

**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

ФГБОУ ВПО «Пензенская ГСХА»

Э.И. Позубенкова

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ



Пенза 2014

**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

ФГБОУ ВПО «Пензенская ГСХА»

Э.И. Позубенкова

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Учебное пособие
для студентов экономического факультета,
обучающихся по направлению
080200 (38.03.02) – Менеджмент (квалификация (степень)
«бакалавр»)

Пенза 2014

УДК 338.24 (075)
ББК 65.291. 21 (я 7)
П 47

Рецензент: доктор экон. наук, профессор Н.Н. Бондина.

Печатается по решению методической комиссии экономического факультета от 20.01.14 г., протокол № 62.

Позубенкова, Эльвира Исмаиловна
П 47 Стратегический менеджмент: учебное пособие /
Э.И. Позубенкова. – Пенза: РИО ПГСХА, 2014. – 200 с.

В учебном пособии рассмотрены основные понятия дисциплины «Стратегический менеджмент», содержание процесса стратегического менеджмента, используемый в нем инструментарий. В пособии представлены практические задания, тестовые материалы, вопросы для самодиагностики, задания для выполнения контрольных работ, способствующие лучшему освоению курса.

Учебное пособие одобрено методической комиссией экономического факультета ФГБОУ ВПО «Пензенская ГСХА» и предназначены для бакалавров, обучающихся по направлению 080200 (38.03.02) – Менеджмент.

© ФГБОУ ВПО
«Пензенская ГСХА», 2014
© Э.И. Позубенкова, 2014

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	5
Тема 1 Концепция и сущность стратегического менеджмента....	6
Тема 2 Современные школы стратегического менеджмента.....	19
Тема 3 Видение, миссия и цели организации.....	26
Тема 4 Методы, используемые при формировании системы стратегических целей организации.....	40
Тема 5 Стратегический анализ.....	49
Тема 6 Стратегии организации.....	77
Тема 7 Выполнение и контроль стратегии.....	104
Тема 8 Стратегия использования человеческого потенциала.....	134
Тема 9 Эффективность стратегического менеджмента.....	166
Задания для контрольных работ студентам заочного отделения..	184
Глоссарий.....	188
Литература.....	196

ВВЕДЕНИЕ

Важнейшей специфической чертой профессиональной деятельности современных менеджеров в условиях кардинальных изменений и нестабильности внешней среды является то, что, реализуя свои профессиональные функции, они вынуждены обращаться к реализации стратегического управления. На сегодняшний день многими учёными подчёркивается существенная стратегическая составляющая в практической управленческой деятельности.

Подготовка менеджеров организации к ведению эффективной деятельности по проектированию и реализации стратегий управления своим бизнесом характеризуется в современных исследованиях как важная составляющая профессиональной подготовки. Поэтому изучение курса «Стратегический менеджмент» является неотъемлемым звеном дидактической подготовки менеджеров организации.

В курсе «Стратегический менеджмент» изучаются сущность и содержание стратегии, эволюция задач и системных решений в управлении организацией, вызвавших необходимость появления стратегического менеджмента, проводится ситуационный анализ систем управления, определяется роль и место стратегического управления организацией. Определяется роль миссии и целей организации и даются рекомендации по их разработке, рассматриваются методики анализа внешней среды организации и методик управленческого анализа ее сильных и слабых сторон. На основе анализа эталонных и функциональных стратегий проводится оценка альтернатив развития и выбирается общая стратегия фирмы, управление реализацией стратегии заключается в качественном его планировании и руководстве исполнением с учетом проблем стратегических изменений

Цель курса «Стратегический менеджмент» состоит в выявлении и освоении особенностей оперативного, динамического управления, реализации стратегических планов и направлений развития предприятия. Цель достигается определением стратегического менеджмента и характерных различий видов стратегий, освоением процесса разработки и контроля выполнения стратегий.

Понимание принципов стратегического менеджмента развивает гибкость, мобильность, оперативность мышления будущего специалиста, способствует формированию умений и навыков целенаправленного и продуманного принятия стратегических управленческих решений.

Дисциплина направлена на формирование общекультурных и профессиональных компетенций:

- **ОК-5** – обладает владением культурой мышления, способностью к восприятию, обобщению и анализу информации, постановке цели и выбору путей её достижения;

- **ОК-8** – обладает способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность;

- **ОК-13** – обладает способностью анализировать социально-значимые проблемы и процессы;

- **ПК-9** – обладает способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений;

- **ПК-10** – обладает способностью участвовать в разработке маркетинговой стратегии организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию;

- **ПК-15** – обладает готовностью участвовать в разработке стратегии организации, используя инструментарий стратегического менеджмента;

- **ПК-16** – обладает способностью учитывать аспекты корпоративной социальной ответственности при разработке и реализации стратегии организации.

Студенты должны усвоить основные понятия стратегического менеджмента, освоить этапы разработки и реализации стратегий, определять рискованные ситуации стратегического управления. Студенты должны представлять систему и организацию стратегического менеджмента, уметь применять методы такого управления.

Тема 1 КОНЦЕПЦИЯ И СУЩНОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Цель занятия: выявить суть и содержание концепции стратегического менеджмента, этапы развития стратегического подхода и базовые модели стратегического менеджмента.

Концепция стратегического менеджмента – это система идей, представлений, которые обуславливают цель функционирования организации, механизмы взаимодействия субъекта и объекта управления, характер отношений между отдельными звеньями его внутренней структуры, а также о необходимой степени учета влияния внешней среды на развитие предприятия.

Идеей, которая отображает сущность концепции стратегического менеджмента, является идея необходимости учета взаимосвязи и взаимовлияния внешней и внутренней среды при определении целей организации; стратегии в этом случае выступают как инструменты достижения целей, а для реализации стратегий необходимо, чтобы вся организация работала в стратегическом режиме.

Характерные черты системы стратегического менеджмента определенной организации зависят от взаимодействия факторов:

- отраслевой принадлежности;
- размеров организации (зависит от отраслевых особенностей);
- типа производства, уровня специализации, концентрации и кооперации;
- характерных черт производственного потенциала;
- наличия научно-технического потенциала;
- уровня управления;
- уровня квалификации персонала.

Цель стратегического менеджмента – определение миссии, целей и стратегий, разработка и обеспечение выполнения системы планов как инструментов реализации стратегических ориентиров по совершенствованию организации и ее отдельных подсистем, что является основой для обеспечения его конкурентоспособного существования в долгосрочной перспективе.

В развитии методологии стратегического менеджмента выделяют несколько этапов:

1. Управление на основе контроля за исполнением, при котором реакция организации на изменения появляется после совершения событий;

2. Управление на основе экстраполяции, когда темп изменений ускоряется, но будущее еще можно предсказать путем экстраполяции прошлых тенденций (долгосрочное планирование);

3. Управление на основе предвидения изменений, когда 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);

4. Управление на основе гибких экстренных решений, которое складывается в настоящее время, в условиях, когда многие важные задачи возникают настолько стремительно, что их невозможно вовремя предусмотреть (стратегическое управление в реальном масштабе времени).

Известный американский профессор Гарвардской школы бизнеса М. Портер предложил базовые стратегические модели на основе рассмотрения соотношения двух важнейших факторов – масштабов целевого рынка и конкурентных преимуществ. Опираясь на эти факторы, М. Портер выделил три базовые конкурентные стратегии:

1. Стратегия лидерства за счет экономии на издержках. Эта базовая стратегия характерна для фирм или СЗХ, имеющих широкий охват рынка за счет предложения стандартного продукта по относительно низкой цене. Данная стратегия основана на высокой производительности и низких затратах на производство. Источником этих преимуществ могут быть экономия на масштабах производства, высокие технологии или выгодный доступ к источникам сырья;

2. Стратегия дифференциации. Согласно Портеру она означает, что фирма стремится придать товару уникальные свойства, которые могут быть важными для покупателя и которые отличают товар от предложений конкурентов. Благодаря отличительным особенностям товара и его уникальности, фирма получает значительные конкурентные преимущества. Дифференциация

может заключаться не только в качествах самой продукции, но и в образе, марке, способах доставки товара, послепродажном сервисе и других параметрах. Как правило, стратегии дифференциации сопутствуют более высокие издержки производства и сбыта. Несмотря на это, фирмы, использующие данную стратегию, получают прибыль за счет того, что рынок готов принять более высокую цену. Данная стратегия требует больших затрат на маркетинг по сравнению со стратегией лидерства в издержках, так как связана с необходимостью больших усилий по продвижению товара и объяснению потребителям его отличительных особенностей;

3. Стратегия специализации (фокусирования). Применяя данную стратегию, фирма стремится сосредоточиться на одном сегменте или небольшой группе покупателей и обслуживать его (их) лучше и эффективнее, нежели конкуренты. Существуют два вида стратегии фокусирования. В пределах выбранного сегмента фирма стремится достичь преимуществ либо за счет низких издержек, либо за счет дифференциации. Каждой из базовых стратегий присущи специфические риски.

Риск, связанный с лидерством в отношении издержек, характеризуется тем, что фирма испытывает постоянное давление со стороны конкурентов. Источниками риска могут быть: технологические достижения, которые обесценивают предшествующие «ноу-хау» и инвестиции; новые конкуренты, которые достигают такого же результата путем имитации; неспособность уловить необходимость смены продукции из-за преувеличенного внимания к издержкам; инфляция издержек, которая подрывает способность фирмы удерживать разрыв в ценах. Риск, связанный с дифференциацией, вызван основными источниками: разрыв в издержках фирмы, использующей данную стратегию, и фирм, использующих стратегию лидерства в снижении издержек, оказывается столь большим, что она не может сохранить приверженность покупателей к особому ассортименту, марке, престижу товара и т.д. Таким образом, дифференциация превосходит разницу в цене, т.е. цены для большинства покупателей становятся неоправданно высокими; роль фактора дифференциации падает по мере роста степени информированности покупателей и поскольку товар становится привычным; дифференциация кажется не столь

значительной под влиянием появления товаров-имитаторов. Риск, связанный с фокусированием, вызван следующими причинами: разрыв в ценах по отношению к неспециализированным товарам становится слишком большим, т.е. уровень цен превышает эффект, достигнутый путем фокусирования; различия в требованиях к товару со стороны целевого сегмента и рынка в целом сокращаются, в силу чего стратегия фокусирования становится нецелесообразной; конкуренты находят еще более узкие группы потребителей (подсегменты) внутри выбранного фирмой целевого сегмента.

Различают ниже следующие базовые модели стратегического менеджмента.

Модель Гарвардской школы бизнеса.

Модель Гарвардской школы бизнеса (Гарвардской группы) основывается на широко известной процедуре SWOT-анализа и разрабатывалась учеными Гарварда в течение достаточно длительного периода времени (главным образом, К. Эндрюсом, иногда в соавторстве с К. Хринстенсеном) [15]. При этом Г. Минцберг называет данную модель «моделью школы проектирования», поскольку в ее основе лежит вера, что формулирование стратегии как процесса основывается на нескольких базовых постулатах, обеспечивающих «проектирование стратегии».

Принципиальная схема данной модели показана на рисунке 1.1.

Как следует из приведенной схемы, в самом общем виде процесс формирования стратегического плана (процесс стратегического планирования) представляет некую точку пересечения выявленных возможностей и угроз внешней деловой окружающей среды, выраженных в форме ключевых факторов успеха, а также сильных и слабых сторон ресурсного потенциала предприятия, выраженных, в свою очередь, в его отличительных способностях к развитию.

Естественно, что возможности внешней среды должны быть востребованы за счет использования сильных сторон ресурсного потенциала.



Рисунок. 1.1 – Модель Гарвардской школы бизнеса (Гарвардской группы)

Кроме того, должны быть выявлены угрозы внешней среды, а слабые стороны ресурсного потенциала предприятия сведены к минимуму. На формулирование стратегии, ее оценку и выбор наилучшего варианта оказывают существенное влияние ценности высшего руководства, а также этические нормы общества, которые выражаются в виде социальной ответственности.

Модель И. Ансоффа.

Одновременно с разработками Гарвардской группы И. Ансофф предложил свою принципиально отличную модель формирования стратегического плана развития предприятия. Можно назвать два существенных отличия этих моделей.

Во-первых, И. Ансофф использует понятие формализованных целей в отличие от неявно выраженных ценностей высшего руководства, предлагаемых в модели Гарвардской группы.

Во-вторых, с точки зрения И. Ансоффа, формирование стратегического плана можно представить в виде крайне формализованного процесса, доведенного до определенной блок-схемы (так, можно привести пример такой модели И. Ансоффа, состоящей из 57 (!) блоков). «Инженерный уклон» модели И. Ансоффа проявляется в том, что на каждом этапе формирования стратегического плана сотрудникам, занимающимся его разработкой, предлагаются подробно разработанные перечни факторов, которые необходимо учитывать в процессе принятия плановых решений. В этих перечнях факторы расставлены в приоритетном порядке с определенными весовыми коэффициентами. Более того, эти перечни дополняются различными диаграммами и правилами выбора той или иной альтернативы.

Поскольку основная схема формирования стратегического плана из 57 блоков настолько детализирована, что, по словам самого И. Ансоффа, становится «не видно леса из-за деревьев», постольку им предлагается укрупненная модель, представленная на рисунке 1.2.

Как видно из этой модели, реакцией на внешние сигналы является определение целей развития предприятия, причем, в соответствии с первоначально установленными целями развития, осуществляется оценка ресурсного потенциала предприятия и внешней, деловой окружающей среды. Цель такого анализа – выявление возможностей для принятия основных стратегических решений по дальнейшему проникновению на освоенные рынки сбыта и диверсификации производства.

Перед формированием стратегии диверсификации, по мнению И. Ансоффа, необходимо принять важное стратегическое решение, которое связано с обеспечением синергического (системного) эффекта от всех составляющих элементов организационной структуры предприятия. На основании вышеперечисленных стратегических решений разрабатываются конкретные стратегии диверсификации и расширения рынков сбыта для уже производимых товаров.

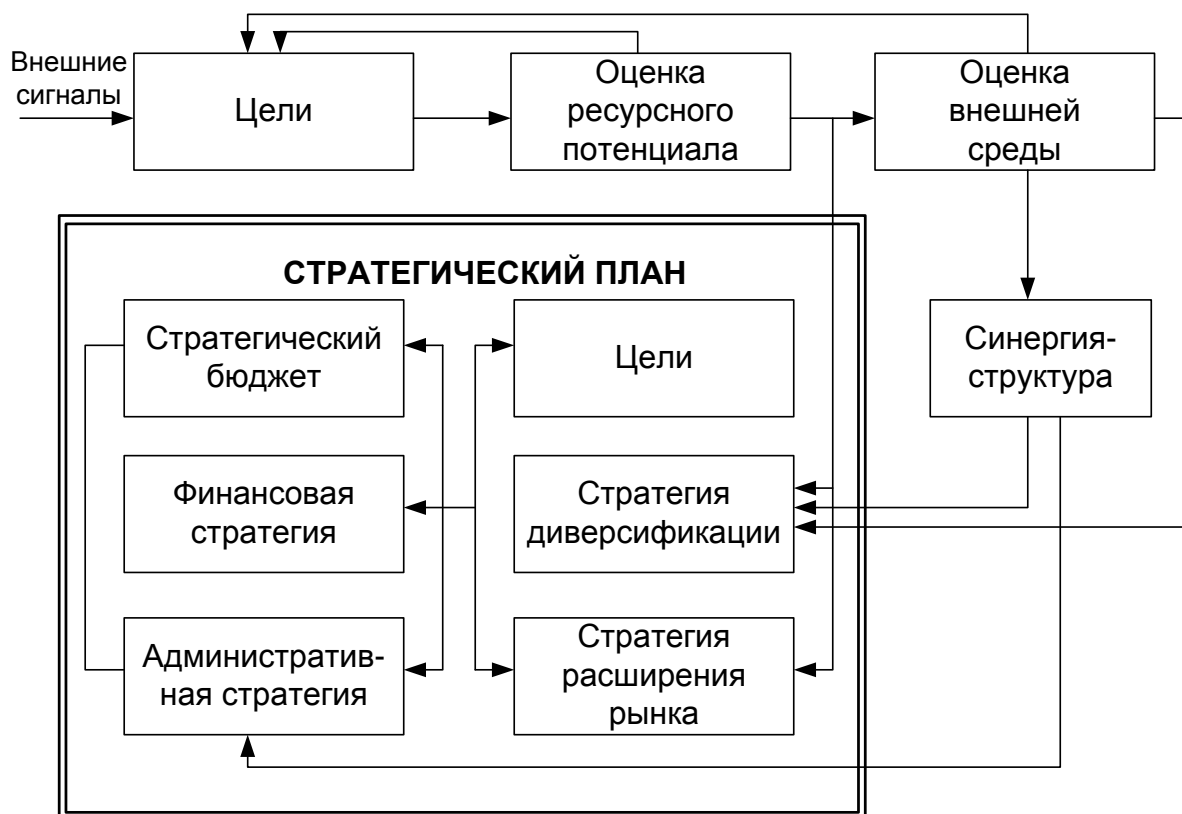


Рисунок 1.2 – Укрупненная модель формирования стратегического плана И. Ансоффа

В своей сумме или по отдельности они и отражают общую стратегию «продукт/рынок» для предприятия. Однако для обеспечения целостности, как считает И. Ансофф, стратегический план должен содержать как финансовую, так и административную стратегии.

Финансовая стратегия представляет собой совокупность правил и средств, обеспечивающих прирост финансового потенциала предприятия. Она обязательно включает в себя анализ движения денежных потоков, соотношение между накоплением и потреблением, а также дивидендный выход.

Административная стратегия – набор правил по организационному развитию предприятия. Она, с одной стороны, связана с конкретными стратегическими альтернативами (расширение рынка и диверсификация), а с другой – синергическим эффектом как характеристикой целостности предприятия.

Существенным отличием от модели Гарвардской школы бизнеса является введение И. Ансоффом обратной связи, обеспечивающей интерактивность процедуры формирования стратегического плана и непрерывность процесса ее реализации.



Рисунок 1.3 – Модель формирования стратегического плана по Г. Стейнеру

Модель Г. Стейнера.

По мнению Г. Минцберга, Г. Стейнер является абсолютным чемпионом по количеству страниц, написанных на тему планирования. Так, его главная и наиболее известная книга «Top Managment Planning», изданная в 1969 году, насчитывает около 800 страниц и содержит модель формирования стратегического планирования. Поскольку Г. Стейнер по своей природе, как считает тот же Г. Минцберг, не является разрушителем теоретиче-

ских канонов, а скорее популяризатором известных взглядов на планирование, то и его модель, по сравнению с моделью И. Ансоффа, выглядит более условной и менее привязанной к конкретной практике. Принципиальная схема формирования стратегического плана по Г. Стейнеру представлена на рисунке 1.3. Первоначальный анализ модели Г. Стейнера дает основание сделать вывод о ее близости к модели Гарвардской школы бизнеса (если не считать блока пересмотра и развития планов и обратных связей). Вместе с тем в ней есть моменты, которые дают основание выделить ее в ряд самостоятельных.

Во-первых, это предположение о всесторонности охвата, полноте представления процесса планирования, жесткой последовательности этапов формирования и детализации результатов действия (отметим, что Г. Стейнер посвящает этому в своей книге десять страниц). Именно поэтому модель Г. Стейнера может рассматриваться как попытка объединить две рассмотренные выше модели (Гарвардской группы и И. Ансоффа).

Во-вторых, Г. Стейнер в своей модели достаточно четко и однозначно указывает на связь стратегического планирования (как долгосрочного) со среднесрочным и тактическим, что имеет принципиальное значение для моделирования процесса формирования стратегического плана. Автор так описывает их соотношение: «долгосрочное – среднесрочное – тактическое планирование».

Предметом стратегического планирования может стать любая деятельность, касающаяся предпринимательства. Среди объектов приложения присутствуют: прибыльность, капитальные вложения, организация производственного процесса, ценообразование, трудовые отношения, маркетинг, финансы, персонал, технологические возможности, улучшение товара, НИОКР и т.д.

Среднесрочное планирование есть процесс, в котором детализированные, скоординированные планы создаются для выбранных сфер бизнеса, для использования ресурсов по достижению целей путем реализации стратегий. Все среднесрочные программы и планы должны охватывать один и тот же период времени.

Краткосрочные бюджеты и детализированные функциональные планы включают в себя краткосрочные плановые зада-

ния для продавцов, бюджеты для специалистов по материально-техническому обеспечению, планы рекламных кампаний и т. д.

Тесты к теме 1

1. Стратегия – это...

1. Составная часть военного искусства, представляющая ее высшую область, которая охватывает вопросы теории и практики подготовки вооруженных сил к войне и ее ведения; тесно связана с политикой государства и находится в непосредственной от нее зависимости;

2. Исследование сценариев развития будущего организации; обоснованная идея, дающая преимущество в конкурентной борьбе; стратегическая альтернатива с установлением целей; общий всесторонний план их достижения; комплексный план, предназначенный для осуществления миссии организации как совокупность ориентиров ее деятельности;

3. Искусство руководства общественной, политической борьбой; общий план ведения этой борьбы, исходящий из обстановки и соотношения основных классовых, политических сил на данном этапе исторического развития.

4. Система всеобъемлющего контроля с отслеживанием ориентиров; система инновационной политики; высокая степень использования потенциалов; гибкая кадровая политика; приведение в соответствие системы управления, целей и организационных структур.

2. Стратегический менеджмент представляет собой...

1. Управление производством или коммерцией; совокупность принципов, методов, средств и форм управления, разрабатываемых и применяемых с целью повышения эффективности производства и увеличения прибыли;

2. Управление самостоятельным направлением деятельности без создания организации;

3. Теорию и практику обеспечения стратегической конкурентоспособности и эффективности решений путем разработки стратегии организации при возложении ответственности за эту работу на ее руководителей;

4. Деятельность по управлению организацией в условиях рынка.

3. Выберите верное определение сущности современного стратегического менеджмента. Это...

1. Управление на основе контроля за исполнением;
2. Управление на основе экстраполяции;
3. Управление на основе предвидения изменений;
4. Управление на основе гибких экстренных решений.

4. Какое утверждение, по вашему мнению, является неверным?

«Принцип открытости в стратегическом менеджменте означает:

1. Рассмотрение мира как общего для всех места снабжения, производства и торговли (так называемая глобализация поведения предприятий);

2. Признание того, что самыми эффективными являются непосредственные, неформализованные контакты (так называемое предприятие без дверей);

3. Что полное эффективное использование человеческих знаний гораздо важнее, чем использование материальных ресурсов;

4. Что взаимное доверие даст результат лучше, чем самые эффективные организационные системы»?

5. Какой из нижеприведенных факторов не характеризует отличия стратегического менеджмента от стратегического планирования:

1. информационное наполнение, развитие более чувствительных систем информационного наблюдения за внешней средой;

2. форс-мажорные обстоятельства, которые вынуждают принимать стратегические решения вне циклов планирования, принятие стратегических решений в реальном масштабе времени;

3. активное применения таких методов стратегического анализа, как SWOT-анализ и PEST-анализ;

4. в стратегическом менеджменте внешняя среда не рассматривается как нечто данное и неизменное, к чему фирма должна адаптироваться. Скорее рассматриваются способы и стратегии изменения внешнего окружения?

6. Стратегия организации – это...

1. Деятельность организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка);

2. Практическое использование методологии стратегического управления;

3. Генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей;

4. Обеспечение выработки действий для достижения целей организации и создание управленческих механизмов реализации этих действий через систему планов.

7. Стратегия управления персоналом организации, производством, финансами – это...

1. Функциональная стратегия;

2. Бизнес-стратегия;

3. Корпоративная стратегия.

8. Генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей – это...

1. Функциональная стратегия;

2. Бизнес-стратегия;

3. Корпоративная стратегия;

4. Стратегия.

9. Стратегия организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка) – это...

1. Функциональная стратегия;

2. Бизнес-стратегия;

3. Корпоративная стратегия;

4. Стратегия.

Практическое задание 1.1: *определение различий между стратегическим менеджментом и оперативным управлением.*

На основе изучения теоретического материала по теме определите различия между оперативным управлением и стратегическим менеджментом, результаты сравнения сведите в таблицу 1.1.

Таблица 1.1 – Сравнение оперативного и стратегического управления

Характеристика	Оперативное управление	Стратегическое управление
Миссия, предназначение		
Объект концентрации внимания менеджмента		
Учет фактора времени		
Основа построения системы управления		
Подход к управлению персоналом		
Критерий эффективности управления		

Контрольные вопросы

1. Дайте определение стратегического менеджмента.
2. Каковы цели и задачи стратегического менеджмента?
3. Какие этапы развития систем управления организацией предшествовали методологии стратегического управления?
4. Что следует понимать под стратегией организации?
5. Какие проблемы организации относятся к сфере стратегического управления?
6. Перечислите базовые модели стратегического менеджмента.

Тема 2 СОВРЕМЕННЫЕ ШКОЛЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Цель занятия: осуществить классификацию современных подходов стратегического менеджмента в рамках действующих экономических школ.

Как и во всякой научной дисциплине, в стратегическом менеджменте существуют различные направления, которые, хотя и разделяют общие базисные принципы дисциплины, но, тем не менее, по-разному расставляют исследовательские акценты, выделяя те или иные методологические приоритеты. Такие направления называются научными школами, в случае теории стратегического управления – школами стратегического менеджмента. В литературе последних лет наиболее обстоятельный анализ школ стратегического менеджмента представлен в работе Г. Минцберга, Б. Олстрэнда и Дж. Лэмпела (1997). Авторы выделяют десять научных школ, называя их в ниже следующей последовательности (таблица 2.1).

*Таблица 2.1–Школы стратегического менеджмента
(Г. Минцберг, Б. Олстрэнд, Дж. Лэмпел, 1997)*

Название школы	Процесс формирования стратегии
Школа дизайна	Осмысление
Школа планирования	Формальный
Школа позиционирования	Аналитический
Школа предпринимательства	Предвидение
Когнитивная школа	Ментальный
Школа обучения	Развивающийся
Школа власти	Ведения переговоров
Школа организационной культуры	Коллективный процесс
Школа внешней среды	Реактивный
Школа конфигурации	Трансформации

Эти школы, в свою очередь, подразделяются на три группы. Первые три школы имеют предписывающий характер – их приверженцы описывают, как должны формироваться стратегии.

Так, представители первой школы, доминировавшей в 1960-е годы (а две последующие возникли на ее основе), рассматривают стратегию как процесс неформального дизайна, т.е. конструирования, проектирования, моделирования. Вторая школа, расцвет которой пришелся на 1970-е годы, рассматривала стратегию как относительно независимый процесс формального планирования. Сторонники третьей школы, заявившей о себе в 1980-е, сосредоточились не на планировании стратегии, а на ее содержании. Наименование «школы позиционирования» она получила потому, что ее последователи в качестве важнейшей задачи рассматривали принципы выбора стратегии в соответствии с позиционированием фирмы на рынке.

Следующие шесть школ рассматривают специфические аспекты процесса формулирования стратегии. Их последователи делают акцент на исследовании реальных процессов разработки стратегий. Стремясь связать стратегию с реальным поведением фирмы, они пытались рассматривать стратегию как результат предвидения будущего, озарения, разрешающего менеджеру принять риск. Таким образом, стратегия снизывалась с процессами, происходящими в сознании менеджера. Наиболее последовательно эта позиция разрабатывалась когнитивной школой, которая выбрала своей методологической основой когнитивную психологию и на этой основе пыталась проникнуть в сознание стратега.

Четыре последующие школы пытаются преодолеть неопределенности, связанные с поведением индивида, и детерминистски проанализировать процесс стратегического управления. Так, представители школы обучения считали, что стратегия должна разрабатываться шаг за шагом по мере развития, самообучения организации. Представители школы власти рассматривали стратегию как процесс переговоров между конфликтующими группами внутри организации либо между организацией и внешней средой. Согласно взглядам сторонников школы культуры, стратегия зависит от культуры организации, а процесс ее выработки является коллективным процессом. Теоретики школы внешней среды полагают, что построение стратегии есть реактивный процесс и определяется как реакция на изменения во внешней среде. Школа, которая названа Г. Минцбергом и другими «школой кон-

фигурации», представляет собой подход, который стремится объединить задачи всех предшествующих – процесс выработки стратегии, ее содержание, организационную структуру и ее окружение. Она опирается на принципы и методы организационного развития, выводя из них закономерности стратегических изменений: стратегия рассматривается как процесс трансформации.

Современное значение этих школ различается. Одни из них хорошо зарекомендовали себя и удерживают надежные позиции для анализа деятельности компаний, принадлежащих к «традиционным» отраслям, другие демонстрируют эффективность своей методологии во вновь развивающихся, инновационных отраслях бизнеса, третьи больше подходят для проектирования стратегических изменений в бесприбыльных организациях или организациях муниципального управления и т.д. Поэтому вряд ли было бы продуктивно пытаться ранжировать школы и направления стратегического менеджмента по степени важности или эффективности в отрыве от реального контекста организационных проблем, в котором они возникли и который влияет на их развитие. Важнее научиться применять нужные и эффективные методы из всего арсенала методов, предоставляемого школами, для решения задач стратегического менеджмента, возникающих в конкретных организациях и в определенный момент времени.

Тесты к теме 2

Вопрос 1. Сторонники какой научной школы разработали методiku SWOT - анализа?

1. Когнитивная школа;
2. Школа власти;
3. Школа позиционирования;
4. Школа дизайна;
5. Школа культуры.

Вопрос 2. Какая школа подходит к разработке стратегии как к политическому процессу?

1. Школа обучения;
2. Школа культуры;
3. Школа внешней среды;

4. Школа власти;
5. Школа предпринимательства.

Вопрос 3. Главная задача стратегического управления – формирование внутриорганизационной культуры...

1. Школа внешней среды;
2. Конгитивная школа;
3. Школа культуры;
4. Школа позиционирования.

Вопрос 4. Представитель школы конфигурации...

1. Г. Минцберг;
2. Д. Миллер;
3. Р. Лапьер;
4. И. Ансофф.
5. *Представитель школы планирования...*
 1. И. Ансофф;
 2. М. Портер;
 3. Г. Минцберг;
 4. Нет правильного ответа.

Вопрос 6. Для каждой отрасли на каждом этапе ее жизненного цикла существует ограниченное число ключевых «генерических» стратегий...

1. Школа предпринимательства;
2. Школа позиционирования;
3. Школа власти;
4. Школа конфигурации.

Вопрос 7. Рассматривает стратегическое управление как деятельность по переводу организации из одного стабильного состояния в другое в соответствии с изменениями условий бизнеса...

1. Школа предпринимательства;
2. Школа внешней среды;
3. Школа конфигурации;
4. Школа внешней среды.

Вопрос 8. Школа отводит организации пассивную роль, видя задачу стратегического управления в формировании адаптивной реакции на происходящие изменения. Это ...

1. Когнитивная школа;
2. Школа внешней среды;
3. Школа предпринимательства;
4. Школа дизайна.

Вопрос 9. Школа исследует процесс стратегического управления как процесс познания, познавательную деятельность людей.

1. Школа обучения;
2. Школа планирования;
3. Когнитивная школа;
4. Школа дизайна.

Вопрос 10. Представители школы дизайна...

1. А. Чандлер;
2. И. Ансофф;
3. М. Портер;
4. Г. Минцберг

Вопрос 11. Кто считает, что стратегия должна: содержать ясные цели, достижение которых является решающим для общего исхода дела; поддерживать инициативу; концентрировать главные усилия в нужное время в нужном месте; предусматривать такую гибкость поведения, чтобы использовать минимум ресурсов для достижения максимального результата; обозначать скоординированное руководство; предполагать корректное расписание действий; обеспечивать гарантированные ресурсы? Это...

1. Минцеберг;
2. Квин;
3. Портер;
4. Мак Кинсей.

Вопрос 12. Кто считает, что стратегия это: стратегия – план действий; стратегия – прикрытие, т.е. действия, нацелен-

ные на то, чтобы перехитрить своих противников; стратегия – порядок - действий, т.е. план может быть нереализуем, но порядок действий должен быть обеспечен в любом случае; стратегия – позиция в окружающей среде, т.е. связь со своим окружением; стратегия – перспектива, т.е. видение того состояния, к которому надо стремиться?

1. Минцеберг;
2. Квин;
3. Портер;
4. Мак Кинсей.

Контрольные вопросы

1. Кто является автором наиболее известной классификации школ стратегического менеджмента?
2. Назовите представителей школы дизайна.
3. В чем суть школы позиционирования?
4. Какой процесс лежит в основе стратегии, разработанной школой власти?
5. Какую главную задачу стратегического управления выявляет школа культуры?

Тема 3. ВИДЕНИЕ, МИССИЯ И ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ

Цель занятия: определить роль стратегического видения в формировании стратегии организации, выявить отличие понятий «миссия», «стратегические установки», «цели» и «задачи» в стратегическом управлении.

Понятия миссии и стратегического видения тесно связаны. Некоторые авторы разделяют эти два понятия, другие объединяют их в одно.

Под миссией понимается предназначение бизнеса, смысл существования организации, формируемое через удовлетворение нужд и запросов потребителей.

Формулировка миссии должна быть лаконичной, яркой и воспринимаемой как во внешней среде, так и персоналом организации.

Стратегическое видение – это базирующаяся на потребностях рынка корпоративная идея, образ будущего состояния организации, который овладевает персоналом и собственниками и вокруг которого концентрируются их усилия.

Стратегические установки – это формализованное представление высших руководителей организации о деятельности персонала организации, отдельных структурных подразделений и бизнес – единиц. Стратегические установки формируют организационную культуру организации, определяя характер функционирования ее персонала и подразделений.

Стратегическая цель (цели) – это конкретное состояние отдельных составляющих бизнеса (видов деятельности организации), совокупность которых позволяет реализовать сформированный образ будущего.

Основными стратегическими целями могут быть следующие цели, но «более конкретизированные»:

– стратегические цели финансовой результативности (прибыль, рентабельность активов и др.);

- стратегические цели положения на рынке (объем продаж в динамике, доля рынка, том числе в сравнении с долей конкурентов);
- стратегические цели конкурентоспособности продукции (соответствие основных потребительских характеристик параметрам спроса);
- стратегические цели развития или освоения производства.

Основные этапы разработки стратегического видения и стратегической цели представлены на рисунке 3.1.

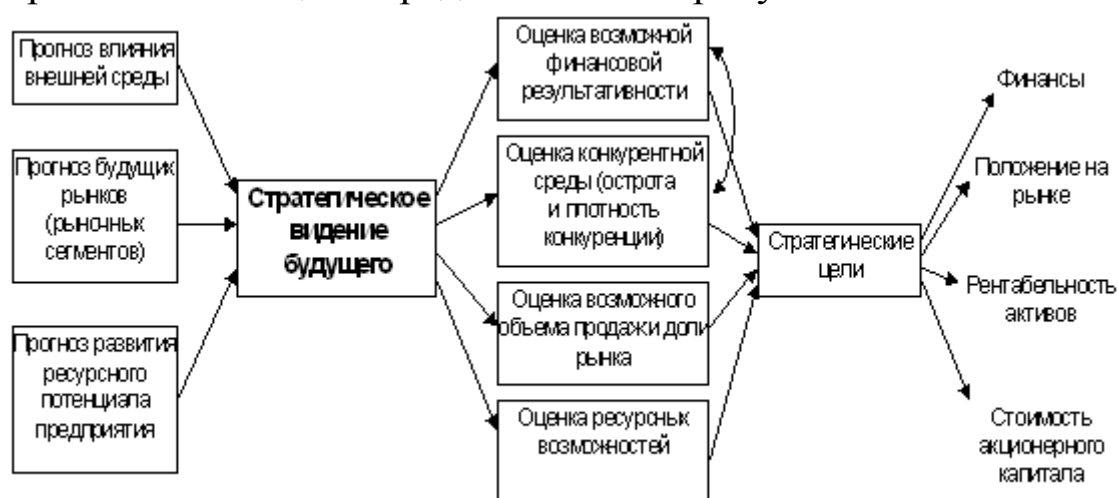


Рисунок 3.1 – Этапы разработки стратегического видения и стратегической цели организации

Гласность и наглядность представления целей важна и для сотрудников организации, и для ее клиентов, и общественности в целом. Четко сформулированные и наглядно представленные цели способствуют сплочению сотрудников, повышению репутации и созданию положительного имиджа организации.

