориентации на предупреждение отклонений, а не на последующую их ликвидацию.

Стратегический контроллинг — это подсистема стратегического менеджмента, которая координирует функции стратегического анализа, целеполагания, планирования и коррекции стратегии; контролирует функционирование всей системы в целом, а также задает, развивает и контролирует подсистему стратегического информационного обеспечения.

Главное в стратегическом контроллинге — координация и контроль всех этапов стратегического менеджмента как процесса и всех его элементов как системы.

В соответствии с канонами современного стратегического менеджмента гибкая коррекция реализуемой стратегии осуществляется постоянно. На практике это проявляется в виде необходимых конкретных изменений, которые осуществляются в режиме реального времени как в части отдельных специализированных стратегий организации, так и по ее общей стратегии в целом.

Любые конкретные изменения, которые в реальной бизнес-практике осуществляются в ходе непрерывного процесса реализации той или иной конкретной стратегии, относятся только к двум качественно разным стратегическим видам.

Изменения первого вида — это практические изменения, которые осуществляются в процессе реализации данной конкретной стратегии, оставаясь в границах ее особого исходного качества, т. е. являются текущими результатами ситуационно *качественно первичной стратегии*.

Изменения второго вида — это практические изменения, которые осуществляются в процессе реализации данной конкретной стратегии, но по своему содержанию выходят за границы ее особого исходного качества, т. е. являются текущими результатами ситуационно *качественно новой стратегии*.

Любая конкретная коммерческая организация в процессе своей особой специализированной деятельности рано или поздно, осознанно или неосознанно, но всегда проходит не только тактически разные, но и стратегически различные этапы своего развития.

Способность коммерческой организации различать и предвидеть отмеченные стратегические изменения первого и второго вида и, соответственно, делать вполне профессиональные переходы от одной стратегии к другой (качественно новой) — это одни из самых тонких и по-особому сложных моментов ее стратегического менеджмента.

Такая способность является одним из исходных и ключевых факторов создания стратегического конкурентного преимуществ конкретной организации.

СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

В настоящее время российская экономика характеризуется высоким уровнем нестабильности. Внутренние возможности предприятия должны отвечать требованиям рыночной среды, в которой функционирует организация, что может быть достигнуто только с помощью реализации комплексной системы стратегического управления.

Стратегическое управление формирует основу для всех управленческих решений. Не используя преимущества стратегического управления, фирма будет лишена реального способа оценки целей и направлений развития предприятия. Но в настоящих условиях традиционные методы менеджмента уже в значительной мере себя исчерпали, и необходимо искать новые подходы к управлению.

В настоящее время для того чтобы иметь возможность постоянно адаптироваться к изменяющимся условиям рынка лучше своих конкурентов, превосходить их по качеству, скорости и гибкости предоставления услуг, по широте ассортимента или цене продукции руководителям компаний необходимо оперативное получение информации о деятельности компании для своевременного принятия управленческих решений. Большое значение имеет концептуальная и технологическая связь между стратегией и используемыми организационными решениями.

Одним из таких подходов, активно используемых в практике западных компаний, является процессно-ориентированный подход. Согласно ему фирма определяется как совокупность действующих в ней процессов, т. е. связанных наборов повторяемых действий, ко-

торые преобразуют входящую информацию в конечный продукт в соответствии с предварительно установленными правилами. Задача перехода на процессно-ориентированную организацию работы фирмы сводится к решению проблемы адекватного описания деятельности с точки зрения составляющих ее процессов, а затем проведения оптимизации полученных моделей, составляющих суть стратегического развития данной организации. Чтобы реализовать на практике процессный подход, необходимо создать механизмы эффективного управления, которые позволят достичь стратегических целей. Однако большинство классических подходов к стратегическому управлению не уделяют достаточного внимания связи между формулировкой целей компании и мерами по их реализации, а также механизмам контроля достижения этих целей.

Ответом на потребность в механизмах опережающего, повседневно-стратегического управления явилась разработка в начале 1990-х гг. Нортон и Капланом общей методологии, известной в мире бизнеса под названием *Balanced Scorecard*, (BSC) — сбалансированная система показателей (ССП).

Предпосылками возникновения данной системы стали:

- глобализации;
- либерализации торговли;
- появления технических новшеств.

Сбалансированная система показателей является инструментом стратегического и оперативного управления, который позволяет «связать» стратегические цели компании с бизнес-процессами и повседневными действиями сотрудников на каждом уровне управления, а также осуществлять контроль за реализацией стратегии.

Сбалансированная система показателей обеспечивает целенаправленный мониторинг деятельности предприятия, позволяет прогнозировать и упреждать появление проблем, органично сочетает уровни стратегического и оперативного управления, контролирует наиболее существенные финансовые и нефинансовые показатели деятельности предприятия. Степень достижения стратегических целей, эффективность бизнес-процессов и работы всего предприятия в целом, каждого его подразделения и каждого сотрудника определяется значениями ключевых показателей эффективности, которые тесно связаны с системой мотивации сотрудников. Показатели с их целевыми и граничными значениями определяются таким образом, чтобы максимально охватить все критические области, влияющие на реализацию стратегии.

Сбалансированная система показателей — это система стратегического управления компанией на основе измерения и оценки ее эффективности по набору оптимально подобранных показателей, отражающих все аспекты деятельности организации, как финансовые, так и нефинансовые. Название системы отражает то равновесие, которое сохраняется между краткосрочными и долгосрочными целями, финансовыми и нефинансовыми показателями, основными и вспомогательными параметрами, а также внешними и внутренними факторами деятельности.

Таким образом, сбалансированная система показателей — это система измерения эффективности деятельности всего предприятия (система стратегического управления), основанная на видении и стратегии, которая отражает наиболее важные аспекты бизнеса. Концепция сбалансированной системы показателей поддерживает стратегическое планирование, реализацию и дальнейшую корректировку стратегии, путем объединения усилий всех подразделений предприятия.

Современные подходы к стратегическому управлению создают необходимость учитывать нефинансовые составляющие: персонал, бизнес-процессы, инновации, отношения с потребителями.

Р. Каплан и Д. Нортона определили четыре основных группы стратегических целей, достижение которых оценивается ключевыми показателями:

- финансовая составляющая;
- клиентская составляющая;
- составляющая внутренних бизнес-процессов;
- составляющая обучения и развития персонала.

Таким образом, она призвана дать ответы на четыре важнейших для предприятия вопроса (табл. 4).

Таблица 4

Стратегически важные аспекты деятельности организации

| Проекция | Ключевой вопрос |
|---------------------|--|
| Финансы | Как стратегия повлияет на финансовое состояние компании? |
| Клиенты | Как мы должны выглядеть перед нашими клиентами, чтобы реализовать стратегию? |
| Бизнес-процессы | Какие процессы стратегически важны? |
| Обучение и развитие | Как мы будем поддерживать нашу способность к изменению и совершенствованию, чтобы реализовать стратегию? |

Финансовые показатели оценивают экономические последствия предпринятых действий и являются индикаторами соответствия стратегии компании, ее осуществления и воплощения общему плану усовершенствования предприятия в целом. Как правило, финансовые цели относятся к прибыльности и измеряются, например, операционной прибылью, доходностью занятого капитала или, как это было до недавнего времени, добавленной стоимостью. Альтернативными финансовыми целями могут быть быстрый рост объема продаж или генерирование потока наличности.

Клиентская составляющая представляет собой потребительскую базу и сегмент рынка, в которых конкурирует данное предприятие, а также как показатели результатов его деятельности в целевом сегменте рынка. Сюда входят удовлетворение потребностей клиентов, сохранение потребительской базы, привлечение новых клиентов, доходность, а также объем и доля целевого сегмента рынка.

Клиентская составляющая позволяет менеджерам сформулировать стратегию, ориентированную на потребителя и целевой сегмент рынка, таким образом, чтобы в будущем она обеспечила исключительную доходность.

Составляющая внутренних бизнес-процессов. Данная составляющая определяет те главнейшие внутренние бизнес-процессы, которые необходимо довести до совершенства. Это позволит компании:

- 1) разработать такие бизнес-предложения потребителям, которые помогут создать и сохранить клиентскую базу в целевом сегменте рынка;
- 2) удовлетворить ожидания акционеров относительно высокой финансовой доходности.

Показатели данного направления сосредоточены на оценке внутренних процессов, от которых в огромной степени зависит удовлетворение потребностей клиентов и достижение финансовых задач компании в целом.

Составляющая обучения и развития персонала. Четвертая составляющая сбалансированной системы показателей эффективно определяет инфраструктуру, которую надлежит создать, чтобы обеспечить долговременный рост и совершенствование.

Организационное обучение и карьерный рост имеют три главных источника: люди, системы и организационные процедуры, предприятие должно инвестировать в переобучение персонала, усовершенствование информационных технологий и систем, со-

здание взаимосвязи между организационными процедурами и ежедневными операциями в целях развития и достижения стратегии фирмой.