Модель целей организации содержит в себе как описание собственно целей и их характеристик, так и взаимосвязей между ними. В рамках этой модели между ее элементами устанавливаются иерархические отношения «цель-средство», предполагающие, что достижение каждой нижестоящей цели становится одним из средств для достижения вышестоящей (рисунок 3.2).

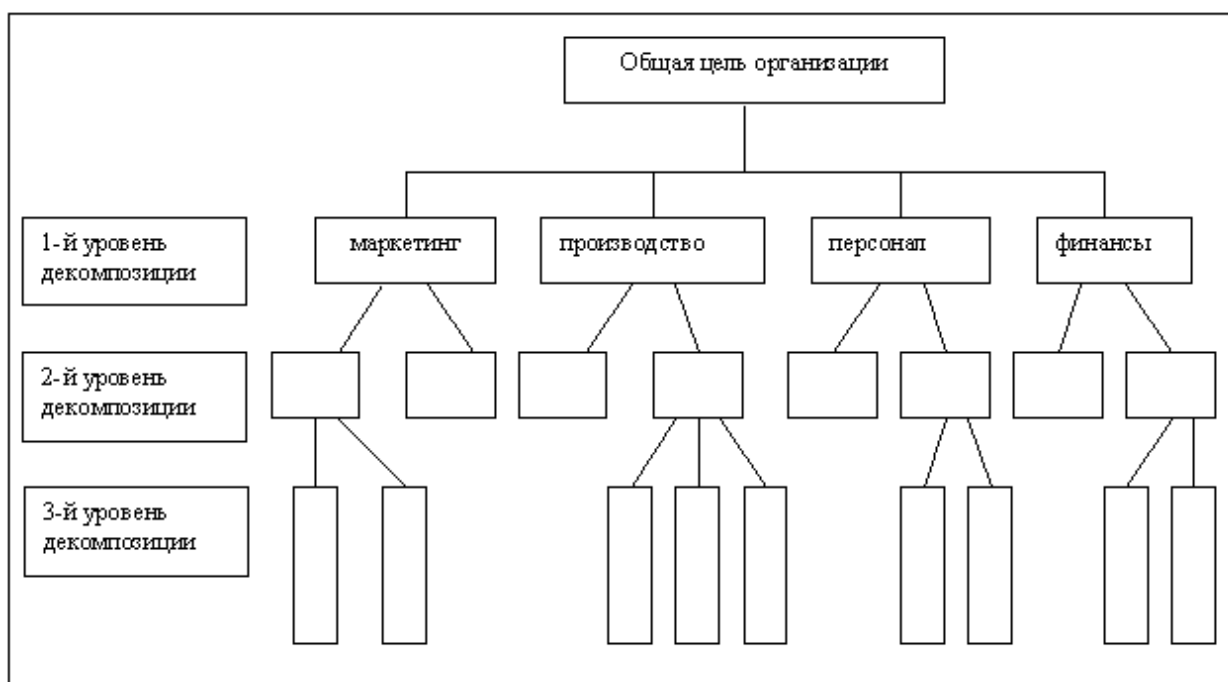


Рисунок 3.2 – Фрагмент дерева целей организации

Цели должны удовлетворять условиям:

- измеримость: все цели имеют количественное выражение (относительное, или абсолютное);
- ясность: цели настолько точные и ясные, что невозможно их неправильно истолковать;
- необходимость и достаточность: цели сформулированы для всех направлений деятельности;
- достижимость: и начальник, и подчиненный уверены, что цель достижима;
- привязка ко времени: установлены сроки достижения цели;
- согласованность по времени: установлена четкая очередность достижения целей;
- согласованность по иерархии управления: целевые показатели структурных подразделений не противоречат целевым показателям компании в целом.

Тесты к теме 3

Вопрос 1. Уровнями целей являются...

1. Миссия, цели, решения;

2. Миссия, задачи и их решения;
3. Миссия, цель, задачи;
4. Генеральная цель, миссия, условия;
5. Задачи, структура.

Вопрос 2. На что обращается основное внимание при формулировке задачи?

1. На способы и возможности решения задачи;
2. Миссию организации;
3. Способы достижения цели;
4. Оценку результата;
5. Конкретные проблемы.

Вопрос 3. Что может служить инструментом для достижения более широких целей?

1. Проекты, прожекты;
2. Программы, задачи;
3. Программы, проекты;
4. Планы, модели, пути;
5. Программы, списки, отчеты.

Вопрос 4. Какую роль играет цель при разработке стратегии?

1. Проверка реализуемости стратегии;
2. Указывают критерии относительной оценки стратегий;
3. Следит за реализацией стратегии;
4. Указывает условия получения максимальной прибыли;
5. Исследование будущих результатов.

Вопрос 5. Какое первое правило выбора генеральной цели?

1. Проведение факторного анализа;
2. Исследовать технологию;
3. Выбор решения из множества альтернатив руководством;
4. Открытая разработка и обсуждение альтернатив среди сотрудников;
5. Изменение программной структуры.

Вопрос 6. Может ли иметь временные рамки задача?

1. Только когда решение задачи предстоит в будущем;
2. Нет;
3. Да;
4. Иногда, только в специальных случаях;
5. Только когда необходимо строгое соблюдение норм и правил.

Вопрос 7. Что это за определение стратегического менеджмента: «выражение цели, которое позволяет легко отличить данный бизнес от других подобных ему фирм»?

1. Потенциал;
2. Сцена;
3. Целевые установки;
4. Миссия.

Вопрос 8. Что это за определение стратегического менеджмента: «долгосрочные результаты, которые стремится достичь организация для осуществления своей миссии»?

1. Потенциал;
2. Сцена;
3. Целевые установки;
4. Миссия.

Вопрос 9. Что это за определение стратегического менеджмента: «источник формирования конкурентного преимущества организации»? Это – ...

1. Потенциал;
2. Сцена;
3. Целевые установки;
4. Миссия.

Практическое задание 3.1:

Определение целей организации является самым ответственным решением в стратегическом управлении организацией, поскольку цели служат ориентирами для всех последующих этапов процесса стратегического управления и одновременно накладыва-

вают определенные ограничения на направления деятельности организации при анализе альтернатив развития.

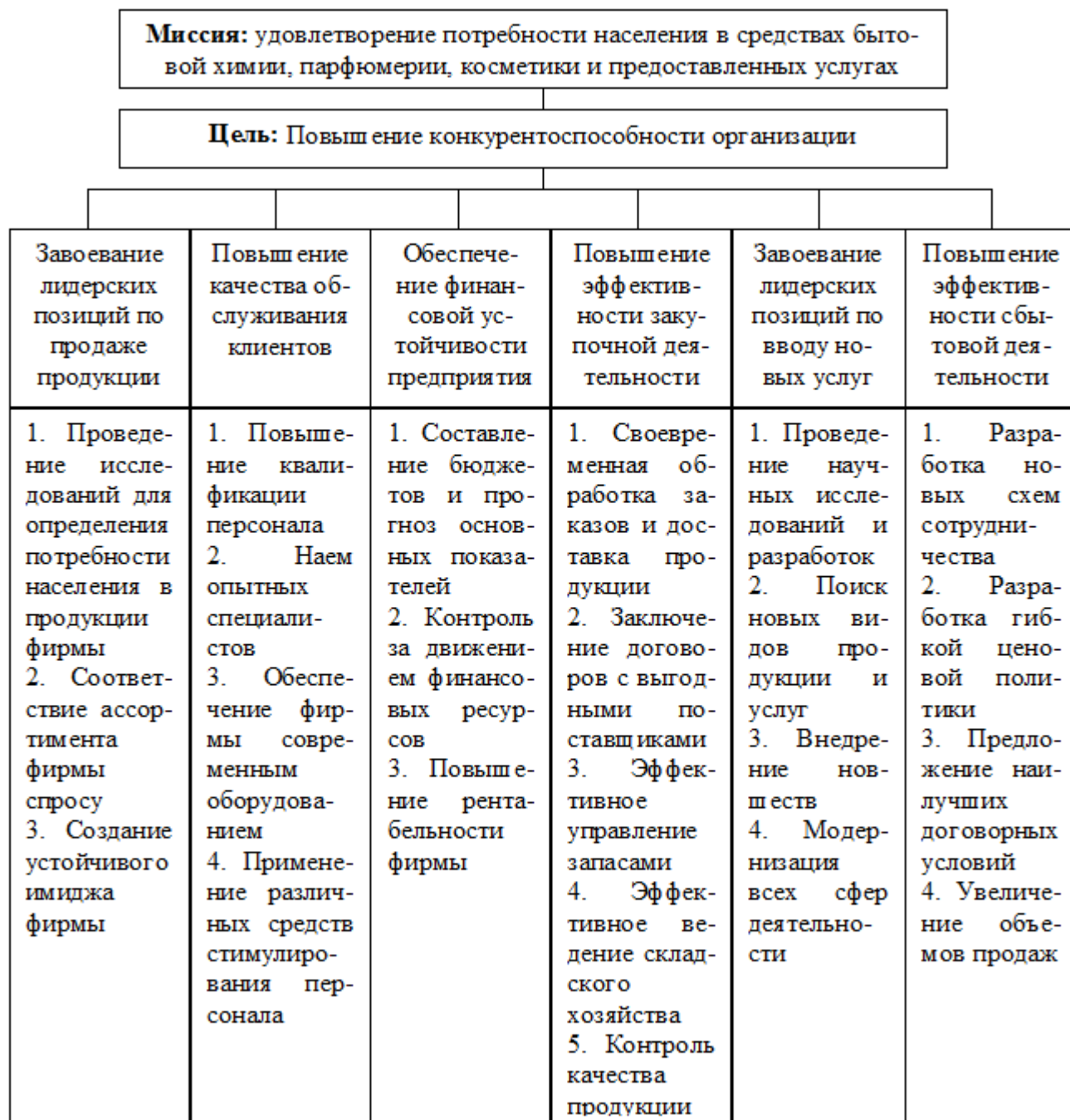


Рисунок 3.3 – «Целевой портрет» организации

На рисунке 3.3 приведен пример целевого портрета организации. Цели анализируемой организации – это повышение конкурентоспособности, завоевание позиций лидера на рынке, более полное удовлетворение запросов потребителей продукции, реализуемой предприятием, обеспечение ежегодного прироста прибыли предприятия, увеличение объемов продаж.

На основании приведенной методики составить целевой портрет той сельскохозяйственной организации, где вы проходили практику.

Практическое задание 3.2: осуществить анализ качества постановки стратегических целей организации.

Наряду с традиционным подходом формулирования целей существует Smart-анализ качества их постановки. Дословно с английского «smart» означает «разумный», «интеллектуальный». В отечественной литературе есть некоторые расхождения по поводу расшифровки, но суть при этом всегда одна и та же. В буквах S, M, A, R, T зашифрованы основные принципы, которым должна соответствовать правильная цель (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Основные принципы SMART-подхода

Буква	Значение	Характеристика
S	Specific (конкретная)	Цель нужно описать простыми и понятными словами так, чтобы было ясно, что же такое создается уникальное, чего ранее не существовало
M	Measurable (измеримая)	Цель должна быть измеримой. Цель должна распадаться на промежуточные результаты или фазы, которые можно измерить
A	Assignable (обоснованная)	Цель должна быть обоснованной, объяснимой
R	Relevant (значимая)	Цель должна быть реалистичной. Определите, что реально можно сделать с имеющимися ресурсами
T	Time bound (определенная во времени)	Цель должна быть ограничена временными рамками с четкими датами начала и окончания проекта

Приведем примеры целей, сформулированных менеджерами этих предприятий на основе вышеперечисленных задач:

1. Обеспечить обратную связь, добившись, чтобы на 70 % писем, поступающих от клиентов, ответы давались в течение двух дней с момента их получения;
2. Сократить расходы на оплату незапланированных работ;
3. До конца октября 2014 года согласовать, определить и зафиксировать в письменном виде по три конкретные задачи для каждого сотрудника подразделения;
4. Сократить транспортные затраты на 40 % по сравнению с предыдущим годом (конец этого месяца).
5. Найти больше клиентов.
6. До конца года существенно сократить объем отходов производства.

Результаты оценки представлены в таблице, где:

- «нет» – цель не соответствует данному критерию;
- «да» – цель соответствует данному критерию;
- ? – сложно сказать, соответствует ли цель данному критерию.

Таблица 3.2 – Соответствие целей критериям SMART

SMART-параметр Пример цели	Конкретность	Измеримость результатов	Достижимость	Обоснованность	Определенность во времени
1	2	3	4	5	6
Задача: увеличить прибыль сельскохозяйственной организации Цель: сократить расходы на оплату незапланированных работ	Нет	Да	?	Да	Нет
Задача: повысить уровень обслуживания клиентов Цель: обеспечить обратную связь, добившись, чтобы на 70 % писем, поступающих от клиентов, ответы давались в течение двух дней после их получения	Да	Да	?	?	Нет

Окончание таблицы 3.2

1	2	3	4	5	6
Задача: улучшить навыки управления Цель: до конца октября 2014 г. согласовать, определить и зафиксировать в письменном виде по три конкретные задачи для каждого сотрудника подразделения	Да	Да	Да	Да	Да
Задача: сократить общие эксплуатационные затраты Цель: сократить транспортные затраты на 40% по сравнению с предыдущим годом	да	да	да	да	да
Задача: расширить клиентскую базу Цель: найти больше клиентов	нет	?	?	?	нет
Задача: минимизировать объем отходов производства Цель: до конца года существенно сократить объем отходов производства	нет	?	?	да	да

Для усовершенствования способа оценки соответствия целей заданным критериям целесообразнее использовать шкалу Харрингтона (таблица 3.3).

Таблица 3.3 – Шкала Харрингтона

Содержательное описание градаций	Числовое значение
Очень высокая	(0,8–1,0) или 5
Высокая	(0,64–0,8) или 4
Средняя	(0,37–0,64) или 3
Низкая	(0,2–0,37) или 2
Очень низкая	(0,0–0,2) или 1

Данная шкала позволит выразить оценки соответствия более конкретно в числовом значении, а также выстроить критерии в определенной последовательности по степени соответствия выбранным параметрам.

На основании вышеприведенного подхода осуществить SMART – анализ целей.

1. Увеличить долю рынка до 10 % к 2015 году.
2. Осуществить реформирование экономики РФ за 500 дней.
3. Внедрять ресурсосберегающие технологии.
4. Повысить производительность труда на 20 %.
5. Достигнуть технологического превосходства в отрасли.
6. Провести совершенствование организационной структуры предприятия.
7. Повысить урожайность зерновых культур до 30 ц с 1 га к 2015 году.

Практическое задание 3.3

На основании примеров стратегического видения осуществить его формулировку для сельскохозяйственной организации.

Примеры стратегического видения:

1. Компания Дисней: «Делать людей счастливыми»
2. Архитектурная компания: «Обеспечить человеку гармонию и комфорт, создавая неповторимый облик города»
3. Фирма в области здравоохранения: «Мы занимаемся бизнесом для сохранения и улучшения человеческой жизни».

Практическое задание 3.4

Сформулировать миссию сельскохозяйственной организации. Миссия должна выработываться с учетом истории организации, философии бизнеса, стиля поведения и действия собственников и менеджеров, состояния внешней среды организации, ресурсов и отличительных особенностей.

Формулировка миссии содержит описание трех элементов:

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

Рассмотрим особенности формулирования миссии организации.

1. Миссия может быть сформулирована как в виде одной фразы, так и в виде многостраничного заявления руководства, в котором отражаются все аспекты согласования интересов различных групп.

2. Миссия может быть сформулирована в широком и узком понимании. В первом случае, миссия определяется в общих терминах без привязки к номенклатуре производимой продукции, группе потребителей и т.п. Миссия, сформулированная в узком варианте, концентрирует цели на производстве ограниченной номенклатуры продукции, конкретных рыночных сегментах, группах потребителей.

3. Важным является понимание и принятие миссии большинством сотрудников компании.

4. Удачная формулировка миссии должна быть индивидуальной и подходить только той компании, для которой она разработана.

5. Главным критерием эффективной формулировки миссии является направленность миссии не на продукт, а на определенную потребность клиентов.

Одну из наиболее точных формулировок миссии дает Х. Виссема: «Миссия компании = Образ + Кредо», согласно которой образ направлен на формирование облика организации в представлении окружающих, а кредо формирует внутреннюю це-

лостность, выражает мировоззрение (стратегические ориентиры), основные убеждения, взгляды (тактические направления) и призвано повысить интерес сотрудников к достижению целей. Таким образом, миссия является комплексной целью, которая формирует основу для ориентиров, разъясняет основные принципы и способы достижения.

Примеры формулировки миссии.

Lucent Technologies: Мы стремимся стать лучшей в мире фирмой, объединяющей людей, предоставляя им легкий доступ друг к другу, информации и услугам, в которых они нуждаются – в любое время в любом месте.

XEROX: Распространение знаний с помощью документов.
IBM: Мы стремимся быть лидерами в инновациях, развитии и производстве самых наукоемких технологий.
Apple Computer, Inc.: Мы предлагаем компьютеры самого высокого качества для людей во всем мире.

ИКЕА: Изменить к лучшему повседневную жизнь простых людей.

Центр управленческого консультирования «РЕШЕНИЕ»: Миссией нашей компании является оказание помощи руководителям и сотрудникам российских предприятий в принятии и реализации решений, направленных на совершенствование систем управления предприятиями, и создании условий для их долгосрочного успешного развития.

Коммерческий банк: Содействие становлению и развитию среднего и малого бизнеса в России путем предоставления широкого спектра банковских услуг, высокого качества обслуживания клиентов и эффективного развития с учетом интересов акционеров, клиентов и сотрудников.

Государственное предприятие научно-технической направленности: Наша деятельность направлена на сохранение и развитие научно-технического потенциала отраслей, поддержание высокого уровня разработок, создание новых рабочих мест и культуры производства, сохраняющей и защищающей окружающую среду.

Миссия бизнеса трансформируется в конкретные результаты и итоги, к которым стремится организация. Одним из существен-

ных решений при планировании является выбор цели организации.

Цель – конечные результаты, которые должны быть достигнуты в будущем, то на что направлены действия и ресурсы. Различия между миссией и целями представить в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Отличительные характеристики миссии и целей организации

Показатели	Миссия	Цели
Временной критерий		
Направленность информации		
Особенности формулировки		
Измеримость		

Практическое задание 3.5: осуществить *Gap-анализ* целепостановки.

Gap-анализ применяется в случаях, когда текущие результаты компании имеют расхождения с запланированными (рисунок 3.4).

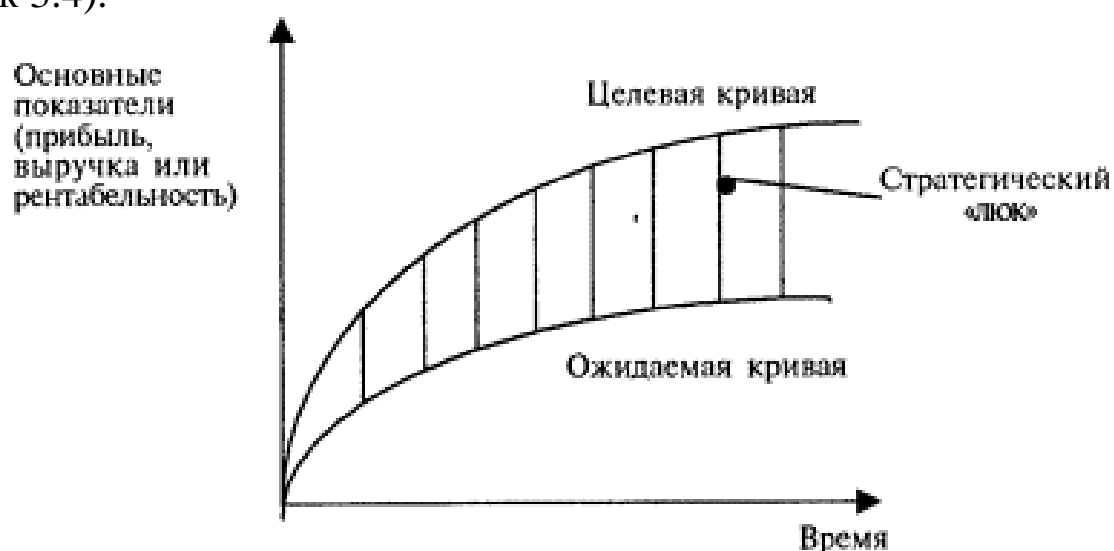


Рисунок 3.4 – Gap-анализ цели организации

После анализа разрабатывается план действий по устранению разрыва. Таким образом, цель qar-анализа – определить, существует ли разрыв между целями и возможностями и, если да, установить, как «заполнить» его. Применение анализа разрыва означает:

- определение интереса организации, выраженного в терминах стратегического планирования;
- выяснение реальных возможностей с точки зрения текущего состояния среды и предполагаемого будущего состояния;
- определение конкретных показателей стратегического плана;
- установление разницы между показателями стратегического плана и возможностями, диктуемыми реальным положением организации;
- разработка программ, необходимых для заполнения разрыва.

Возможны следующие варианты проведения qar-анализа:

- 1) определение расхождений по показателям продаж организации со средними показателями отрасли или отраслевого лидера;
- 2) определение расхождений по времени разработки продукта;
- 3) определение расхождений по стоимости продукта со среднеотраслевыми параметрами или параметрами лидера;
- 4) определение расхождений по качеству продукции.

В случае если стратегический интерес компании представлен одновременно несколькими параметрами, используется расширенное представление qar-анализа, которое предполагает одновременную оценку деятельности по нескольким стратегическим направлениям.

На основании вышеприведенной методики осуществить qar-анализ генеральной цели сельскохозяйственной организации.

Контрольные вопросы

1. Какова роль стратегического видения в формировании стратегии организации?

2. В чем отличие понятий «миссия», «стратегические установки», «цели» и «задачи» в стратегическом управлении?
3. Как формируется миссия организации?
4. Как формируются стратегические цели организации?
5. Каким образом обеспечивается единство миссии, целей и стратегии организации и их непротиворечивость?
6. Что такое «дерево целей»?

Тема 4. МЕТОДЫ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ ПРИ ФОРМИРОВАНИИ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Цель занятия: выявить суть и содержание методов, используемых при формировании системы стратегических целей организации.

Теория и практика стратегического менеджмента показывает действенность нескольких методов организации выработки целей организации. Все они основаны на мнении экспертов. Среди них такие известные методы, как мозговой штурм, метод Дельфи, сценарии будущего.

Мозговой штурм» (англ. brainstorming) – один из наиболее популярных методов стимулирования творческой активности. Позволяет найти решение сложных проблем путем применения специальных правил обсуждения. Широко используется во многих организациях для поиска нетрадиционных решений самых разнообразных задач. Метод мозгового штурма был разработан Алексом Осборном в 1953 году. Метод основан на допущении, что одним из основных препятствий для рождения новых идей является «боязнь оценки»: люди часто не высказывают вслух интересные неординарные идеи из-за опасения встретиться со скептическим либо даже враждебным к ним отношением со стороны руководителей и коллег. Целью применения мозгового штурма является исключение оценочного компонента на начальных стадиях создания идей. Классическая техника мозгового штурма, предложенная Осборном, основывается на двух основных принципах: «отсрочке вынесения приговора идее» и «из количества рождается качество». Этот подход предполагает применение нескольких правил. Критика исключается: на стадии генерации идей высказывание любой критики в адрес авторов идей (как своих, так и чужих) не допускается. Работающие в интерактивных группах должны быть свободны от опасений, что их будут оценивать по предлагаемым ими идеям. Приветствуется свободный полет фантазии: люди должны попытаться максимально раскрепостить свое воображение. Разрешено высказывать любые, даже самые абсурдные или фантастические идеи. Не существует

идей настолько несуразных либо непрактичных, чтобы их нельзя было высказать вслух.

Идей должно быть много: каждого участника сессии просят представить максимально возможное количество идей. Комбинирование и совершенствование предложенных идей: на следующем этапе участников просят развивать идеи, предложенные другими, например, комбинируя элементы двух или трех предложенных идей.

На завершающем этапе производится отбор лучшего решения, исходя из экспертных оценок. Были проведены многочисленные экспериментальные исследования, с целью сравнения количества и качества идей, созданных группами в процессе мозгового штурма и людьми, работающими индивидуально. Результаты свидетельствуют о том, что при условии правильного применения данной техники интерактивные группы нередко генерируют большее количество значимых идей, чем отдельные индивиды. Однако на сегодняшний день не существует доказательств в пользу более высокого качества идей, генерируемых группами. В последние годы широкое распространение получил «электронный мозговой штурм» (online brainstorming), использующий интернет-технологии. Он позволяет почти полностью устранить «боязнь оценки», т.к. обеспечивает анонимность участников, а также дает возможность решить ряд проблем традиционного мозгового штурма. К последним, в частности, относится т.н. «блокирование продуктивности»: поскольку участники группы представляют идеи поочередно, то люди в ожидании своей очереди могут передумать или испугаться публично высказывать свою идею, либо просто ее забывают. Мозговой штурм дает возможность объединить в процессе поиска решений очень разных людей; а если группе удастся найти решение, то ее участники обычно становятся стойкими приверженцами его реализации. В настоящее время метод мозгового штурма может быть эффективно использован организациями для улучшения качества работы в командах.

Метод Дельфи – один из наиболее распространенных методов экспертных оценок. Его основными особенностями являются: анонимность экспертов; полный отказ от личных контактов экспертов и коллективных обсуждений; многотуровая процедура

опроса экспертов посредством их анкетирования; обеспечение экспертов информацией, включая обмен ею между экспертами, после каждого тура опроса при сохранении анонимности оценок, аргументации и критики; обоснование ответов экспертов по запросу организаторов. Метод Дельфи чаще всего применяется в тех случаях, когда сбор группы невозможен (например, если в состав участников решения проблемы включены специалисты из различных филиалов и подразделений организации, географически отдаленные друг от друга и от центрального аппарата управления). Более того, в соответствии с Методом Дельфи членам группы не разрешается встречаться и обмениваться мнениями по поводу решаемой проблемы. Ее разработка осуществляется в ниже следующей последовательности.

1. Членам группы предлагается ответить на детально сформулированный перечень вопросов по рассматриваемой проблеме.

2. Каждый член группы отвечает на вопросы независимо и анонимно.

3. Результаты ответов собираются в центре, и на их основании составляется интегральный документ, содержащий все предлагаемые варианты решений.

4. Каждый член группы получает копию этого материала.

5. Ознакомление с предложениями других участников может изменить мнение по поводу возможных вариантов решения проблемы.

6. Шаги 4 и 5 повторяются столько раз, сколько необходимо для достижения согласованного решения. Как и при использовании номинальной групповой техники, здесь обеспечивается независимость мнения отдельных членов группы. Однако затраты времени на разработку решений существенно растут, а количество рассматриваемых альтернатив сужается. Эти недостатки следует учитывать при выборе данного метода для групповой разработки управленческих решений.

Пример. Проблема – оценить уровень спроса на товар А в 20XX году. Приглашены 10 экспертов. Каждый эксперт получил анкету с описанием товара и предполагаемого рынка сбыта. Экспертам предложено дать себе индивидуальную самооценку в баллах в диапазоне от 0 до 10. Уровень спроса предлагается оценить в процентах в диапазоне от 0 до 100. Каждый эксперт работает

самостоятельно и анонимно. После 1-го тура от экспертов были получены следующие результаты:

Номер эксперта	Коэффициент самооценки	Уровень спроса - индивидуальная оценка эксперта
1	10	90
2	8	100
3	10	75
4	7	80
5	8,8	90
6	10	100
7	6,6	80
8	8,5	80
9	7,4	60
10	9,9	80

Аналитическая группа проводит ниже следующий расчет.

Среднегрупповая самооценка равна $= (10 + 8 + \dots + 9,9) : 10 = 8,61$.

Среднее значение спроса (простая оценка) равна $(90 + 100 + \dots + 80) : 10 = 83,5 \%$

Средневзвешенная оценка спроса равна $(10 \times 90 + 8 \times 100 + \dots + 9,9 \times 80) : (10 + 8 + \dots + 9,9) = 84,1 \%$.

Медиана в данном случае при четном числе экспертов рассчитывается как среднеарифметическое значение между средними оценками и будет равна $Me = (80 + 80) : 2 = 80$ [замечание: оценки экспертов по уровню спроса располагаются по возрастанию].

Область доверительности рассчитывается следующим образом: определяется минимальная оценка из набора экспертиз – 60 %; максимальная оценка – 100 %. Квартиль будет равна $(100 - 60) : 4 = 10 \%$.

Следовательно, нижняя граница доверительной области будет равна $60 + 10 = 70 \%$, верхняя граница будет равна $100 - 10 = 90 \%$.

Область применения

60	70	75	80	90	100	оценка экспертов
			80			
			80			
			80			

Все полученные результаты предлагаются на рассмотрение экспертам. Если эксперты считают целесообразным откорректировать свое мнение, то они передают свои коррективы аналитической группе. И аналитическая группа рассчитывает новые результаты по тому алгоритму, который был рассмотрен выше.

Итоговое обобщенное мнение является основой для прогноза по уровню спроса на данный товар А.

При использовании метода Дельфи следует учитывать следующее:

1. Группы экспертов должны быть стабильными и численность их должна удерживаться в благоразумных рамках;
2. Время между турами опросов должно быть не более месяца;
3. Вопросы в анкетах должны быть тщательно продуманы и четко сформулированы;
4. Число туров должно быть достаточным, чтобы обеспечить всех участников возможностью ознакомиться с причиной той или иной оценки, а также и для критики этих причин;
5. Должен проводиться систематический отбор экспертов;
6. Необходимо иметь самооценку компетенции экспертов по рассматриваемым проблемам;
7. Нужна формула согласованности оценок, основанная на данных самооценок.

Метод Дельфи применим практически в любой ситуации, требующей прогнозирования, в том числе если для принятия решения недостаточно информации.

Метод «сценарии будущего». Понятие «альтернативы будущего» ассоциируется с футурологией, оно шире, чем понятие «сценарий», так как последний – это лишь один из способов выработки альтернатив.

Сценарии – это попытки подробно описать последовательность событий, с определенной вероятностью ведущих к предсказанному состоянию, или, наоборот, учесть возможные последствия производимого выбора. Их основное достоинство состоит в том, что они позволяют объединить анализ множества различных факторов.

Метод разработки сценариев альтернативного будущего обладает достоинствами объективности, служит для выявления бесплодных целей, особенно тех, которые в краткосрочном плане могут казаться хорошими, но в более отдаленной перспективе ведут к неблагоприятным последствиям.

Концепция альтернатив будущего предполагает, что разрабатывается не один сценарий. Разработка, по меньшей мере, нескольких обоснованных и понятных сценариев поможет фирме увидеть последствия принятия тех или иных целей и стратегий, их взаимосвязь друг с другом и с внешней средой. Разработка сценариев полезна не только своими результатами, но и тем, что она служит средством обучения для персонала.

Тесты к теме 4

Вопрос 1. Какой из методов выбора целей и стратегии предполагает открытое обсуждение альтернатив среди работников?

1. Экономический;
2. Ориентация группы;
3. Альтернативные сценарии будущего;
4. Метод Дельфи;
5. Мозговая атака.

Вопрос 2. Что такое сценарий? Это – ...

1. Определенная задача;
2. Конечный результат решения;
3. Описание происходящих событий;
4. Описание последовательности событий;
5. Внешний фактор.

Вопрос 3. Что предполагает концепция альтернатив будущего?

1. Будущее организации полностью зависит от выбранного решения;
2. События происходят независимо от выбранного решения;
3. Выбор альтернативы;
4. Разрабатывается один сценарий;
5. Разрабатывается не один сценарий.

Практическое задание 4.1: *осуществить практическое применение метода Дельфи в прогнозировании сельскохозяйственных показателей.*

Специфика АПК как объекта прогнозирования выражается в том, что он включает несколько органически взаимосвязанных отраслей народного хозяйства, первичным же является сельское хозяйство. Известно, что в сельскохозяйственном производстве условно можно выделить два периода: в одном – процесс производства совершается под действием человека, в другом – под воздействием природных сил.

В качестве объекта прогнозирования возьмем теоретическую информацию, где основным показателем развития комплекса является валовый сбор зерна. Исследуем изменение данного показателя в течение длительного временного промежутка. Динамика валового сбора зерна в представлена в таблице 4.1.

Таблица 4.1 – Валовый сбор за 1983-2013 гг.

Годы	Тыс.тонн	Годы	Тыс.тонн	Годы	Тыс.тонн	Годы	Тыс.тонн
1983	1015,5	1991	1670,2	1999	2189,7	2007	1383,4
1984	1054,5	1992	1668,1	2000	2244,2	2008	1913,1
1985	1115	1993	1787,0	2001	1993,6	2009	1982,3
1986	1020,5	1994	2048,1	2002	2776,5	2010	1732,8
1987	1524,9	1995	2756,2	2003	2289,6	2011	2037,4
1988	1469,9	1996	2008,0	2004	2286,0	2012	2331,3
1989	1086,6	1997	2144,7	2005	1427,6	2013	2838,6
1990	1592,1	1998	2067,8	2006	1516,9	2014	

Значительные колебания анализируемого временного ряда были вызваны социально-экономическими и природными факторами.

Для прогнозирования валового сбора зерна была проведена экспертная оценка по методу Дельфи. В экспертизе приняли участие 10 человек. Экспертиза проводилась в письменном виде, в форме рассылки анкет. Условия проведения экспертизы были соблюдены: эксперты работали анонимно и автономно. В вопросниках был поставлен следующий вопрос: «Назовите объем валового сбора зерна в области в 2014 году в первоначально-оприходованном весе в хозяйствах всех категорий». В качестве дополнительной информации экспертам предлагалась статистическая информация (таблица 4.1).

Экспертиза проводилась в два тура.

Первый тур опроса.

Результаты, а также ранжированный ряд представлены в таблице 4.2.

Таблица 4.2 – Результаты первого тура экспертизы

Экспертные данные (тыс. тонн)	800	600	900	950	950	975	950	960	000	050
Ранжированный ряд	800	900	950	950	950	960	975	000	050	600

Второй тур опроса.

Таблица 4.3 – Результаты второго тура экспертизы

Экспертные данные (тыс. т.)	2000	2050	1900	2090	1900	1975	1960	1960	1975	1980
Ранжированный ряд	1900	1900	1960	1960	1975	1975	1980	2000	2050	2090

Определите коэффициент вариации, точность экспертной оценки, медиану ранжированного ряда и прогноз валового сбора зерна, используя метод «Дельфи».

Контрольные вопросы

1. Как используется метод Дельфи в стратегическом управлении?
2. Каким образом используется метод «сценарии будущего» в стратегическом управлении и каковы области его применения?
3. Что такое «электронный мозговой штурм»?
4. Что такое «медиана ранжированного ряда»?
5. Что такое «квартиль»?

Тема 5 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Цель занятия: выявить суть, содержание, объекты стратегического анализа, методы его проведения.

Стратегический анализ – первый исследовательский этап стратегического менеджмента. Объектом стратегического анализа является организационное окружение, которое представляет собой набор факторов внешней и внутренней сред, определяющих способность организации достигать поставленных целей.

Процесс исследования окружающей среды предполагает изучение трех ее составляющих: внешней среды, непосредственного окружения, внутренней среды компании.

Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможности и угрозы для фирмы. Анализ внешней среды включает изучение влияния экономики, правового регулирования и управления, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющих общества, научно-техническое и технологическое развитие общества, инфраструктуры и т.п. Такой анализ включает в себя изучение влияния экономики, правового регулирования и управления, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющих общества, научно-техническое и технологическое развитие общества, инфраструктуры и т.п. Он помогает получить важные результаты. Он дает организации время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств, время для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз и время на разработку стратегий, которые могут превратить прежние угрозы в любые выгодные возможности.

Для исследования внешней среды компании обычно выделяют семь областей: экономику, политику, рынок, технологии, правовое регулирование, международное положение и социальное поведение. Анализ внешней среды помогает получить важные результаты. Он дает организации время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств, время для разработки системы раннего

предупреждения на случай возможных угроз и время на разработку стратегий, которые могут превратить прежние угрозы в любые выгодные возможности. Угрозы и возможности, с которыми сталкивается организация, обычно можно выделить также семь областей (экономика, политика, рынок, технология, правовое регулирование, международное положение и социальное поведение).

Экономические факторы. Текущее и прогнозируемое состояние экономики может иметь драматическое влияние на цели организации. Некоторые факторы в экономической окружающей среде должны постоянно диагностироваться и оцениваться. Анализ 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 анализ ряда показателей: величины ВВП, 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 таковых, а в первую очередь то, какие возможности для ведения бизнеса это дает. Также в сферу интереса стратегического управления входит и вскрытие потенциальных угроз для организации, которые заключены в отдельных составляющих экономической компоненты. Очень часто бывает так, что возможности и угрозы идут в жесткой связке. 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.

Политические факторы. Ясное представление о намерении органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику.

Рыночные факторы. Изменчивая рыночная внешняя среда представляет собой область постоянного беспокойства для организаций. В анализ рыночной среды входят многочисленные факторы, которые могут оказать непосредственное воздействие на успехи и провалы организации.

Технологические факторы. Своевременно увидеть те возможности, которые наука открывает для производства новой продукции.

Международные факторы. Угрозы и возможности могут возникнуть в результате легкости доступа к сырьевым материалам, деятельности иностранных картелей (например, ОПЕК), изменений валютного курса и политических решений в странах, выступающих в роли инвестиционных объектов или рынков.

Правовые факторы. Изучение законов и других нормативных актов, действенность правовой системы.

Социальные факторы. Отношение людей к работе и качеству жизни, обычаи и верования, демографическая структура, разделение ценностей, рост населения, уровень образования и т.д. При помощи анализа внешней среды организация может создать перечень опасностей и возможностей, с которыми она сталкивается в этой среде. Наиболее распространенными способами наблюдения за состоянием внешней среды являются:

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

Непосредственное окружение анализируется по следующим основным компонентам: покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы. Для покупателей анализируется их географическое положение, демографические характеристики, социально-психологические характеристики, отношение покупателей к продукту. Торговая сила покупателя определяется информиро-

ванностью, объемом закупок, степенью зависимости продавца и покупателя, наличием замещаемых продуктов, стоимостью для покупателя перехода к другому продавцу, а также чувствительностью к цене. При оценке поставщиков рекомендуется изучить стоимость поставляемого товара, гарантию качества, временной график поставок, пунктуальность и обязательность выполнения условий поставщиком. Конкурентная сила поставщика зависит от следующих факторов:

- уровня специализации поставщика;
- стоимости привлечения других клиентов;
- степени специализации покупателя в приобретении определенных ресурсов;
- концентрации поставщика на работе с конкретными клиентами;
- важности для поставщика объема продаж.

В ходе анализа конкурентов, в первую очередь, выявляют их слабые и сильные стороны. Анализ внутренней среды вскрывает тот потенциал, на который может рассчитывать компания в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей. Внутренняя среда анализируется по следующим направлениями:

- кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы и т.п.;
- организация управления;
- производство, включая организационные, операционные и технико-технологические характеристики, научные исследования и разработки;
- финансы фирмы;
- маркетинг;
- организационная культура.

Анализ окружающей среды должен проводиться постоянно, т.к. его результатом является получение информации, на основе которой делаются оценки относительно текущего положения компании.

Для того чтобы получить ясную оценку сил вашего предприятия и ситуации на рынке, существует SWOT-анализ.

SWOT-анализ – это определение сильных и слабых сторон вашего предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды).

- **сильные стороны (Strengths)** – преимущества вашей организации;
- **слабости (Weaknesses)** – недостатки вашей организации;
- **возможности (Opportunities)** – факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества Вашей организации на рынке;
- **угрозы (Threats)** – факторы, которые могут потенциально ухудшить положение вашей организации на рынке.

Применение SWOT-анализа позволит систематизировать всю имеющуюся информацию, принимать взвешенные решения, касающиеся развития бизнеса.

Далее следует заполнить таблицу 5.1. Делается это следующим образом: в первый столбец вы записываете параметр оценки, а во второй и третий – те сильные и слабые стороны вашего предприятия, которые существуют в этой области.

Таблица 5.1 – Определение сильных и слабых сторон предприятия

Параметры оценки	Сильные стороны	Слабые стороны
1. Организация	Высокий уровень квалификации руководящих сотрудников предприятия	Низкая заинтересованность рядовых сотрудников в развитии предприятия
2. Производство	<ul style="list-style-type: none"> • Высокое качество выпускаемых товаров • Проверенный и надежный поставщик комплектующих 	<ul style="list-style-type: none"> • Высокая степень износа оборудования? до 80% по отдельным группам • Себестоимость продукции на 10 % выше, чем у основных конкурентов
3. и т.д.		

Далее необходимо перейти к анализу угроз и возможностей, для этого следует заполнить таблицу 5.2 .

Для сопоставления возможностей вашего предприятия условиям рынка применяется немного видоизмененная матрица SWOT-анализа (таблица 5.3).

Таблица 5.2 – Определение рыночных возможностей и угроз

Параметры оценки	Возможности	Угрозы
1. Конкуренция	Повысились барьеры входа на рынок: с этого года необходимо получать лицензию на занятие данным видом деятельности	В этом году ожидается выход на рынок крупной иностранной компании-конкурента
2. Сбыт	На рынке появилась новая розничная сеть, которая в данный момент выбирает поставщиков	С этого года наш крупнейший оптовый покупатель определяет поставщиков по результатам тендера
3. и т.д.		

Таблица 5.3 – Матрица SWOT-анализа

	ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
	1. Появление новой розничной сети 2. и т.д.	1. Появление крупного конкурента 2. и т.д.
СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ 1. Высокое качество продукции 2. 3. и т.д.	1. Как воспользоваться возможностями Попытаться войти в число поставщиков новой сети, сделав акцент на качестве нашей продукции	2. За счет чего можно снизить угрозы Удержать наших покупателей от перехода к конкуренту, проинформировав их о высоком качестве нашей продукции
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ 1. Высокая себестоимость продукции 2. 3. и т.д.	3. Что может помешать воспользоваться возможностями. Новая сеть может отказаться от закупок нашей продукции, так как наши оптовые цены выше, чем у конкурентов	4. Самые большие опасности для организации. Появившийся конкурент может предложить рынку продукцию, аналогичную нашей, по более низким ценам

Все вспомогательные матрицы SWOT-анализа представлены в таблицах 5.4 – 5.6.

Таблица 5.4 – Матрица возможностей

Вероятность использования возможностей	Влияние		
	сильное	умеренное	малое
Высокая	ВС	ВУ	ВМ
Средняя	СС	СУ	СМ
Низкая	НС	НУ	НМ

В каждое из выделенных в матрице полей вписываются соответствующие возможности внешней среды из предварительно составленного общего перечня возможностей.

Полученные внутри матрицы девять полей возможностей имеют разное значение для сельскохозяйственной организации. Возможности, попадающие на поля ВС, ВУ, СС, имеют большое значение для предприятия и их надо обязательно использовать. Возможности, попадающие на поля СМ, НУ, НМ, практически не заслуживают внимания предприятия. Использовать возможности, попавшие на оставшиеся поля, можно, если у предприятия имеется достаточно ресурсов.

Таблица 5.5 – Матрица угроз

Вероятность использования возможностей	Влияние			
	разрушение	критическое состояние	тяжелое состояние	легкие ушибы
Высокая	ВР	ВК	ВТ	ВЛ
Средняя	СР	СК	СТ	СЛ
Низкая	НР	НК	НТ	НЛ

Для оценки угроз, исходящих от внешней среды, используется метод позиционирования каждой конкретной угрозы на матрице угроз (таблица 5.5). Угрозы, попадающие на поля ВК, ВР и СР, представляют очень большую опасность для организации и требуют немедленного устранения.

Угрозы, попадающие на поля ВТ, СК и НР, также должны быть устранены в первостепенном порядке. Что касается угроз, находящихся на полях НК, СТ и ВЛ, то требуется ответственный подход к их устранению.

С помощью метода составления профиля среды оценивается относительная значимость для организации отдельных факторов среды.

Таблица 5.6 – Составление профиля среды

Фактор среды	Важность для отрасли (А)	Влияние на организацию (В)	Направление влияния (С)	Степень важности (D=A·B·C)
1, 2, 3 ...				

Каждому из представленных в таблице профиля среды факторов экспертным образом дается оценка:

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

Интегральная оценка показывает степень важности фактора для конкретной сельскохозяйственной организации.

Анализ по **методу оценки конкурентных позиций** проводится для идентификации благоприятных возможностей и опасностей, с которыми может столкнуться организация в отрасли. М. Портер предложил модель «пяти сил», которая аргументирована тем, что чем выше давление со стороны выделенных факторов, тем меньше у нее возможности увеличивать прибыль. Организация, изменив свою стратегию, может воздействовать на эти силы в свою пользу. Пять сил представлены на рисунке 5.1.

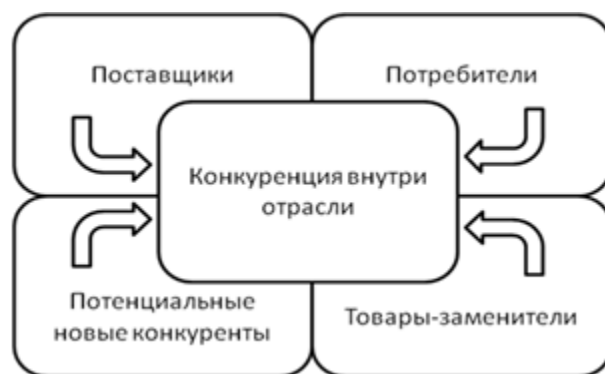


Рисунок 5.1 – Модель «Пять сил Портера»

Далее представлена характеристика пяти сил модели Портера.

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

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

Существует шесть предпосылок, создающих барьеры для входа.

1. Экономия на масштабе формирует абсолютное преимущество по издержкам, что сдерживает вторжение претендентов, вынуждая их либо входить в отрасль в большом масштабе производства, либо заранее согласиться с завышенными издержками.

2. Дифференциация продукта. Отождествление товарной марки с компанией является барьером вторжения: новичкам необходимо преодолеть лояльность потребителей к существующим маркам.

3. Потребность в капитале.

4. Доступ к каналам распределения. Чем более ограничены каналы сбыта, тем тяжелее проникнуть в эту отрасль. Иногда эти препятствия настолько серьезны, что новые участники вынуждены создавать собственные каналы распределения.

5. Политика правительства. Правительство может лимитировать или даже вовсе исключить вторжение в отрасли такими методами, как лицензирование и ограничения в доступе к источникам сырья.

6. Прогноз в отношении реакции существующих в отрасли конкурентов является основанием для принятия решения о втор-

жении в данную отрасль. Опасениями может служить заведомо враждебное отношение конкурентов, занимающих привилегированное положение.

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

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

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

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

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

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

- эмоционально-позитивное – клиенты редко переоценивают нужды, считая выбор в пользу конкретной компании оптимальным;

- индифферентное – клиенты редко переоценивают свои потребительские нужды, основываясь на том, что переориентация на другую компанию сопряжена с нежелательными издержками;

- оценочно-рациональное – группа в большей степени склонна переоценивать свои возможности и запросы, исходя из таких критериев, как цена продукта, качественные характеристики и уровень сервисного обслуживания.

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

6. Успешность применения стратегических действий. Чем больше преимуществ от реализации некоей возможности, тем вы-

ше вероятность того, что компании-конкуренты проявят к ним интерес.

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

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

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

- оборудование, которое не имеет альтернатив использования;
- экономическая зависимость от отрасли;
- эмоциональное тяготение к отрасли;
- стратегические взаимоотношения между СЗХ.

Ниже представлена взаимосвязь между описанными факторами конкуренции (таблица 5.7):

Таблица 5.7 - Взаимосвязь факторов конкуренции

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

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

3. Возможность покупателей «торговаться».

Степень давления со стороны потребителей зависит:

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

4. Возможность поставщиков «торговаться».

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

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

5. Угроза заменяющих продуктов.

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

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

Одним из основных вопросов стратегического анализа является оценка конкурентоспособности организации **по ценам и издержкам**. Для ответа на этот вопрос наряду с традиционными инструментами экономического, финансового и маркетингового анализа используются и свои собственные инструменты, к числу которых относятся стратегический анализ издержек, анализ уровня цен и бенчмаркинг.

Одни организации расположены ближе к сырьевым ресурсам, что снижает транспортные издержки, другие ориентированы на использование дешевой рабочей силы или финансовых ресур-

сов, третьи создают собственные дилерские сети и т.п. Все эти решения являются стратегическими и в конечном итоге определяют положение организации на рынке и ее конкурентоспособность по ценам. Поэтому особое значение в стратегическом менеджменте принимает стратегический анализ издержек.

Стратегический анализ затрат позволяет определить, какие внутренние производственные организационные процессы являются источником стратегического преимущества, а какие приводят к ослаблению конкурентоспособности с точки зрения издержек.

Цепочка затрат (ценностей) является логическим продолжением стратегического анализа издержек. Цепочка затрат представляет собой модель увеличения затрат по стадиям цикла изготовления продукции. Впервые эту модель для стратегического анализа издержек предложил М. Портер.

Первичным аналитическим подходом такого анализа является построение стоимостной цепи по отдельным действиям, показывающей картину накопления стоимости от сырья до цены конечных потребителей. Выделяют основную и вспомогательную деятельности компании (рисунок 5.2).



Рисунок 5.2 – Основная и вспомогательная деятельность организации при формировании стоимостной цепочки

Для анализа цепочки затрат необходимы изменения в системе учета, развитие системы управленческого учета и его автоматизация. Необходимо иметь учетные данные, которые отражают издержки по каждому виду деятельности в цепочке, а применяемые системы управленческого учета должны обеспечивать оценку затрат для каждой цепочки издержек по видам деятельности.

Для сопоставления затрат в стратегическом управленческом учете, в отличие от оперативного, используются не нормативные значения, а данные о деятельности основных конкурентов: издержки организации сравниваются с издержками конкурентов по каждому виду деятельности – от конца цепочки стоимостей к началу. Этот метод стратегического анализа получил название *бенчмаркинга*, задачи которого включают определение того, насколько эффективно организация формирует конкретную цепочку издержек по видам деятельности, какие методы деятельности являются наилучшими для реализации данной стратегии, сопоставимы ли издержки с издержками конкурентов, каковы имеющиеся резервы.

Тесты к теме 5

Вопрос 1. Что используется для оценки конкурентной позиции фирмы?

1. Индикаторы роста;
2. Линейные функции;
3. Матрица транспортной задачи;
4. Балльные оценки по ключевым факторам успеха;
5. Пятибалльная шкала.

Вопрос 2. На чем фокусируется стратегический стоимостный анализ?

1. Цена;
2. Относительная стоимостная позиция фирмы по отношению к соперникам;
3. Развитие общественного разделения труда;
4. Относительная конкурентная позиция фирмы по отношению к соперникам;

5. Стоимостная позиция фирмы по отношению к партнерам.

Вопрос 3. Что относится к признакам силы в оценке конкурентной позиции фирмы?

1. Большая доля рынка;
2. Отсутствие четкой стратегии;
3. Рост базы потребителей и их лояльности;
4. Падающая репутация у фирмы;
5. Верны ответы 1, 3.

Вопрос 4. Сформулируйте общее правило оценки конкурентной позиции фирмы.

1. Накопление конкурентных сильных сторон и защита конкурентных слабостей;
2. Защита интересов при переговорах;
3. Защита сильных конкурентных сторон;
4. Преодоление конкурентных слабостей;
5. Инвестиции в основной капитал.

Вопрос 5. Что означают признаки слабости в конкурентной позиции фирмы?

1. Отсутствие реальных отличительных преимуществ;
2. Важные отличительные преимущества;
3. Индикаторы стратегической деятельности;
4. Конкурентные факторы;
5. Нахождение в фаворитной стратегической группе.

Вопрос 6. На что оказывают влияние внешние факторы в разрезе внешнеэкономической деятельности фирмы?

1. На долгосрочные цели внешнеэкономической деятельности фирмы;
2. На краткосрочные цели внешнеэкономической деятельности фирмы;
3. На краткосрочные цели производственной деятельности фирмы;
4. На долгосрочные цели политики управления персоналом;
5. На размер прибыли фирмы.

Вопрос 7. К числу «пяти сил М. Портера» относятся:

1. Сила госрегулирувания;
2. Возможность появления новых конкурентов;
3. Наличие технологических новшеств;
4. Сила поставщиков в торговле;
5. Совместно разделяемые ценности.

Вопрос 8. Какие две группы факторов принято выделять при анализе внешней среды?

1. Внутренние и внешние;
2. Сильные и слабые;
3. Экономические и политические;
4. Прямые и косвенные;
5. Перспективные и ретроспективные;
6. Возможности и угрозы.

Вопрос 9. Что является главной целью стратегического анализа внешней среды организации?

1. Информация о возможностях, которую надо учитывать при формулировании миссии организации;
2. Информация об угрозах, которую надо учитывать при разработке маркетинговой стратегии организации;
3. Информация об угрозах и возможностях, которую надо учитывать при принятии всех ключевых стратегических решений.

Вопрос 10. Какая структура стратегического анализа внутренней среды организации является правильной?

1. Стратегический анализ в соответствии со структурой отдельных бизнесов организации;
2. Стратегический анализ, который соответствует функциональной структуре организации;
3. Ситуационный стратегический анализ, который обеспечивает стратегический бизнес-успех.

Практическое задание 5.1: *осуществить анализ макроокружения сельскохозяйственной организации.*

Анализ внешней среды предполагает изучение двух ее составляющих: макроокружения (среда косвенного воздействия) и непосредственного окружения прямого воздействия (микроокружения). Логическим выходом стратегического анализа фирмы является оценка альтернатив для выбора стратегии. Анализ внешней среды (макроокружения и непосредственного окружения) направлен на то, чтобы выяснить, на что может рассчитывать сельскохозяйственная организация, если она успешно поведет работу, и на то, какие осложнения могут ее ждать, если она не сумеет вовремя отвести возможные негативные выпады. Для результативного изучения состояния компонент макроокружения в организации создается специальная система отслеживания внешней 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 предприятия 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 организации; изучение мнения сотрудников; проведение собраний и обсуждений внутри организации. 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. 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.

Весьма популярным методом исследования происходящих в макросреде событий является ПЭСТ-анализ (политический / правовой, экономический, социокультурный и технологический). Первый его шаг – идентификация основных внешних, воздействующих на деятельность фирмы факторов. Примеры некоторых из них представлены на рисунке 5.3. Факторы макросреды оказывают различное, изменяющееся со временем (в зависимости от размера, формы и стадии роста организации) влияние на стратегию бизнеса.



Рисунок 5.3 – Идентификация факторов макросреды – ПЭСТ-анализ

Причины и следствия этих перемен необходимо рассматривать в связи с их влиянием на конкурентное позиционирование. 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. ПЭСТ-анализ призван облегчить оценку менеджментом влияния факторов внешней среды на стратегию, он привлекает внимание к динамической природе деловой среды и подчеркивает необходимость периодического пересмотра планов. Статический анализ факторов внешней среды необходимо дополнять динамическим, что позволяет выявить тенденции ее развития и определить уровень возможных изменений. В настоящее время наиболее значимыми, как правило, являются: уровень инфляции и инфляционные ожидания, уровень политической стабильности (нестабильности), научно-технический прогресс в отрасли, нормативно-правовое регулирование.

На основе перечисленных структурных компонентов осуществить ПЭСТ-анализ внешней среды сельскохозяйственной организации, где вы проходили практику.

Практическое задание 5.2: *осуществить анализ внутренней среды сельскохозяйственной организации на основе SNW-анализа.*

Наиболее общим подходом к стратегическому анализу внутренней среды является SWOT-анализ, в части SW (с позиции сильных (Strength) и слабых (Weakness) сторон организации). Процедурно SW-подход рекомендуется дополнить подходом SNW, где N означает нейтральную позицию (таблица 5.8).

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

Таблица 5.8 – SNW-анализ

Стратегическая позиция и характеристика	Качественная оценка		
	S	N	W
1. Общая (корпоративная) стратегия			
2. Бизнес-стратегии по конкретным бизнесам			
3. Организационная структура			
4. Финансы как общее финансовое положение			
5. Продукт как конкурентоспособность			
6. Структура затрат			
7. Дистрибуция как система реализации продукта			
8. Информационная технология			
9. Способность к реализации на рынке новых продуктов			
10. Способность к лидерству			
11. Уровень производства			
12. Уровень маркетинга			
13. Уровень менеджмента			
14. Качество персонала			
15. Репутация на рынке			
16. Отношение с органами власти			
17. Отношение с профсоюзом			
18. Инновации и исследования			
19. Послепродажное обслуживание			
20. Корпоративная культура			
21. Стратегические альянсы и т.д.			

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

Практическое задание 5.3: *оценить интенсивность конкуренции и степень монополизации отраслевого рынка.*

Одним из элементов диагностики конкурентной среды отраслевого рынка является оценка уровня интенсивности конкуренции на отраслевом рынке и степени монополизации рынка. При этом наиболее широко используются следующие показатели:

- коэффициент рыночной концентрации CR;
- индекс Херфиндаля-Хиршмана (НИ);
- коэффициент относительной концентрации;
- коэффициент Розенблюта (Холла-Тайдмана);

1. Коэффициент рыночной концентрации. По условию задания на рынке представлено девять сельскохозяйственных организаций, объемы реализации молока которых рассмотрим по данным таблицы 5.9.

Таблица 5.9 – Объемы реализации молока на территориальном рынке, тыс. руб.

Номер предприятия	Реализовано молока	
	базовый период	отчетный период
1	4866	3487
2	2956	2923
3	2790	2948
4	2134	2142
5	1353	1279
6	581	747
7	639	581
8	299	349
9	274	191

Для оценки характера распределения рыночных долей между конкурентами часто используют показатель, отражающий степень концентрации производства в отрасли. Он позволяет оценить степень монополизации рынка и является величиной, обратной интенсивности конкуренции. В соответствии с принятой практикой расчета используется четырехдольный показатель концентрации (CR4):

$$CR4 = \frac{OP_1 + OP_2 + OP_3 + OP_4}{OP}$$

где OP_i – объем реализации продукции i -го предприятия, тыс. руб.;

OP – общий объем реализации продукции заданного ассортимента, тыс. руб.;

$$OP_1 = \text{MAX} \{OP_i\}, \text{ для всех } i = 1 + n;$$

$$OP_2 = \text{MAX} \{OP_i/OP_1\}, \text{ для всех } i = 1 - (n - 1);$$

$$OP_3 = \text{MAX} \{OP_i/OP_1, OP_2\}, \text{ для всех } i = 1 - (n - 2);$$

$$OP_4 = \text{MAX} \{OP_i/OP_1, OP_2, OP_3\}, \text{ для всех } i = 1 - (n - 3);$$

n – общее количество предприятий, реализующих данную продукцию.

$CR4$ представляет собой общую долю четырех первых предприятий рынка, реализующих максимальные объемы продукции в общем объеме реализации продукции на рассматриваемом рынке. С 1968 по 1984 г. этот показатель использовался Департаментом юстиции США для оценки степени концентрации товарных рынков. Так, в случае, если $CR4$ превышал 0,75 (75 %), вводились ограничения на слияния (поглощения) предприятий, так как данный рынок рассматривался как объект монопольной практики.

2. Индекс Херфиндаля или Индекс Херфиндаля – Хиршмана (англ. *Herfindahl-Hirschman index*) (также известен, как Индекс Герфиндаля–Гиршмана) используется для оценки степени монополизации отрасли, вычисляется как сумма квадратов долей продаж каждой фирмы в отрасли.

$$HHI = S_1^2 + S_2^2 + \dots + S_n^2,$$

где S_1, S_2 – выраженные в процентах доли продаж фирм в отрасли, определяемые как отношение объёма продаж фирмы к объёму всех продаж отрасли.

В случае чистой монополии, когда отрасль состоит из одной фирмы, индекс Херфиндаля–Хиршмана будет равен 10000. Для двух фирм с равными долями $H = 50^2 + 50^2 = 5000$, для 100 фирм с долей в 1 % $H = 100$. Индекс Херфиндаля–Хиршмана реагирует на рыночную долю каждой фирмы в отрасли.

Индекс Херфиндаля ограничен сверху 10000 (причем это значение достигается только в случае чистой монополии одной

фирмы) и $\frac{10000}{n}$ снизу, где n – количество фирм в отрасли (причем данное значение достигается в случае равного распределения долей продаж между фирмами в отрасли).

С 1982 г. В США НИИ сделан законодателем важным показателем при оценке допустимости слияний и поглощений в рамках «антитрестовского» законодательства: при $НИИ \leq 1000$ слияния и поглощения допускаются беспрепятственно; при $1000 < НИИ \leq 1800$ – требуется проверка Департамента юстиции; при $1800 < НИИ$ слияния и поглощения допускаются, если $\Delta НИИ \leq 50$, и требуется проверка Департамента юстиции, если $\Delta НИИ > 100$.

Коэффициент Херфиндаля–Хиршмана показывает, какое место, долю на данном рынке занимают продавцы, владеющие малыми долями. По значениям коэффициентов концентрации (CR) и индексов Херфиндаля–Хиршмана выделяются три типа рынка:

- I тип – высококонцентрированные рынки: при $70 \% < CR < 100 \%$; $1800 < НИИ < 10000$;
- II тип – умеренно концентрированные рынки: при $45 \% < CR < 70 \%$; $1000 < НИИ < 1800$;
- III тип – низко концентрированные рынки: при $CR < 45 \%$; $НИИ < 1000$.

Таблица 5.10 – Вспомогательные расчеты для определения индекса Херфиндаля–Хиршмана

Номер предприятия	Объем реализации молока, тыс.руб.		Рыночная доля организации, % (P_i)		P_i^2	
	базовый период	отчетный период	базовый период	отчетный период	базовый период	отчетный период
1	4866	3487				
2	2956	2923				
3 и т.д.	2790	2948				
Итого:			100,0	100,0		

3. Коэффициент относительной концентрации. Характеризует соотношение числа крупнейших предприятий на рынке и контролируемой ими доли реализации товара:

$$K = (20 + 3 \beta) / \alpha,$$

где β – доля числа крупнейших предприятий рынка в общей численности предприятий, проц.;

α – доля продаж данных предприятий в общем объеме реализуемой продукции, проц.

При $K > 1$ концентрация отсутствует, рынок является конкурентным. При $K \leq 1$ на рынке наблюдается высокая степень концентрации, рыночная власть предприятий велика.

О воздействии крупнейшего предприятия на рынок можно говорить тогда, когда объем ее продаж составляет по крайней мере 20 % емкости рынка.

При $K = 1$ между долями существует линейная зависимость: 1/30 часть предприятий фирм выпускает 30 %, а 1/10 – 50 % совокупного объема реализованной продукции.

4. Коэффициент Розенблюта (Холла-Тайдмана). Рассчитывается на основе сопоставления рангов фирм на рынке и их рыночных долей следующим образом:

$$HT = 1 / (2 \sum_{i=1} R_i S_i - 1)$$

где R_i – ранг i -го предприятия на рынке,

S_i – доля продаж i -го предприятия на рынке.

Таблица 5.11 – Вспомогательные расчеты для определения коэффициента Розенблюта

№ предприятия	Объем реализации молока, тыс. руб.		Рыночная доля организации, доли ед.		Ранг организации		$\sum R_i S_i$	
	базовый период	отчетный период	базовый период	отчетный период	базовый период	отчетный период	базовый период	отчетный период
1	4866	3487			1	1		
2	2956	2923			2	2		
3 и т.д.	2790	2948			3	3		
Итого			1,000	1,000	-	-		

Максимальное значение индекса равно 1 (в условиях монополии), минимальное $1 / n$ (n – число предприятий в отрасли). По экономическому смыслу данный показатель сходен с индексом Герфиндаля-Гиршмана, однако к достоинствам коэффициента

Холла-Тайдмана следует отнести возможность учета соотношения размеров предприятий – крупных продавцов, что помогает провести более глубокий анализ рыночной структуры отрасли.

Практическое задание 5.4: *осуществить анализ позиции сельскохозяйственной организации на основе SPACE-матрицы.*

SPACE-матрица формирует базовый профиль стратегического позиционирования СЗХ путем определения параметров внешней и внутренней сред. Для анализа предлагаются следующие параметры:

1. Внутренние факторы:

- факторы промышленного потенциала (IS);
- факторы финансового потенциала (FS);

2. Внешние факторы:

- факторы стабильности обстановки (ES);
- факторы конкурентных преимуществ (CA).

Каждый фактор является комплексным и зависит от ряда характеристик (таблица 5.12).

Таблица 5.12 – Характеристики комплексных параметров SPACE-матрицы

Факторы	Характеристики
Факторы стабильности обстановки (ES)	<ul style="list-style-type: none"> - технологические изменения; - темпы инфляции; - изменчивость спроса; - диапазон цен конкурирующих продуктов; - препятствия для доступа на рынок
Факторы промышленного потенциала (IS)	<ul style="list-style-type: none"> - потенциал роста и прибыли; - финансовая стабильность; - уровень технологии; - степень использования ресурсов; - производительность
Факторы конкурентных преимуществ (CA)	<ul style="list-style-type: none"> - доля рынка; - качество продукции; - жизненный цикл продукта; - лояльность покупателей; - вертикальная интеграция
Факторы финансового потенциала (FS)	<ul style="list-style-type: none"> - прибыль на вложения; - финансовая зависимость; - ликвидность; - необходимый имеющийся капитал; - поток денежных средств

Процедура построения матрицы сводится к следующим этапам:

1. Характеристики параметров оцениваются по шкале от 0 до 6. Оценивая факторы конкурентного преимущества и стабильности обстановки, следует учесть, что максимальное значение характеризует минимальное проявление фактора. Каждой характеристике присваивается вес, отражающий ее значимость в разрезе фактора;

2. На основе полученных оценок выводится средневзвешенная оценка по каждому из четырех анализируемых факторов.

3. Средние значения для каждой из четырех групп факторов отображаются в координатах SPACE – матрицы и соединяются линиями (рисунок 5.4). Максимально удаленная от центра сторона показывает вектор развития СЗХ.



Рисунок 5.4 – Вариант оборонительного положения СЗХ компании по SPACE-матрице

4. Возможны следующие четыре варианта состояния СЗХ:
- если максимально удаленной от центра координат является сторона FS – IS, то компания находится в агрессивном состоянии;
- если максимально удаленной является сторона IS–ES, то компания находится в конкурентном стратегическом состоянии;

- если максимально удалена сторона в квадранте CA–FS, то компания находится в консервативном стратегическом состоянии;

- если максимально удалена сторона в квадранте CA–ES, то компания находится в оборонительном стратегическом состоянии.

5. На основе варианта стратегии формируется перечень действий по ее реализации (таблица 5.13).

Таблица 5.13 – Характеристика стратегий СЗХ по SPACE-матрице

Положение	Характеристика положения и возможные действия
Агрессивное положение	Агрессивная стратегия подходит для финансово сильной фирмы, которая имеет преимущества в растущей и стабильной отрасли. Основные действия направлены на расширение производства и продаж, ценовую войну с конкурентами, освоение новых секторов рынка, продвижение брендов
Конкурентное положение	Конкурентное положение является основой для наступательной стратегии, которая применяется, когда фирма имеет производственные преимущества в развивающейся, но нестабильной отрасли. Основные действия направлены на поиск финансовых ресурсов и развитие сбытовых сетей
Консервативное положение	Состояние наблюдается на стабильных рынках с низкими темпами роста. Компания при этом не имеет серьезных преимуществ. Усилия направлены на достижение финансовой стабильности. Важным фактором является конкурентоспособность продукта. Действия направлены на снижение себестоимости при повышении качества продукта или сокращение выпуска и выход на более перспективные рынки
Оборонительное положение	Ситуация, когда отрасль привлекательна отрасли, но у продукции низкая конкурентоспособность. Действия направлены на предотвращение угроз, а при отсутствии перспектив – уход с рынка

Получаемые в результате анализа рекомендации можно использовать для выработки стратегических ориентиров СЗХ компании. SPACE-матрица может быть использована самостоятельно

(для первичной оценки позиции СЗХ фирмы на рынке) или как основа для дополнительного анализа, требующего применения других методов анализа и прогнозирования.

Контрольные вопросы

1. Зачем проводится стратегический анализ?
2. Что является объектом стратегического анализа?
3. Чем обеспечивается достоверность и однозначность стратегических исследований?
4. В каком порядке проводится стратегический анализ?
5. На основе какой модели проводится стратегический анализ конкуренции в отрасли?
6. Зачем в организации проводится стратегический анализ сильных и слабых сторон организации?
7. Как оценивается стратегический потенциал организации?
8. Какие специфические инструменты используются при проведении стратегического анализа цен и издержек?

Тема 6 СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Цель занятия: рассмотреть классификационные типы стратегий организаций, их сущность и содержание.

Сельскохозяйственная организация может применять для решения задач развития и достижения поставленных целей различные стратегии. Существует множество различных видов стратегий развития производства, роста, сокращения, маркетинга, продаж, инвестиционные, финансовые и многие другие. Для ориентации среди множества стратегий в стратегическом менеджменте используют различные классификации стратегий, позволяющие упорядочить их в целостную систему.