Правильно построенная ССП позволяет организации:

- сосредоточить все свои ресурсы (финансовые, кадровые, технологические, информационные) на реализации стратегии и добиться неуклонного движения предприятия к поставленным целям;
- обеспечить связь между стратегическими целями и ежедневной работой коммерческих, производственных и административных структур (за счет введения измеримых показателей, связанных с целями);
- повысить управляемость и эффективность деятельности предприятия, а также снизить риски.

Сбалансированная система показателей стала очень актуальной концепцией. За последнее десятилетие тысячи менеджеров по всему миру в той или иной форме взялись за ее реализацию. ССП имеет положительные и отрицательные стороны.

Основное преимущество ССП состоит в том, что она пронизывает всю структуру предприятия и обеспечивает согласованные оперативные действия персонала, направленные на реализацию стратегии, помогает руководителям быстро получать ценную обобщенную информацию о деятельности предприятия для улучшения качества процесса принятия решений, обеспечивает слаженное взаимодействие сотрудников предприятия и снабжает все уровни управления предприятия представлениями о том, каким образом можно улучшить процесс принятия решений и приблизиться к поставленным целям.

Успешность реализации стратегии зависит от достижений и инициативы сотрудников, правильного распределения ресурсов и выстраивания обратных связей. Участвуя в определении ключевых показателей и реализации стратегии, сотрудники имеют возможность повысить собственную квалификацию и улучшить эффективность предприятия в целом. За счет вовлечения персонала в процесс реализации стратегических решений предприятие превращается в гибкую структуру, где каждый работник одинаково понимает поставленные цели. Такое предприятие способно быстро реагировать на опасные тенденции и принимать соответствующие управленческие решения.

Сбалансированная система показателей помогает предприятию в оптимизации собственных бизнес-процессов и выравнивает эти бизнес-процессы со стратегией. Благодаря ССП предприятие может более оптимально управлять своими бюджетными средствами исходя из стратегии, а не из личных предпочтений отдельно взятых руководителей, что обеспечивает связь между приоритетами и действиями.

Таким образом, можно выделить следующие преимущества ССП:

- устраняет разрыв между стратегией и ее воплощением, позволяет понять, как новый проект влияет на достижение стратегических целей;
- дает возможность оперативно реагировать на изменения окружающей среды, оценить их с точки зрения влияния на достижение стратегических целей;
- позволяет скорректировать существующую стратегию;
- создает возможность повысить эффективность системы стратегического и оперативного управления.

Для успешного внедрения сбалансированной системы показателей необходимо:

- получить поддержку руководства;
- прийти к соглашению по используемой терминологии;
- найти внутреннего руководителя проекта;
- определить миссию, видение и стратегию предприятия;
- определить подразделения предприятия, в которых внедряется ССП;
- определить стратегические цели организации;
- определить показатели для оценки достижения целей и способы получения данных для показателей;
- внедрить управление процессами;
- оценивать эффективность предприятия за определенные периоды.

У системы сбалансированных показателей есть и негативная сторона. Как и любая технология управления, она должна быть адаптирована к конкретным условиям. Большинство организаций сталкиваются с трудностями при сборе данных по внутренним процессам, так как они еще не были формализованы или задокументированы. Неправильное использование ССП, ставит под угрозу имидж фирмы, а в условиях неопределенности и риска появляется угроза банкротства.

Основными недостатками является:

- адаптация ССП к определенным условиям;
- разница в методологии управления требует доработки ССП;
- затруднено использование зарубежного опыта;
- неправильное использование ССП нарушает нормальное функционирование организации;
- требует определенных затрат, в том числе и временных.

ССП имеет определенные преимущества и недостатки, которые организации при внедрении такой системы необходимо учитывать и, подстроив ее под определенные условия фирмы можно эффективно использовать.

Главный результат внедрения ССП в качестве инструмента реализации стратегии и мониторинга деятельности организации — полное понимание стратегии на всех исполнительских уровнях, последовательное ее проведение и система мотиваций, основанная на контроле реального выполнения стратегических целей.

Сбалансированная система показателей — это система измерения эффективности деятельности всего предприятия, основанная на видении стратегии, которая отражает наиболее важные аспекты бизнеса. Концепция Сбалансированной системы показателей поддерживает стратегическое планирование, реализацию и дальнейшую корректировку стратегии, путем объединения усилий всех подразделений предприятия.

Таким образом, ССП является сложным, трудоемким процессом. Сбалансированная система показателей — современная технология эффективного управления, позволяющая компаниям не только разработать выигрышную стратегию, но и успешно ее реализовать.

Сбалансированная система показателей предоставляет компаниям важное преимущество, обеспечивая тесную взаимосвязь между стратегическими целями предприятия и повседневными действиями каждого работника.

ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ВЫБОРА МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ И ЦЕЛЕЙ ЕГО РАЗВИТИЯ

Задача формирования перспективной концепции комплексного социально-экономического развития муниципального образования, в том числе его стратегического выбора, во многом сводится к выявлению и анализу внутренних закономерностей и внешних факторов, определяющих процессы развития.

При анализе внутренних закономерностей развития муниципального образования чаще всего используются методы исторического и структурно-функционального анализа.

Анализ внутренних закономерностей развития муниципально-го образования предполагает рассмотрение соотношения между его специализацией и комплексностью.

К числу внешних факторов, определяющих перспективное развитие муниципального образования, следует отнести: его новое геополитическое и геоэкономическое положение; его отношения с субъектом РФ и федеральным центром; роль и место в региональной (и общегосударственной) системе территориального разделения труда; степень развития и эффективность сложившихся межрегиональных и международных связей и т. п.

При проведении аналитических работ следует принять во внимание то обстоятельство, что общая закономерность развития муниципального образования связана, в частности, с полным или частичным изменением специализации его экономики, функций, выполняемых им в системе регионального (общегосударственного) разделения труда. Саморазвитие муниципального образования состоит в формировании новой специализации, позволяющей эффективно решать спектр социально-экономических проблем территории в новых условиях хозяйствования.

Анализ стартовых условий комплексного социально-экономического развития муниципального образования, обусловленных влиянием факторов местного характера, проводится по следующим основным направлениям:

- качество жизни населения;

- величина и эффективность использования местного социально-экономического потенциала;
- экологическая обстановка;
- экономическая ситуация;
- состояние системы местного самоуправления.

Стартовый социально-экономический потенциал может быть представлен тремя основными структурными составляющими.

Во-первых, это блок базовых ресурсных потенциалов, объединяющий:

- природно-ресурсный потенциал, характеризующий возможности развития муниципального образования за счет рационального использования его земельных, минерально-сырьевых, лесных, водных, рекреационных и т. п. ресурсов;
- экономико-географический потенциал, характеризующий резервы развития муниципального образования путем эффективного использования его транспортно-географического положения; климатических и ландшафтных условий; размещения нового или расширения существующего производства;
- демографический потенциал, характеризующий возможности улучшения качества населения (определяется общей численностью населения, его половозрастным составом, динамикой роста (убыли) населения, миграционными процессами).

Во-вторых, выделяют блок обеспечивающих потенциалов социально-экономического развития муниципального образования. В его состав могут входить:

- трудовой потенциал, характеризующий возможности развития муниципального образования за счет подготовки и рационального использования кадров;
- производственный потенциал, характеризующий возможности развития муниципального образования на основе эффективного использования всех структурных составляющих его производственного комплекса;
- научно-инновационный потенциал, характеризующий возможности муниципального образования в сфере повышения конкурентоспособности продукции на основе рационального использования достижений НТП;
- социально-инфраструктурный потенциал, характеризующий резервы муниципального образования в сфере улучшения медицинского, бытового, культурного, транспортного и жилищ-

но-коммунального обслуживания населения на основе расширения номенклатуры и повышения качества услуг;

- бюджетный потенциал, характеризующий возможности муниципального образования в улучшении доходной части бюджета;
- инвестиционный потенциал, характеризующий возможности муниципального образования в привлечении и использовании средств отечественных и зарубежных инвесторов, предпринимателей, населения для решения территориальных проблем;
- экспортно-импортный потенциал, характеризующий возможности муниципального образования в повышении эффективности его внешнеэкономической деятельности путем закрепления на уже «освоенных» рыночных нишах; использовании относительной дешевизны основных ресурсов производства; применении уникальных высоких технологий и решении на этой основе широкого спектра проблем территориального развития.