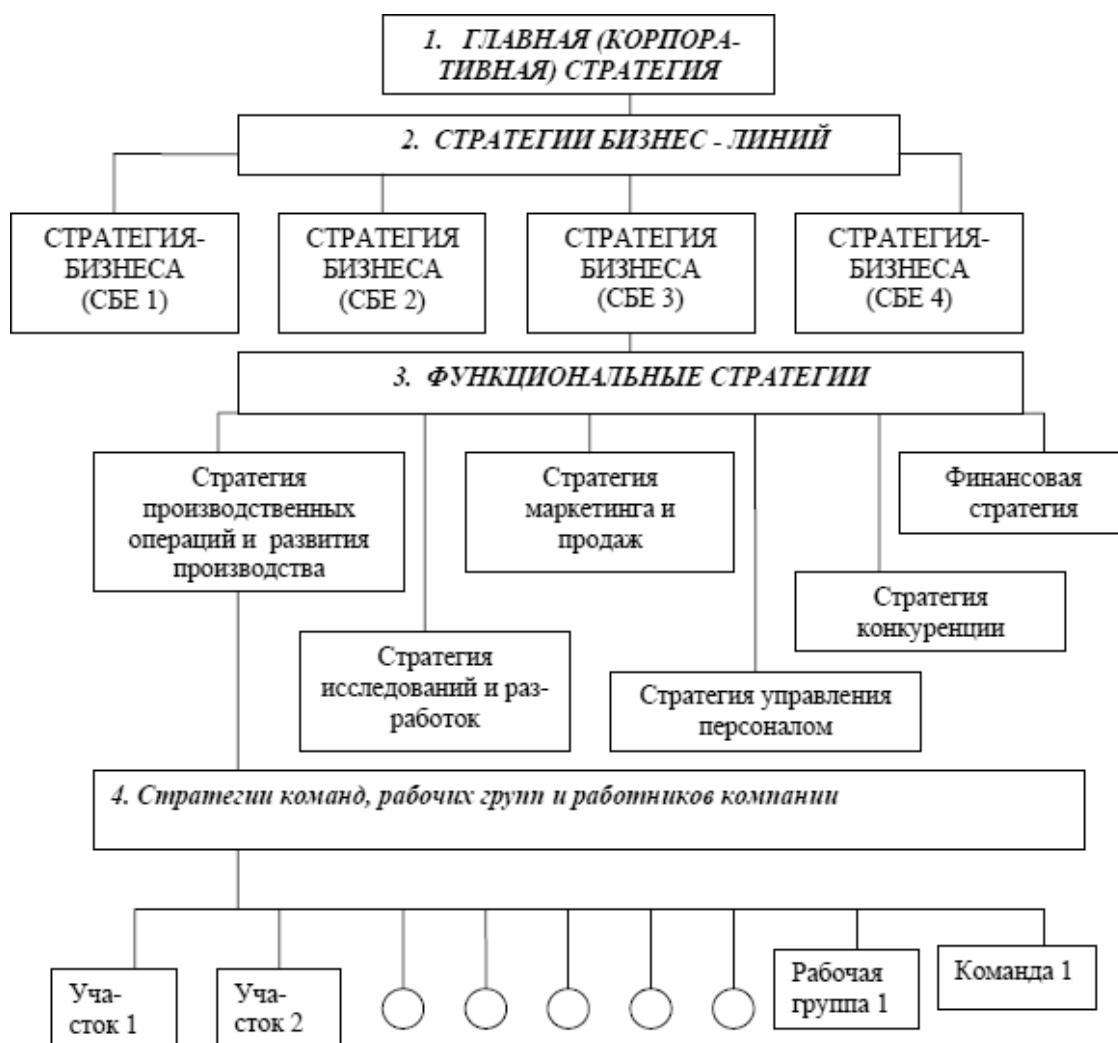


Рисунок 6.1 – Классификация стратегий по уровням организации

Стратегии менеджмента, прежде всего, разделяют **по уровням управления** на общекорпоративную, бизнес-стратегии и функциональные стратегии. С учетом интенсивного развития процессов децентрализации и самоорганизации в современных организациях следует также учитывать стратегии развития команд, групп и работников, от которых зависит успех разработки и реализации стратегических планов.

1. Главная стратегия, корпоративная.

Эта стратегия описывает развитие организации как единого целого, формулируется на высшем уровне и является обязательной для всех подразделений организации, независимо от степени их автономии и децентрализации. Организация может сохранять свою целостность и успешно развиваться только при условии эффективной главной стратегии.

2. Стратегии бизнес-линий или стратегии бизнес-единиц.

Эти стратегии разрабатываются в том случае, когда в организации существуют самостоятельные виды бизнесов и автономные или полуавтономные стратегические бизнес-единицы. Бизнес-единица – это подразделение компании, осуществляющее полный цикл – маркетинг, производство, сбыт, а в ряде случаев исследования и разработки.

3. Функциональные стратегии.

Назначение этих стратегий – обеспечить выполнение стратегий бизнес-единиц и организации АПК в целом. При их разработке учитываются общекорпоративные задачи и одновременно задачи развития подразделений в целом.

4. Стратегии команд, рабочих групп и работников.

Опыт стратегического менеджмента показал, что стратегия компании будет эффективно реализована, лишь когда общие стратегические цели верхнего уровня преобразуются в стратегические цели работников нижних уровней, от которых зависит внедрение стратегий.

Классический подход к выделению стратегий в зависимости от **характера развития компании** включает разделение стратегий на группы:

- стратегии роста, включают стратегии концентрации, вертикальной интеграции, диверсификации;
- стратегии стабилизации;

- стратегии защиты, включающие стратегии сбора урожая, поворота, дивестиций, банкротства, ликвидации (рисунок 6.2).

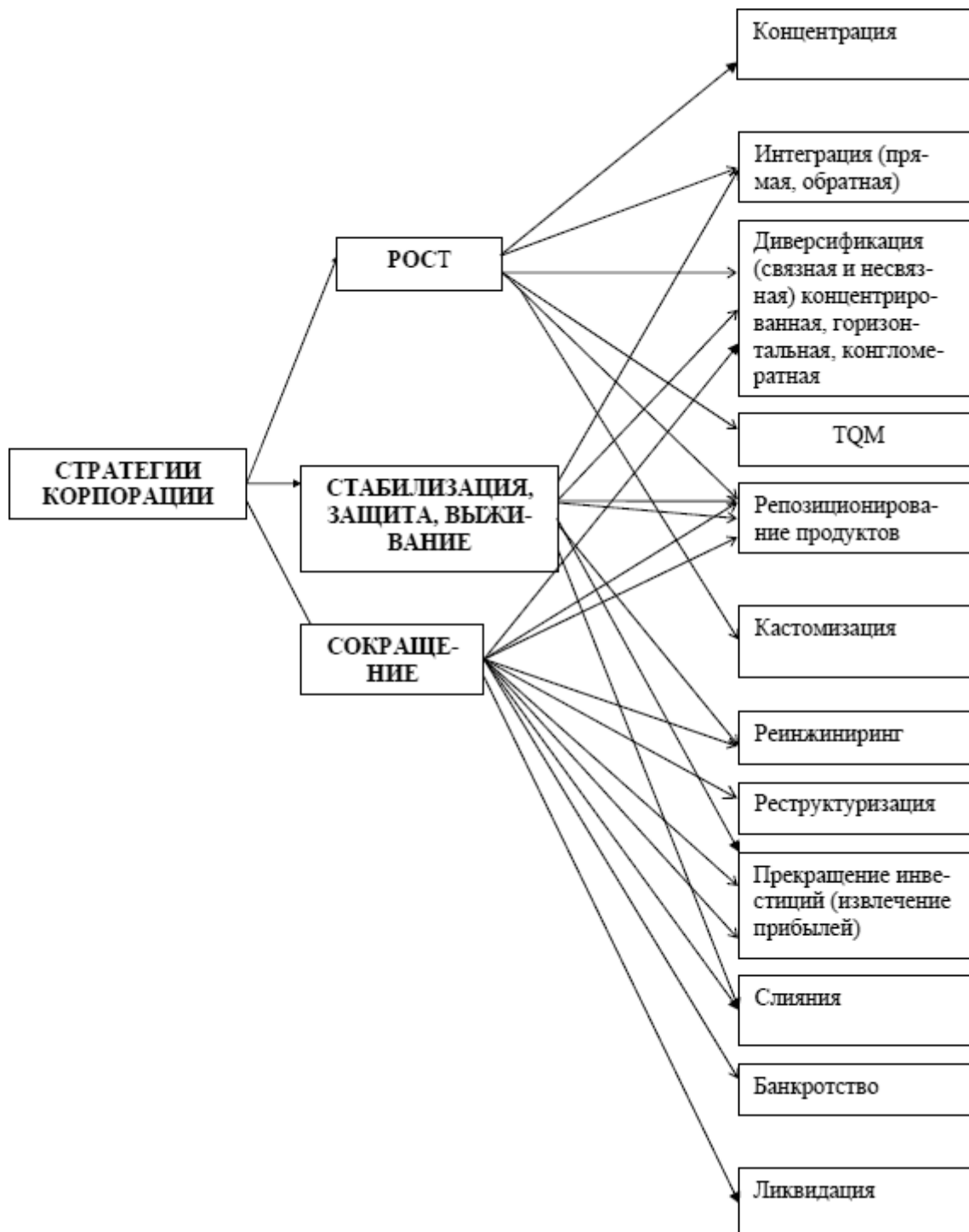


Рисунок 6.2 – Классификация стратегий организаций по типу развития

Классификация стратегий также проводится по функциональным видам деятельности фирмы:



Рисунок 6.3 – Классификация стратегий по функциональным видам деятельности организации

Продуктовая стратегия (товарно-рыночная, производственная) – определяет, какие продукты, в каких объемах будут производиться и для каких рынков.

Стратегия выбора и развития технологий определяет выбор типов технологий, расчет потребностей в мощностях, уровень их конкурентоспособности, пути их развития и совершенствования.

Ресурсная стратегия определяет, какие виды ресурсов будут применяться, потребности в объемах ресурсов, альтернативные возможности их использования, состав поставщиков и контроль качества поставляемых материалов и сырья, пути экономии ресурсов и другие их технико-экономические характеристики.

Инновационная стратегия – определяет инновационную политику организации, какие инновации и в каких подразделениях компании будут разрабатываться и осуществляться, сроки и затраты на их разработку и внедрение.

Логистическая стратегия – определяет общую логистическую модель компании, оптимальные маршруты поставки ее ресурсов и доставки товаров клиентам, наиболее эффективные варианты складирования запасов и товаров, внутривозовских перевозок.

Маркетинговая стратегия – определяет принципы разработки и сбыта товаров и услуг, ценовую политику, отношения с клиентами, поведение по отношению к конкурентам, рекламу и продвижение товаров и другие характеристики, обеспечивающие сельхозорганизации наиболее успешный сбыт и рост.

Стратегия продаж – тесно связана с маркетинговой стратегией, разрабатывается для сбытовых подразделений организации, определяя для них объемы и графики продаж, цены, скидки, послепродажное обслуживание и другие факторы, влияющие на сбыт.

Стратегия исследований и разработок – определяет выбор ключевых направлений разработки новых продуктов и услуг, стратегические альянсы по совместным разработкам, целевые показатели новых продуктов и их жизненные циклы.

Финансовая стратегия – определяет способы привлечения и объемы привлекаемых финансовых ресурсов, соотношение между собственным и заемным капиталом, основные показатели эффективности финансово-экономической деятельности, принципы управления денежными потоками, расчеты с кредиторами и другие ключевые финансовые характеристики.

Инвестиционная стратегия – определяет источники инвестиционных ресурсов, характер финансирования инвестиционных проектов, направления инвестирования, распределение инвестиционных ресурсов между подразделениями компании, показатели отдачи инвестиций, экономические результаты инвестиционных процессов.

Стратегия социальной ответственности – определяет принципы поведения компании и ее обязательства перед государством

и обществом, клиентами, персоналом компании, конкурентами, поставщиками.

Стратегия формирования и поддержания имиджа (стратегия PR – Public Relations) – эта стратегия направлена на создание позитивного образа сельскохозяйственной организации в общественном сознании путем участия компании в деятельности, направленной на социальный прогресс, поддержку малообеспеченных слоев населения, производства товаров и услуг, отвечающих заявленным в рекламе характеристикам. Данные стратегии направлены на развитие внутреннего потенциала компании, усиление ее факторов, обеспечивающих рыночный успех. М. Портер разработал классификацию стратегий на *генерические (видовые) типы*.

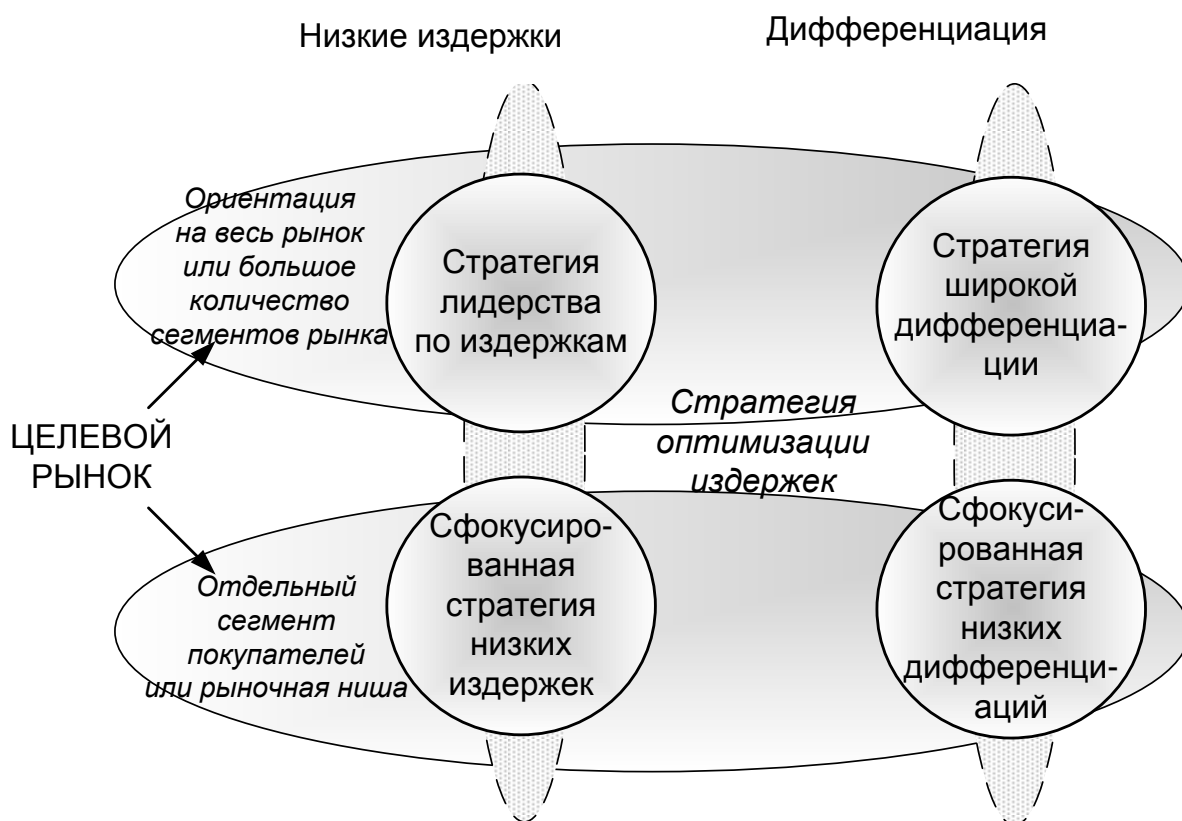


Рисунок 6.4 – Классификация генерических стратегий

Все стратегии, согласно его концепции, можно разделить на три генерических типа в зависимости от того, охватывают они весь рынок или отдельный узкий сегмент (разделение по вертикали).

В результате классификации образуются четыре типа стратегий, принадлежащих к трем генерическим видам.

Первый генерический вид – стратегия лидерства по издержкам означает, что все усилия компании сосредоточены на производстве и сбыте более дешевой продукции, чем конкуренты.

Для того чтобы добиться конкурентных преимуществ, компания использует принцип модели экономии от масштаба производства или кривой опыта. Суть этой модели в том, что статистически установлена связь между снижением удельных издержек на производство единицы товаров или услуг и объемам производства. При удвоении производства затраты на производство единицы товаров или услуг уменьшаются на 15–30 %, по сравнению с предыдущим уровнем.

Использование этой стратегии строится на охвате как можно большей доли рынка, ставка делается на группы населения с высокоэластичным спросом, сильно реагирующие на снижение цен. Понижение цен по сравнению с известными торговыми марками может достигать 3-, 5- и даже 10-кратных размеров. Однако качество, надежность и обслуживание при этой стратегии отходят на второй план, зачастую ими жертвуют во имя снижения себестоимости.

Второй генерический тип – стратегия дифференциации может проводиться как на широком рынке, многих сегментах, так и на отдельном узком сегменте рынка. Если для стандартного продукта создается новое качество или свойство, речь идет о стратегии широкой дифференциации, если на узком – возникает третий тип генетической стратегии.

Третий тип генерической стратегии – стратегия фокусирования означает сосредоточение усилий компании на узком сегменте. Если компания на этом сегменте пытается достичь конкурентного преимущества за счет более низких издержек по сравнению с конкурентами, эту стратегию называют фокусированием на издержках. Если на отдельном сегменте компания фокусирует (концентрирует) свои усилия на дифференциации, росте качества и появлении новых свойств в предлагаемых ею продуктах и услугах, эту стратегию называют стратегией фокусирования на дифференциации.

М. Портер утверждал, что компания должна выбрать единственную генерическую стратегию и следовать ей, так как, по его мнению, нельзя добиться успеха, пытаясь проводить стратегии дифференциации и низких издержек одновременно. Такие стратегии он называл «застрявшими посередине».

Дифференциация сегодня является одним из главных факторов достижения стратегического конкурентного преимущества, но одновременно это и наиболее рискованная стратегия. Т.к. стратегии роста качества и дифференциации, как правило, требуют больших затрат на исследования, проектирование, разработку, рыночное тестирование, маркетинг и изменения в технологии производства. Если эти стратегии оказываются неудачными, организация может потерять часть рынка и даже стать банкротом. Поэтому на практике большинство компаний стремится проводить взвешенную стратегию роста качества и одновременного ограничения затрат.

Дифференциацию легче проводить на сегментах рынка с низкой эластичностью спроса, там, где нет конкуренции с производителями, снижающими цену. Как правило, это сегменты клиентов с высокими требованиями к качеству.

Наиболее сложно определять стратегию для клиентов с эластичным спросом и высокими требованиями к качеству. В этой зоне конкуренция наиболее острая, и клиентам часто предлагается огромный выбор практически одинаковых по качеству и близких по ценам групп товаров и услуг различных производителей, различающихся лишь отдельными функциями. В таких сегментах рынка сложно однозначно выбрать ту или иную генерическую стратегию и следовать ей, так как конкуренты мгновенно отреагируют и используют слабое место. Например, компанию, проводящую стратегию дифференциации, они могут начать теснить, понижая цены, а компанию, делающую акцент на низких издержках за счет снижения качества, будут вытеснять, проводя агрессивные маркетинговые стратегии и повышая свое качество.

Разработка и выбор стратегии – сложный, творческий процесс, который нельзя вставить в рамки готовых шаблонов и наборов рекомендаций. Этот процесс не может быть стандартизован, как создание технических изделий. Только нестандартная, творческая стратегия позволяет добиться лидерства на рынке.

Различные комбинации факторов рыночной среды и организационных факторов компании создают большое количество возможных вариантов стратегического развития. Задача менеджмента фирмы: разработать стратегию развития продуктов на основе инноваций, создать и удержать устойчивые конкурентные преимущества, обеспечивающие успех сельскохозяйственной организации.

Тесты к теме 6

Вопрос 1. К какой концепции относится данное определение: «Модель представляет из себя матрицу, состоящую из девяти ячеек для отображения и сравнительного анализа стратегических позиций направлений хозяйственной деятельности организации»?

1. концепции Бостонской консультативной группы;
2. концепции Дженерал Электрик/Маккензи;
3. концепции Артур де Литтл;
4. концепции конкуренции Shell/DPM.

Вопрос 2. К какой концепции относится данное определение: «Основное теоретическое положение модели состоит в том, что и отдельно взятый вид бизнеса любой организации может находиться на одной из указанных стадий жизненного цикла, и, следовательно, его нужно анализировать в соответствии именно с этой стадией»?

1. концепции Бостонской консультативной группы;
2. концепции Дженерал Электрик/Маккензи;
3. концепции Артур де Литтл;
4. концепции конкуренции Shell/DPM.

Вопрос 3. К какой концепции относится данное определение: «Матрица этой модели, как и матрица GE/McKinsey, является двухфакторной матрицей размерности 3×3, базирующейся на множественных оценках как качественных, так и количественных параметров бизнеса»?

1. концепции Бостонской консультативной группы;
2. концепции Дженерал Электрик/Маккензи;

3. концепции Артур де Литтл;
4. концепции конкуренции Shell/DPM.

Вопрос 4. Для модели БКГ характерны четыре вида стратегий: «Звезды», «Трудные дети», «Дойные коровы», «Собаки». Определите какая стратегия соответствует данной характеристике: «Довольствоваться своим положением либо сокращать его, либо ликвидировать данный вид бизнеса в своей организации».

1. «Собаки»;
2. «Дойные коровы»;
3. «Трудные дети»;
4. «Звезды».

Вопрос 5. Для модели БКГ характерны четыре вида стратегий: «Звезды», «Трудные дети», «Дойные коровы», «Собаки». Определите, какая стратегия соответствует данной характеристике: «Стараться сохранять или увеличивать долю своего бизнеса на рынке».

1. «Собаки»;
2. «Дойные коровы»;
3. «Трудные дети»;
4. «Звезды».

Вопросы 6. Для модели БКГ характерны четыре вида стратегий: «Звезды», «Трудные дети», «Дойные коровы», «Собаки». Определите, какая стратегия соответствует данной характеристике: «Либо идти на увеличение доли бизнеса на рынке, либо довольствоваться тем, что достигнуто, либо сокращать данный бизнес».

1. «Собаки»;
2. «Дойные коровы»;
3. «Трудные дети»;
4. «Звезды».

Вопрос 7. Для модели БКГ характерны четыре вида стратегий: «Звезды», «Трудные дети», «Дойные коровы», «Собаки». Определите какая стратегия соответствует данной характе-

ристике: «Стараться сохранить или увеличить долю своего бизнеса на рынке».

1. «Собаки»;
2. «Дойные коровы»;
3. «Трудные дети»;
4. «Звезды».

Вопрос 8. Если бизнес обладает относительно незначительными конкурентными преимуществами организации, вовлеченной в весьма привлекательный и перспективный с точки зрения состояния рынка бизнес, то этот бизнес относится по матрице GE/McKinsey ...

1. Пограничным;
2. Сомнительным;
3. Проигравшим;
4. Победившим.

Вопрос 9. Виды бизнеса, попадающие в три клетки, расположенные вдоль диагонали, идущей от нижнего левого к верхнему правому краю матрицы, то этот бизнес относится по матрице GE/McKinsey ...

1. Пограничным;
2. Сомнительным;
3. Проигравшим;
4. Победившим.

Вопрос 10. Виды бизнеса, попадающие в три клетки в нижнем правом углу матрицы, – это такие виды, которые обладают по крайней мере одним из низших и не обладают ни одним из высших параметров, откладываемых на осях X и Y, то этот бизнес относится по матрице GE/McKinsey...

1. Пограничным;
2. Сомнительным;
3. Проигравшим;
4. Победившим.

Вопрос 11. Виды бизнеса, которые при позиционировании имеют лучшие или средние, по сравнению с остальными, значе-

ния факторов привлекательности рынка и преимуществ организации на рынке, то этот бизнес относится по матрице GE/McKinsey...

1. Пограничным;
2. Сомнительным;
3. Проигравшим;
4. Победившим.

Вопрос 12. Для позиции характерны наивысшая степень привлекательности рынка и относительно сильные преимущества организации на нем. Это позиция...

1. Победитель 1;
2. Победитель 2;
3. Победитель 3;
4. другой ответ.

Вопрос 13. Для позиции характерны высшая степень привлекательности рынка и средний уровень относительных преимуществ организации. Это позиция...

1. Победитель 1;
2. Победитель 2;
3. Победитель 3;
4. другой ответ.

Вопрос 14. Для позиции характерна средняя привлекательность рынка и низкий уровень относительных преимуществ на рынке (средняя клетка в правом ряду). Это позиция...

1. Победитель 1;
2. Победитель 2;
3. Победитель 3;
4. другой ответ.

Вопрос 15. Для позиции характерны низкая привлекательность рынка и средний уровень относительных преимуществ на рынке (средняя клетка в нижнем ряду). Для данной позиции никаких особых сильных сторон или возможностей не характерно. Это позиция...

1. Победитель 1;
2. Победитель 2;
3. Победитель 3;
4. другой ответ.

Вопрос 16. Модель ADL предполагает четыре стадии зрелости отрасли: рождение, рост, зрелость, старость. По приведенной характеристике определите стадию зрелости. На этой стадии продукция отрасли начинает пользоваться спросом у все большего числа покупателей, и конкуренты начинают бороться за получение все больших долей «увеличивающегося доходного пирога». Это...

1. Рождение;
2. Рост;
3. Зрелость;
4. Старость.

Вопрос 17. Модель ADL предполагает четыре стадии зрелости отрасли: рождение, рост, зрелость, старость. По приведенной характеристике определите стадию зрелости. Отрасль, находящаяся на этой стадии, как правило, является возникшей недавно, как осознание существования некоторой неудовлетворенной потребности группы потребителей или путем развития рынков товаров, основанных на новых технологиях, ранее не существовавших или не использовавшихся, для удовлетворения определенных потребностей потребителя. Основными характеристиками такой отрасли являются изменения в технологии, энергичный поиск новых потребителей и фрагментарность предложений на быстро меняющемся рынке.

1. Рождение;
2. Рост;
3. Зрелость;
4. Старость.

Вопрос 18. Модель ADL предполагает четыре стадии зрелости отрасли: рождение, рост, зрелость, старость. По приведенной характеристике определите стадию зрелости: На данной стадии происходит полное насыщение рынка. Все или боль-

шинство потенциальных покупателей приобретают продукцию достаточно регулярно.

1. Рождение;
2. Рост;
3. Зрелость;
4. Старость.

Вопрос 19. Модель ADL предполагает по оси X откладывать конкурентные позиции вида бизнеса. По приведенной характеристике определите наименование конкурентной позиции: В этой позиции вид бизнеса добивается прибыли, специализируясь в узкой и относительно защищенной нише, будь то специализация на небольшой части большого рынка или на определенном подтипе продукции.

1. Ведущая;
2. Сильная;
3. Заметная;
4. Прочная.

Вопрос 20. Модель ADL предполагает по оси X откладывать конкурентные позиции вида бизнеса. По приведенной характеристике определите наименование конкурентной позиции: Только один представитель бизнеса, если такой вообще есть, может занимать данную позицию в отрасли. Позиция часто является результатом квазимонополии или сильно защищенного технологического лидерства. Это позиция...

1. Ведущая;
2. Сильная;
3. Заметная;
4. Прочная.

Вопрос 21. Разбивка модели Shell/DPM на девять клеток (в виде матрицы 3x3) сделана не случайно. Каждая из девяти клеток соответствует специфической стратегии. Определите, какова позиция характерная для «Лидера бизнеса».

1. Отрасль привлекательна и организация имеет в ней сильные позиции, являясь лидером; потенциальный рынок велик,

темпы роста рынка высокие; слабых сторон организации, а также явных угроз со стороны конкурентов не отмечается;

2. Отрасль умеренно привлекательна, но организация занимает в ней сильные позиции. Такая организация является одним из лидеров, находящимся в зрелом возрасте жизненного цикла данного бизнеса. Рынок является умеренно растущим или стабильным, с хорошей нормой прибыли и без присутствия на нем какого-либо другого сильного конкурента;

3. Организация занимает достаточно сильные позиции в непривлекательной отрасли. Оно, если не лидер, то один из лидеров здесь. Рынок является стабильным, но сокращающимся, а норма прибыли в отрасли – снижающейся. Существует определенная угроза и со стороны конкурентов, хотя продуктивность организации высока, а издержки низки;

4. Организация занимает среднее положение в привлекательной отрасли. Поскольку доля рынка, качество продукции, а также репутация организации достаточно высоки (почти такие же, как и у отраслевого лидера), то организация может превратиться в лидера, если разместит свои ресурсы надлежащим образом.

Вопрос 22. Разбивка модели Shell/DPM на девять клеток (в виде матрицы 3×3) сделана не случайно. Каждая из девяти клеток соответствует специфической стратегии. Определите, какова позиция характерная для «Стратегии роста».

1. Отрасль привлекательна и организация имеет в ней сильные позиции, являясь лидером; потенциальный рынок велик, темпы роста рынка высокие; слабых сторон организации, а также явных угроз со стороны конкурентов не отмечается;

2. Отрасль умеренно привлекательна, но организация занимает в ней сильные позиции. Такая организация является одним из лидеров, находящимся в зрелом возрасте жизненного цикла данного бизнеса. Рынок является умеренно растущим или стабильным, с хорошей нормой прибыли и без присутствия на нем какого-либо другого сильного конкурента;

3. Организация занимает достаточно сильные позиции в непривлекательной отрасли. Она, если не лидер, то один из лидеров здесь. Рынок является стабильным, но сокращающимся, а норма

прибыли в отрасли – снижающейся. Существует определенная угроза и со стороны конкурентов, хотя продуктивность организации высока, а издержки низки;

4. Организация занимает среднее положение в привлекательной отрасли. Поскольку доля рынка, качество продукции, а также репутация организации достаточно высоки (почти такие же, как и у отраслевого лидера), то организация может превратиться в лидера, если разместит свои ресурсы надлежащим образом.

Вопрос 23. Разбивка модели Shell/DPM на девять клеток (в виде матрицы 3×3) сделана не случайно. Каждая из девяти клеток соответствует специфической стратегии. Определите, какова позиция характерная для «Стратегии генератора денежной наличности».

1. Отрасль привлекательна, и организация имеет в ней сильные позиции, являясь лидером; потенциальный рынок велик, темпы роста рынка высокие; слабых сторон организации, а также явных угроз со стороны конкурентов не отмечается;

2. Отрасль умеренно привлекательна, но организация занимает в ней сильные позиции. Такая организация является одним из лидеров, находящимся в зрелом возрасте жизненного цикла данного бизнеса. Рынок является умеренно растущим или стабильным, с хорошей нормой прибыли и без присутствия на нем какого-либо другого сильного конкурента;

3. Организация занимает достаточно сильные позиции в непривлекательной отрасли. Она, если не лидер, то один из лидеров здесь. Рынок является стабильным, но сокращающимся, а норма прибыли в отрасли – снижающейся. Существует определенная угроза и со стороны конкурентов, хотя продуктивность организации высока, а издержки низки;

4. Организация занимает среднее положение в привлекательной отрасли. Поскольку доля рынка, качество продукции, а также репутация организации достаточно высоки (почти такие же, как и у отраслевого лидера), то организация может превратиться в лидера, если разместит свои ресурсы надлежащим образом.

Вопрос 24. Разбивка модели Shell/DPM на девять клеток (в виде матрицы 3×3) сделана не случайно. Каждая из девяти клеток соответствует специфической стратегии. Определите, какова позиция характерная для стратегии «Удвоить объем производства или свернуть бизнес».

1. Организация занимает средние позиции в непривлекательной отрасли. Никаких особо сильных сторон и фактически никаких возможностей к развитию у организации нет; рынок непривлекателен (низкая норма прибыли, потенциальные излишки производственных мощностей, высокая плотность капитала в отрасли).

2. Организация занимает слабые позиции в привлекательной отрасли;

3. Организация занимает слабые позиции в умеренно привлекательной отрасли;

4. Организация занимает слабые позиции в непривлекательной отрасли.

Вопрос 25. Разбивка модели Shell/DPM на девять клеток (в виде матрицы 3×3) сделана не случайно. Каждая из девяти клеток соответствует специфической стратегии. Определите, какова позиция характерная для стратегии «Продолжать бизнес с осторожностью или частично свертывать производство».

1. Организация занимает средние позиции в непривлекательной отрасли. Никаких особо сильных сторон и фактически никаких возможностей к развитию у организации нет; рынок непривлекателен (низкая норма прибыли, потенциальные излишки производственных мощностей, высокая плотность капитала в отрасли).

2. Организация занимает слабые позиции в привлекательной отрасли.

3. Организация занимает слабые позиции в умеренно привлекательной отрасли.

4 Организация занимает слабые позиции в непривлекательной отрасли.

Вопрос 26. По модели Shell/DPM можно определить стратегии инвестирования. Определите, какие стратегии возможны для позиции «Лидера бизнеса».

1. Необходимо сделать все усилия, чтобы избавиться от такого бизнеса, и чем скорее, тем лучше;
2. Инвестировать или покинуть данный бизнес;
3. Инвестируйте осторожно и небольшими порциями, будучи уверенным, что отдача будет скорой, и постоянно проводите тщательный анализ своего экономического положения;
4. Продолжать инвестирование в бизнес, пока отрасль продолжает расти, для того, чтобы защитить свои ведущие позиции; потребуются большие капиталовложения (больше, чем может быть обеспечено за счет собственных активов)

Вопрос 27. По модели Shell/DPM можно определить стратегии инвестирования. Определите, какие стратегии возможны для позиции «Стратегии роста».

1. Стараться сохранить занимаемые позиции; позиция может обеспечивать необходимые финансовые средства для самофинансирования и давать также дополнительные деньги, которые можно инвестировать в другие перспективные области бизнеса;
2. Инвестировать, если бизнес-область стоит того, делая при этом необходимый детальный анализ инвестиций; чтобы переместиться в позицию лидера, потребуются большие инвестиции; бизнес-область рассматривается как весьма подходящая для инвестирования, если она может обеспечить усиление конкурентных преимуществ;
3. Инвестируйте осторожно и небольшими порциями, будучи уверенным, что отдача будет скорой, и постоянно проводите тщательный анализ своего экономического положения;
4. Никаких инвестиций; все управление должно быть сориентировано на баланс потока денежной наличности; стараться удерживаться в данной позиции до тех пор, пока она приносит прибыль; постепенно сворачивать бизнес.

Вопрос 28. По модели Shell/DPM можно определить стратегии инвестирования. Определите, какие стратегии возможны для позиции «Стратегии генератора денежной наличности».

1. Инвестировать, если бизнес-область стоит того, делая при этом необходимый детальный анализ инвестиций; чтобы переместиться в позицию лидера, потребуются большие инвестиции; бизнес-область рассматривается как весьма подходящая для инвестирования, если она может обеспечить усиление конкурентных преимуществ;

2. Инвестируйте осторожно и небольшими порциями, будучи уверенным, что отдача будет скорой, и постоянно проводите тщательный анализ своего экономического положения;

3. Поскольку никакого развития данного бизнеса в будущем не потребуется, то стратегия состоит в том, чтобы делать незначительные инвестиции, извлекая максимальный доход;

4. необходимо сделать все усилия, чтобы избавиться от такого бизнеса, и чем скорее, тем лучше.

Вопрос 29. По модели Shell/DPM можно определить стратегии инвестирования. Определите, какие стратегии возможны для позиции «Стратегии усиления конкурентных преимуществ».

1. Инвестировать, если бизнес-область стоит того, делая при этом необходимый детальный анализ инвестиций; чтобы переместиться в позицию лидера, потребуются большие инвестиции; бизнес-область рассматривается как весьма подходящая для инвестирования, если она может обеспечить усиление конкурентных преимуществ;

2. Продолжать инвестирование в бизнес, пока отрасль продолжает расти, для того, чтобы защитить свои ведущие позиции; потребуются большие капиталовложения (больше, чем может быть обеспечено за счет собственных активов);

3. Инвестировать или покинуть данный бизнес;

4. Никаких инвестиций; все управление должно быть сориентировано на баланс потока денежной наличности; стараться удерживаться в данной позиции до тех пор, пока она приносит прибыль; постепенно сворачивать бизнес.

Вопрос 30. По модели Shell/DPM можно определить стратегии инвестирования. Определите, какие стратегии возможны для позиции «Продолжать бизнес с осторожностью или частично свертывать производство».

1. Поскольку маловероятно, что, попадая в эту позицию, организация будет продолжать зарабатывать существенный доход, постольку предлагаемой стратегией будет не развивать данный вид бизнеса, а постарается превратить физические активы и положение на рынке в денежную массу, а затем будет использовать собственные ресурсы для освоения более перспективного бизнеса;

2. Инвестировать или покинуть данный бизнеса;

3. Никаких инвестиций; все управление должно быть сориентировано на баланс потока денежной наличности; стараться удерживаться в данной позиции до тех пор, пока она приносит прибыль; постепенно сворачивать бизнес;

4. Необходимо сделать все усилия, чтобы избавиться от такого бизнеса, и чем скорее, тем лучше.

Вопрос 31. По модели Shell/DPM можно определить стратегии инвестирования. Определите, какие стратегии возможны для позиции «Стратегии свертывания бизнеса».

1. Инвестируйте осторожно и небольшими порциями, будучи уверенным, что отдача будет скорой, и постоянно проводите тщательный анализ своего экономического положения;

2. Поскольку маловероятно, что, попадая в эту позицию, организация будет продолжать зарабатывать существенный доход, постольку предлагаемой стратегией будет не развивать данный вид бизнеса, а постарается превратить физические активы и положение на рынке в денежную массу, а затем будет использовать собственные ресурсы для освоения более перспективного бизнеса;

3. Никаких инвестиций; все управление должно быть сориентировано на баланс потока денежной наличности; стараться удерживаться в данной позиции до тех пор, пока она приносит прибыль; постепенно сворачивать бизнес;

4. Необходимо сделать все усилия, чтобы избавиться от такого бизнеса, и чем скорее, тем лучше.