В-третьих, блок потенциалов готовности муниципального образования к социально-экономическим преобразованиям включает:

- потенциал социально-психологической готовности к проведению на территории муниципального образования намечаемых социально-экономических преобразований;
- потенциал нормативно-правовой готовности, характеризующий степень полноты правовой и нормативной базы, необходимой для осуществления тех или иных преобразований в различных сферах жизнедеятельности населения муниципального образования;
- потенциал научно-методической готовности, характеризующий степень разработки научных и методических материалов, необходимых для реализации намеченных социально-экономических преобразований;
- потенциал кадровой готовности, характеризующий степень готовности муниципальных служащих к реализации стратегических задач, а также квалификационный состав трудоспособного населения муниципального образования.

При анализе стартового социально-экономического потенциала муниципального образования важное место занимает оценка эффективности его использования.

При формировании *стратегических целей* социального развития муниципального образования повышение качества жизни насе-

ления разворачивается в систему показателей в рамках основных направлений:

- 1) охрана здоровья населения;
- 2) обеспечение общественного порядка и законности;
- 3) улучшение экологической ситуации;
- 4) защита социально уязвимых групп населения;
- 5) обеспечение жильем и жилищно-коммунальными услугами;
- 6) благоустройство территории;
- 7) бытовое обслуживание и торговля;
- 8) сфера образования;
- 9) культура и искусство;
- 10) транспортное обслуживание.

Муниципальное образование может приступить к разработке собственной системы социальных стандартов, учитывающей особенности его развития.

В качестве типовых стратегических условий установок социального развития муниципального образования рекомендуется использовать следующие:

- 1) нормализация и улучшение демографической ситуации, преодоление депопуляционных тенденций;
- 2) реализация нового подхода к охране здоровья;
- 3) переориентация социальной и социокультурной политики на семью, обеспечение социальных гарантий семье, детям и молодежи;
- 4) активизация социальной политики, переход к адресной социальной помощи, достижение заметного улучшения материального положения и условий жизни населения;
- 5) обеспечение эффективной, рациональной и свободно избранной занятости населения, повышение качества и конкурентоспособности трудового потенциала;
- 6) интенсификация развития культурно-образовательного потенциала муниципального образования на основе использования духовных традиций и наиболее эффективных современных образовательных, воспитательных и культурно-просветительных технологий;
- 7) формирование и развитие инновационно-творческого потенциала населения;
- 8) развитие и совершенствование муниципальной социальной инфраструктуры;
- 9) улучшение экологии и сохранение среды обитания.

Процесс формирования стратегических целей социального развития муниципального образования должен проходить по следующей логической цепочке:

1. Формирование общих стратегических целей социального развития.
2. Формирование массива проблем развития.
3. Отбор приоритетных проблем развития.
4. Уточнение качественного и количественного описания приоритетных проблем.
5. Разработка детализированных (локальных) целей социального развития.

Стратегический выбор муниципального образования — это ответственное управленческое решение, сопряженное с риском. Поэтому в процессе формирования стратегического выбора должны быть оценены различные риски, обусловленные выполнением тех или иных приоритетных функций в будущем. Характеристики прогнозируемых рисков должны быть учтены при сравнительном анализе вариантов стратегического выбора.

При проведении комплексной оценки функций, предложенных для включения в состав стратегического выбора, целесообразно осуществить факторный анализ каждой из них, оценив благоприятные и неблагоприятные характеристики для выполнения ими стратегической роли. В качестве критериальных факторов могут выступать как внутренние, так и характеризующие внешнюю среду параметры и особенности, действующие и прогнозируемые условия, результаты и последствия развития функций.

Отобранный вариант стратегического выбора муниципального образования должен удовлетворять следующим требованиям:

- обеспечивать реализацию муниципальных стандартов качества жизни населения;
- обеспечивать развитие экономики муниципального образования до уровня, позволяющего муниципальным властным структурам в полной мере реализовывать конституционное право на осуществление местного самоуправления;
- быть экономически эффективным;
- минимизировать риски, связанные с реализацией муниципальным образованием своего нового стратегического выбора.

При разработке системы стратегических целей экономического развития муниципального образования центральное место занимает проблема выбора главной цели. При этом в качестве объек-

та стратегического макроэкономического прогноза, направленного на определение целей экономического развития территории, необходимо использовать характеристики расходной и доходной части баланса финансовых ресурсов муниципального образования.

Принципиальная схема формирования стратегических целей экономического развития муниципального образования состоит из следующих логически увязанных блоков:

1. Формирование стратегических целей социального развития.
2. Определение затрат, связанных с достижением социальных целей.
3. Формирование стратегических целей экономического развития.
4. Определение затрат, связанных с достижением экономических целей.
5. Определение затрат на содержание органов муниципального образования.
6. Определение расходной части баланса финансовых ресурсов муниципального образования.
7. Прогноз доходности муниципального бюджета.
8. Оценка суммарной величины внебюджетных ресурсов муниципального образования.
9. Сравнительный анализ расходной и доходной частей баланса финансовых ресурсов.
10. Формирование главной стратегической цели экономического развития.
11. Разработка системы локальных стратегических целей экономического развития.
12. Стратегический выбор муниципального образования.

Формирование стратегического выбора муниципального образования осуществляется на принципах, целенаправленности, социальной, комплексности, системности, адаптивности, эффективности, минимизации рисков, баланса интересов, легитимности, демократичности, профессионализма, принцип «первого руководителя».

Принцип целенаправленности предполагает обоснование в концепции стратегических целей и приоритетов социально-экономического развития. Этот принцип реализуется уже самой разработкой концепции, ядро которой составляют, во-первых, комплекс стратегических целей развития, во-вторых, стратегический выбор муниципального образования, включающий перечень приоритетных функ-

ций (отраслей и видов деятельности), намечаемых к реализации в стратегической перспективе.

Принцип социальности требует, чтобы при формировании стратегических целей развития муниципального образования, механизмов их реализации во главу были положены интересы населения, приоритетное решение проблем повышения качества жизни.

Соблюдение принципа комплексности при формировании концепции комплексного социально-экономического развития муниципального образования означает рассмотрение приоритетных функций, реализуемых в муниципальном образовании, в контексте всей совокупности прогнозных социально-экономических характеристик и факторов развития муниципального образования. При этом в качестве главного внутреннего источника развития муниципально-образовательного образования можно рассматривать структурно-функциональное противоречие между специализацией и комплексностью.

Принцип системности тесно связан с принципом комплексности; следование ему предполагает, что определение стратегических целей развития муниципального образования и механизмов их реализации должно осуществляться с учетом взаимосвязей между всеми факторами, а также во взаимозависимости его развития с развитием субъекта Российской Федерации, других регионов и муниципальных образований, страной в целом.

При разработке концепции должны быть учтены предпосылки и ограничения развития муниципального образования, формируемые на различных иерархических уровнях: местном (муниципальном), региональном, межрегиональном, федеральном.

Следование принципу адаптивности означает, что формирование концепции необходимо осуществлять с учетом возможных и в предположении возникновения непрогнозируемых изменений внешней среды, которые могут обусловить корректировку целей, приоритетов и механизмов их реализации. Такая корректировка должна проводиться с минимальными политическими, социальными и экономическими издержками.

Соблюдение принципа эффективности при формировании концепции влечет необходимость доказательства, что именно предлагаемый набор целей экономического развития, функций, определенных в качестве приоритетных, намеченные пути их реализации обеспечат достижение требуемого качества жизни населения с наименьшими финансовыми затратами и социальными издержками.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Актуальные проблемы стратегического управления

1. Рассмотрите основные этапы развития процесса управления в корпорациях.
2. В чем состоит основное отличие долгосрочного экстраполятивного планирования от стратегического?
3. Что отличает стратегические решения от других типов решений?
4. Каковы особенности управленческих задач высшего руководства предприятия?
5. Назовите основное противоречие развития стратегического менеджмента, присущее переходной экономике.

2. Содержание и структура стратегического управления

1. Что такое стратегическое управление?
2. Каковы основные этапы стратегического управления?
3. Проанализируйте предпосылки развития стратегического управления в России.
4. Какие ошибки допускают наиболее часто при проведении стратегических изменений?
5. Какие недостатки и ограничения при использовании имеет стратегическое управление?

3. Организация как объект стратегического менеджмента

1. Что такое система?
2. Что такое экономическая (производственная) система?
3. Какие ресурсы входят в состав производственной системы?
4. Чем должна обладать производственная система, чтобы обеспечить себе конкурентное преимущество?

4. Конкурентные преимущества фирмы

1. Какие экономические субъекты участвуют в формировании конкурентных преимуществ фирмы?
2. Назовите основные виды конкурентных преимуществ.
3. Раскройте содержание и условия формирования основных конкурентных преимуществ.
4. Какие основные движущие силы вызывают изменения в отрасли?

5. Какие пять сил предложил М. Портер для определения сильных и слабых сторон фирмы в конкурентной борьбе?

5. Состав и структура макро- и микроокружения организации

1. Что представляют собой «фильтры» релевантной информации, необходимой для проведения анализа среды организации?
2. Что такое среда фирмы?
3. Какие составляющие формируют макро- и микроокружение организации?
4. Как могут повлиять на деятельность фирмы социоэкономические и политические факторы ее макроокружения?
5. Какие цели преследует фирма при изучении своих поставщиков, клиентов и конкурентов?

6. Анализ внутренней среды организации

1. Какова цель анализа внутренней среды организации?
2. Что такое управленческий анализ?
3. Какие подходы существуют к определению составляющих внутренней среды организации?
4. Перечислите элементы анализа внутренней среды.
5. Какую роль играет организационная культура при формировании внутренней среды организации?

7. Методы и практические приемы анализа внешней и внутренней среды организации

1. Что такое проблема? Обоснуйте различия между слабыми сторонами деятельности фирмы и ее проблемами.
2. Из чего состоит анализ внешней среды фирмы?
3. Перечислите методы анализа макроокружения.
4. В чем заключается сущность ПЭСТ-анализа?
5. По каким критериям проводится анализ микроокружения?
6. В чем заключается сущность SWOT-анализа?
7. В чем суть стратегического анализа фирмы?
8. Какой анализ дает ответ на вопрос, насколько сильна сегодняшняя конкурентная позиция фирмы?

8. Сущность, цель и принципы формирования миссии организации

1. Что представляет собой миссия в широком и узком понимании?
2. Дайте обобщающее определение миссии организации.
3. Почему для некоторых организаций очень трудно сформулировать миссию?

4. Чьи интересы должны быть затронуты при формулировании миссии организации?
5. Какова роль стратегического видения в формировании миссии организации?
6. Какую роль миссия организации играет в ее деятельности и развитии?

9. Формирование стратегических целей организации и иерархической структуры задач

1. В чем общий смысл цели организации?
2. Какие классификации стратегических целей вы знаете?
3. Какими характеристиками должны обладать правильно поставленные цели?
4. Каким образом обеспечивается единство миссии, целей и стратегии организации и их непротиворечивость?
5. Какие методы используются при формировании системы стратегических целей организации?

10. Классические (базисные) стратегии развития бизнеса

1. Укажите требования к стратегии.
2. Назовите классификационные признаки стратегий.
3. Раскройте сущность базовых стратегий.
4. Какие стратегии относятся к конкурентным? Укажите их роль и значение.
5. Какие стратегии рекомендуются на различных стадиях жизненного цикла отрасли?

11. Алгоритм разработки и выбора стратегии фирмы

1. Какое место занимает этап формулирования стратегии в процессе стратегического управления?
2. Из каких шагов состоит процесс выбора стратегии?
3. Что такое анализ портфеля бизнесов (продуктов)?
4. Что такое стратегическая бизнес-единица?
5. Какие основные факторы должны быть учтены при выборе стратегии фирмы?

12. Задачи этапа реализации стратегии и функции менеджеров высшего уровня

1. В чем значение этапа реализации стратегии? Почему необходима организация процесса реализации стратегии?
2. Какова структура процесса реализации стратегии?
3. Какова сущность концепции стратегических разрывов и как она используется в стратегическом управлении?

4. Какие уровни стратегических изменений можно выделить при реализации стратегии?
5. Какие подходы применяются для проведения изменений?
6. Какой инструментарий применяется для оценки необходимых изменений?

13. Структура и культура организации как объекты стратегических изменений

1. Какова взаимосвязь между реализацией стратегии и организационной структурой компании?
2. Каковы преимущества и недостатки различных типов организационных структур управления с точки зрения стратегического управления?
3. Каковы особенности и области применения организационной структуры управления на базе концепции стратегических хозяйственных подразделений?
4. Какую роль в реализации стратегии играет организационная культура?
5. Должна ли меняться организационная культура вместе со стратегией или стратегия должна учитывать особенности организационной культуры?

14. Источники и способы преодоления сопротивления изменениям в организации

1. Почему возникает сопротивление при реализации стратегии?
2. Как оно проявляется?
3. Каковы рекомендации для преодоления сопротивления персонала стратегическим изменениям?
4. Каковы способы преодоления противодействия запланированным организационным изменениям?

15. Стратегический контроль и внесение изменений в стратегию фирмы

1. Раскройте сущность стратегического контроля.
2. Опишите процесс стратегического контроля.
3. Чем отличается стратегический контроллинг от стратегического контроля?
4. Что понимается под мониторингом стратегической ситуации и как он осуществляется?
5. Как в стратегическом менеджменте осуществляется взаимосвязь системы планирования и контроля?

16. Формирование стратегического выбора муниципального образования и целей его развития

1. Для чего необходимо стратегическое планирование социально-экономического развития муниципального образования?
2. Каков примерный состав концепции социально-экономического развития муниципального образования?
3. Из каких основных этапов состоит разработка концепции социально-экономического развития муниципального образования?
4. Какова роль населения и общественности в перспективном планировании социально-экономического развития муниципального образования?

ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ (ДОКЛАДОВ)

1. Концепция и школы стратегического менеджмента.
2. Концепция стратегического менеджмента. Пирамида стратегий.
3. Цели, целевые установки, корпоративные цели стратегического управления.
4. Методы стратегического анализа.
5. Анализ отрасли и конкурентов.
6. Стратегическая оценка неопределенности и риска.
7. Методы системного и ситуационного анализа.
8. Экономическая стратегия фирмы.
9. Комплекс внешних стратегий фирмы.
10. Стратегии внутрифирменного развития.
11. Эталонные стратегии.
12. Принципы и методы выбора стратегических позиций и стратегических зон хозяйствования (СЗХ).
13. Формирование оценки конкурентного статуса фирмы.
14. Технология разработки и принятия стратегических решений.
15. Стратегический контроллинг и мониторинг.
16. Организация реализации стратегий (структура, функции, синергетика и креативность).
17. Сущность и особенности стратегии планирования.
18. Структура стратегического плана.
19. Критерии и показатели стратегического плана.
20. Роль ситуационного анализа в стратегическом управлении.
21. Элементы анализа отраслевой и конкурентной среды.
22. Выявление и оценка текущей стратегии организации.
23. Методы стратегического анализа диверсифицированных компаний.
24. Оценка стратегического потенциала фирмы.
25. Сущность матричных методов стратегического анализа.
26. Стратегия как фактор развития конкурентного преимущества.
27. Факторы, воздействующие на выбор стратегической альтернативы.
28. Приведение структуры организации в соответствие выбранной стратегии.

29. Корпоративная культура, ее влияние на стратегическое управление.
30. Современные подходы и инструменты контроля.
31. Формирование конкурентных преимуществ.
32. Оценка конкурентного статуса организации.
33. Сбалансированная система показателей (ССП) как инструмент стратегического управления.
34. Этапы разработки и внедрения сбалансированной системы показателей (ССП).
35. Сущность и история развития сбалансированной системы показателей (ССП).
36. Использование сбалансированной системы показателей как системы стратегического управления.
37. Преимущества и недостатки системы сбалансированных показателей (ССП).
38. Система сбалансированных показателей как новое направление в структуре стратегического управления.
39. SWOT-анализ муниципального образования.
40. Концепция социально-экономического развития муниципального образования: цели, структура.

ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ

1. Какой вид стратегии создания конкурентных преимуществ предполагает изучение интересов конкретной группы потребителей, тем самым удовлетворяя их необычную потребность?

- а) стратегия «лидерство в цене»;
- б) стратегия дифференциации;
- в) стратегия интеграции;
- г) стратегия фокусирования.

2. Какой элемент не является источником создания ценовых преимуществ?

- а) четкое представление о том, кто является покупателем, а кто принимает решение о покупке;
- б) накопленный опыт;
- в) экономия на разнообразии продукции;
- г) оптимизация деятельности фирмы во времени.

3. Определите неправильное утверждение:

- а) при осуществлении стратегического управления основной упор делается на стратегическое планирование;
- б) осуществление процесса стратегического управления требует больших затрат времени и ресурсов;
- в) стратегическое управление не может быть сведено к набору правил, процедур и схем;
- г) стратегическое управление дает точную и детальную картину будущего.

4. Исходным процессом стратегического управления является:

- а) определение миссии и целей;
- б) выбор стратегии;
- в) анализ среды;
- г) оценка и контроль стратегии.

5. Конкурентная ситуация, когда на рынке доминирует несколько фирм, создавая сильную взаимозависимость между собой:

- а) монополия;
- б) олигополия;
- в) чистая конкуренция;
- г) несовершенная конкуренция.

6. Метод прогнозирования, который базируется на предположении о неизменности или относительной стабильности имеющихся тенденций развития:

- а) экстраполяционный;
- б) экспертный;
- в) моделирование;
- г) метод сценариев.

7. Какой метод построения «дерева целей» применяется для формализованных целей, чаще всего характеризующие реально существующие объекты или те, которые создаются?