Практическое задание 6.1: *определить конкурентоспособность отдельных видов бизнеса организации с помощью матрицы Бостонской консультационной группы (БКГ).*

В основе матрицы БКГ лежит модель жизненного цикла товара, в соответствии с которой товар в своем развитии проходит четыре стадии: выход на рынок (товар-«проблема»), рост (товар-«звезда»), зрелость (товар-«дойная корова») и спад (товар-«собака»).

Для оценки конкурентоспособности отдельных видов бизнеса в матрице БКГ используются два критерия: темп роста отраслевого рынка; относительная доля рынка. Темп роста рынка определяется как средневзвешенное значение темпов роста различных сегментов рынка, в которых действует предприятие, или принимается равным темпу роста валового национального продукта. Темпы роста отрасли 10% и более рассматриваются как высокие. Относительная доля рынка определяется делением доли рынка рассматриваемого бизнеса на долю рынка крупнейшего конкурента.

Значение доли рынка, равное 1, отделяет продукты – рыночные лидеры – от последователей. Таким образом, осуществляется деление видов бизнеса (отдельных продуктов) на четыре различные группы (рисунок 6.5).

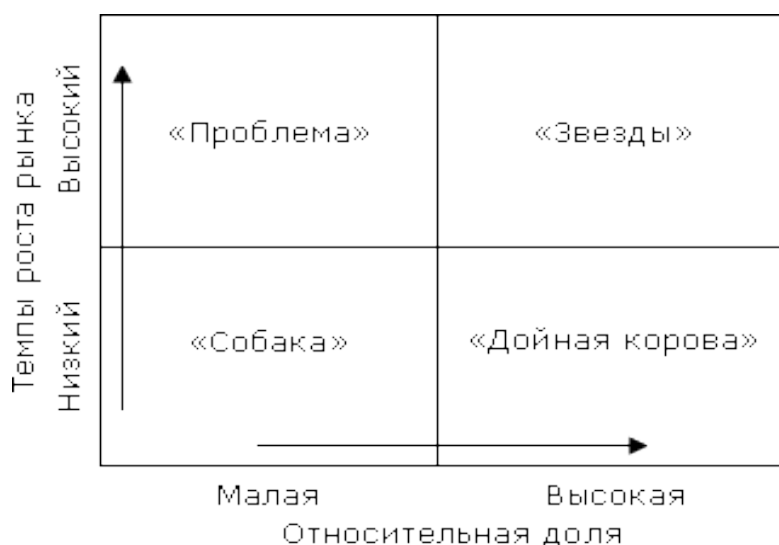


Рисунок 6.5 – Матрица БКГ

Если бизнес-единице принадлежит 10 % рынка, на котором самый крупный конкурент владеет долей 20 %, то относительная доля данного бизнеса составит 0,5 (10/20).

В основе матрицы БКГ лежат два предположения:

1. Бизнес, имеющий существенную долю рынка, приобретает в результате действия эффекта опыта конкурентное стратегическое преимущество в отношении издержек производства. Отсюда следует, что самый крупный конкурент имеет наибольшую рентабельность при продаже по рыночным ценам и для него финансовые потоки максимальны.

2. Присутствие на растущем рынке означает повышенную потребность в финансовых средствах для своего развития, т.е. обновления и расширения производства, проведения интенсивной рекламы и т.д. Если темп роста рынка невелик, например, зрелый рынок, то товар не нуждается в значительном финансировании.

В том случае, когда обе гипотезы выполняются, можно выделить четыре группы рынков товара, соответствующие различным приоритетным стратегическим целям и финансовым потребностям:

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

2. «Звезды» (быстрый рост/высокая доля) – это рыночные лидеры. Они приносят значительную прибыль благодаря своей конкурентоспособности, но также нуждаются в финансировании для поддержания высокой доли динамичного рынка;

3. «Дойные коровы» (медленный рост/высокая доля): товары, способные принести больше прибыли, чем необходимо для поддержания их роста. Они являются основным источником финансовых средств для диверсификации и научных исследований. Приоритетная стратегическая цель – «сбор урожая»;

4. «Собаки» (медленный рост/малая доля) – это продукты, которые находятся в невыгодном положении по издержкам и не имеют возможностей роста. Сохранение таких товаров связано со

значительными финансовыми расходами при небольших шансах на улучшение положения. Приоритетная стратегия – прекращение инвестиций и скромное существование.

В идеале сбалансированный номенклатурный портфель предприятия должен включать два–три товара – «коровы», один–два – «Звезды», несколько «проблем» в качестве задела на будущее и, возможно, небольшое число товаров – «собак». Избыток стареющих товаров («собак») указывает на опасность спада, даже если текущие результаты деятельности предприятия относительно хорошие. Избыток новых товаров может привести к финансовым затруднениям.

В динамичном корпоративном портфеле выделяют следующие траектории (сценарии) развития:

1. «Траектория товара». Инвестируя в НИОКР средства, получаемые от «дойных коров», предприятие выходит на рынок с принципиально новым товаром, который занимает место звезды;

2. «Траектория последователя». Средства от «дойных коров» инвестируются в товар-«проблему», на рынке которого доминирует лидер. Предприятие придерживается агрессивной стратегии наращивания доли рынка, и товар-«проблема» превращается в «звезду».

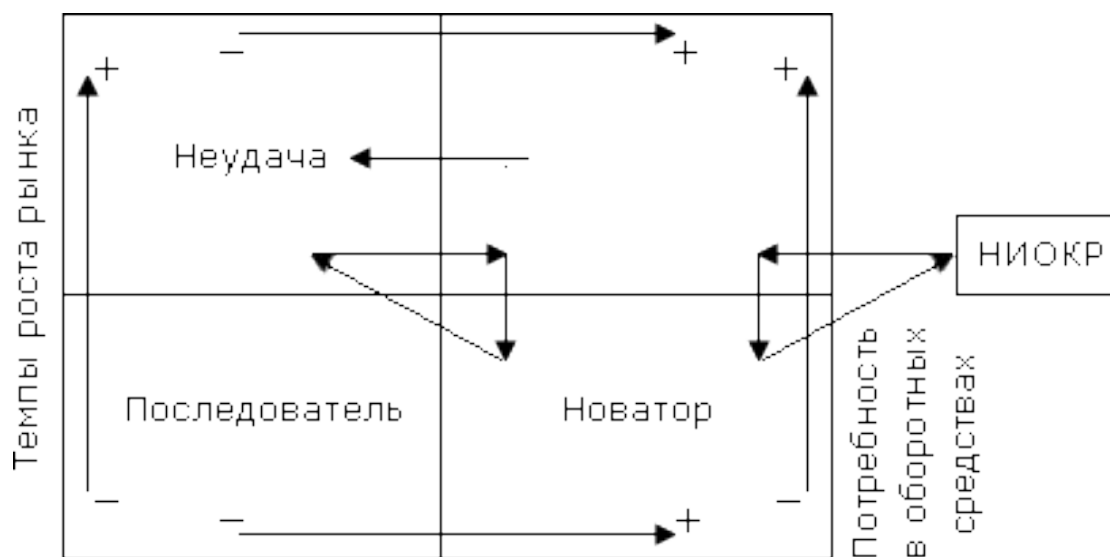


Рисунок 6.6 – Траектории развития в матрице БКГ

3. «Траектория неудачи». Вследствие недостаточного инвестирования товар-звезда, утрачивает лидирующие позиции на рынке и становится товаром – «проблемой»;

4. «Траектория посредственности». Товару-«проблеме» не удастся увеличить свою долю рынка, и он вступает в следующую стадию (товар-«собака»).

Основные рекомендации матрицы БКГ и Бостонской консультационной группы по корпоративному портфелю представлены в таблице 6.1.

Матрица БКГ помогает выполнению двух функций: принятию решений о намеченных позициях на рынке и распределению стратегических средств между различными зонами хозяйствования в будущем.

Среди достоинств матрицы БКГ, как инструмента стратегического управления, прежде всего, стоит отметить ее простоту. Матрица весьма полезна при выборе между различными СЗХ, определении стратегических позиций и при распределении ресурсов на ближайшую перспективу.

Таблица 6.1 – Рекомендации матрицы БКГ

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

Однако, из-за простоты, матрица БКГ обладает двумя существенными недостатками:

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

Если первый недостаток является фатальным, т.е. СЗХ, находящиеся на разных стадиях жизненного цикла, не могут быть проанализированы с помощью данной матрицы, то второй недо-

статок вполне может быть устранен. В процессе совершенствования матрицы БКГ авторами предлагались совершенно различные показатели. Основные представлены в таблице 6.2.

Показатель будущей конкурентоспособности компании на рынке определяется отношением ожидаемого дохода на капитал и оптимального (или базового) дохода на капитал. Фактически это прогнозируемая рентабельность капитала компании или же анализ тенденции изменения этого показателя в последние годы. В общем случае привлекательность СЗХ может быть рассчитана, исходя из нижеследующего соотношения.

Таблица 6.2 – Показатели оценки стратегического положения с помощью матрицы БКГ

№ п/п	Объект оценки	Показатель
1	Отрасль	Темпы роста спроса
2		Темпы роста рынка
3		Оценка привлекательности СЗХ
4	Организация	Доля организации на рынке по отношению к доле ведущего конкурента
5		Относительная доля организации на рынке
6		Будущая конкурентная позиция организации на рынке

$$\text{Привлекательность СЗХ} = aG + bP + cO - dT,$$

где a , b , c и d – коэффициенты относительного вклада каждого фактора (в сумме составляют 1,0);

G – перспективы роста рынка;

P – перспективы рентабельности на рынке;

O – положительные воздействия со стороны окружающей среды;

T – отрицательные воздействия со стороны окружающей среды.

Таблица 6.3 – Характеристика бизнес–областей организации на рынке чая

Бизнес–область организации	Объем продаж, т	Годовые темпы прироста рынка, %	Объем продаж у крупнейших конкурентов, т	Относительная доля организации
Сортовой черный чай	145	3	200	
Сортовой зеленый чай	48,5	5	15	
Травяной чай «Седативный»	55,5	17	20	
Гранулированный травяной чай	11	17,5	20	
Фруктовый чай	23,2	18	8,5	
Чай «Каркаде»	4,7	18,5	10	

В качестве примера рассмотрим представление с помощью матрицы БКГ стратегических позиций организации в ряде бизнес-областей на рынке чая (таблица 6.3).

Построить матрицу БКГ, определить стратегические позиции товаров и возможные стратегии организации.

Практическое задание 6.2: *осуществить выбор стратегии организации на основе матрицы GE/McKinsey.*

Матрица Мак-Кинзи (матрица General Electric, матрица GE) - Матрица GE, или матрица Мак-Кинзи используется при оценке привлекательности отдельных СХЕ на основе двух координат: ось *X* характеризует силу позиции СХЕ в отрасли, ось *Y* – привлекательность отрасли. Каждая из этих координат определяется с учетом нескольких параметров (рисунок 6.7).

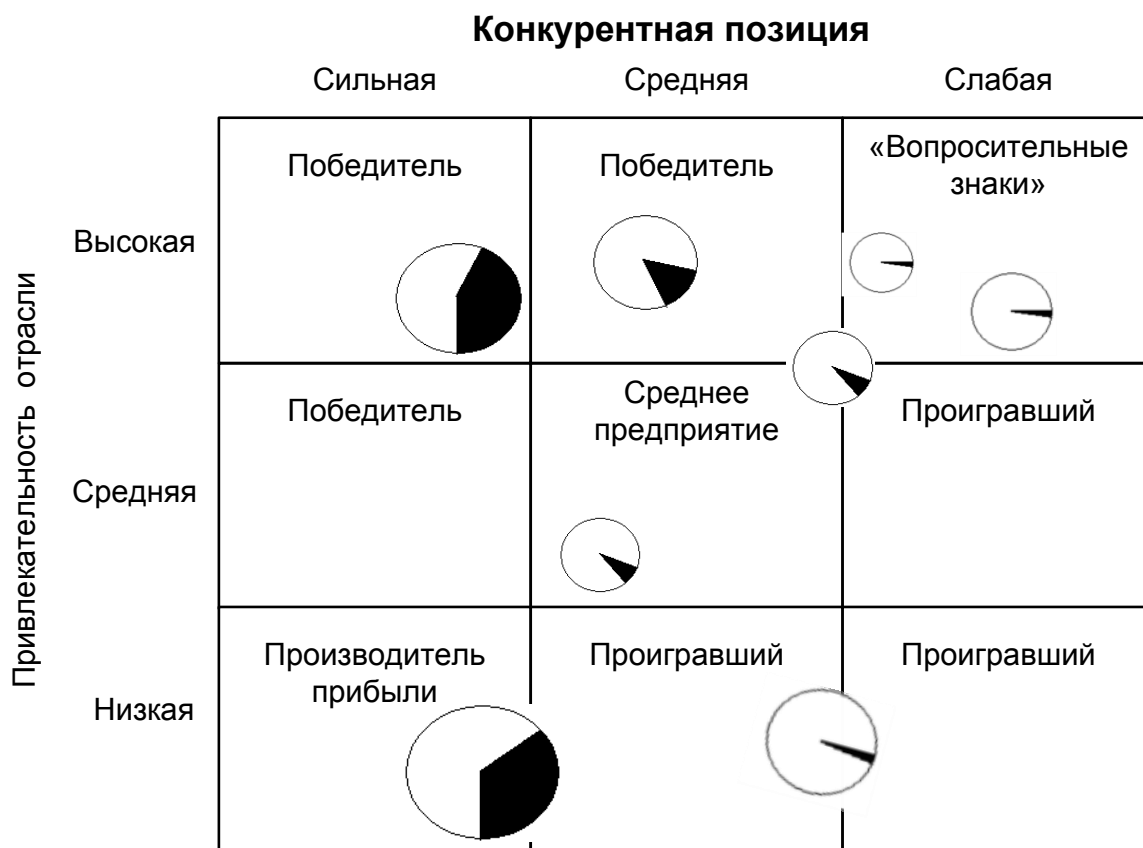


Рисунок 6.7 – Матрица GE/McKinsey

Индекс силы позиции определяется с учетом показателя относительной рыночной доли, динамики ее изменения, величины получаемой прибыли, имиджа, степени конкурентности цены, качества продукта, эффективности сбыта, географических преимуществ рынка, эффективности работы сотрудников. Возможно взвешивание используемых показателей. Принято три уровня градации данного индекса: сильная, средняя, слабая. Индекс привлекательности отрасли определяется с учетом размера и разнообразия рынков, скорости роста рынка, числа конкурентов, среднеотраслевой величины прибыли, цикличности спроса, структуры отраслевых затрат, ценовой политики, законодательства, трудовых ресурсов. Используется три уровня градации данного индекса: высокая, средняя и низкая. Пересечение линий, характеризующих различные уровни значений этих двух уровней, образует решетку, которая делится на три зоны: зону, в которую организация должна инвестировать; зону, в которой организация должна поддерживать инвестиции на прежнем уровне, и зону, в

которой надо получить максимально возможную прибыль, после чего ее следует покинуть. Стратегии, рекомендуемые для отдельных квадратов решетки, могут быть сформулированы ниже следующим образом.

1. Сохранение и упрочение позиции на рынке путем:

- инвестирования для обеспечения роста с максимально возможной скоростью;
- концентрации усилий по поддержанию сильных сторон бизнеса.

2. Инвестирование в борьбу за лидерство; выборочное инвестирование в сильные стороны деятельности; укрепление наиболее уязвимых сторон деятельности.

3. Обеспечение выборочного роста путем:

- специализации на основе сильных сторон деятельности;
- поиска путей преодоления слабых сторон деятельности;
- ухода с рынка, если отсутствуют указания о приемлемом росте объема продаж.

4. Крупное инвестирование в наиболее привлекательные рыночные сегменты; поддержание способности противодействовать конкурентам; обеспечение высокой прибыльности путем повышения производительности.

5. Защита существующих программ рыночной деятельности; концентрация инвестиций в сегменты, где прибыльность является высокой, а риск относительно низким.

6. Ограниченное расширение деятельности, или «сбор урожая», обеспечивается за счет поиска путей расширения деятельности, не связанной с высоким риском, при этом следует минимизировать инвестиции и рационализировать все производственно-сбытовые операции.

7. Сохранение позиции и перефокусировка деятельности путем:

- перенесения акцента на зарабатывание текущих денег;
- концентрации на привлекательных сегментах;
- защиты сильных сторон деятельности.

8. Главный акцент на зарабатывании денег путем:

- защиты позиций на наиболее прибыльных сегментах;
- модернизации продуктовой линии;

- минимизации инвестиций.
9. Уход с рынка. При этом необходимо:
- вовремя распродать товары по выгодной цене;
 - резко снизить постоянные издержки, избегая при этом инвестирования.

Сегодня существуют разнообразные вариации матрицы GE. В основе всех их лежат, как правило, стремления увеличить число и разнообразие учитываемых в ходе анализа факторов или предложить больше вариантов стратегических решений для той или иной позиции.

Контрольные вопросы

1. По каким признакам классифицируются стратегии организации?
2. Перечислите корпоративные стратегии организации.
3. Какие стратегии относят к функциональным?
4. Что такое «генерические стратегии М. Портера»?
5. Как осуществить выбор стратегии на основе матрицы БКГ?
6. Как осуществить выбор стратегии на основе матрицы GE/McKinsey?
7. В чем сущность концепции Артур де Литтл?
8. В чем сущность концепции конкуренции Shell/DPM?

Тема 7 ВЫПОЛНЕНИЕ И КОНТРОЛЬ СТРАТЕГИИ

Цель занятия: уточнить этапы выполнения стратегии, сущность стратегических изменений и роль стратегического контроля.

Выбор стратегии фирмы осуществляется руководством на основе анализа ключевых факторов, характеризующих состояние организации, 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 организации в отрасли зачастую могут играть решающую роль при выборе стратегии роста фирмы. Ведущие, сильные фирмы должны стремиться к максимальному использованию возможностей, порождаемых их лидирующим положением, и к укреплению этого положения. Лидирующие компании, в зависимости от состояния отрасли, должны выбирать различные стратегии роста. Так, например, если отрасль идет к упадку, то следует делать ставку на стратегии диверсификации, если же отрасль бурно развивается, то выбор должен падать на стратегию концентрированного роста либо же стратегию интегрированного роста.

Слабые организации должны вести себя по-другому. Они должны выбирать те стратегии, которые могут привести к увеличению их силы. Если же таких стратегий нет, то они должны покинуть данную отрасль. Например, если попытки усилиться в быстро растущей отрасли с помощью стратегий концентрированного роста не приведут к желаемому состоянию, фирма должна реализовать одну из стратегий сокращения.

Томпсон и Стрикланд предложили матрицу выбора стратегии в зависимости от динамики роста рынка на продукцию (эквивалент росту отрасли) и конкурентной позиции фирмы.

Цели фирмы придают уникальность и оригинальность выбору стратегии применительно к каждой конкретной фирме. В целях отражено то, к чему стремится фирма. Если, например, цели не предполагают интенсивного роста фирмы, то и не могут

быть выбраны соответствующие стратегии роста, даже не смотря на то, что для этого есть все предпосылки как на рынке и в отрасли, так и в потенциале фирмы.

Интересы и отношение высшего руководства играют очень большую роль в выборе стратегии развития организации. Например, бывают случаи, когда высшее руководство не хочет пересматривать принятые им ранее решения, даже если и открываются новые перспективы. Руководство может любить рисковать, а может, наоборот, стремиться любыми способами избегать риска. И это отношение может быть решающим в выборе стратегии развития, например, в выборе стратегии разработки нового продукта или освоения новых рынков. Личные симпатии или антипатии со стороны руководителей также могут очень сильно влиять на выбор стратегии. Например, может быть взят курс на диверсификацию или на поглощение другой фирмы, только чтобы свести личные счеты или доказать что-то определенным лицам.

Финансовые ресурсы фирмы также оказывают существенное влияние на выбор стратегии. Любые изменения в поведении организации, такие, например, как выход на новые рынки, разработка нового продукта и переход в новую отрасль, требуют больших финансовых затрат. Поэтому фирмы, имеющие большие финансовые ресурсы либо же легкий доступ к ним, при выборе стратегии поведения находятся в гораздо лучшем положении и имеют для выбора гораздо большее число вариантов стратегии, нежели фирмы с сильно ограниченными финансовыми возможностями.

Квалификация работников, так же как и финансовые ресурсы, является сильным ограничительным фактором при выборе стратегии развития. Углубление и расширение квалификационного потенциала работников является одним из важнейших условий, обеспечивающих возможность перехода к новым производствам либо же к качественному технологическому обновлению существующего производства. Не обладая достаточно полной информацией о квалификационном потенциале, руководство не может сделать верного выбора стратегии фирмы.

Обязательства фирмы по предыдущим стратегиям создают некую инерционность в развитии. Невозможно полностью отказаться от всех предыдущих обязательств в связи с переходом к

новым стратегиям. Поэтому при выборе новых стратегий необходимо учитывать тот факт, что еще некоторое время будут действовать обязательства прежних лет, которые соответственно будут сдерживать либо же корректировать возможности реализации новых стратегий. В связи с этим, чтобы избежать сильного негативного влияния старых обязательств, необходимо их по возможности полно учитывать при выборе новых стратегий и закладывать их выполнение в процесс осуществления новых стратегий.

Степень зависимости от внешней среды оказывает существенное влияние на выбор стратегии фирмы. Бывают такие ситуации, что фирма настолько зависит от поставщиков или покупателей ее продукции, что она не вольна делать выбор стратегии, исходя только из возможностей более полного использования своего потенциала. В ряде случаев внешняя зависимость может играть гораздо большую роль в выборе стратегии фирмы, чем все остальные факторы. Сильная внешняя зависимость может быть обусловлена правовым регулированием поведения фирмы, а также социальными ограничениями, условиями взаимодействия с природной средой и т.п.

Временной фактор должен обязательно приниматься во внимание во всех случаях выбора стратегии. Связано это с тем, что и возможности, и угрозы для фирмы, и планируемые изменения всегда имеют определенные временные границы. При этом важно учитывать и календарное время, и продолжительность этапов осуществления конкретных действий по реализации стратегии. Фирма не в любой момент и не в любые календарные сроки может осуществлять стратегию, а только в те моменты и в те сроки, в которые появляется возможность для этого. Очень часто успеха в осуществлении стратегии и, следовательно, успеха в конкурентной борьбе добивается та фирма, которая лучше научилась учитывать время и, соответственно, лучше умеет 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. И это является основ-

ным критерием оценки выбранной стратегии. Если стратегия соответствует целям фирмы, то дальнейшая ее оценка проводится по следующим направлениям:

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

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

3) приемлемость риска, заложенного в стратегии. Оценка оправданности риска проводится по трем направлениям:

реалистичны ли предпосылки, заложенные в основу выбора стратегии;

к каким негативным последствиям для фирмы может привести провал стратегии;

оправдывает ли возможный положительный результат риск потерь от провала в реализации стратегии.

Стратегическому управлению отводится очень важное место в процессе функционирования организации при осуществлении выбранной ею стратегии, так как именно на этой стадии формируются условия для осуществления стратегии. Именно это в первую очередь является содержанием того, что принято называть в стратегическом управлении стадией выполнения стратегии.

Сколь важную роль играет стадия выполнения стратегии в процессе осуществления стратегического управления организацией очевидно. Выполнение стратегии не пассивно по отношению к принятой стратегии. Важной особенностью стадии выполнения стратегии является то, что на ней не только могут быть созданы трудности в силу плохого выполнения даже очень хорошей стратегии: при условии хорошего осуществления организация может получить шанс на успех, даже если и были допущены

ошибки при выработке стратегии. Естественно, выполнение стратегии должно быть полностью ориентировано на содержание стратегии организации. Однако хорошее выполнение стратегии обладает способностью компенсации негативных последствий, которые могут возникать при осуществлении стратегии по причине имеющихся у нее недостатков либо же в силу появления в среде непредвиденных изменений.

Анализ деятельности организаций, успешно реализовавших свои стратегии, показывает, что они в своей деятельности следовали ниже следующим правилам.

Во-первых, цели, стратегии и планы были хорошо доведены до работников, с тем, чтобы добиться с их стороны не только понимания того, что делает фирма, но и неформального вовлечения в процесс выполнения стратегий, в частности выработки у сотрудников обязательств перед фирмой по реализации стратегии.

Во-вторых, руководство не только своевременно обеспечивало поступление всех необходимых для реализации стратегии ресурсов, но и имело план реализации стратегии в виде целевых установок и фиксировало достижение каждой цели.

В процессе реализации стратегии каждый уровень руководства решает свои определенные задачи и осуществляет закрепленные за ним функции. Решающая роль принадлежит высшему руководству. Его деятельность на стадии реализации стратегии может быть представлена в виде пяти последовательных этапов.

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

– окончательное уяснение сущности определенных целей, выработанных стратегий, их корректности и соответствия друг другу, а также состоянию среды. Посредством этого как бы дается окончательное «добро» на реализацию стратегий. При этом возможны корректировки, если произошли изменения в среде, а также в том случае, если обнаружены недостатки в ранее проведенном анализе и выработке целей и стратегий;

– более широкое доведение идей стратегий и смысла, целей до сотрудников фирмы с целью подготовки почвы для углубленного вовлечения сотрудников в процесс реализации стратегий.

2. Второй этап состоит в том, что высшее руководство должно принять решения по эффективному использованию имеющихся у фирмы ресурсов. На этом этапе проводится оценка ресурсов, принимаются решения по их распределению, а также по созданию условий для заинтересованного вовлечения сотрудников в процесс реализации стратегий. Важной задачей, решаемой на данном этапе, является приведение ресурсов в соответствие с реализуемыми стратегиями. Для этого составляются специальные программы, выполнение которых должно способствовать развитию ресурсов. Например, это могут быть программы повышения квалификации сотрудников.

3. На третьем этапе высшее руководство принимает решения по поводу организационной структуры. Выясняется соответствие имеющейся организационной структуры принятым к реализации стратегиям и, если это необходимо, вносятся соответствующие изменения в организационную структуру фирмы.

4. Четвертый этап состоит в проведении необходимых изменений в фирме, без которых невозможно приступить к реализации стратегии. Проблема изменений исключительно тонкая, сложная и болезненная. Изменения не могут быть проведены без учета объективных факторов, задающих условия и возможности проведения таких изменений. Часто требуется несколько лет для того, чтобы провести серьезное изменение на фирме.

При проработке вопроса изменений очень важно не только концентрировать внимание на том, для чего делаются изменения, к чему они должны привести, что и как следует изменить, но также и на том, как изменения будут восприняты, какие силы и в какой форме будут им сопротивляться, какой должен быть выбран стиль проведения изменений и какими методами они должны осуществляться. Для того чтобы успешно провести изменения, высшее руководство должно независимо от типа, сущности и содержания изменений:

составить сценарий возможного сопротивления изменениям;
провести действия с целью ослабления стремления к сопротивлению изменениям;

устранить или уменьшить до минимума реальное сопротивление;

закрепить проведенные изменения.

5. Пятый этап участия высшего руководства в реализации стратегии состоит в том, что оно проводит пересмотр плана осуществления стратегии в том случае, если этого настоятельно требуют вновь возникающие обстоятельства. Стратегический план не догма, и, естественно, он может и должен при определенных обстоятельствах подвергаться модификации. Однако важно также избегать изменений плана всякий раз, когда появляются новые обстоятельства. Новый план может быть принят тогда, когда он сулит заметно большие возможности получения выгод, чем существующий план.

Выполнение стратегии направлено на решение трех задач.

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

Во-вторых, это установление соответствия между выбранной стратегией и внутриорганизационными процессами, с тем чтобы сориентировать деятельность организации на осуществление выбранной стратегии. Соответствие должно быть достигнуто по таким характеристикам организации, как ее структура, система мотивирования и стимулирования, нормы и правила поведения, разделяемые убеждения, ценности и верования, квалификация работников и менеджеров и т.п.

В-третьих, это выбор и приведение в соответствие с осуществляемой стратегией стиля лидерства и подхода к управлению организацией.

Все три задачи решаются посредством изменения, которое фактически является сердцевиной выполнения стратегии. Именно поэтому изменение, которое проводится в процессе выполнения стратегии, называется стратегическим изменением.

Проведение изменений в организации приводит к тому, что в ней создаются условия, необходимые для осуществления выбранной стратегии. Изменения не являются самоцелью. Необходимость и степень изменений зависят от того, насколько организация готова к эффективному осуществлению стратегии. Бывают ситуации, когда фактически не требуется проведения изменений,

бывают же ситуации, когда выполнение стратегии предполагает проведение очень глубоких преобразований. В зависимости от состояния задающих необходимость и степень изменения основных факторов, от состояния отрасли, организации, продукта и рынка можно выделить пять достаточно устойчивых и отличающихся определенной завершенностью типов изменений.

1. Перестройка организации предполагает фундаментальное изменение организации, затрагивающее ее миссию и организационную культуру. Данный тип изменения может проводиться тогда, когда организация меняет свою отрасль, и, соответственно, меняются ее продукт и место на рынке. В случае перестройки организации возникают самые большие трудности с выполнением стратегии. Самого серьезного внимания заслуживает работа по созданию новой организационной культуры. Очень большие изменения происходят и в технологической области, а также и в сфере трудовых ресурсов.

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

3. Умеренное преобразование осуществляется в том случае, когда организация выходит с новым продуктом на рынок и пытается получить для него покупателей. В этом случае изменения затрагивают производственный процесс, а также маркетинг, особенно в той его части, которая связана с привлечением внимания к новому продукту.

4. Обычные изменения связаны с проведением преобразований в маркетинговой сфере с целью поддержания интереса к продукту организации. Эти изменения не являются существенными, и их проведение мало затрагивает деятельность организации в целом.

5. Неизменяемое функционирование организации происходит тогда, когда она постоянно реализует одну и ту же стратегию. В этом случае на стадии выполнения стратегии не требуется про-

водить никаких изменений, потому что при определенных обстоятельствах организация может получать хорошие результаты, опираясь на накопленный опыт. Однако при таком подходе очень важно чутко следить за возможными нежелательными изменениями во внешней среде.

Стратегические изменения, если они правильно проводятся, носят системный характер. В силу этого они затрагивают все стороны организации. Однако можно выделить два среза организации, которые являются основными при проведении стратегических изменений:

- первый срез – это организационная структура;
- второй – организационная культура.

Выбор той или иной организационной структуры зависит от целого ряда факторов. Наиболее значимыми являются следующие факторы:

размер и степень разнообразия деятельности, присущие организации;

географическое размещение организации;

технология;

отношение к организации со стороны руководителей и сотрудников организации;

динамизм внешней среды;

стратегия, реализуемая организацией.

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

Дальнейший рост организации может вызывать возникновение новых уровней в управленческой иерархии. В результате мо-

гут быть применены такие организационные структуры, как дивизиональная, или же структура, отражающая создание стратегических единиц бизнеса. Возникновение в организации комплексных проектов приводит к тому, что начинает применяться матричная структура.

Географическое размещение организации в случае, если регионы достаточно изолированы, приводит к делегированию региональным подразделениям определенных прав в принятии решений и, соответственно, к появлению в организационной структуре региональных подразделений. Если права не очень большие, то увеличивается число ячеек в функциональной структуре. Если же территориальное подразделение наделяется статусом относительной самостоятельности, то происходит переход к дивизиональной структуре.

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

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

выполняющие рутинные операции, более ориентированы на простые и традиционные организационные структуры.

Динамизм внешней среды является очень сильным фактором, определяющим выбор организационной структуры. Если внешняя среда стабильна, в ней наблюдаются незначительные изменения, то организация может с успехом применять механистические организационные структуры, обладающие малой гибкостью и требующие больших усилий для их изменения. В том же случае, если внешняя среда очень динамична, структура должна быть органичной, гибкой и способной быстро реагировать на внешние изменения. В частности, такая структура должна предполагать высокий уровень децентрализации, наличие у структурных подразделений больших прав в принятии решений.

Стратегия оказывает заметное влияние на выбор организационной структуры. Совсем не обязательно менять структуру каждый раз, когда организация переходит к реализации новой стратегии. Однако совершенно обязательно установить то, насколько существующая организационная структура соответствует стратегии, а уже потом, если это необходимо, провести соответствующие изменения.

Если организационная структура, устанавливая границы организационно выделенных подразделений и задавая формальные связи между ними, выступает как бы остовом, «скелетом» организации, то своего рода «душой» организации, устанавливающей невидимые рычаги, направляющие действия членов организации, является организационная культура. Обычно она проявляется в виде разделяемых в организации ценностей, принятых верований, норм поведения и т.п. Считается, что организационная культура складывается из следующих шести составляющих:

философия, задающая смысл существования организации и ее отношение к сотрудникам и клиентам;

доминирующие ценности, на которых базируется организация, которые относятся к целям ее существования либо же к средствам достижения этих целей;

нормы, разделяемые сотрудниками организации и определяющие принципы взаимоотношений в организации;

правила, по которым ведется «игра» в организации;

климат, существующий в организации и проявляющийся в том, какова атмосфера в организации и как члены организации взаимодействуют с внешними лицами;

поведенческие ритуалы, выражаемые в проведении в организации определенных церемоний, в использовании определенных выражений, знаков и т.п.

Организационная культура формируется как реакция на две группы задач, которые приходится решать организации.

Первую группу составляют задачи интеграции внутренних ресурсов и усилий. Сюда относятся такие задачи, как:

создание общего языка и единой, понятной для всех терминологии;

установление границ группы и принципов включения и исключения из группы;

создание механизма наделения властью и лишения прав, а также закрепления определенного статуса за отдельными членами организации;

установление норм, регулирующих неформальные отношения между лицами разного пола;

выработка оценок, касающихся того, что в поведении сотрудников желательно, а что – нет.

Ко второй группе относятся те задачи, которые организации приходится решать в процессе взаимодействия с внешней средой. Это широкий круг вопросов, связанных с выработкой миссии, целей и средств их достижения.

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

1. Точки концентрации внимания высшего руководства. Обычно то, на что обращают серьезное внимание руководители, о чем они часто говорят как об имеющем важное значение для организации, постепенно превращается в предмет внимания и заботы сотрудников и включается в число норм, на базе которых

складывается критериальная база поведения людей в организации;

2. Реакция руководства на критические ситуации, возникающие в организации. В случае, когда в организации возникают критические ситуации, сотрудники организации испытывают обостренное чувство беспокойства. Поэтому то, как руководство подходит к разрешению проблем кризисной ситуации, чему оно при этом отдает предпочтение, находит свое дальнейшее проявление в формировании системы ценностей и верований, которые приобретают характер реальности для членов организации;

3. Отношение к работе и стиль поведения руководителей. В силу того, что руководители занимают особое положение в организации и на них обращено внимание сотрудников, стиль их поведения, их отношение к работе приобретают характер эталона для поведения в организации. Работники организации сознательно или неосознанно подстраивают свои действия под ритм работы руководителя, дублируют его подход к выполнению своих обязанностей и тем самым как бы формируют устойчивые нормы поведения в организации;

4. Критериальная база поощрения сотрудников. На формирование организационной культуры большое влияние оказывает то, по каким критериям происходит поощрение сотрудников. Члены организации, осознав то, за что они получают вознаграждение либо же наказание, достаточно быстро формируют для себя представление о том, что хорошо, а что плохо в данной организации. Усвоив это, они становятся носителями определенных ценностей, закрепляя тем самым и определенную организационную культуру;

5. Критериальная база отбора, назначения, продвижения и увольнения из организации. Так же, как и в случае с поощрением, критерии, используемые руководством при отборе на работу в организацию, при продвижении сотрудников и их увольнении, оказывают очень сильное влияние на то, какие ценности будут разделяться сотрудниками организации, и, следовательно, играют существенную роль при формировании организационной культуры.

В группу *вторичных* факторов в соответствии с концепцией Шейна входят следующие факторы;

1. Структура организации. В зависимости от того, как сконструирована организация, как распределяются задачи и функции между подразделениями и отдельными сотрудниками, насколько широко практикуется делегирование полномочий, у членов организации складывается определенное представление о том, в какой мере они пользуются доверием у руководства, о том, насколько в организации присутствует дух свободы и ценится инициатива сотрудников;

2. Система передачи информации и организационные процедуры. В организации поведение сотрудников постоянно регламентируется различными процедурами и нормами. Люди коммуницируют определенным образом и по определенным схемам, заполняют определенные циркуляры и формы отчетности, с определенной периодичностью и в определенной форме отчитываются о проделанной работе. Все эти процедурные моменты в силу регулярности и повторяемости создают определенный климат в организации, который глубоко проникает в поведение ее членов;

3. Внешний и внутренний дизайн и оформление помещения, в котором располагается организация. Дизайн помещения, используемые принципы размещения сотрудников, стиль декорирования и тому подобное создают у членов организации определенное представление о ее стиле, об их позиции в организации и, в конечном счете, о ценностных ориентирах, присущих организации;

4. Мифы и истории о важных событиях и лицах, игравших и играющих ключевую роль в жизни организации. Бытующие в организации легенды и рассказы о том, как создавалась организация, какие выдающиеся события были в ее истории, кто из людей и каким образом оказал сильное влияние на ее развитие, способствуют тому, что система устойчивых представлений о духе организации сохраняется во времени и доводится до членов организации в яркой эмоциональной форме;

5. Формализованные положения о философии и смысле существования организации. Положения о философии и целях организации, сформулированные в виде принципов работы организации, набора ее ценностей, заповедей, которым необходимо следовать, чтобы сохранять и поддерживать дух организации, в том

случае, если они должным образом доводятся до всех ее членов, способствуют формированию организационной культуры, адекватной миссии организации.

Каждый из десяти первичных и вторичных факторов формирования организационной культуры требует использования определенных приемов, позволяющих добиваться успеха при сознательном формировании и изменении организационной культуры. На стадии выполнения стратегии значительные усилия направляются на то, чтобы привести организационную культуру в соответствие с выбранной стратегией. Однако следует подчеркнуть, что если организационная структура относительно легко может быть подвергнута изменениям, то изменение организационной культуры представляет собой очень сложную, а иногда и невыполнимую задачу. Поэтому на уровне стадии определения стратегии, предшествующей стадии ее выполнения, необходимо по возможности максимально учитывать то, какие трудности с изменением организационной культуры могут возникнуть при выполнении стратегии, и стараться выбирать такую стратегию, которая не потребует осуществления заведомо невыполнимых действий по изменению организационной культуры.

Выработка стратегии позволяет организации определить направление и способ ее движения к целям, выполнение стратегии создает условия для того, чтобы организация могла реализовать свою стратегию. Может показаться, что если стратегия была выбрана правильно, и были созданы необходимые условия для ее выполнения, то дальше на стадии ее реализации не должно возникать серьезных трудностей и проблем. Возможно, это было бы так, если бы внешняя и внутренняя среда организации были неизменны или же полностью предсказуемы. На самом деле бизнес протекает в очень изменчивой среде. Поэтому перед управлением стоит весьма серьезная задача осуществления контроля за тем, насколько успешно движется организация к своим целям, а также определения того, сумеет ли она их достичь, и если нет, то, что она должна изменить в своем поведении.

Так как стратегический контроль не направлен на выяснение того, правильно или неправильно осуществляется реализация стратегии, а его задачей является выяснение того, приведет ли реализация стратегии к достижению поставленных целей. Именно

эта задача и определяет то, как строится система стратегического контроля.

Система стратегического контроля включает в себя четыре основных элемента.

1. Установление показателей.

Первое – это установление тех показателей, по которым будет проводиться оценка реализации стратегии. Обычно эти показатели напрямую связаны с той стратегией, которую реализует организация. Считается, что существует несколько вполне определенных групп показателей, по которым фиксируется состояние организации. Такими группами показателей являются:

- показатели эффективности;
- показатели использования человеческих ресурсов;
- показатели, характеризующие состояние внешней среды;
- показатели, характеризующие внутриорганизационные процессы.

Выбор показателей для стратегического контроля является сам по себе задачей стратегического значения, так как от этого будет зависеть оценка успешности выполнения стратегии. При выборе показателей для стратегического контроля руководство должно расставить их приоритеты, для того чтобы суметь сделать однозначный вывод в том случае, если одни показатели говорят о том, что есть проблемы при реализации выбранной стратегии, а другие говорят, что все идет отлично.

Кроме того, при установлении показателей стратегического контроля руководство должно установить субординацию временных предпочтений. Субординация должна отражать общее стратегическое отношение организации к долгосрочному и краткосрочному взглядам на эффективность.

Также при установлении показателей стратегического контроля важно отразить в структуре этих показателей структуру интересов отдельных групп влияния, так как цели организации формируются на основе баланса интересов различных групп влияния. Такой же подход необходимо реализовывать и при установлении параметров стратегического контроля.

2. Система измерения и отслеживания параметров.

Вторым элементом системы стратегического контроля является создание системы измерения и отслеживания состояния па-

раметров контроля. Это очень трудная задача, так как во многих случаях измерить их не так уж просто. Например, серьезные трудности возникают при измерении интегрального синергического эффекта. Часто бывает так, что результат отдельных видов деятельности можно измерить довольно легко, а сложение этих результатов уже не поддается измерению.

Существует четыре возможных подхода к построению систем измерения и отслеживания.

Первая система – это система контроля на основе рыночных показателей функционирования фирмы. Здесь могут измеряться цены на продукты фирмы, цены на акции фирмы и доход на инвестированный капитал. Измерение ведется в рыночном сравнении состояния этих параметров.

Второй подход – это измерение и отслеживание состояния выхода различных подразделений организации. В этом случае отдельным подразделениям (структурным единицам) организации устанавливаются цели, и после этого оценивается то, насколько они выполняют поставленные задания.

Третий подход – это так называемый бюрократический подход к контролю. В случае этого подхода досконально описывается то, как надо работать, какие выполнять действия и т.п. То есть устанавливаются подробные процедуры и правила поведения и действия. При таком подходе отслеживается и контролируется не то, что получено, а то, насколько верно выполняются установленные процедуры и правила. Основой бюрократического подхода является стандартизация.

Четвертый подход к измерению и отслеживанию состояния параметров организации базируется на установлении норм отношений и системы ценностей в организации. В этом случае контроль превращается в самоконтроль. Не кто-то контролирует результаты деятельности других, а сами участники деятельности в процессе ее выполнения контролируют свою работу и свои результаты с позиций интересов организации.

3. Сравнение и оценка результата

Третий элемент системы контроля – сравнение реального состояния параметров контроля с их желаемым состоянием. При проведении данного сравнения менеджеры могут столкнуться с тремя ситуациями:

- реальное состояние выше (лучше) желаемого;
- реальное состояние соответствует желаемому;
- реальное состояние хуже желаемого.

Четвертый, заключительный элемент – оценка результата сравнения и принятие решения по корректировке. Если реальное состояние соответствует желаемому, обычно принимается решение о том, что ничего менять не надо. В случае, когда реальное состояние параметра контроля лучше желаемого, можно увеличить желаемое значение параметра контроля, но только при условии, что это не будет противоречить целям организации. Когда же реальное состояние параметра контроля ниже его желаемого состояния, необходимо выявить причину этого отклонения и, если надо, провести корректировку в поведении организации. Эта корректировка может касаться как средств достижения целей, так и самих целей.

4. Проведение корректировки

Проведение корректировки проходит по ниже следующей схеме. Прежде всего, проводится:

А) – пересмотр параметров контроля. Для этого уясняется то, насколько выбранные параметры контроля и определенное для них желаемое состояние соответствуют установленным целям организации и выбранной стратегии. Если обнаруживается противоречие, то происходит корректировка параметров. Если же параметры контроля не противоречат целям и стратегиям, то начинается;

Б) – пересмотр целей. Для этого руководство сравнивает выбранные цели с текущим состоянием среды, в которой приходится функционировать организации. Может случиться так, что изменение условий делает невозможным достижение поставленных целей. В таком случае они должны быть скорректированы. Но если среда позволяет организации и далее идти к поставленным целям, то следует процесс корректировки перевести на уровень стратегии фирмы.

В) – пересмотр стратегии предполагает уяснение того, не привели ли изменения в среде к тому, что реализация выбранной стратегии в дальнейшем становится затруднительной либо же стратегия уже не сможет привести организацию к поставленным

целям. Если это так, то следует провести пересмотр стратегий. Если нет, то причины неудовлетворительной работы организации надо искать в ее структуре или в системе информационного обеспечения, либо же в функциональных системах обеспечения деятельности организации. Может оказаться, что и в этих областях все нормально. Тогда причину неуспешной работы организации надо искать на уровне отдельных операций и процессов. В этом случае корректировка должна коснуться того, как сотрудники выполняют свою работу, и быть направлена на улучшение систем мотивирования, повышения квалификации работников, совершенствование организации труда и внутриорганизационных отношений и т.п.

Проведение стратегического контроля имеет очень большое значение для организации, более того, неправильно организованная работа по контролю может создавать трудности в работе организации и даже наносить ей вред. К числу возможных негативных проявлений функционирования системы контроля относятся следующие:

подмена целей организации параметрами контроля в результате того, что сотрудники начинают ориентировать свою деятельность на те показатели, по которым их контролируют;

чрезмерное контролирование деятельности подразделений и сотрудников;

перегрузка руководителей информацией, поступающей из системы контроля.

Руководство организации должно иметь четкую позицию в отношении роли и места системы контроля, с тем, чтобы она эффективно справлялась с решением только тех задач, которые соответствуют общим задачам стратегического управления.

Тесты к теме

Вопрос 1. Организационная культура – это набор ...

1. Наиболее важных норм и ценностей присущих данной организации;

2. Наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение заявляемых организа-

цией ценностях, задающих людям ориентиры к их поведению и действию;

3. Норм и ценностей, принимаемых работниками полностью или частично данной организацией;

4. Предположений, полностью принимаемых работниками, получивших свое воплощение в нормах и ценностях организации.

Вопрос 2. Существует ... возможных сочетания изменений в поведении и культуре в организации.

1. 3;

2. 2;

3. 5;

4. 4.

Вопрос 3. Выявление лучшего поведения (конкурсы, соревнования) – это обряд ...

1. Усиления;

2. Обновления;

3. Разрешения конфликта;

4. Ухода.

Вопрос 4. ... предложил построить матрицу оценки «культурного» риска.

1. Сате;

2. Квин-Рорбах;

3. Г. Шварц и С. Дэвис;

4. Парсон.

Вопрос 5. Процесс внешней адаптации и выживания заключается в ...

1. В процессе достижения организацией своих целей и взаимодействия с представителями внешней среды;

2. Процессы достижения организацией своих целей и задач, при спокойной внешней среде;

3. Подстраивании под существующую среду;

4. Координальной перестройки всех норм и ценностей организации с целью выживания.

Вопрос 6. ... обнаружил связь между культурой и успехом в организации.

1. Сате;
2. Питерс-Уотерман;
3. Парсонс;
4. Квин-Рорбах.

Вопрос 7. Виды организационных контр культур:

1. Прямая оппозиция ценностям доминирующей организационной культуры; 2. Оппозиция структуре власти в рамках доминирующей культуры организации; 3. Оппозиция к образцам отношений и взаимодействиям, поддерживаемых доминирующей культурой;

1. Прямая оппозиция ценностям существующей организационной культуры; 2. Косвенная оппозиция ценностям существующей организационной культуры; 3. Смешанная оппозиция ценностям организационной культуры;

1. Прямая оппозиция структуре власти; 2. Косвенная оппозиция нормам и ценностям организации; 3. Смешанная оппозиция структуре власти организации;

1. Прямая оппозиция ценностям существующей организационной культуры; 2. Косвенная оппозиция ценностям организации; 3. Смешанная оппозиция структуре власти организации.

Вопрос 8. Уровни организационной культуры:

1. Внутренний, внешний, смешанный;
2. Внутренний, внешний, глубинный;
3. Поверхностный, подповерхностный, глубинный;
4. Предповерхностный, поверхностный, внутренний.

Вопрос 9. Увольнение или понижение в должности – это обряд ...

1. Единения;
2. Ухода;
3. Усиления;
4. Продвижения.

Вопрос 10. «Новое в культуре»...

1. Сильнее в начале;
2. Равносильно со старым;
3. Новое полностью не влияет на культуру;
4. Слабее в начале.

Вопрос 11. Стандартные и повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу – это ...

1. Ритуалы;
2. Церемонии;
3. Обряды;
4. Праздники.

Вопрос 12. ... рассматривает модель влияния культуры на организационную жизнь через семь процессов.

1. Питерс-Уотерман;
2. Парсонс;
3. Квин-Рорбах;
4. Сате.

Вопрос 13. Процесс внутренней интеграции – это процесс ...

1. Объединения подразделений организации;
2. Нахождения способов совместной работы и сосуществования в организации;
3. Объединения подразделений близких по специфике и структуре.

Вопрос 14. Модель Парсонса называется ...

1. LIGA;
2. IGLA;
3. AILG;
4. AGIL.

Вопрос 15. Организационная структура управления представляет собой ...

1. Совокупность элементов организации (должностей и структурных подразделений), участвующих в управленческой деятельности, и связей между ними;

2. Перечень структурных подразделений и штатных единиц организации с указанием их должностных обязанностей;

3. Технологию выполнения работ по проекту в увязке с системой ответственности за эти работы.

Вопрос 16. Организационная структура управления определяется...

1. Системой властных, административных полномочий;

2. Системой административных функциональных полномочий и горизонтальных отношений;

3. Системой оплаты труда.

Вопрос 17. Команда управления проектом представляет собой...

1. Совокупность участников проекта, осуществляющих не только управленческую, но и исполнительскую, предметную деятельность на основе командного принципа;

2. Совокупность исполнителей, осуществляющих горизонтальную интеграцию деятельности в рамках функциональной организационной структуры;

3. Единый орган управления проектом, представляющий собой совокупность сотрудников, осуществляющих управленческую деятельность на основе командного принципа организации взаимодействия между собой.

Вопрос 18. К общим принципам выбора и построения организационной структуры управления проектом относятся...

1. Соответствие организационной структуры системе взаимоотношений участников проекта;

2. Соответствие организационной структуры содержанию проекта;

3. Соответствие организационной структуры бюджету проекта;

4. Соответствие организационной структуры окружению проекта;

5. Соответствие организационной структуры принятым отраслевым нормам и стандартам.

Вопрос 19. Организационная структура управления проектом, вынесенная за рамки материнской структуры организации, – это...

1. Всеобщее управление проектами;
2. Проектно-матричная структура;
3. Механистическая структура;
4. Управление по проектам;
5. Выделенная организационная структура.

Вопрос 20. Организационная структура управления проектами, вынесенная за рамки материнских структур организаций, осуществляющих управление проектами на паритетной основе, – это...

1. Двойственная организационная структура;
2. Проектно-матричная структура;
3. Всеобщее управление проектами;
4. Механистическая структура;
5. Управление по проектам.

Вопрос 21. Организационная структура управления проектами, реализуемая в рамках материнской структуры организации для управления одним или несколькими проектами с глубокой интеграцией проектной и материнской структур, – это...

1. Двойственная организационная структура;
2. Проектно-матричная структура;
3. Всеобщее управление проектами;
4. Управление по проектам;
5. Механистическая структура.

Вопрос 22. Организационная структура управления проектами, совпадающая с материнской структурой, вся деятельность которой состоит из деятельности по управлению проектами, – это...

1. Двойственная организационная структура;
2. Всеобщее управление проектами;
3. Проектно-матричная структура;
4. Управление по проектам;
5. Выделенная организационная структура.

Вопрос 23. Схема «управление – функция генерального подрядчика» представляет собой:

1. Двойственную организационную структуру;
2. Всеобщее управление проектами;
3. Сложную организационную структуру;
4. Управление по проектам;
5. Выделенную организационную структуру.

Вопрос 24. Преимуществами функциональных организационных структур являются...

1. Стимулирование деловой и профессиональной специализации;
2. Содействие повышению технологичности выполнения операций в функциональных областях;
3. Концентрация внимания на проекте, его цели и потребности клиентов;
4. Появление возможности гибко «настраивать» организационную структуру в рамках широкого спектра: от слабой до сильной матрицы;
5. Оптимизация коммуникационных связей между сотрудниками и руководителем проекта и между высшим руководством материнской организации.

Вопрос 25. К преимуществам матричных организационных структур относятся...

1. Появление возможности гибко «настраивать» организационную структуру в рамках широкого спектра: от слабой до сильной матрицы;
2. Оптимизация коммуникационных связей между сотрудниками и руководителем проекта и между ним и высшим руководством материнской организации.

Практическое задание 7.1: *осуществить совершенствование организационной и управленческой структур сельскохозяйственной организации в результате стратегических изменений.*

Условия задания: сельскохозяйственный производственный кооператив имеет территориальную разбросанность процессов

производства и состоит из двух отделений. В первом расположены две тракторно–полеводческие бригады, молочно–товарная и свино–фермы. Во втором отделении расположена еще одна ТПБ. На территории организации расположены вспомогательные и обслуживающие подразделения общехозяйственного назначения: ЦРМ, автопарк, склад семян, склад запасных частей, нефтебаза, зерноток, столовая, пекарня.

Состав работников аппарата управления сельскохозяйственной организацией приведен в таблице 7.1.

Таблица 7.1 – Количественный состав АУП организации

Перечень должностей	Количество штатных единиц
Председатель кооператива	1
Зам. председателя	1
Управляющие отделениями	2
Бригадиры ТПБ	3
Зав. МТФ	1
Зав. СТФ	1
Ветврач	1
Гл. агроном	1
Агроном отделения	1
Гл. бухгалтер	1
Бухгалтеры	3
Экономист по труду и зарплате	1
Зав. столовой	1
Зав. складом	2
Гл. инженер	1
Механик гаража	1
Зав. ЦРМ	1
Зав. нефтебазой	1
Зав. зернотоком	1
Секретарь/ инспектор ОК	1
Зав. пекарней	1
Зав. автогаражом	1

Сельскохозяйственный кооператив имеет неудовлетворительное финансовое положение, состояние близкое к банкротству, при этом избрана стратегия выживания. Провести совершенствование организационной и управленческой структур в соответствии с избранной стратегией.

Практическое задание 7.2: *осуществить анализ структурных компонентов организационной культуры сельскохозяйственной организации.*

На основе данных, представленных в таблице 7.2, осуществите описание структурных компонентов организационной культуры той сельскохозяйственной организации, где вы проходили производственную практику.

Таблица 7.2 – Составляющие организационной культуры предприятия

Направление	Характеристика
1	2
Индивидуальная автономность	Степень ответственности, независимости и возможностей выражения инициативы в организации
Структура	Взаимодействие органов и лиц, действующих правил, прямого руководства и контроля
Направление	Степень формирования целей и перспектив деятельности организации
Интеграция	Степень, до которой части (субъекты) в рамках организации пользуются поддержкой в интересах осуществления скоординированной деятельности

Окончание таблицы 7.2

1	2
Управленческое обеспечение	Степень, относительно которой менеджеры обеспечивают четкие коммуникационные связи, помощь и поддержку своим подчиненным
Поддержка	Уровень помощи, оказываемой руководителями своим подчиненным
Стимулирование	Степень зависимости вознаграждения от результатов труда
Идентифицированность	Степень отождествления работников с организацией в целом
Управление конфликтами	Степень разрешаемости конфликтов
Управление рисками	Степень, до которой работники поощряются в инновациях и принятии на себя риска

Контрольные вопросы

1. Перечислите задачи, связанные с выполнением стратегии организации.
2. Каковы подходы к измерению и отслеживанию стратегических изменений?
3. В чем сущность концепции Шейна?
4. Каковы основные элементы системы стратегического контроля?
5. Как формируется организационная культура?

Тема 8 СТРАТЕГИЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА

Цель занятия: определение понятия и сущности стратегического управления человеческими ресурсами, уточнение классификации кадровых стратегий, кадровых политик, а также процесса формирования и развития концепции стратегического управления человеческим потенциалом, выявление стратегической роли кадровой службы организации.

Понятие стратегии управления человеческими ресурсами появилось в странах Западной Европы как ответ на сложившиеся достаточно сложные экономические условия в начале 80-х гг. на предприятиях этих стран. Создавшиеся условия диктовали необходимость дальнейшего развития теории управления, способствовали появлению нового подхода к персоналу организаций, расширению области применения стратегического подхода в управлении человеческими ресурсами. Начало исследований в области стратегического управления персоналом связано с публикацией работы М.А. Devanna, С.Ж. Fombrun, N.M. Tishy в 1984 г., а затем – Р. Vambergera и I. Meshoulam в 1985 г. В последний период в исследованиях ученых западных стран проявилась линия развития стратегического управления персоналом – происходит растущее сближение областей исследования стратегического менеджмента и стратегического управления человеческими ресурсами.

Все многообразие школ стратегического управления человеческими ресурсами можно с достаточной степенью условности разделить на три группы (рисунок 8.1).

По мнению представителей концепции стратегической субординации, система стратегического управления человеческими ресурсами подчиняется общекорпоративной системе стратегического менеджмента, а кадровая стратегия – это набор основных принципов работы с персоналом, конкретизированных с учетом типа организации, а также типа кадровой политики.

Группа исследователей очерчивает кадровую стратегию несколькими взаимосвязанными понятиями:

- средство кадровой политики по организации деятельности персонала для достижения стратегических целей;
- определение перспективных направлений и траектории формирования, подготовки, расстановки и рационального использования высококвалифицированных кадров;
- обособившаяся функция управления, которая определяет формы, технологии, методы, способы, приемы кадровой деятельности персонала;
- динамическая модель целесообразной кадровой деятельности людей, учитывающая воздействие факторов внешней и внутренней сред, движение организации во времени и пространстве в определенной системе координат.



Рисунок 8.1 – Классификация школ стратегического управления человеческими ресурсами

Вторая группа включает в себя концепции, исходящие из доминирования системы стратегического управления персоналом по отношению к общекорпоративной системе стратегического менеджмента и характеризует стратегический менеджмент человеческими ресурсами как программный способ мышления и управления, который обеспечивает согласование целей, возможностей предприятия и интересов работников.

Третья группа концепций исходит из паритета системы стратегического управления персоналом по отношению к обще-

корпоративной системе стратегического менеджмента, а стратегия развития человеческих ресурсов – это обобщающая модель действий, направленных на формирование совокупности требований к персоналу и уровню эффективности его работы, который необходим предприятию для достижения поставленных бизнес-целей.

Сущность стратегического менеджмента человеческими ресурсами состоит, по мнению Е.В. Вашуриной, в ответе на три важнейших вопроса.

- Где в данный момент находится организация и ее персонал?
- В каком направлении должен быть задействован персонал в соответствии со стратегией организации?
- Как должен развиваться персонал, чтобы выполнять задачи организации в будущем?

Существуют определенные недостатки представленных концепций. Так, основными недостатками концепции стратегической субординации являются ниже следующие. Ряд авторов, отнесенных к данной концепции, стратегию управления персоналом приравнивает к целям организации в области управления персоналом; другие авторы, предлагая классификацию стратегий управления персоналом, достаточно жестко привязывают стратегию управления персоналом к этапу развития организации или стратегии развития организации. В качестве положительных моментов данной концепции можно отметить так подробное описание функций управления персоналом в зависимости от выбора стратегии управления персоналом. Данная концепция является наиболее разработанной в отечественной теории стратегического управления персоналом, поэтому в ней учтен специфический опыт российских предприятий.

В качестве недоработанных аспектов концепции стратегического доминирования можно отметить отсутствие четкой концепции процесса формирования и внедрения стратегии управления персоналом. Неоспоримым достоинством данной концепции является использование положений школы обучения, исходящей из доминирования стратегии управления персоналом.

В настоящее время школа обучения является наиболее прогрессивной школой стратегического менеджмента. Достоинством

концепции стратегического паритета является объединение общих целей организации и целей в области управления персоналом. В то же время в данной концепции граница между стратегией организации и стратегией управления персоналом довольно размыта.

Алгоритм процесса стратегического управления человеческими ресурсами можно представить в виде рисунка 8.2 .



Рисунок 8.2 – Алгоритм стратегического управления человеческими ресурсами

Как видно, исходным пунктом процесса стратегического управления человеческими ресурсами является формирование миссии организации.

Миссия организации – это предназначение и смысл существования организации для ее собственников и сотрудников, покупателей и деловых партнеров, среды обитания и общества в целом. В миссии проявляется отличие организации от ей подобных, и это отличие затем формируется и реализуется в стратегии ее функционирования и развития.

В миссии должны быть отражены следующие характеристики организации:

- целевые ориентиры, т.е. то, на что направлена деятельность организации и к чему она стремится в своей долгосрочной перспективе;
- сфера деятельности и рынок, на котором организация осуществляет реализацию своего продукта;

- философия организации, выраженная в принятых ею ценностях и верованиях.

После формирования миссии, организация разрабатывает для себя цели, которые должны дать ясное представление о направлении развития. По определению "стратегические цели - это основные направления деятельности организации, ведущие к выполнению ее миссии". Их может быть несколько, в зависимости от размера и уровня развития организации, имеющихся ресурсов и т. д. Они должны быть конкретными, по возможности количественно определенными, достижимыми и реальными. Цели должны соответствовать возможностям и устремлениям предприятия, выраженным в его миссии.

Одним из главных этапов стратегического управления человеческими ресурсами является анализ внешней и внутренней среды организации с целью определения параметров, тенденций и прогноза динамики внешнего окружения, оценки собственных ресурсов, что в целом представляет собой основу для выработки стратегии. Иногда рекомендуется проводить анализ сначала внешней среды, затем внутренней в два этапа. Однако порядок анализа принципиального значения не имеет, т.к. придется одновременно идти итерационным путем: анализ ряда сторон внутренней среды вызывает необходимость обращения к внешней, а, изучив некоторые аспекты внешней среды, надо обратиться к внутренней и т.д.

Внутренний анализ должен охватывать все основные функции кадрового менеджмента в аспекте организационного, технологического, информационного, кадрового и финансового срезов, а также учитывать специфические корпоративные характеристики системы управления персоналом, такие как наличие уникальных способностей, корпоративного стиля, организационной культуры. В результате анализа внутренней среды выводится оценка стратегического потенциала в рамках поставленной цели: насколько по количеству и качеству ресурсов, состоянию функций и проектов система управления персоналом отвечает целевым требованиям. По окончании анализа проясняется картина сильных и слабых сторон организации в области управления персоналом.

Анализ внешней среды демонстрирует стратегические условия реализации управления персоналом, позволяет оценить возможности и угрозы. В целом анализ среды управления персоналом должен быть интегрирован в общий стратегический анализ, проводимый при стратегическом управлении организацией. В этом случае создается единое информационное поле, где оценка среды управления персоналом является одним из компонентов. При этом необходимо помнить, что в процессе выработки генеральной и кадровой стратегий возможны разные подходы к анализу одних и тех же факторов внешней среды.

В первом случае фактор может рассматриваться как нейтральный и косвенного влияния, а во втором – как позитивный (или негативный) и прямого действия.

Как основной инструмент регулярного стратегического управления многие организации выбирают матрицу «качественного» стратегического анализа, которую еще называют матрицей **SWOT**.

Эта матрица предоставляет руководителям организации структурированное информационное поле, в котором они могут стратегически ориентироваться и принимать решения в области управления человеческими ресурсами.

Самое привлекательное, в этом методе то, что информационное поле формируется непосредственно самими руководителями, а также наиболее компетентными сотрудниками компании на основании обобщения и согласования собственного опыта и видения ситуации.

По существу матрица **SWOT-анализа** представляет собой удобный инструмент структурного описания стратегических характеристик среды и предприятия. При построении матрицы применена, так называемая *«дихотомическая процедура»* (dickotomia – (греч.) разделяю на две части), используемая во многих областях знаний. Тогда элементы матрицы представляют собой *«дихотомические пары»* (пары взаимоисключающих друг друга признаков), что позволяет снизить неопределенность (энтропию) взаимодействия среды и системы за счет описания ситуации «крупным мазком».

Методология построения матрицы первичного стратегического анализа заключается в том, что сначала факторы управле-

ния человеческими ресурсами делятся на две части – **внешнюю** среду и **внутреннюю**, а затем события в каждой из этих частей – на **благоприятные** и **неблагоприятные**:

- *ВНЕШНЯЯ – ВНУТРЕННЯЯ*;
- *СИЛА – СЛАБОСТЬ*;
- *ВОЗМОЖНОСТИ – УГРОЗЫ*.

Общий вид матрицы **первичного SWOT-анализа** приведен на рисунке 8.3.



Рисунок 8.3 – Матрица первичного стратегического SWOT - анализа

Следующий этап стратегического управления персоналом, на котором разрабатываются альтернативные стратегии, часто организациями игнорируется. Но формирование единственного варианта стратегии существенно сужает круг возможных моделей действия организации при изменении факторов среды и возникновении необходимости быстрой замены варианта стратегии. Целесообразность данного этапа обусловлена тем, что путей достижения стратегических целей может быть несколько, причем они отличны друг от друга по ряду параметров: затраты, время, конкретные мероприятия.

О многообразии вероятных стратегий управления персоналом свидетельствует большое число их разновидностей.

По способу реагирования на изменения среды:

- внутренняя стратегия – система управления персоналом реагирует приспособлением к изменениям организации и среды;
- внешняя – система управления персоналом пытается изменить среду так, чтобы она лучше соответствовала возможностям системы и организации в целом.

В зависимости от условий внешней среды:

- определяемая динамизмом внешней среды и стратегиями конкурентов;
- определяемая изменениями в технологии, организационной структуре предприятия;
- определяемая финансово-экономическим состоянием предприятия (ситуация банкротства);
- определяемая уровнем рыночных отношений во внутрифирменных и внешних связях предприятия (стратегия маркетинга персонала).

В зависимости от базы стратегии:

- стратегия, базирующаяся на ресурсах, которыми располагает компания;
- стратегия, базирующаяся на условиях, в которых функционирует компания;
- стратегия, движимая амбициями.

В зависимости от механизма разработки и формализации:

- интуитивная (низкая степень формализации процесса, единоличный стиль управления);
- авторитарная (высокая степень формализации процесса, единоличный стиль управления);
- классическая (высокая степень формализации процесса, партисипативный стиль управления);
- спонтанная (низкая степень формализации процесса, партисипативный стиль управления).

В зависимости от целей и средств:

- стратегия инвестирования – большая гибкость и приспособляемость работников, возлагаемые функции широки и четко не сформулированы; инициативность сотрудников ограничена

высоким уровнем директивного контроля и широко распространенной системой отчетности;

- стратегия стимулирования – поддержание минимального количества персонала с четко регламентированными узкими полномочиями, жесткая зависимость между прилагаемыми усилиями к работе и уровнем оплаты;

- стратегия вовлеченности – значительная доля высококвалифицированных сотрудников, постоянное развитие и стимулирование творчества и инициативы, работа в командах на основе самоконтроля, высокая преданность сотрудников организации.

В зависимости от ориентиров корпоративной стратегии:

- инновационная – характеризуется наличием у персонала склонности к инновациям и возможностью реализации нововведений во всех сферах деятельности организации;

- стратегия, ориентированная на улучшение качества – предполагает активное вовлечение персонала в решение этих проблем, например, посредством организации «кружков качества»;

- стратегия сокращения издержек производства – направлена на оптимизацию численности персонала, предполагаетощрение экономии издержек производства.

В зависимости от объекта:

- децентрализованная – учитывающая специфику условий деятельности крупных многопрофильных фирм, подразделения которых функционируют в различных природно-климатических, экономических условиях;

- централизованная – для небольших, узкоспециализированных организаций с однородным составом персонала.

В зависимости от стадии развития организации:

стратегии на стадии рождения, роста, зрелости, сокращения и реорганизации или ликвидации.

В зависимости от типа общей стратегии организации:

кадровые стратегии, соответствующие стратегии предпринимательства, динамического роста, прибыльности, ликвидации, резкого изменения курса.

При формировании вариантов стратегии управления персоналом необходимо сначала абстрагироваться от результатов стра-

тегического анализа (чтобы результаты не оказывали «давления» на альтернативный выбор, не препятствовали креативности), а затем, учитывая прогнозы относительно тенденций внешней и внутренней среды, провести качественный анализ портфеля стратегий. Критериями анализа может быть количество альтернативных вариантов, независимость предлагаемых стратегий и соответствие стратегий поставленным целям, финансовые ресурсы, обязательства по предыдущим стратегиям, квалификация персонала, степень риска, временной фактор. После корректировки, исключения дублирующих и противоречивых стратегий у разработчиков остается набор возможных направлений работы по реализации каждой из целей управления персоналом.

Сформированный портфель альтернативных стратегий подлежит дальнейшему анализу с целью выбора конкретной стратегии. В настоящее время известны многочисленные подходы, которые призваны облегчить выбор конкретных стратегий. Например, для организационных стратегий используются модели, разработанные М. Портером и И. Ансоффом, матрица Томпсона и Стрикленда. Для стратегий управления персоналом подходит метод составления сценариев по каждой из альтернатив – оптимистического, пессимистического и нормативного с учетом вероятности наступления каждого. Следует подчеркнуть, что эти и другие методы сами по себе не определяют выбор стратегии – они являются только ориентирами и источниками информации для тех, кто принимает решения. При этом, если к анализу среды и разработке альтернатив возможно, и даже желательно, привлечение большого числа сотрудников, то принятие решения о выборе стратегических направлений является прерогативой высшего руководства.

Далее необходимо провести оценку выбранной стратегии, главным критерием которой является обеспечение достижения стратегических целей. Кроме этого учитывается соответствие стратегии требованиям внешней и возможностям внутренней среды, приемлемость заложенного в стратегии риска.

После этого разрабатываются механизмы реализации стратегии. В круг вопросов по организации реализации стратегических планов входят следующие: определение технологий реализации стратегии, в том числе формирование необходимой мотивации.

вазии персонала; детализация стратегических планов в оперативных планах по управлению персоналом (разработка, согласование и утверждение программы, сетевого графика и оперограммы реализации стратегических планов); организация учета и контроля выполненных планов.

Следующим этапом стратегического управления персоналом является этап непосредственной реализации стратегии посредством осуществления целого комплекса мероприятий, объединенных в плане работы с персоналом. Главная цель разработки стратегического плана – определить потребности в ресурсах, необходимых для реализации стратегических мероприятий, а также согласовать распределение имеющихся ресурсов между различными направлениями деятельности и/или между подразделениями предприятия, установить сроки и назначить ответственных исполнителей. В результате стратегического планирования должен быть получен документ или набор документов, в которых определены миссия, цели, стратегия управления персоналом, а также конкретные тактические мероприятия по их воплощению в жизнь.

Наконец, результаты реализации стратегии оцениваются. С помощью системы обратной связи осуществляется контроль деятельности по управлению персоналом, в ходе которого происходит корректировка предыдущих этапов на основе дополнительного анализа внешней или внутренней среды. Основные цели контроля заключаются в обеспечении единства решения и исполнения, предупреждении возможных ошибок и недоработок, своевременном выявлении отклонений от заданного направления, эффективном достижении поставленных задач в установленные сроки.

Таким образом, рассмотрение поэтапного процесса стратегического управления персоналом дает ответы на актуальные для многих предприятий вопросы о том, что конкретно, как и в какой последовательности необходимо делать при разработке и внедрении стратегического управления персоналом. На каждом этапе проводятся достаточно сложные по содержанию работы, выполнить которые могут высококвалифицированные специалисты, обладающие специальными знаниями и навыками в области

стратегического корпоративного менеджмента и управления персоналом.