- а) метод формализации;
- б) метод обеспечения необходимых условий;
- в) метод дезактивации целей;
- г) метод дезагрегации целей.

8. Конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность — это:

- а) проект;
- б) цель;
- в) миссия;
- г) программа.

9. Покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы — это элементы:

- а) макроокружения;
- б) микроокружения;
- в) непосредственного окружения;
- г) внутренней среды.

10. Метод анализа среды, который предполагает выявление сильных и слабых сторон организации, а также, внешних угроз и возможностей:

- а) SWOT-анализ;
- б) матрица возможностей;
- в) матрица угроз;
- г) метод составления профиля среды.

11. К видам управления относят:

- а) оперативное;
- б) долгосрочное;
- в) стратегическое;
- г) нет правильного ответа.

12. Управленческая деятельность по постановке и реализации долгосрочных целей, поддержанию эффективных взаимоотношений фирмы с ее окружением при соответствии поставленных целей и ее внутренних возможностей называется:

- а) менеджментом;
- б) инновационным менеджментом;
- в) стратегическим менеджментом;
- г) инвестиционным менеджментом.

13. Какой термин переводится как искусство генералов?

- а) управление;
- б) контроль;
- в) стратегия;
- г) решение.

14. Заключение в продукте ценность для покупателя, побуждающее его этот продукт купить — это:

- а) конкуренция;
- б) конкурентоспособность;
- в) конкурентное преимущество продукта.

15. К отличиям стратегического планирования от прогнозирования относят:

- а) период времени и степень детализации;
- б) стратегии;
- в) уровни управления.

16. Если у фирмы широкий диапазон конкуренции и высокий научно-технический потенциал, то стратегия конкурентоспособности для нее предпочтительнее:

- а) низкие издержки;
- б) дифференциация (специализация);

17. Какие две группы факторов принято выделять при анализе внешней среды:

- а) внутренние и внешние;
- б) сильные и слабые;
- в) экономические и политические;
- г) прямые и косвенные;
- д) перспективные и ретроспективные;
- е) возможности и угрозы.

18. Что является главной целью стратегического анализа внешней среды организации?

- а) информация о возможностях, которую надо учитывать при формулировании миссии организации;

- б) информация об угрозах, которую надо учитывать при разработке маркетинговой стратегии организации;
 - в) информация об угрозах и возможностях, которую надо учитывать при принятии всех ключевых стратегических решений.
19. Какая структура стратегического анализа внутренней среды организации является правильной?
- а) стратегический анализ в соответствии со структурой отдельных бизнесов организации;
 - б) стратегический анализ, который соответствует функциональной структуре организации;
 - в) ситуационный стратегический анализ, который обеспечивает стратегический бизнес-успех.
20. К уровням стратегического управления не относят:
- а) корпоративный;
 - б) краткосрочный;
 - в) уровень бизнес-единицы;
 - г) функциональный.
21. Второй уровень стратегического управления представляет:
- а) корпоративная стратегия;
 - б) краткосрочная стратегия;
 - в) уровень бизнес-единицы;
 - г) функциональная стратегия.
22. Какую стратегию необходимо воспринимать как целостность?
- а) корпоративная стратегия;
 - б) краткосрочная стратегия;
 - в) уровень бизнес-единицы;
 - г) функциональная стратегия.
23. На каком уровне создаются предпосылки для решения стратегических задач?
- а) корпоративный;
 - б) краткосрочный;
 - в) уровень бизнес-единицы;
 - г) функциональный.
24. Модель «Пять сил конкуренции» М. Портера включает элементы:
- а) товары-заменители;
 - б) сила менеджмента компании;
 - в) сила потребителей в торговле;
 - г) сила государственного регулирования;

24. SWOT-анализ предусматривает выявление и подробное рассмотрение:

- а) конкурентных преимуществ;
- б) сильных сторон фирмы;
- в) благоприятных возможностей для бизнеса;
- г) слабых сторон организации;
- д) угроз для бизнеса.

26. Преимуществами функциональной структуры управления являются:

- а) возможность углубленной деловой и профессиональной специализации персонала;
- б) ясность в распределении полномочий и ответственность;
- в) хорошие условия для внедрения внутриорганизационного хозрасчета;
- г) возможность адекватного учета региональных условий бизнеса;
- д) создание условий для децентрализации в структуре управления.

27. Процесс принятия решений начинается с:

- а) формулировки миссии предприятия;
- б) постановки управленческих целей;
- в) выявления проблемы;
- г) определения лица, ответственного за принятие решений;
- д) идентификации функциональной сферы, где принимается решение.

28. Суть делегирования состоит:

- а) в установлении приоритетов;
- б) передаче властных полномочий вниз и принятии их менеджером низшего звена;
- в) передаче ответственности на более низкий уровень управления;
- г) в доверии к своим подчиненным;
- д) поручении подчиненному принять какое-либо решение.

29. Основной характеристикой организации как открытой системы является:

- а) обмен ресурсами с внешней средой;
- б) сильное лидерство;
- в) способность адаптировать методы ведения бизнеса к изменяющимся условиям внешнего окружения;
- г) правильный подбор персонала;

- д) готовность пересмотреть свою миссию.
30. Что может быть отражено в стратегической установке:
- а) технология;
 - б) цель;
 - в) задачи.
31. Корпоративная культура основана:
- а) на принятых в обществе формах поведения;
 - б) правилах, определяемых руководством организации;
 - в) разделяемых большинством членов организации убеждениях и ценностях;
 - г) особенностях производства;
 - д) законодательстве.
32. Какой принцип измерения неопределенности внешней среды использован в следующей характеристике: имеет отношение к темпам изменения внешней среды, где изменение одного или нескольких факторов происходит медленно или очень быстро?
- а) простая сложная;
 - б) стабильная-нестабильная;
 - в) сложная-стабильная;
 - г) простая-нестабильная.
33. Качество продукции или услуг определяется:
- а) стандартами, принятыми в отрасли;
 - б) высшим менеджментом организации;
 - в) экономичностью организационной структуры;
 - г) ценой продукции или услуг;
 - д) реакцией потребителей.
34. Одна из важнейших функций корпоративной культуры — это:
- а) укрепление дисциплины;
 - б) формирование благоприятного психологического климата в организации;
 - в) поддержание социальной стабильности в организации;
 - г) правильное распределение вознаграждений;
 - д) создание благоприятного имиджа компании.
35. К внутренней стратегии относится:
- а) изменения сферы деятельности;
 - б) маркетинг;
 - в) заключение контрактов;
 - г) объединение.

36. Распределите этапы стратегического управления в порядке их выполнения:
- а) анализ среды;
 - б) выполнение стратегии;
 - в) оценка и контроль выполнения;
 - г) определение миссии и целей;
 - д) выбор стратегии.
37. Финансы являются элементом:
- а) макросреды;
 - б) микросреды;
 - в) внутренней среды фирмы.
38. Посредники являются элементом:
- а) микросреды;
 - б) макросреды;
 - в) внутренней среды фирмы.
39. Конкуренция — это:
- а) соперничество юридических и физических лиц за свое выживание в условиях действия жесткого закона конкуренции как объективного процесса, исключение некачественных товаров и услуг в рамках антимонопольного законодательства и соблюдение закона о защите прав и потребителей;
 - б) свойство объекта, характеризующееся степенью удовлетворения или конкретной потребности по сравнению с аналогичным объектом, представленным на данном рынке;
 - в) ценность для покупателя, которая побуждает этот продукт купить.
40. Главным этапом стратегического управления является:
- а) выполнение стратегии;
 - б) анализ;
 - в) выбор стратегии.
41. Отличие стратегического управления от оперативного:
- а) ориентировано на краткосрочную перспективу;
 - б) ориентировано на долгосрочную перспективу;
 - в) ориентировано на среднесрочную перспективу.
42. Ограничение на использование стратегического управления:
- а) резко усиливается негативные последствия ошибок стратегического предвидения;
 - б) производство товаров и услуг с целью получения дохода от их реализации;
 - в) выживание организации в долгосрочной перспективе.

43. Миссия вырабатывается:
- а) высшим руководством организации;
 - б) средним руководством организации.
44. Рентабельность продаж является:
- а) показателем эффективности деятельности предприятий;
 - б) показателем управленческого анализа.
45. Срезы внутренней среды фирмы:
- а) кадровый срез;
 - б) маркетинговый срез;
 - в) информационный срез.
46. Что включает кадровый срез?
- а) иерархию подчинения;
 - б) стратегию ценообразования;
 - в) оценку результатов труда и стимулирование.
47. Рациональность использования производственного потенциала является критерием эффективности управления:
- а) оперативного управления;
 - б) стратегического управления.
48. Придание продукту отличительной особенности — это:
- а) дифференциация;
 - б) конкуренция;
 - в) детерминанта.
49. Процесс стратегического управления является:
- а) непрерывным;
 - б) постоянно меняющимся;
 - в) не изменяющимся.
50. Какие факторы учитывают при выработке миссии?
- а) история фирмы;
 - б) описание продуктов;
 - в) состояние внешней и внутренней среды фирмы.
51. Какой вид стратегии создания конкурентных преимуществ предполагает изучение интересов конкретной группы потребителей, тем самым удовлетворяя их необычную потребность?
- а) стратегия «лидерство в цене»;
 - б) стратегия дифференциации;
 - в) стратегия интеграции;
 - г) стратегия фокусирования.

52. Какой элемент не является источником создания ценовых преимуществ?
- а) четкое представление о том, кто является покупателем, а кто принимает решение о покупке;
 - б) накопленный опыт;
 - в) экономия на разнообразии продукции;
 - г) оптимизация деятельности фирмы во времени.
53. Определите неправильное утверждение:
- а) при осуществлении стратегического управления основной упор делается на стратегическое планирование;
 - б) осуществление процесса стратегического управления требует больших затрат времени и ресурсов;
 - в) стратегическое управление не может быть сведено к набору правил, процедур и схем;
 - г) стратегическое управление дает точную и детальную картину будущего.
54. Исходным процессом стратегического управления является:
- а) определение миссии и целей;
 - б) выбор стратегии;
 - в) анализ среды;
 - г) оценка и контроль стратегии.
55. Конкурентная ситуация, когда на рынке доминирует несколько фирм, создавая сильную взаимозависимость между собой:
- а) монополия;
 - б) олигополия;
 - в) чистая конкуренция;
 - г) несовершенная конкуренция.
56. Метод прогнозирования, который базируется на предположении о неизменности или относительной стабильности имеющихся тенденций развития:
- а) экстраполяционный;
 - б) экспертный;
 - в) моделирование;
 - г) метод сценариев.
57. Какой метод построения «дерева целей» применяется для формализованных целей, чаще всего характеризующие реально существующие объекты или те, которые создаются?
- а) метод формализации;
 - б) метод обеспечения необходимых условий;

- в) метод дезактивации целей;
- г) метод дезагрегации целей.

58. Конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность — это:

- а) проект;
- б) цель;
- в) миссия;
- г) программа.

59. Покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы — это элементы...

- а) макроокружения;
- б) микроокружения;
- в) непосредственного окружения;
- г) внутренней среды.

60. Метод анализа среды, который предполагает выявление сильных и слабых сторон организации, а также, внешних угроз и возможностей:

- а) SWOT-анализ;
- б) матрица возможностей;
- в) матрица угроз;
- г) метод составления профиля среды.

61. Субъектом, формирующим экономическую стратегию фирмы в условиях рынка, является:

- а) главный бухгалтер;
- б) руководство фирмы;
- в) поставщики;
- г) конкуренты.

62. Исследование деятельности компании в контексте внешней среды предполагает также анализ общей ситуации и конкурентных условий отрасли («ближнее окружение»). Цель такого анализа — оценка семи ключевых факторов внешней среды. Как называется данный анализируемый фактор «анализ стратегий конкурентов, выявление сильных и слабых соперников, оценку их конкурентных возможностей, прогноз их ближайших действий»?

- а) формы и интенсивность конкуренции;
- б) сильные и слабые конкуренты;
- в) ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе;
- г) возможные действия конкурентов.

63. Конкретным типом стратегий сокращения является следующая: предельный случай стратегии сокращения и осуществляется тогда, когда фирма не может вести дальнейший бизнес. Это стратегия:

- а) ликвидации;
- б) «сбора урожая»;
- в) сокращения;
- г) сокращения расходов.

64. Выделяют несколько типов организационных изменений. К какому типу относятся данные изменения: изменения связанные с процессом производства в организации, с тем, как она выполняет свое предназначение, а их цель заключается в повышении эффективности производства товаров или услуг?

- а) технологические изменения;
- б) изменения в продуктах;
- в) структурные изменения;
- г) изменения в культуре и людях.

65. Определите, к какой характеристике отрасли относится данное стратегическое значение: малые рынки не имеют тенденции привлекать больших/новых конкурентов; большие часто привлекают интересы корпораций, желающих приобрести компании с целью укрепления конкурентных позиций в притягательных отраслях?

- а) размеры рынка;
- б) рост размеров рынка;
- в) избыток или дефицит производственных мощностей;
- г) прибыльность в отрасли.

66. Определите, к какой характеристике отрасли относится данное стратегическое значение: покупатели могут легко переключаться от продавца к продавцу?

- а) барьеры входа/выхода;
- в) стандартизованные товары;
- г) быстрые изменения технологии.

67. Как считает один из ведущих теоретиков и специалистов в области стратегического управления М. Портер, существует три основных подхода к выработке стратегии поведения фирмы на рынке. Как расшифровывается подход, заключающийся в лидерстве в минимизации издержек производства?

- а) фирма должна строить свою деятельность, прежде всего на анализе потребностей клиентов определенного сегмента рынка;

- б) 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;
 - в) фирма должна осуществлять высокоспециализированное производство и качественный маркетинг для того, чтобы становиться лидером в своей области;
 - г) фирма досконально выясняет потребности определенного сегмента рынка в определенного типа продукции.
68. Выберите стратегии сокращения в управлении бизнесом:
- а) 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;
 - б) стратегии бизнеса, которые связаны с расширением фирмы путем добавления новых структур;
 - в) стратегии реализуются в том случае, когда фирма дальше не может развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли;
 - г) реализуются тогда, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике, такие, как, например, структурная перестройка и т. п.
69. Что такое стратегический менеджмент?
- а) функция менеджмента, распространяется на долгосрочные цели и действия компании. Формулировка стратегии (образа действий) и ее четкий инструментарий являются ядром управления и важным признаком хорошего менеджмента компании;
 - б) управление (планирование, регулирование, контроль), руководство, организация производства; совокупность методов, форм, средств управления производством для достижения поставленных целей (повышения эффективности производства, увеличения прибыли);

- в) процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации.
70. Стратегия организации — это:
- а) деятельность организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка);
 - б) практическое использование методологии стратегического управления;
 - в) генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей.
71. Стратегия управления персоналом организации, производством, финансами и стратегии в других сферах деятельности — это:
- а) функциональная стратегия;
 - б) бизнес-стратегия;
 - в) корпоративная стратегия;
 - г) стратегия.
72. Генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей — это:
- а) функциональная стратегия;
 - б) корпоративная стратегия;
 - в) стратегия.
73. Этап в развитии методологии стратегического управления: «реактивная адаптация, которая наиболее естественна для организации, но требует много времени на осознание неизбежности изменений, выработку новой стратегии и адаптацию к ней системы» — это:
- а) долгосрочное планирование;
 - б) управление на основе контроля за исполнением;
 - в) управление на основе предвидения изменений;
 - г) управление на основе гибких экстренных решений.
74. Этап в развитии методологии стратегического управления: «начали возникать неожиданные явления и темп изменений ускорился, однако не настолько, чтобы нельзя было вовремя предусмотреть будущие тенденции и определить реакцию на них путем выработки соответствующей стратегии (стратегическое планирование)» — это:
- а) долгосрочное планирование;
 - б) управление на основе контроля за исполнением;
 - в) управление на основе предвидения изменений.

75. Этап в развитии методологии стратегического управления: «складывается в настоящее время, в условиях, когда многие важные задачи возникают настолько стремительно, что их невозможно вовремя предусмотреть (стратегическое управление в реальном масштабе времени)» — это:

- а) долгосрочное планирование;
- б) управление на основе контроля за исполнением;
- в) управление на основе предвидения изменений.

76. Если будущее может быть предсказано путем экстраполяции исторически сложившихся тенденций роста, то это:

- а) стратегическое планирование;
- б) среднесрочное планирование;
- в) долгосрочное планирование.

77. Если важное место отводится анализу перспектив организации, задачей которого является выяснение тех тенденций, опасностей, возможностей, а также отдельных чрезвычайных ситуаций, которые способны изменить сложившиеся тенденции, то это:

- а) стратегическое планирование;
- б) среднесрочное планирование;
- в) долгосрочное планирование.

78. Эволюционное развитие из стратегического планирования, которое составляет его сущностную основу — это:

- а) стратегическое планирование;
- б) долгосрочное планирование;
- в) стратегическое управление.

79. Результат анализа сильных и слабых сторон организации, а также определения возможностей и препятствий ее развития — это:

- а) стратегическое планирование;
- б) стратегия;
- в) SWOT-анализ;
- г) стратегическое управление.

80. Заранее спланированная реакция организации на изменения внешней среды — это:

- а) стратегическое планирование;
- б) стратегия;
- в) SWOT-анализ;
- г) стратегическое управление.