Данные положения особенно актуальны в настоящий период действия Стратегии национальной безопасности Российской Федерации до 2020 года, утвержденной Указом Президента Российской Федерации от 12 мая 2009 г. № 537, касающиеся продовольственной безопасности Российской Федерации, и Доктрины продовольственной безопасности РФ от 30.01.2010 г., как основополагающих стратегических документов развития агропромышленного комплекса России. В них провозглашено, что одним из главных направлений обеспечения национальной безопасности страны в среднесрочной перспективе, фактором сохранения ее государственности и суверенитета, важнейшей составляющей демографической политики, необходимым условием реализации стратегического национального приоритета является повышение качества жизни российских граждан путем гарантирования высоких стандартов жизнеобеспечения. Однако в перечне рисков и угроз продовольственной безопасности находится «кадровое обеспечение АПК». Поэтому стратегическое управление человеческими ресурсами, развитие системы подготовки и повышения квалификации кадров, способных реализовать задачи инновационной модели развития агропромышленного комплекса с учетом требований продовольственной безопасности; осуществление мониторинга уровня безработицы и уровня реальных доходов сельского населения; диверсификация занятости сельского населения определяются в качестве основных стратегических приоритетов государства на отдаленную перспективу. Однако, чтобы данная система эффективно работала, необходимо выполнение всех элементов алгоритма процесса стратегического управления человеческими ресурсами сельскохозяйственных организаций.

Реализация целей и задач управления человеческими ресурсами осуществляется через кадровую политику. Кадровая политика – это главное направление в работе с кадрами, набор основополагающих принципов, которые реализуются кадровой службой предприятия. В этом отношении кадровая политика представляет собой стратегическую линию поведения в работе с персоналом.

Кадровая политика – это целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников.

Главным объектом кадровой политики предприятия является – персонал (кадры). *Кадры* – это главный и решающий фактор производства, первая производительная сила общества. Они создают и приводят в движение средства производства, постоянно их совершенствуют. От квалификации работников, их профессиональной подготовки, деловых качеств в значительной мере зависит эффективность производства.

Целевая задача кадровой политики может быть решена по-разному, и выбор альтернативных вариантов достаточно широк:

- увольнять работников или сохранять; если сохранять, то каким путем лучше:

- а) переводить на сокращенные формы занятости;

- б) использовать на несвойственных работах, на других объектах;

- в) направлять на длительную переподготовку и т.п.;

- подготавливать работников самим или искать тех, кто уже имеет необходимую подготовку;

- набирать со стороны или переучивать работников, подлежащих высвобождению с предприятия;

- набирать дополнительно рабочих или обойтись имеющейся численностью при условии более рационального ее использования и т.п.

При выборе кадровой политики учитываются факторы, свойственные внешней и внутренней средам предприятия, такие как:

- требования производства, стратегия развития предприятия;

- финансовые возможности предприятия, определяемый им допустимый уровень издержек на управление персоналом;

- количественные и качественные характеристики имеющегося персонала и направленность их изменения в перспективе и др.;

- ситуация на рынке труда (количественные и качественные характеристики предложения труда по профессиям предприятия, условия предложения);
- спрос на рабочую силу со стороны конкурентов, складывающийся уровень заработной платы;
- влияние профсоюзов, жесткость в отстаивании интересов работников;
- требования трудового законодательства, принятая культура работы с наемным персоналом и др.

Функции кадровой политики, прежде всего, предполагают конкретные виды деятельности, которые предусматривают процесс интеграции управления персоналом. В условиях развития рыночной экономики основными функциями кадровых служб становятся:

- организационное и методическое обеспечение развития самоуправления, демократических форм рассмотрения и выдвижения кандидатур на руководящие должности, проведение конкурсов на замещение вакантных должностей, изучение общественного мнения о деятельности руководителей;
- прогнозирование, определение текущей и перспективной потребности в кадрах и источников ее удовлетворения, уточнение потребности в подготовке специалистов по прямым связям с учебными заведениями, разработка и реализация мер по формированию трудового коллектива;
- планирование и регулирование профессионального, квалифицированного роста кадров, процессов их высвобождения и перераспределения;
- организационно-методическое обеспечение профессиональной, экономической учебы, подготовки и переподготовки кадров, планирования этой работы с учетом потребностей производства, направление работников в различные учебные заведения и на стажировку на передовых предприятиях и в организациях, обучение руководителей первичного звена передовым методам и формам работы с кадрами;
- изучение профессиональных, деловых и нравственных качеств работников на основе аттестации, широкого применения психологических и социальных исследований, разработка реко-

мендаций по рациональному использованию кадров в соответствии с их способностями и склонностями;

- организация работы по профессиональной ориентации молодежи, адаптация молодых специалистов и рабочих на предприятиях, развитие наставничества, изучение причин текучести кадров, динамики изменений трудового коллектива, разработка мер по стабилизации и совершенствованию его социальной и демографической структуры;

- обеспечение эффективного использования всех форм материального и морального стимулирования работников в соответствии с их трудовой деятельностью и с учетом общественного мнения, изучение влияния стимулов на повышение трудовой и социальной активности трудящихся, укрепление морально-психологического климата в коллективе и др.

Таким образом, кадровая политика направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства.

В реализации кадровой политики возможны альтернативы (рисунок 8.4).



Рисунок 8.4 – Типы кадровых политик организации

Анализ существующей в конкретных организациях кадровой политики позволяет выделить, как минимум, два основания для их группировки. Первое основание связано с уровнем осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий. По данному основанию можно выделить следующие типы кадровой политики:

- пассивная;
- реактивная;
- превентивная;
- активная.

Вторым основанием для дифференциации кадровых политики могут быть степень открытости организации по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава, ее принципиальная ориентация на внутренние или внешние источники комплектования. По этому основанию традиционно выделяют два типа кадровой политики – открытую и закрытую.

Рассмотрим подробнее каждый из упомянутых вариантов кадровой политики.

Пассивная и реактивная кадровая политика.

Само словосочетание «пассивная политика» на первый взгляд представляется алогичным. Однако нередко встречаются ситуации, при которых руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении собственного персонала, а кадровая работа сводится к рутинному функционированию или ликвидации «непредвиденных и неведомо откуда свалившихся негативных последствий». Для такой организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Руководство чаще всего вынуждено работать в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, часто не успевая понять причины событий и их возможные последствия.

При реактивной кадровой политике руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, предпринимает попытки проанализировать их причины и следит за возникновением конфликтных ситуаций. Предметом специального внимания руководства становятся мониторинг квалифицированной рабочей силы и мотивация

персонала к высокопродуктивному труду. Кроме того, на предприятиях предпринимаются определенные меры по локализации кризисных явлений, осуществляются действия, направленные на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем. Кадровые службы таких предприятий, как правило, располагают средствами диагностики существующей ситуации и оказания адекватной экстренной помощи. Вместе с тем, несмотря на то, что в программах развития предприятия кадровые проблемы выделяются и рассматриваются специально, основные трудности при использовании реактивной кадровой политики возникают перед организацией при среднесрочном прогнозировании.

Превентивная и активная кадровая политика

В подлинном смысле слова о превентивной кадровой политике можно говорить лишь тогда, когда руководство фирмы (предприятия) имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. При этом организация, характеризующаяся наличием превентивной кадровой политики, не имеет средств для влияния на маличную ситуацию. Работники кадровой службы подобных предприятий располагают как средствами диагностики персонала, так и методикой прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. Программа развития организации основывается на краткосрочном и среднесрочном прогнозах потребности в кадрах, как в качественном, так и в количественном отношении. В ней также обычно представлены задачи по развитию персонала. Основная проблема таких организаций – разработка целевых кадровых программ.

Если руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать целевые кадровые программы, а также осуществлять регулярный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней среды, то можно говорить о наличии в данной организации активной кадровой политики.

С точки зрения механизмов, которые используются руководством организации, можно выделить два вида активной кадровой политики – рациональную и авантюристическую.

При рациональной кадровой политике руководство предприятия имеет как качественный диагноз, так и обоснованный

прогноз развития ситуации и располагает средствами для влияния на нее. Кадровая служба предприятия располагает не только средствами диагностики персонала, но и методами прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды. В программах развития организации содержатся краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный прогнозы потребности в кадрах (качественной и количественной). Кроме того, составной частью плана является программа кадровой работы с вариантами ее реализации.

Рациональная кадровая политика предполагает:

1) возможность реализации внутри организации мобильной стратегии управления персоналом с учетом осуществления нескольких проектов или направлений деятельности;

2) гибкие формы включения специалистов для решения тех задач, характерных для определенной стадии реализации проекта, которые именно эти специалисты могут решать максимально эффективно.

Такой подход предполагает постоянную смену состава исполнителей, которая зависит от перехода организации с одной стадии развития на другую, и позволяет выстраивать долгосрочные траектории карьеры для сотрудников.

При авантюристической кадровой политике руководство предприятия не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее. Кадровая служба предприятия, как правило, не располагает средствами прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала, однако в программу развития предприятия включены планы кадровой работы, зачастую ориентированные на достижение целей, важных для развития предприятия, но не проанализированных с точки зрения изменения ситуации. План работы с персоналом в таком случае строится на достаточно эмоциональном, мало аргументированном, хотя и верном представлении о целях работы с персоналом. Проблемы при реализации подобной кадровой политики могут возникнуть в том случае, если усилится влияние факторов, которые ранее не включались в рассмотрение, что приведет к резкому изменению ситуации, например, при существенном изменении рынка, появлении нового товара, который может вытеснить имеющийся сейчас у предприятия.

Открытая и закрытая кадровая политика.

Открытая кадровая политика, характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом структурном уровне. Новый сотрудник может начать работать как с самой низовой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. В предельном случае такая организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой или родственных ей организациях. Такой тип кадровой политики характерен для современных телекоммуникационных компаний или автомобильных концернов, которые готовы «покупать» людей на любые должностные уровни независимо от того, работали ли они ранее в подобных организациях. Кадровая политика открытого типа может быть адекватна для новых организаций, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции к своей отрасли.

Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на включение в свой состав нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение вакансий высших должностных позиций происходит только из числа сотрудников организации. Кадровая политика закрытого типа характерна для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности, а также, возможно, работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов.

Кадровая политика может быть быстрой, решительной (в чем-то на первых порах, возможно, и не очень гуманной по отношению к работникам), основанной на формальном подходе, приоритете производственных интересов, либо, наоборот, основанной на учете того, как ее реализация скажется на трудовом коллективе, к каким социальным издержкам для него это может привести.

Содержание кадровой политики не ограничивается наймом на работу, а касается принципиальных позиций предприятия в отношении подготовки, развития персонала, обеспечения взаимодействия работника и организации. В то время как кадровая политика связана с выбором целевых задач, рассчитанных на

дальнюю перспективу, текущая кадровая работа ориентирована на оперативное решение кадровых вопросов. Между ними должна быть, естественно, взаимосвязь, которая бывает обычно между стратегией и тактикой достижения поставленной цели.

Кадровая политика носит и общий характер, когда касается кадров предприятия в целом, и частный, избирательный, когда ориентируется на решение специфических задач (в пределах отдельных структурных подразделений, функциональных или профессиональных групп работников, категорий персонала).

Кадровая политика формирует:

- требования к рабочей силе на стадии ее найма (к образованию, полу, возрасту, стажу, уровню специальной подготовки и т.п.);
- отношение к «капиталовложениям» в рабочую силу, к целенаправленному воздействию на развитие тех или иных сторон занятой рабочей силы;
- отношение к стабилизации коллектива (всего или определенной его части);
- отношение к характеру подготовки новых рабочих на предприятии, ее глубине и широте, а также к переподготовке кадров;
- отношение к внутрифирменному движению кадров и т.п.

Кадровая политика должна увеличивать возможности предприятия, реагировать на изменяющиеся требования технологии и рынка в ближайшем будущем.

Свойства кадровой политики:

1. Связь со стратегией;
2. Ориентация на долгосрочное планирование;
3. Значимость роли кадров;
4. Круг взаимосвязанных функций и процедур по работе с кадрами.

Кадровая политика является составной частью всей управленческой деятельности и производственной политики организации. Она имеет целью создать сплоченную, ответственную, высокопроизводительную рабочую силу.

Кадровая политика должна создавать не только благоприятные условия труда, но обеспечивать возможность продвижения

по службе и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне. Поэтому основной задачей кадровой политики предприятия является обеспечение в повседневной кадровой работе учета интересов всех категорий работников и социальных групп трудового коллектива.

Управление кадрами в рамках предприятия имеет стратегический и оперативный аспекты. Организация управления персоналом вырабатывается на основе концепции развития предприятия, состоящей из трех частей:

- производственной;
- финансово-экономической;
- социальной (кадровая политика).

Кадровая политика определяет цели, связанные с отношением предприятия к внешнему окружению (рынок труда, взаимоотношения с государственными органами), а также цели, связанные с отношением предприятия к своему персоналу. Кадровая политика осуществляется стратегическими и оперативными системами управления. Задачи кадровой стратегии включают:

- поднятие престижа предприятия;
- исследование атмосферы внутри предприятия;
- анализ перспективы развития потенциалов рабочей силы;
- обобщение и предупреждение причин увольнения с работы.

Повседневная реализация кадровой стратегии, а также одновременно оказание помощи руководству при выполнении ими задач управления предприятием, лежат в оперативной области управления кадрами.

Кадровая политика предприятия - это целостная кадровая стратегия, объединяющая различные формы кадровой работы, стиль ее проведения в организации и планы по использованию рабочей силы.

Кадровая политика за последние годы претерпела серьезные изменения. Дефицит квалифицированной рабочей силы в аграрном секторе, способной работать в новых условиях, обусловил отказ от понимания работы с кадрами, как только административной работы. Возникла необходимость более широкого учета мотивационных процессов.

Большое значение в реализации кадровой политики имеют общие положения трудового законодательства, которые включают конституционные положения о свободе личности, гарантии собственности, свободе коалиций, произвольные действия предпринимателя по отношению к рабочему, в том числе и в части увольнения.

Кадровая политика должна увеличивать возможности предприятия, реагировать на изменяющиеся требования технологии и рынка в ближайшем будущем.

Кадровая политика является составной частью всей управленческой деятельности и производственной политики организации. Она имеет целью создать сплоченную, ответственную, высокообразованную и высокопроизводительную рабочую силу.

Особенность аграрного сектора экономики в плане разработки и реализации каждым предприятием собственной кадровой политики для обеспечения необходимого уровня квалификации персонала в условиях рыночной экономики в России заключается в том, что данная сфера в большинстве предприятий обеспечивается ресурсами по остаточному принципу. Следовательно, существует необходимость восстановления на новом, более высоком уровне систем, позволяющих государству управлять качеством кадров предприятий и организаций агропромышленного комплекса. Эти системы должны обеспечить, с одной стороны, возможность получения необходимых знаний, умений и навыков руководителями и специалистами предприятий, с другой – позволять государству регулировать этот процесс на основе объективного анализа качества кадров АПК с учетом интересов государства в устойчивом развитии экономики села. Это должно быть реализовано в государственной кадровой политике в АПК.

На государственном уровне следует разработать стратегию (совокупность наиболее важных принципов, приоритетов, установок), оформленную документально (в нормативных актах Российской Федерации и субъектов РФ), которая будет содействовать достижению целей развития агропромышленного комплекса России (для федеральной государственной кадровой политики) или отдельного субъекта РФ (для региональной кадровой политики) через обеспечение этого процесса квалифицированными

кадрами и создание условий для их успешного функционирования в выбранной профессиональной сфере.

Государственная кадровая политика в агропромышленном комплексе – явление, которое относится к области пересечения ряда направлений государственной политики, но не сводимо только к их общей области. Некоторые ее элементы принадлежат не всем областям, а только двум. Государственную кадровую политику в АПК следует рассматривать через пересечения (как парные, так и общую область) таких направлений, как политика государства по *обеспечению устойчивого развития сельских территорий*, государственная экономическая политика *в сфере агропромышленного комплекса*; политика в области образования, направленная на *профессионализацию сельской молодежи*. Государственная кадровая политика в АПК отражает роль государства в создании **условий**, при которых любое предприятие АПК может реализовать собственную кадровую политику, одновременно с этим государство обеспечивает реализацию **собственных интересов** в кадровом обеспечении сельского хозяйства.

Таким образом, **государственная кадровая политика в АПК** – это **разрабатываемая и утверждаемая государством стратегия, направленная на создание условий для подготовки кадров для сельского хозяйства и их последующего непрерывного профессионального развития, обеспечивающая возможность социальной и профессиональной реализации каждого работника, направленная на обеспечение достойного уровня жизни сельского населения**. Эта стратегия разрабатывается на основе объективного анализа потребностей в персонале и его профессиональном развитии предприятий АПК с учетом интересов государства в устойчивом социально-экономическом развитии аграрного сектора экономики, являющегося необходимым условием обеспечения достойного уровня жизни населения. И только после четко определенной государственной кадровой политики в сельском хозяйстве можно уверенно выстраивать эффективную кадровую политику сельскохозяйственных организаций.

Практическое задание 8.1.

Заполните анкету «Культура, структура и желаемое будущее сельскохозяйственной организации».

Выявите и объясните наиболее слабые места, связанные со стратегией управления персоналом.

Опишите предлагаемые вами пути совершенствования стратегического управления персоналом на данном предприятии.

Анкета «Культура, структура и желаемое будущее сельскохозяйственной организации»

Отметьте, пожалуйста, крестиком, какие черты присущи Вашему предприятию (от 1 = «совсем не свойственно», до 5 = «ярко выражено»).

Оценка 1 2 3 4 5.

Основные принципы предприятия

1.1. Готовность воспринимать новое					
1.2. Готовность к риску					
1.3. Забота о качестве					
1.4. Ориентация на собственников					
1.5. Ориентация на потребителей					
1.6. Долгосрочное стратегическое планирование					
1.7. Ориентация на сотрудников					
1.8. Ориентация на общественность					

Структура предприятия

2.1. Небюрократический подход к решению проблем					
2.2. Децентрализация					
2.3. Простота организационной структуры					
2.4. Оптимальное количество уровней управления					
2.5. Гибкость планирования					
2.6. Партиципативное принятие решений					
2.7. Действенность принятых решений					
2.8. Конструктивный контроль					

Культура предприятия

3.1. Способность руководителей работать командой					
3.2. Руководство с помощью примера					
3.3. Единая система оценок					
3.4. Руководство путем определения целей					
3.5. Открытость коммуникации внутри предприятия					
3.6. Руководство с помощью интуиции					
3.7. Близость руководства подчиненным					
3.8. Признание заслуг					

Практическое задание 8.2. «Современные тенденции развития стратегий управления персоналом».

Проанализируйте опыт самых преуспевающих компаний США и сформулируйте ваше мнение по следующим вопросам:

- 1. Какие из этих уроков применимы для сельскохозяйственных организаций России и при каких условиях?*
- 2. Какова зависимость управления изменениями от организационной культуры и культуры страны?*
- 3. Используется ли положительный зарубежный опыт управления персоналом в вашей организации?*
- 4. Согласны ли вы с мнением К. Штайльманна о господстве «теории выживания» в России?*

Опыт самых преуспевающих и быстрорастущих компаний США позволяет извлечь тринадцать уроков.

Урок 1. Все лица, так или иначе участвующие в создании процветающего, быстрорастущего предприятия, отчетливо представляют себе, где бы они хотели очутиться в отдаленной перспективе.

Урок 2. Преуспевающие предприниматели неизменно преисполнены неиссякаемого оптимизма.

Урок 3. Руководство самых преуспевающих фирм делает все возможное, чтобы воссоздать даже в крупной организации ощущение небольшого коллектива, даже одной семьи.

Урок 4. Все быстрорастущие компании придерживаются стратегии увеличения своей доли рынка, они постоянно нацелены на завоевание новых позиций на рынке сбыта своей продукции.

Урок 5. Каждая из преуспевающих компаний убеждена, что качество ее продукции или услуг является наивысшим.

Урок 6. Все преуспевающие и быстрорастущие компании самое пристальное внимание уделяют обслуживанию потребителей.

Урок 7. Быстрорастущие компании, как никто, умеют сосредоточиваться на ключевых аспектах своей деятельности.

Урок 8. Многие из быстрорастущих компаний держат под замком, в большом секрете свои патенты, программное обеспечение или научно-технические достижения. Не спешат расстаться со своими открытиями, лицензировать их.

Урок 9. Быстрорастущие компании обладают способностью привлекать и удерживать у себя талантливых людей.

Урок 10. Большинство быстрорастущих компаний демонстрируют все возрастающую гибкость в управлении и организации производства.

Урок 11. Большинство быстрорастущих компаний США демонстрируют сильное желание разделить со своими работниками все выгоды, прежде всего прирост прибыли.

Урок 12. Быстрорастущие компании предлагают своим работникам привлекательные условия для труда.

Урок 13. Быстрорастущие компании учились, как услышать то, что происходит внутри и вовне фирмы.

В отношении сельскохозяйственных организаций России более справедлива так называемая **«теория выживания»**. Согласно этой теории, в известном смысле являющейся «антиэволюционной», предприятие в переходный период не в силах приспособиться к постоянным изменениям внешней среды, прежде всего, - к колебаниям в номенклатуре и объемах производства, а также к резким переменам в финансовом состоянии поставщиков и потребителей. В этих условиях основной задачей предприятий является **выживание**. Поэтому плавная и согласованная с внеш-

ней средой эволюция невозможна, а правила принятия решений на предприятии, едва сформировавшись, рушатся под напором стрессовых ситуаций, в которых слишком часто оказывается коллектив предприятия и его руководство. В этих условиях руководители предприятия принимают решения, основываясь только на **краткосрочной личной выгоде** и стремлении к укреплению своего бесконтрольного положения.

По мнению ряда отечественных авторов, данная фаза в жизни сельскохозяйственного предприятия носит кратковременный характер. Социально-экономическая и нормативно-правовая нестабильность, накопление «криминальной составляющей» деятельности руководителей предприятий и смыкание их со структурами организованной преступности делают положение руководителей, «ориентированных на выживание», неустойчивым. Чувствуя себя временщиками, такие руководители не заинтересованы в стратегическом управлении персоналом.

Практическое задание 8.3:

Соотнесите типы стратегий сельскохозяйственной организации и элементы кадровых мероприятий (таблица).

Тип стратегии	Кадровое мероприятие
1. Предпринимательская стратегия (стадия формирования)	1. Реализация программ социальной помощи
2. Стратегия динамического роста	2. Отбор специалистов под проекты
3. Стратегия прибыльности	3. Активное привлечение профессионалов
4. Ликвидационная стратегия	4. Разработка оптимальных схем стимулирования труда

Обоснуйте свои выводы.

Практическое задание 8.4.

Тесты по теме

Вопрос 1. Стратегическое управление персоналом – это...

1. Управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала организации с учетом происходящих изменений в ее внешней среде, позволяющее организации выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе;
2. Обеспечение организации необходимым трудовым потенциалом в соответствии с ее стратегией;
3. Организация найма, отбора, приема персонала, его деловую оценку, профориентацию, обучение, управление его деловой карьерой, мотивацию и организацию труда и др.

Вопрос 2. К какой группе принципов построения системы стратегического управления персоналом относятся принципы концентрации, специализации, параллельности, непрерывности, прямооточности.

1. Принципы, характеризующие требования к формированию системы стратегического управления персоналом;
2. Принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом.

Вопрос 3. Кадровая политика государства – это...

1. Совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала;
2. Формирование стратегии кадровой работы, установление целей и задач, определение научных принципов подбора, расстановки и развития персонала, совершенствования форм и методов работы с персоналом в конкретных исторических условиях того или иного периода развития страны;
3. Способ воздействия на коллективы и на отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации.

Вопрос 4. Кадровая политика организации – это...

1. Управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала организации с учетом происходящих изменений в ее внешней и внутренней средах, позволяющее организации выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе;

2. Совокупность принципов, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации;

3. Организация найма, отбора, приема персонала, его деловая оценка, профориентация и адаптация, обучение, мотивация и организация труда, обеспечение социального развития организации и др.

Вопрос 5. Целью мониторинга персонала как одного из этапов проектирования кадровой политики, является...

1. Согласование принципов и целей работы с персоналом с принципами и целями организации в целом, стратегий ее развития;

2. Разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом условий нынешних и возможных изменений ситуации;

3. Разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации.

Вопрос 6. На каком уровне управления предприятием происходит разработка стратегии управления персоналом предприятия в целом?

1. На корпоративном уровне;

2. На деловом уровне;

3. На функциональном уровне.

Вопрос 7. Стратегия круговорота предполагает решение задачи по спасению предприятия за счет сокращения затрат и персонала, при этом основной чертой стратегии управления персоналом является...

1. Поиск гибких и верных людей, способных рисковать;
2. Обеспечение гибкости персонала в условиях изменений, ориентация на большие цели и дальние перспективы;
3. Ориентация на потребность в служащих на короткое время.

Вопрос 8. Определите правильный порядок этапов внедрения стратегии управления персоналом.

1. Разработка плана внедрения стратегии;
2. Разработка стратегических планов подразделений системы управления персоналом в целом;
3. Активизация стартовых мероприятий по внедрению стратегии.

Вопрос 9. Какую комбинацию стратегий развития организации и управления персоналом выбирают фирмы, основная цель которых – использование в производстве высоких технологий?

1. Объединение стратегии предпринимательства и стратегии ликвидации;
2. Объединение стратегии предпринимательства и стратегии прибыльности (рациональности);
3. Объединение стратегии предпринимательства и стратегии динамического роста.

Вопрос 10. К числу основных задач социального управления, которые необходимо решать для успешной реализации стратегии управления персоналом, не относится...

1. Приобретение компетенции;
2. Стимулирование компетенции;
3. Развитие компетенции;
4. Управление компетенцией персонала;
5. Оценка компетенции.

Вопрос 11. Наука в области управления человеческими ресурсами стала зарождаться...

1. В середине XX в.;
2. В конце XIX в.;
3. В эпоху возрождения.

Вопрос 12. Кто не входит в авторы теории человеческих ресурсов?

1. Ф. Герцберг;
2. Д. Мак-Грегор;
3. Г. Форд.

Вопрос 13. Основная цель подсистемы управления персоналом заключается...

1. В обеспечении соответствия качественных и количественных характеристик персонала целям организации;
2. Сохранение квалифицированных работников в условиях нестабильного производства;
3. В объективной оценке результатов деятельности каждого работника для поддержания эффективной мотивации его труда.

Вопрос 14. Количественный состав кадровой службы определяется...

1. Организационно-штатными структурами и уставом организации;
2. Трудовым кодексом РФ;
3. Постановлением Правительства РФ.

Вопрос 15. При предпринимательской организационной стратегии акцент при найме и отборе делается...

1. На поиск инициативных сотрудников с долговременной ориентацией, готовых рисковать и доводить дело до конца;
2. На поиске сотрудников узкой ориентации, без большой приверженности организации на короткое время;
3. На поиске разносторонне развитых сотрудников, ориентированных на достижение больших личных и организационных целей.

Вопрос 16. Возрастание роли стратегического подхода к управлению персоналом в настоящее время связано (выбрать и указать только одну группу факторов)...

1. С высокой монополизацией и концентрацией российского производства;

2. С регионализацией экономики и целенаправленной структурной перестройкой занятости;

3. С ужесточением конкуренции во всех ее проявлениях, ускорением темпов изменения параметров внешней среды и возрастанием неопределенности ее параметров во времени.

Вопрос 17. Планы по человеческим ресурсам определяют...

1. Политику по набору женщин и национальных меньшинств;

2. Политику по отношению к временным работающим;

3. Уровень оплаты;

4. Оценку будущих потребностей в кадрах.

Контрольные вопросы

1. Когда возникла концепция стратегического управления человеческими ресурсами?

2. Объясните понятие «кадровая политика».

3. Как вы понимаете стратегию управления персоналом?

4. Охарактеризуйте пассивную кадровую политику.

5. Дайте характеристику реактивной кадровой политике.

6. Охарактеризуйте превентивную кадровую политику.

7. Дайте характеристику активной кадровой политике. Какие подтипы активной кадровой политики существуют?

8. В чем основное отличие открытой и закрытой кадровой политики?

9. Опишите условия эффективности закрытой и открытой кадровой политики.

10. Назовите этапы проектирования кадровой политики.

11. Объясните понятие «кадровое мероприятие».

12. Какие факторы внешней и внутренней среды влияют на формирование кадровой политики?

13. В чем суть процесса стратегического управления человеческими ресурсами?

Тема 9 ЭФФЕКТИВНОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Цель занятия: рассмотреть показатели эффективности стратегического менеджмента организации.

Эффективность управленческой деятельности – обязательное условие выживания и долгосрочного успеха организации в рыночной среде. Конкуренция – двигатель эффективности.

Эффективность стратегического менеджмента организации, как системы управления, характеризуется целесообразностью деятельности, результативностью управляемой и управляющей систем, оцениваемых количественными и качественными показателями. Оценка результатов деятельности организации и путей ее развития осуществляется на основе сравнения возможных альтернатив. Эффективность организации всегда оценивается в сравнении с другими организациями.

Управление предпринимательской деятельностью в постиндустриальной экономике требует целенаправленного и целесообразного выполнения как основных функций руководства организацией, т.е. (общих функций), отражающих процесс управления в целом, так и конкретных, соподчиненных с технологическим распределением работ по управлению. Таким образом, эффективность стратегических изменений организации неразрывно связана с целями организации.

Согласно точке зрения, активно поддерживаемой лауреатом Нобелевской премии Милтоном Фридменом, истинная роль бизнеса состоит «в использовании его энергии и ресурсов в деятельности, направленной на увеличение прибыли при условии, что он придерживается правил игры... (и) участвует в открытой конкурентной борьбе, не прибегая к мошенничеству и обману».

Согласно другой точке зрения современная организация – это нечто большее, чем экономическая целостность, она несет ответственность перед обществом, в котором функционируют, помимо обеспечения эффективности, занятости, прибыли и не нарушения закона. Организации, являясь сложной частью окружающего мира, включающего множество составляющих, от ко-

торых зависит само их существование, обязаны быть активно социально ответственными.

Таким образом, при рассмотрении эффективности стратегического менеджмента организации, эффективность управления представляет собой относительную характеристику результативности конкретной системы управления, которая отражается в различных показателях, как объекта управления, так и собственно управленческой деятельности (субъекта управления), причем эти показатели бывают как количественными, так и качественными.

Различают внешнюю и внутреннюю эффективность. Внешняя эффективность стратегического управления – результативность менеджмента, характеризующаяся степенью достижения организацией ее стратегической цели. Отражает уровень соответствия организационной системы требованиям и ограничениям внешней среды, а также эффективность в части использования внешних возможностей.

Внутренняя эффективность стратегического управления – это экономичность, т.е. способность наилучшим (оптимальным) образом распределять и использовать имеющиеся ресурсы для достижения организационной системой целей, диктуемых общественными потребностями. Внутренняя эффективность показывает, каким образом удовлетворение указанных потребностей сказывается на динамике собственных целей организационной системы и отдельных групп ее участников, отражая при этом эффективность в части использования организационной системой всех компонентов внутренней среды, в т.ч. производственных, финансовых, инвестиционных, кадровых возможностей и пр. Этот показатель характеризует также эффективность стиля руководства, типа управления делового этикета и этики, организационной и корпоративной культуры, трудовые ресурсы. Эффективный менеджмент, обеспечивающий выживание и долгосрочный успех организации в условиях рыночной конкуренции, требует ориентации на человека: в части внешней среды – на заказчика (потребителя, клиента, покупателя), в части внутренней среды – на персонал. Исходное значение человеческих способностей в общественном производстве всегда отмечалось экономистами. В современном менеджменте трудовые ресурсы, выступающие в

процессе общественного производства в виде переменного капитала, рассматривается с позиций человеческого капитала.

Трудовые ресурсы при рассмотрении проблем эффективности стратегического менеджмента с точки зрения человеческого капитала могут быть выражены количественно. Например, в виде показателей невыходов на работу, опозданий, количества жалоб, потерь рабочего времени на болезни, лечение и оздоровление, часов профессионального обучения, тестов оценки интеллекта, эрудиции, показателей интенсивности использования интеллектуальной собственности, оценки контролируемого капитала. Но количественная оценка квалифицированных кадров не раскрывает всей картины необходимой для эффективного управления, гораздо важнее их качество.

Квалифицированные кадры, оборотный капитал наиболее мобильные ресурсы, которыми можно управлять и которые могут быть перераспределены в процессе работы в краткосрочном периоде. Это порождает опасность их неправильного и неэффективного использования.

По словам одного из самых известных ученых в области менеджмента и автора многих книг по проблемам управления Питера Ф. Друкера, результативность является следствием того, что «делаются нужные, правильные вещи» (doing the right things). А эффективность является следствием того, что «правильно создаются эти самые вещи» (doing things right). И первое и второе одинаково важно.

Питер Ф. Друкер, автор многих книг по проблемам стратегического управления, выделял семь категорий результативности менеджмента:

1. Действенность – степень достижения целей организации, т.е. степень завершения «необходимой» работы. Отражает результат сравнения того, что планировали сделать, с тем, что фактически достигли;

2. Производительность – отношение количества единиц на выходе к количеству единиц на входе. Отражает комплексную результативность использования ресурсов (труда, капитала, технологии, информации). Производительность – это количество продукции, произведенное в единицу времени;

3. Экономичность – это степень использования организацией необходимых ресурсов т.е. соотношение необходимого и фактического расхода ресурсов;

4. Прибыльность – это соотношение между доходами и суммарными издержками. Критерий прибыльности многими экономистами заменяется показателем «эффективность», который отражает – соотношение результатов и затрат деятельности организации, т.е. чем выше результат (например, доход, прибыль), тем лучше работает та или иная организационная система;

5. Качество продукции – соответствие характеристик продукции (услуг) стандартам и требованиям потребителей. Качество продукции отражает совокупность свойств или характеристик товаров, работ или услуг, которые придают им способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности;

6. Инновационная активность – это процесс создания, распространения, внедрения и использования новшеств в различных (функциональных) областях деятельности организации, обеспечивающий организационной системе получение конкурентных преимуществ;

7. Качество трудовой жизни работников – это условия труда работников, которые отражаются в реакции персонала организации на созданные в ней социально-экономические (психологические, социальные и экономические) условия труда, т.е. представляет собой степень удовлетворения важных личных потребностей работников через деятельность в организации.

Рассматривая проблемы эффективного стратегического управления к этим категориям необходимо добавить такой показатель, как качество управления, который отражает способность субъекта управления соответствовать потребностям управляемой системы в достижении ею наилучшей результативности в основной деятельности.

Качество как экономическая категория отображает совокупность существенных свойств, характеризующих определенность предмета, в силу которых он является данным, а не иным предметом, и отличается от других предметов. Оно связано с бытием предмета, неотделимо от предмета, охватывает его целиком, отражает существенные черты назначения предмета или явления, его главную функцию. Сущность этого понятия применима к лю-

бой деятельности, в том числе к производственно-хозяйственной и управленческой. Категория качества связана с понятиями «потребительская стоимость», «полезность», «удовлетворение потребностей».

В рыночной экономике качество определяется спросом, который предопределяет достижение потребительских свойств, обеспечивающих удовлетворение потребностей при наиболее производительном использовании имеющихся в распоряжении организационной системы ресурсов. Таким образом, мерой полезности предмета или явления следует считать общественно необходимое качество.

В теории управления категория качества используется как характеристика следующих взаимообусловленных и соподчиненных понятий:

- качества конечных состояний, являющихся результатом преобразования и обработки входов, в т.ч. качества продукции (товаров, работ, услуг);

- качества труда;

- качества основной деятельности организационной системы;

- качества управления.

Взаимообусловленность и соподчиненность этих понятий проявляется в том, что качество труда определяет качество основной деятельности организационной системы, которое находит отражение в качестве продукции. Общественно необходимое качество конечных состояний, являющихся результатом преобразования и обработки входов, выступает одной из целей основной деятельности организационной системы. Обеспечение этой цели становится функцией менеджмента, а ее реализация осуществляется адекватной поставленным целям системой менеджмента. Степень соответствия системы менеджмента потребностям управляемой системы в достижении ею наилучшей результативности в основной деятельности отражает качество управления.