81. Цели, отражающие концепцию развития фирмы и разрабатываемые на длительную перспективу:

- а) стратегические;
- б) общие;
- в) специфические;
- г) перспективные.

82. Определение стратегического менеджмента: «выражение цели, которое позволяет легко отличить данный бизнес от других подобных ему фирм» означает:

- а) потенциал;
- б) сцена;
- в) целевые установки;
- г) миссия.

83. Определение стратегического менеджмента: «долгосрочные результаты, которые стремится достичь организация для осуществления своей миссии» означает:

- а) потенциал;
- б) сцена;
- в) целевые установки;
- г) миссия.

84. Определение стратегического менеджмента: «источник формирования конкурентного преимущества организации» означает:

- а) потенциал;
- б) сцена;
- в) целевые установки;
- г) миссия.

85. Определение: «Комплекс не только стратегических управленческих решений, определяющих долговременное развитие организации, но и конкретных действий, обеспечивающих быстрое реагирование предприятия на изменение внешней конъюнктуры, которое может повлечь за собой необходимость стратегического маневра, пересмотр целей и корректировку общего направления развития» означает:

- а) стратегическое планирование;
- б) стратегия;
- в) стратегический менеджмент;
- г) стратегическое управление.

86. Стратегическое управление — это управление в социально-экономических системах, где выделяются функциональная, процессная и элементная стороны. Если «управление рассматривается как

совокупность видов деятельности, направленных на достижение определенных результатов», то это сторона управления:

- а) функциональная;
- б) процессная;
- в) элементная;
- г) другая сторона.

87. Реализация стратегии — это...

- а) высшее руководство отслеживает наиболее важные для будущего корпорации факторы, называемые стратегическими факторами;
- б) формирование альтернативных направлений развития предприятия, их оценка, выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации;
- в) разработка программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии;
- г) прогнозирование внешней среды и разработка способов адаптации предприятия к ее изменениям.

88. Внутренняя среда фирмы состоит:

- а) кадры, финансы, маркетинг;
- б) конкуренты, государство, налоги;
- в) персонал, маркетинг, конкуренты.

89. Параметры относящиеся к построению матрицы SWOT-анализ:

- а) темп роста, размер рынка;
- б) положение по отношению к конкурентам, размер рынка;
- в) сильные и слабые стороны, возможности и угрозы.

90. Формирование стратегии — это:

- а) процесс следующий за этапом контроля и нацелен на выбор вариантов стратегии;
- б) процесс, следующий за этапом стратегического анализа и нацелен на выбор одной из альтернативной стратегии;
- в) выбор нескольких альтернатив стратегии.

91. Процесс формирования стратегии включает:

- а) идеологическая основа;
- б) внешние факторы;
- в) организационная основа;
- г) внутренние факторы.

92. Матрица «изменения сопротивления» включает:

- а) опасный сторонник и пассивный элемент;

- б) сторонник и противник;
 - в) скрытая и открытая демонстрация.
93. Достоинства концепции ЖЦТ:
- а) стратегический характер модели;
 - б) возможность оценить соответствия возможностей предприятия;
 - в) возможность мысленного структурирования.
94. Миссия — это:
- а) философия и предназначение, смысл существования организации;
 - б) задачи и цели предприятия;
 - в) стратегия предприятия.
95. Стратегия синергизма:
- а) соединение двух или нескольких СБЕ;
 - б) объединение нескольких предприятий;
 - в) объединение нескольких подразделений.
96. Организационная культура включает:
- а) правила и нормы;
 - б) ценности и имидж;
 - в) командный дух традиции;
 - г) все ответы верны.
97. Цель GAP-анализа:
- а) преодолеть разрыв между желаемой и прогнозируемой действительностью;
 - б) проанализировать влияние рыночной стратегии на доход;
 - в) оценить соотношение нашего предприятия к конкурентам.
98. Исходным процессом стратегического управления является при обеспечении базы для определения миссии и цели фирмы и для выработки стратегии поведения позволяющих фирме осуществить свою миссию и достичь своих целей:
- а) выбор стратегии;
 - б) выполнение стратегии;
 - в) анализ среды;
 - г) определение миссии и цели.
99. Составляющие анализа среды:
- а) макроокружение;
 - б) микроокружение;
 - в) внутренняя среда фирмы;
 - г) все ответы верны.

100. Основные стратегии, выделяемые при создании конкурентных преимуществ:

- а) лидерство в цене;
- б) дифференциация;
- в) концепция внимания на интересы конкретных потребителей;
- г) все ответы верны.

101. Поведенческая категория, когда продавцы и покупатели соперничают на рынке за более выгодные продажи покупки соответственно это:

- а) конкуренция;
- б) конкурентоспособность;
- в) конкурентные преимущества продукта.

102. Сущность стратегического управления:

- а) будущее, основанное на решениях, принимаемых сегодня;
- б) долгосрочное планирование;
- в) будущее решение.

103. Модель М. Портера:

- а) угроза появления новых конкурентов;
- б) угроза появления товаров и услуг заменителей;
- в) способность покупателей торговаться;
- г) способность поставщиков торговаться;
- д) соперничество между имеющимися конкурентами;
- е) все ответы верны.

104. Детерминанты национального ромба М. Портера:

- а) стратегия фирм, их структура и соперничество;
- б) параметры факторов производства и инфраструктуры;
- в) родственные и поддерживающие фирму отрасли;
- г) параметры спроса на продукцию фирм страны;
- д) все ответы верны.

105. Принятие решения по поводу того, что делать с отдельным бизнесом или продуктами, как и в каком направлении развиваться организации и какое место занимать на рынке — это:

- а) стратегия;
- б) система;
- в) управленческий анализ.

106. Основные задачи контроля:

- а) определить, что и по каким показателям проверять;
- б) выяснение причин отклонений;

- в) осуществление корректировки, если она необходима и возможна;
 - г) все ответы верны.
107. Из 7 факторов модели 7S к жестким относятся:
- а) совместные ценности;
 - б) способности;
 - в) стратегия;
 - г) стиль;
 - д) структура;
 - е) система;
 - ж) сотрудники.
108. К основным компонентам организационной культуры относятся:
- а) культура управления;
 - б) культура производства;
 - в) культура финансов;
 - г) культура внешних отношений;
 - д) кадровая культура.
109. Согласно модели PIMS наибольшее влияние на прибыль оказывают:
- а) капиталоемкие отрасли;
 - б) уровень конкуренции;
 - в) доля предприятия на рынке;
 - г) организационная культура предприятия;
 - д) производительность труда;
 - е) качество товара.
110. Когда организация не в состоянии вести свой бизнес, применяется стратегия:
- а) сокращения;
 - б) ликвидации;
 - в) конгломеративная диверсификация.
111. Получение конкурентных преимуществ за счет соединения двух или более бизнес-единиц подразумевает стратегия:
- а) первопроходца;
 - б) синергизма;
 - в) фокусирования.
112. Матрица БКГ, используемая при выборе моделей стратегического развития является:
- а) 1-факторная;
 - б) 2-факторная;

- в) 5-факторная;
 - г) многофакторная.
113. Матрица БКГ (General Electric) основана на факторах:
- а) рыночная привлекательность;
 - б) конкурентная позиция;
 - в) расходы на маркетинг;
 - г) интенсивность инвестиций.
114. В структуру стратегического управления не входит:
- а) выбор стратегии;
 - б) выбор альтернативы;
 - в) анализ среды.
115. Элемент внутренней среды:
- а) поставщики;
 - б) научно-техническое развитие;
 - в) организация управления.
116. Подход к управлению персоналом в стратегическом управлении характеризуется как:
- а) взгляд на работника как ресурс организации;
 - б) взгляд на работника как исполнителя определенных функций;
 - в) взгляд на работника как на основу организации, т. е. ее главные ценности.
117. Главным этапом стратегического управления является:
- а) определение миссии и цели;
 - б) выбор стратегии;
 - в) выполнение стратегии.
118. Миссия организации отражает интересы:
- а) акционеров;
 - б) потребителей;
 - в) поставщиков.
119. Отсутствие стратегического управления проявляется в формах:
- а) фирма планирует свою деятельность исходя из того, что окружение постоянно меняется;
 - б) программа действий начинается с анализа внутренних возможностей фирмы;
 - в) выработка программ начинается с факторов внешней среды;
 - г) фирма планирует свою деятельность исходя из того, что окружение не меняется.

120. Миссия должна включать:
- а) цели организации;
 - б) описание продуктов;
 - в) основных клиентов;
 - г) деятельность конкурентов;
 - д) технологию.
121. Миссия организации утверждается:
- а) главным менеджером;
 - б) высшим руководством;
 - в) основателем организации.
122. Конкретизация миссии в организации в форме доступной для управления процессом их организации — это ...
- а) задача организации;
 - б) цель организации;
 - в) миссия организации.
123. Классификация целей:
- а) тактические;
 - б) промежуточные;
 - в) оперативные;
 - г) внутриорганизационные;
 - д) дополнительные.
124. Срезы внутренней среды фирмы:
- а) производственный;
 - б) экономический;
 - в) кадровый;
 - г) стратегический;
 - д) маркетинговый.
125. Организационный срез внутренней среды фирмы включает:
- а) нормы, правила, процедуры;
 - б) обучение и продвижение кадров;
 - в) распределение прав и ответственности.
126. Свойства объекта, характеризующиеся степенью удовлетворения и потребности по сравнению с аналогичным объектом — это ...
- а) конкурентное преимущество продукта;
 - б) конкуренция;
 - в) конкурентоспособность.
127. Барьеры вхождения в отрасль:
- а) экономия за счет масштабов деятельности;
 - б) формирование лимита получения прибыли;
 - в) поставщикам не надо бороться с продуктами-заменителями.

128. Анализ макроокружения включает в себя исследования:

- а) конкурентов;
- б) анализ выпускаемой продукции;
- в) рынка рабочей силы.

129. Совокупность всех факторов, влияющих на деятельность фирмы — это:

- а) цель фирмы;
- б) среда фирмы;
- в) анализ внешнего окружения.

130. Для создания конкурентных преимуществ существуют возможности:

- а) фирма создает конкурентные преимущества в его положение на рынке;
- б) угроза появления новых конкурентов;
- в) конкурентные преимущества может иметь сам продукт (ценовая характеристика, дифференциация, качество).

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Ансофф И. Стратегическое управление. — М., 1989.
2. Абовский Н. П. Творчество в строительстве: системный подход, законы развития, принятия решений. — Красноярск, 1992.
3. Азаев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. — М., 1996.
4. Акофф Р., Эмери Ф. О целеустремленных системах. — М., 1974.
5. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. — М., 1985.
6. Александрова А. В., Казакова Н. А., Курашова С. А., Кондрашева Н. Н. Стратегический менеджмент : учебник. — М. : НИЦ ИНФРА-М, 2013.
7. Алексеева М. М. Планирование деятельности фирмы. — М., 1997.
8. Андрейчиков А. В., Андрейчикова О. Н. Стратегический менеджмент в инновационных организациях. Системный анализ и принятие решений : учебник. — М. : Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2013.
9. Антикризисное управление / под ред. Э. С. Минаева, В. П. Панагушина. — М., 1998.
10. Баринов В. А., Харченко В. Л. Стратегический менеджмент : учебное пособие. — М. : ИНФРА-М, 2013.
11. Бартенев С. А. Экономические теории и школы: истории и современность. — М., 1996.
12. Басовский Л. Е. Стратегический менеджмент : учебник. — М. : НИЦ ИНФРА-М, 2013.
13. Бир Ст. Кибернетика и управление производством. — М., 1965.
14. Бир Ст. Мозг фирмы. — М., 1993.
15. Боумен К. Основы стратегического менеджмента. — М., 1997.
16. Богомолов Ю. Комплексный подход к профессиональной подготовке и переподготовке кадров России // Проблемы теории и практики управления. — 1993. — № 2.
17. Виханский О. С. Стратегическое управление. — М., 1998.
18. Виханский О., Наумов А. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. — М., 1995.
19. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии. — М., 1996.

20. Водачек Л., Водачкова О. Стратегия управления инновациями на предприятии. — М., 1989.
21. Волкогонова О. Д., Зуб А. Т. Стратегический менеджмент : учебник. — М. : ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013.
22. Герчикова И. Н. Менеджмент : учебник. 2-е изд. — М., 1995.
23. Глумаков В. Н., Максимцов М. М., Малышев Н. И. Стратегический менеджмент : практикум. — М. : Вузовский учебник, 2010.
24. Горемыкин В. А., Богомолов А. Ю. Планирование предпринимательской деятельности предприятия. — М., 1997.
25. Гончаров В. В. В поисках совершенствования управления // Руководство для высшего управленческого персонала. — М., 1993.
26. Грейсон Дж. (мл.), О'Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века / пер. с англ. — М., 1991.
27. Гуськов Ю. В. Стратегический менеджмент : учебное пособие. — М. : Альфа-М, ИНФРА-М, 2011.
28. Джонсон Р., Каст Ф., Розенцвейг Д. Системы и руководство (теория систем и руководство системами). — М., 1971.
29. Дункан Джек У. Основополагающие идеи в менеджменте / пер. с англ. — М., 1996.
30. Друкер П. Труд и управление в современном мире. — М., 1993.
31. Забелин П. В., Моисеева Н. К. Основы стратегического управления : учебное пособие. — М., 1998.
32. Зайцев Л. Г. Стратегический менеджмент : учебник. — М. : Магистр, 2013.
33. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент : учебник. — М. : Юрайт, 2013.
34. Евланов Л. Г. Теория и практика принятия решений. — М., 1984.
35. Едрисов А. Б., Картышев С. В., Постников А. В. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. — М., 1996.
36. Игнатов В. Г. Экономика муниципальных образований. — М., 2005.
37. Исаенко А. Кадры управления в корпорациях США. — М., 1988.
38. Исикава К. Японские методы управления качеством. — М., 1988.
39. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента. — М., 1997.
40. Короткое Э. М. Концепция менеджмента. — М., 1997.
41. Котлер Ф. Основы маркетинга. — М., 1993.
42. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы. — М., 1991.

43. Коуз Р. Фирма, рынок и право / пер. с англ. — М., 1993.
44. Кинг У., Климанд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика / пер. с англ. — М., 1982.
45. Кокорев В. П. Краткий курс по менеджменту. — Барнаул, 1995.
46. Кокорев В. П. Маркетинг: организация управления. — Барнаул, 1995.
47. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий. — М., 1989.
48. Комаров Е. И. Стратегический менеджмент : учебное пособие. — М. : ИЦ РИОР, ИНФРА-М, 2010.
49. Критический анализ теории и практики менеджмента / пер. с нем. — М., 1976.
50. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией : учебник. — М., 1998.
51. Купцов М. М. Стратегический менеджмент : учебное пособие. — М. : ИЦ РИОР, ИНФРА-М, 2011.
52. Курлыкова А. В. Стратегический менеджмент : учебное пособие. — М. : ИЦ РИОР, ИНФРА-М, 2013.
53. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / пер. с фр. — СПб., 1996.
54. Ладанов И. Практический менеджмент. — Ч. 3. — М., 1992.
55. Лапыгин Ю. Н. Стратегический менеджмент : учебное пособие. — М. : ИЦ РИОР, ИНФРА-М, 2011.
56. Липсиц И. В. Коммерческое ценообразование. — М., 1997.
57. Львов Ю. А. Основы экономики и организации бизнеса. — СПб., 1992.
58. Менеджмент организации / под ред. З. П. Румянцевой. — М., 1997.
59. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. — М., 1991.
60. Мильнер Б. З. Теория организации. — М., 1998.
61. Мерсер М. ИБМ: управление в самой преуспевающей корпорации мира / пер. с англ. — М., 1991.
62. Морита А. Сделано в Японии / пер. с англ. — М., 1990.
63. Монден Я. «Тойота»: методы эффективного управления / сокр. пер. с англ. — М., 1990.
64. Питере Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления: опыт лучших компаний мира / пер. с англ. — М., 1986.
65. Портер М. Международная конкуренция / пер. с англ. ; под ред. В. Д. Щетинина. — М., 1993.

66. Пеппер Джон. Практическая энциклопедия международного налогового и финансового планирования. — М., 1998.
67. Рапопорт В. Диагностика управления. — М., 1988.
68. Санталайнен Т. и др. Управление по результатам. — М., 1993.
69. Смирнов Э. А. Основы теории организации. — М., 1988.
70. Стерлин А. Р., Тулин И. В. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США: опыт развития и новые явления. — М., 1990.
71. Семь нот менеджмента. — М., 1996.
72. Система муниципального управления : учебник / под ред. В. Б. Зотова. — СПб. : Питер, 2007.
73. Современный экономический словарь / под ред. Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовского и др. — М., 1996.
74. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / под ред. А. П. Градова. — СПб., 1996.

Для заметок

Учебное издание

О. Г. Голева, Н. В. Шевцова

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Учебное пособие

Редактор *С. И. Тесленко*
Подготовка оригинал-макета,
оформление обложки: *О. В. Майер*

Издательская лицензия ЛР 020261 от 14.01.1997.
Подписано в печать 18.02.2015.
Формат 60x84/16. Бумага офсетная. Печать трафаретная.
Усл.-печ. л. 7,9. Тираж 100 экз. Заказ 55.

Типография Алтайского государственного университета
656049 Барнаул, ул. Димитрова, 66