Качество стратегического управления существенно зависит от внутреннего потенциала организации и отражает эффективность ее управляющей системы. Оно оценивается уровнем качества управления производством, персоналом, логистической, маркетинговой системами, оптимальностью структуры бизнес - процессов и организационной структуры, степенью адекватности

функционирования всех систем и подсистем организации ее целям и задачам, возможностью этих систем совершенствоваться. Качество стратегического управления можно оценить по ниже следующим основным параметрам.

По скорости принятия важных решений. Ход времени обычно обуславливает возможность оперативного реагирования управленческой системы на изменение рыночной ситуации. Решения следует принимать и претворять их на практике, пока информация и допущения, на которых основаны решения, остаются релевантными и точными. В бизнесе нередки случаи, когда из-за медленного принятия решений желательное действие запаздывает, что приводит к потере связи с партнерами, к утрате выгодных контрактов и т.п.

По обоснованности принятия важных решений. Эффективное решение – это взвешенный, обоснованный и рациональный выбор альтернативы. Он осуществляется на основе диагноза проблемы, определения существа ограничений и критериев принятия решений, оценки альтернатив. Это обеспечивает значительную часть успеха организационной системы. В противном случае, результат часто выражается в напрасной трате ресурсов. Ограничения варьируются и зависят от ситуации и конкретных руководителей. Наиболее часто недостаточно обоснованные решения принимаются в областях рекламы, кадрового подбора и бизнес-проектов, в которых каждый руководитель считает себя профессионалом.

По реальному делегированию полномочий. Управленческая система работает эффективно, если четко определены, скоординированы и установлены субординационные отношения между людьми и организационными подразделениями, т.е. налажено горизонтальное и вертикальное взаимодействие всех звеньев. Делегирование значительной доли полномочий на нижние уровни иерархии является основным процессом, посредством которого руководители устанавливают формальные взаимоотношения людей в организации. При таком взаимодействии всех звеньев длительное отсутствие высшего руководителя не тормозит деятельность организационной системы.

По возможности делегирования полномочий. Оценка возможности высшего руководства делегировать полномочия, свя-

зана с тем, что пределы полномочий расширяются в направлении более высоких уровней управления организации. Большая часть полномочий руководителя определяется традициями, нравами, культурными стереотипами и обычаями общества, в котором организация функционирует. При этом существует множество различных ограничений полномочий. Данное обстоятельство указывает на то, что реального делегирования может не быть на конкретном этапе развития предприятия, но оно, возможно, потребуется при дальнейшем развитии. Одновременно необходимо учитывать, что существует ряд причин, по которым руководители могут с неохотой делегировать полномочия, а подчиненные – уклоняться от дополнительной ответственности. Некоторые из этих причин глубоко укоренены в человеческом поведении, являются следствием индивидуальной психологии. Возможность эффективного делегирования обеспечивается за счет четкого обмена информацией, реализации принципа соответствия между полномочиями и ответственностью, а также использования положительных стимулов.

По контролю над выполнением решений. Поскольку руководитель имеет возможность выбирать решения, он несет ответственность за их исполнение. Принятые решения поступают в исполнительные органы и подлежат контролю за их реализацией. В процессе осуществления контроля за ходом выполнения решения вносятся необходимые коррективы, и дается оценка полученного результата от выполнения решения.

По системе поощрений и наказаний. Система поощрений и наказаний предназначена для повышения эффективности деятельности персонала, направленной на достижение целей организации. Чтобы «мотивировать» своих работников эффективно (т.е. создать внутреннее побуждения к действиям, которое является результатом сложной совокупности постоянно меняющихся потребностей), руководителю следует определить, каковы же на самом деле эти потребности, и обеспечить способ для работников удовлетворять эти потребности через хорошую работу. Система поощрений и наказаний существенно влияет на психологический климат, существующий в организации.

По проходимости информации «вниз». Проходимость информации «вниз» - это эффективность межуровневых коммуни-

каций в организационной системе. Информация перемещается внутри организации с уровня на уровень в рамках вертикальных коммуникаций. Качество и количество информации, передаваемой по нисходящей, т.е. с высших уровней на низшие определяет эффективность выполнения заданий руководства на всех уровнях иерархии. Таким путем подчиненным уровням системы управления сообщается о текущих задачах, изменении приоритетов, конкретных заданиях, рекомендуемых процедурах и т.п. (на практике бывает не всегда). Это обеспечивает сознательное выполнение поручений персоналом на основе собственных представлений о целях поступивших заданий, повышает вероятность достижения положительного результата. Причем надо иметь в виду, что собственные представления о цели поручения у персонала есть всегда, насколько они верны, зависит от поступающей «вниз» информации.

По проходимости информации «вверх». Передача информации в рамках вертикальных коммуникаций с низших уровней на высшие уровни иерархии существенно влияет на производительность. Коммуникации по восходящей представляют собой обратную связь, выполняющую функцию оповещения верха о том, что делается на низших уровнях. Таким путем руководство узнает о текущих или назревающих проблемах и предлагает возможные варианты исправления положения дел. При полном отсутствии обратной связи управление беспомощно, при серьезных ограничениях – теряет в качестве.

По кадровой политике. Кадровая политика – это система правил и норм, сложившихся в организационной системе, и направленных на обеспечение гармоничного и эффективного (в интересах организационной системы, и персонала) включения сотрудников в жизнь организации.

По качеству планирования деятельности. Отражает эффективность последовательных действий всех членов организации, направленных на достижение организационной системой общих целей, в т.ч. действий по осуществлению стратегического, текущего или оперативного планирования и разработке целевых программ. Функция планирования предполагает решение о том, какими должны быть цели организационной системы и что должны делать ее члены, чтобы достичь этих целей. Функция планирова-

ния отвечает на три следующих основных вопроса: «Где находится в настоящее время организационная система? Куда она хочет двигаться? Как собирается это сделать?».

По лидерству. Восприятие персоналом высшего руководителя как лидера, за которым стоит идти. Лидерство – это способность руководителя увлечь за собой трудовой коллектив в направлении достижения целей организации. В значительной мере определяет возможность нововведений.

Факторы эффективности менеджмента. Рассмотренные выше принципы, функции и методы менеджмента позволяют выделить следующие основные факторы эффективности стратегического менеджмента:

- своевременно и постоянно адаптирующиеся к условиям внешней среды миссия, цели и стратегия организационной системы;

- стратегически ориентированная, оптимальная, адаптивная структура организационной системы и всех ее подсистем;

- высококвалифицированный, развивающийся, оптимально взаимодействующий персонал, нацеленный на результативное достижение целей организационной системы;

- системность действий организации, ее менеджмента как механизма, включающего оптимизированные методы, принципы, технологии, процессы, процедуры, основывающиеся на современных информационно-коммуникационных технологиях, по достижению желаемых конечных состояний или целей;

- высокая организационная культура, включая стиль управления, обращение с людьми, внимание к клиенту, заботу о качестве, внимание к нововведениям и т.п.

Качество управления и эффективность стратегического менеджмента диалектически взаимосвязаны, они отражают разные состояния управления. Качество – это одновременно и средство, и результат эффективности. То же можно сказать и об эффективности, выступающей как средство и как результат высокого качества.

Приведенные выше факторы являются генеральными направлениями повышения эффективности стратегического менеджмента и бизнеса.

Выбор критериев эффективности менеджмента – сложная задача. Алгоритм процесса оценки эффективности стратегического менеджмента представляет собой последовательный ряд следующих действий:

- 1) вырабатываются цели оценки;
 - 2) обосновываются критерии оценки;
 - 3) определяется состав исходных данных, используемых в процессе оценки;
 - 4) вырабатываются требования к критериям оценки;
 - 5) выбираются методы расчета критериев;
 - 6) проводится расчет количественной величины критериев, т.е. показателей, соответствующих тем или иным критериям.
- Выбор критериев эффективности зависит от того, какие мероприятия планируется провести, и к какой подсистеме менеджмента они относятся – входу, процессу преобразования или выходу. Этот выбор осуществляется на основе упорядочения критериев эффективности с помощью фундаментальных характеристик организаций, что позволяет связать критерии с составными частями организации и, следовательно, ввести рациональную группировку критериев. Такой подход обеспечивает субординацию критериев, и их соответствие иерархии внутренней структуры организации. Например, можно расположить критерии эффективности вокруг следующих четырех подсистем управляющей системы:

механизмов внутренней координации;
процедур стимулирования;
системы информации;
структуры принятия решений.

Эффективность стратегического менеджмента (ЭСМ) может быть выражена следующим образом:

$$ЭСМ = ЭОУ \times ЭУ,$$

где ЭОУ – эффективность управляемой системы (объекта управления);

ЭУ – эффективности управляющей системы (субъекта управления).

Обобщающие показатели экономической эффективности управляемой системы. Для характеристики экономической эф-

эффективности управляемой системы на государственном уровне среди других используется обобщающий показатель – национальный доход (вновь созданная стоимость) за конкретный период времени, на уровне отрасли – показатель производительности труда, на уровне хозяйствующего субъекта – прибыль.

Частные показатели экономической эффективности управляемой системы. Частных показателей экономической эффективности управляемой системы более 60. К ним относятся рентабельность, оборачиваемость, окупаемость капиталовложений, фондоемкость, фондоотдача, производительность труда, соотношение роста заработной платы и производительности труда.

Обобщающие показатели социальной эффективности организационной системы. Обобщающими показателями социальной эффективности организационной системы могут быть: степень выполнения заказов потребителей, доля объемов продаж хозяйствующего субъекта на рынке и др.

Частные показатели социальной эффективности организационной системы. Частными показателями социальной эффективности организационной системы являются: своевременность выполнения заказов, полнота выполнения заказов, оказание дополнительных услуг, послепродажный сервис и др.

Показатели эффективности управляющей системы. Традиционно экономическая эффективность управляющей системы определяется ниже следующими показателями.

Обобщающий показатель эффективности управляющей системы (ЭУ) (субъекта управления):

$$\text{ЭУ} = П : ЗУ \quad \text{или} \quad \text{ЭУ} = Д : ЗУ,$$

где $П$ – прибыль организации;
 $Д$ – доход организации;
 $ЗУ$ – затраты на управление.

Частные показатели эффективности управляющей системы:

1. Доля численности управленческих работников (КЧ) в общей численности работающих в организации:

$$KЧ = ЧУ : Ч,$$

где $ЧУ$ – численность работников управления;
 $Ч$ – численность работников организации.

2. Доля затрат на управление ($КЗ$) в общей сумме затрат организации:

$$КЗ = ЗУ : З,$$

где $З$ – общие затраты организации.

3. Коэффициент затрат на управление на единицу выпускаемой продукции (оказываемых услуг) ($КЗП$):

$$КЗП = ЗУ : К,$$

где $К$ – количество или объем выпускаемой продукции (оказываемых услуг).

4. Норма управляемости ($КУ$):

$$КУ = Ч : ЧУ,$$

где $Ч$ – численность работников организации;
 $ЧУ$ – численность работников управления.

К частным показателям эффективности управляющей системы относят также:

- снижение трудоемкости обработки управленческой информации;
- сокращение управленческого персонала;
- сокращение потерь рабочего времени управленческого персонала за счет улучшения организации труда, автоматизации операций в сфере управления и др.

Улучшение показателей эффективности менеджмента возможно в результате разработки и реализации организационно-технических мероприятий, комплексно отражающих факторы эффективности.

Наиболее типичным для определения экономической эффективности мероприятий по совершенствованию управления

является начисление годового экономического эффекта, полученного от их реализации, и сравнение его с затратами на эти мероприятия.

Коэффициент эффективности совершенствования управления ($KЭ$):

$$KЭ = ЭГ : ЗУ,$$

где $ЭГ$ – годовой экономический эффект, полученный в результате проведения мероприятий;

$ЗУ$ – затраты на мероприятия по совершенствованию управления.

Годовой экономический эффект ($ЭГ$) может рассчитываться по формуле:

$$ЭГ = С - ЗУ \times ЕН,$$

где $С$ – годовая экономия от мероприятий по совершенствованию управления;

$ЕН$ – отраслевой нормативный коэффициент эффективности.

Для ориентировочной оценки эффективности проводимых мероприятий по совершенствованию управления также используется показатель коэффициента общей эффективности ($KЭ$) (близкий по своему смыслу к $KЭ$ – коэффициенту эффективности совершенствования управления):

$$KЭ = ЭО : ЗУ,$$

где $ЭО$ – общая экономия, получаемая в результате реализации мероприятий по совершенствованию управления;

$ЗУ$ – общие затраты на совершенствование управления.

Обоснование экономической эффективности совершенствования управления деятельностью предприятий необходимо дополнять оценкой их социальной эффективности.

Социальная эффективность определяется отношением показателей, отражающих социальный результат, к затратам, необходимым для его достижения. Социальные результаты проявляются в улучшении условий трудовой жизни и быта персонала органи-

зации, сохранении и закреплении здоровья трудовых ресурсов, облегчении и повышении содержательности его труда.

Обобщающими показателями социальной эффективности управляющей системы являются: доля решений принятых по предложениям персонала организации, количество работников привлеченных к разработке управленческого решения и др.

Частные показатели социальной эффективности управляющей системы – это степень технической оснащенности управленческого труда, текучесть работников аппарата управления, квалификационный уровень кадров и т.п.

Методы прямой оценки экономической эффективности управляющей системы, базирующиеся на отношении экономических результатов труда к затратам труда в определенной степени ограничены. Поэтому получили распространение методы косвенной оценки, включающие определение удельного вклада работников в итоговые показатели деятельности аппарата управления, реализуемые в конечных результатах деятельности управляемой системы, например:

$$ЭУс = P_y : УУ,$$

где $ЭУс$ – показатель сравнительной оценки эффективности управляющей системы;

P_y – результативность управления (например, прирост производительности труда, или соотношение темпов прироста производительности труда и фондовооруженности и т.п.);

$УУ$ – удельные управленческие затраты.

Экономическая эффективность от совершенствования организации управленческого труда рассчитывается на различных этапах принятия и реализации управленческого решения:

на этапе анализа – с целью определения целесообразности перестройки организации труда;

на этапе оптимизации – с целью выбора наиболее рационального варианта проектных решений (расчетная эффективность);

на этапе функционирования, когда определяется фактическая эффективность.

Для оценки эффективности мероприятий по совершенствованию организации труда существует несколько методик. В качестве основных общих показателей экономической эффективности мероприятий в них рассматриваются рост производительности труда и годовой экономический эффект (приведенная экономия). Однако необходимо учитывать, что оценка экономических результатов управленческого труда в силу его специфики является достаточно сложной, практически невозможной процедурой. В тоже время возможно использование следующих показателей. Годовой экономический эффект (ЭГ) можно рассчитать по формуле:

$$\text{ЭГ} = (C_1 - C_2) \times B_2 - EN \times ЗЕД,$$

где C_1 , C_2 – стоимость единицы работы до и после внедрения мероприятий по совершенствованию организации труда (трудовые затраты), руб.;

B_2 – годовой объем работ после внедрения мероприятий по совершенствованию организации труда в натуральном выражении;

EN – нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности (величина, обратная нормативному сроку окупаемости – $TН$); EN для мероприятий по совершенствованию организации труда устанавливается равным 0,15; $TН = 6,7$ года;

$ЗЕД$ – единовременные затраты, связанные с разработкой и внедрением мероприятий.

По многим видам управленческого труда трудно выразить объем работы в натуральном выражении. В связи с этим в ряде случаев более целесообразно использование укрупненного метода оценки, согласно которому экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию организации труда может быть определена по следующей формуле:

$$\text{Э} = \text{ЭВ} + \text{ЭДС} + \text{ЭТ} - З,$$

где Э – общая экономия, достигнутая за счет всех мероприятий по совершенствованию организации труда, руб.;

ЭВ – экономия, достигаемая за счет высвобождения численности, руб.;

ЭДС – экономия, достигнутая за счет изменений должностной структуры управленческих работников в функциональных и производственных службах;

ЭТ – экономия, полученная за счет более широкого и рационального использования средств оргтехники, экономии канцелярских и других материалов, руб.;

З – сумма средств, затраченных на осуществление мероприятий по совершенствованию организации труда, руб.

Наряду с традиционными методами, учитывающими максимизацию производительности и минимизацию затрат, возможно применение балльных методов оценки эффективности изменений в системе управления. В современном менеджменте получили распространение также следующие подходы к оценке эффективности управления:

Формирование одного итогового показателя (аддитивного или мультипликативного), зависящего от частных показателей эффективности.

Аддитивный критерий (А):

$$A = (1/n) \times \sum_{i=1}^n (l_i \times q_i)$$

где: n – число показателей эффективности;

$i > 1; i \rightarrow n$;

l_i – i -й частный показатель эффективности управления;

q_i – коэффициент весомости i -го показатель эффективности

управления $\sum_{i=1}^n q_i = 1$.

Мультипликативный критерий (М):

$$A = \prod_{i=1}^n (l_i \times q_i)$$

где: n – число показателей эффективности;

$i > 1; i \rightarrow n$;

l_i – i -й частный показатель эффективности управления;

q_i – коэффициент весомости i -го показатель эффективности

управления $\sum_{i=1}^n q_i = 1$.

Использование этих критериев обеспечивает возможность компенсировать недостаток одних качеств системы управления за счет избытка других. Такая возможность появляется благодаря введению соответствующих коэффициентов весомости показателей эффективности управления, учитываемых при принятии управленческих решений по повышению эффективности менеджмента. Особенно это актуально, когда решения принимаются в условиях неопределенности.

В зависимости от того, какие мероприятия по повышению эффективности планируется провести и к какой подсистеме менеджмента они относятся, при принятии управленческого решения один из показателей минимизируется или максимизируется. Например, максимизировать прибыль при заданных ограничениях на объем затрат и уровень риска или минимизировать уровень риска при заданных ограничениях на прибыль и объем затрат.

Экономическое обоснование мероприятий по совершенствованию менеджмента позволяет повысить его эффективность и содействует стабильности функционирования организации.

Контрольные вопросы

1. Всегда ли эффективность имеет экономический, финансово оцениваемый характер?
2. Каково соотношение эффективности, прибыльности, результативности, целесообразности?
3. Чем обусловлено исследование проблемы эффективности стратегического менеджмента организации?
4. Какие понятия включает экономическая категория «эффективность стратегического управления»?
5. Раскройте содержание понятия «эффективное управление» в системном смысле.
6. Раскройте содержание понятия «эффективность стратегического менеджмента организации».
7. Раскройте содержание понятий «внешняя и внутренняя эффективность управления».
8. Охарактеризуйте основные ресурсы менеджмента.

9. Какие категории результативности стратегического менеджмента вы знаете?

10. Перечислите основные факторы эффективности стратегического менеджмента.

11. Какие существуют направления анализа, оценки и совершенствования системы менеджмента организации?

12. Какие критерии эффективности стратегического менеджмента вы знаете?

Задания для контрольных работ студентам заочного отделения

Вариант 1

1. Стратегическое управление в системе менеджмента.
2. Стратегический менеджмент и конкурентоспособность организации.

Вариант 2

3. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент.
4. Модели стратегического менеджмента.

Вариант 3

5. Пять задач стратегического менеджмента.
6. Стратегическое видение и миссия.

Вариант 4

7. Составляющие стратегии компании и причины изменения стратегии.
8. Формирование стратегического видения и его составляющие.

Вариант 5

9. Миссия как исходный пункт формирования стратегического видения.
10. Постановка целей на всех уровнях организации.

Вариант 6

11. Иерархические уровни стратегии.
12. Основные направления корпоративной стратегии.

Вариант 7

13. Бизнес-стратегия, ее элементы.
14. Функциональная стратегия, ее взаимосвязь с корпоративной; порядок разработки и реализации.

Вариант 8

15. Формирование различных подходов к процессу стратегического управления.
16. Основные характеристики школ стратегического менеджмента.

Вариант 9

17. Структурные элементы теории матриц влияния.

18. Ресурсный подход в теории стратегического менеджмента и теории матриц влияния.

Вариант 10

19. Стратегические решения: виды, критерии, модель стратегического решения.

20. Анализ внешней среды и его задачи.

Вариант 11

21. Методы анализа отрасли и конкуренции.

22. Пять факторов конкуренции (модель Портера), ее стратегическое значение и недостатки.

Вариант 12

23. Ресурсный подход к анализу среды; схема подхода, ресурсные рынки; возможности ресурсной модели.

24. Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе.

Вариант 13

25. Анализ ресурсов и конкурентных возможностей организации.

26. Определение сильных сторон и ресурсного потенциала организации.

Вариант 14

27. SWOT- анализ и его задачи.

28. Цепочка ценностей и стратегический анализ издержек.

Вариант 15

29. Стратегии опережения конкурентов по издержкам.

30. Пять базовых стратегий конкуренции; их отличительные черты, преимущества и недостатки.

Вариант 16

31. Конкурентные преимущества стратегических альянсов.

32. Стратегии сужения бизнеса: дезинтеграция и аутсорсинг; их целесообразность, преимущества и недостатки.

Вариант 17

33. Наступательные стратегии для сохранения преимущества.

34. Оборонительные стратегии для защиты конкурентного преимущества.

Вариант 18

35. Стратегия первопроходца, ее преимущества и недостатки.

36. Стратегии диверсификации и их виды.

Вариант 19

37. Стратегии входа в новый бизнес и формы их реализации.

38. Стратегии родственной и неродственной диверсификаций их достоинства и недостатки.

Вариант 20

39. Стратегии перестройки, сокращения и реструктуризации портфеля.

40. Продуктивно-маркетинговая стратегия и ее цели.

Вариант 21

41. Теория продуктового портфеля; матрица БКГ.

42. Сегментация рынка; критерии установления рыночных сегментов.

Вариант 22

43. Концепция жизненного цикла продукта.

44. Основные управленческие компоненты реализации стратегии.

Вариант 23

45. Управление процессом реализации стратегических изменений.

46. Задачи и основные функции подразделения стратегического развития.

Вариант 24

47. Создание ключевых компетенций и конкурентных возможностей как важнейшая задача на этапе реализации стратегии.

48. Стратегическое лидерство; задачи лидера как проводника стратегии.

Вариант 25

49. Стратегическое развитие: внутренний рост, его механизмы; преимущества и недостатки.

50. Внешние механизмы роста: слияние и поглощение; причины и мотивы слияний.

Вариант 26

51. Стратегический синергизм; базовые возможности синергетического эффекта.

52. Стратегические альянсы; виды стратегических альянсов и мотивы их формирования.

Вариант 27

53. Сущность стратегической эффективности; критерии стратегичности и эффективности.

54. Стратегическая рефлексия как элемент профессионального стратегического управления.

Вариант 28

55. Стратегический контроллинг и его функции.

56. Развитие подходов к стратегическому менеджменту; их преимущества и недостатки.

Вариант 29

57. Виртуальные организации; развитие их конкурентных возможностей.

58. Интеллектуальная организация и способы ее создания.

Вариант 30

59. Организационное обучение и менеджмент знаний.

60. Конкуренция за будущее как новая парадигма стратегии.

ГЛОССАРИЙ

Аутсорсинг – принцип ведения бизнеса, предполагающий передачу организацией своих ресурсов (причем не только финансовых, но и технико-технологических, а иногда даже кадровых и др.) вовне, сторонним организациям для более эффективного выполнения ими ряда функций, реализация которых необходима организации для достижения своих целей, но которые ей мало свойственны.

Бенчмаркинг – систематический процесс выявления лучших организаций и оценки их продукции и методов производства с целью использования передового опыта этих организаций.

Вертикальная интеграция – форма установления фирмой влияния на производителя продукции, которая является исходной для производственного процесса фирмы, и/или контроля над рынком, на котором продается продукция фирмы.

Возможности – это положительные тенденции и явления внешней среды, которые могут привести к увеличению объема продаж и прибыли.

Горизонтальная интеграция – форма установления фирмой влияния на другие фирмы, занимающие сходные места в производства ценностей. Особенно актуальна в наукоемких сферах, где объединение потенциалов конкурентов способно увеличить конкурентоспособность каждого из них. Один из вариантов горизонтальной интеграции – передача технологии посредством лицензий.

Диверсификация (от лат. diversification – изменение, разнообразие) – это распространение хозяйственной деятельности на новые сферы (расширение ассортимента производимых изделий, видов предоставляемых услуг, географической сферы деятельности и т.д.). В узком смысле слова под диверсификацией понимается проникновение предприятий в отрасли, не имеющие прямой производственной связи или функциональной зависимости от основной их деятельности. В результате диверсификации предприятия превращаются в сложные многоотраслевые комплексы или конгломераты.

Дифференциация продукции или, другими словами, обособление товара на рынке означает способность предприятия

обеспечить уникальность и более высокую ценность (по сравнению с конкурентами) продукта для покупателя с точки зрения уровня качества, наличия его особых характеристик, методов сбыта, послепродажного обслуживания.

Инвестиционный климат территории – интегральный показатель ее инвестиционной привлекательности, включает в себя оценки инвестиционного потенциала территории и инвестиционного риска.

Инвестиционный потенциал территории – комплексный показатель, учитывающий основные макроэкономические характеристики, насыщенность территории факторами производства, потребительский спрос населения и др.

Инвестиционный риск территории – комплексный показатель вероятности потери инвестиций и дохода от них. Включает показатели экономического (тенденции в экономическом развитии региона), финансового (степень сбалансированности регионального бюджета и финансов предприятий), политического, социального, экологического, криминального и законодательного рисков.

Инсорсинг – принцип ведения бизнеса, предполагающий освоение и переработку внутренних и внешних ресурсов для обеспечения нормального хода единого производственного процесса внутри организации.

Конкуренция – процесс борьбы организаций друг с другом за потребителей своей продукции, за долю на рынке.

Конкурентоспособность – способность конкурировать на том или ином рынке.

Конкурентное преимущество товара – такое его свойство, которое позволяют данному товару на рынке успешно конкурировать с аналогичными товарами.

Контроль – одна из основных функций управления. Контроль состоит из установки стандартов, измерения фактически достигнутых результатов и осуществления корректирующего воздействия в случае, если полученные результаты отличаются от установленных стандартов.

Макросегментация – идентификация рынков товара, характеризующая разнообразие предложения, как подготовительный этап выработки портфельной стратегии.

Микросегментация представляет собой детальный анализ разнообразия потребностей внутри рынка конкретного товара, когда потребители агрегируются в сегменты таким образом, чтобы достичь максимальной однородности спроса внутри каждого сегмента и максимальной неоднородности спроса между сегментами.

Матрица «Бостон консалтинг групп» (БКГ) – один из наиболее известных в маркетинге инструментов классификации товаров по доле на рынке относительно основных конкурентов и по темпам годового роста рынка. Используется для определения перспектив товаров, ассортиментных групп и для соответствующего выбора маркетинговой стратегии. В основе использования матрицы лежит идея, что чем больше доля товара на рынке, тем ниже относительные издержки и выше прибыль за счет экономии от масштабов, производства, накопления опыта и улучшения позиции по организации сбыта. В матрице выделяют четыре типа ассортиментных групп (стратегических ролей) товаров: «звезды», «дойные коровы», «трудные дети» и «собаки». Особые стратегии предполагаются для каждой из этих ролей.

Миссия в стратегическом менеджменте – это четко выраженная наиболее общая цель деятельности организации, в которой определяется, для чего существует организация, какую потребность она удовлетворяет, кто ее основные потребители, в чем заключается философия организации и каковы ее главные принципы.

Обратная (регрессивная) интеграция наблюдается в отношении поставщиков, если фирма владеет, например, заводом, который производит исходную продукцию, используемую при изготовлении конечного продукта этого завода.

Партнерство организаций представляет собой их организованное взаимодействие для достижения наиболее эффективным путем общих (или хотя бы не вызывающих противоречия) экономических, социальных и иных целей, осуществляемое на основе кооперации и осознания того, что конкуренция между ними не даст подобных преимуществ в долгосрочном плане даже победителю.

Портфельная стратегия – это управленческое решение по формированию определенной совокупности стратегических об-

ластей деятельности организации, зон хозяйствования, результатом которого становится организованное взаимодействие ряда конкурентных стратегий.

Предписывающие школы стратегий – научные школы стратегического управления, сосредоточенные преимущественно на том, каким образом в идеале должны формироваться стратегии, на предписаниях идеального стратегического поведения.

Принципы партнерства – совокупность ведущих норм взаимодействия партнеров, включая добровольность вхождения в состав партнерства; взаимовыгодность сотрудничества для всех участвующих сторон; солидарную ответственность по достигнутым договоренностям; принцип «консенсуса», основанного на единогласном принятии решений по направлениям сотрудничества, а не на принципе диктата большинства при голосовании.

Продуктовая дифференциация – это предложение продуктов с характеристиками и/или дизайном лучшим, чем у конкурентов.

Прямая интеграция имеет место, если фирма контролирует распределение своей продукции потребителю. Вертикальная интеграция может быть достигнута за счет прямых покупок или за счет вертикальных слияний.

Развитие – это движение вперед, формирование новых черт, становление новых структурных характеристик рассматриваемого объекта. Развитие означает его эволюцию, улучшение, совершенствование, прогресс, а также может означать рост и расширение.

Реализация стратегии – комплекс управленческих действий по обеспечению ее выполнения. Он включает в себя последовательное выполнение пунктов стратегического плана и соответствующее ресурсное обеспечение. При этом реализация стратегии не сводится к стандартным управленческим процедурам, а требует формирования адекватных ей специфических черт культуры организации, организационной структуры и персонала.

Результативность – степень достижения фиксированной цели, часто измеряется в процентах.

SWOT-анализ – первый этап деятельности в русле стратегического маркетинга, представляющий собой анализ макросистемы рынка и конкретных целевых рынков, самой фирмы и ее

конкурентов по комплексной схеме «сильные стороны-слабости-возможности-угрозы».

Сегмент – это определенным образом выделенная часть рынка, где может быть реализована продукция предприятия.

Сегмент рынка – это совокупность потребителей, одинаковым образом реагирующих на демонстрируемые (обещаемые) свойства товара (услуги), на побудительные стимулы маркетинга. Сегменты рынка дифференцируются в зависимости от типов потребителей и соответствующих этим типам различиям в потребностях, характеристиках, поведении и мышлении потребителей.

Сегментация рынка – это деятельность по классификации потенциальных (включая и реальных) потребителей производимой продукции (услуг) в соответствии с качественной структурой их спроса, с целью выбора наиболее актуальных сегментов, к требованиям которых в дальнейшем адаптируется маркетинговая стратегия фирмы.

Сетевая структура – это «оболочечные» или «пустотелые» фирмы, в которых часть бизнес-функций, прежде всего производство, передана на контрактной основе сторонним подрядчикам.

– это современная форма организации партнеров, свободно связанная, гибкая, горизонтально организованная сеть принципиально равноправных, разных по выполняемым ролям и функциям, независимых партнеров, взаимно заинтересованных в получении дополнительных существенных конкурентных преимуществ благодаря использованию сети. Такие структуры в первую очередь возникают и распространяются в сфере коммуникаций, информационной деятельности, рыночных трансакций, консультирования и других высокотехнологичных видов деятельности.

Системный интегратор (оболочечная фирма) – субъект бизнеса, выступающий связующим звеном большого количества партнеров-участников сетевой организации, который организует систему связей между потребителями, посредниками и производителями и налаживает партнерство. Он сосредоточен на трансакционной, собственно рыночной составляющей бизнеса, т.е. определяет, что и сколько производить, какие ресурсы и откуда привлечь, как и кому реализовывать продукцию.

STEP- или PEST-анализ – разновидность анализа внешней среды организации, используемый при подготовке к проектированию будущей стратегии и позволяющий экспертным путем определить сравнительную значимость факторов среды, объединенных в четыре группы. Это социальные, технологические, экономические и политические факторы.

Стратегические альянсы – это создаваемая на временной основе группа независимых предприятий, связанных современными информационными технологиями, объединивших свои ресурсы и усилия в целях эффективного использования благоприятной рыночной ситуации.

Стратегическая группа конкурентов – это множество соперничающих фирм в определенной отрасли, имеющих общие черты. Такими чертами могут быть схожие стратегии конкуренции, одинаковые позиции на рынке, схожие товары, каналы сбыта, сервис и другие элементы маркетинга.

Стратегический контроль – особый вид контроля. Стратегический контроль в отличие от текущего контроля направлен на соответствие стратегических результатов стратегическим целям.

Стратегическое управление – процесс формирования стратегии, ее реализации и контроля соответствия достигнутых результатов запланированным целям.

Стратегическое планирование – деятельность по разработке стратегии и ее конкретизации в виде стратегического плана.

Стратегический план – это документ, включающий в себя формулировку миссии организации, ее целей, анализ внешней и внутренней сред, выработанную стратегию, а также последовательность действий по ее реализации.

Стратегические решения – это управленческие решения, которые:

1) ориентированы на будущее и закладывают основу для принятия оперативных управленческих решений;

2) сопряжены со значительной неопределенностью, поскольку учитывают неконтролируемые внешние факторы, воздействующие на предприятие;

3) связаны с вовлечением значительных ресурсов и могут иметь чрезвычайно серьезные, долгосрочные последствия для

предприятия.

Стратегия дифференциации – конкурентная стратегия, основанная на производстве продукции с особыми свойствами и осуществлении конкуренции по качеству.

Стратегия маркетинга – это подсистема целостной стратегии организации, но подсистема особая, определяющая характер взаимоотношений организации с рыночной средой и ее субъектами, прежде всего – с потребителями. Это воплощение комплекса доминирующих принципов, конкретных целей маркетинга на длительный период и соответствующих решений по выбору и агрегированию средств (инструментов) организации и осуществления на рынке ориентированной на эти цели деловой активности.

Стратегия низких издержек – конкурентная стратегия, основанная на производстве продукции с минимальными издержками и осуществлении ценовой конкуренции.

Стратегия организации – это комплекс принципов деятельности организации и ее отношений с внешней и внутренней средами, перспективных целей организации, а также соответствующих решений по выбору инструментов достижения этих целей (с определенными запасными вариантами) и ориентации деловой активности организации.

Стратегия сегментации – конкурентная стратегия, основанная на производстве продукции для особого сегмента рынка, где покупатели предъявляют особый спрос, и сохранении в этом сегменте по возможности монопольного положения.

Стратегия синергизма – это стратегия получения конкурентных преимуществ за счет соединения двух или большего числа бизнес-единиц (хозяйственных подразделений) в одних руках.

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

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

Франчайзинг – особая форма партнерства крупной и известной компании с рядом небольших и малоизвестных рынку фирм, в рамках которой первая сторона – *франчайзер (franchiser)* – передает на коммерческой основе другой стороне – франчайзи (*franchisee*) – лицензии на производственные и/или управленческие, маркетинговые технологии, ноу-хау и товарные знаки, оказывает своим партнерам деловые услуги.

Функционирование – это текущая работа, выполнение традиционных функций, обязательных для продолжения жизнедеятельности (организма, механизма, учреждения). Функционировать – означает действовать, быть в действии, исполнять обязанности.

Холдинг – это акционерная корпорация или компания, использующая свой капитал для приобретения контрольных пакетов акций других компаний (юридически самостоятельных) с целью установления контроля над ними. Холдинг имеет в большинстве случаев решающее право голоса, действуя посредством механизма контрольного пакета акций. Эта организационная форма часто используется для повышения эффективности государственного контроля функционирования и развития определенных секторов национальной экономики.

Цели – конечные и промежуточные будущие состояния объекта управления, достижение которых обеспечивает выполнение миссии и реализацию стратегии в целом.

Центральная компетенция – основное конкурентное преимущество фирмы, которое проявляется в том или ином виде деятельности сотрудников.

Цепочка стоимости – последовательность создаваемой добавленной стоимости на всех стадиях производства и потребления продукта.

Школы формулирования стратегии – научные школы стратегического управления, концентрирующие свое внимание на описании реальных процессов разработки стратегий и рассматривающие специфические аспекты процесса практики стратегического управления.

Эффективность управления – соотношение результатов и затрат.

ЛИТЕРАТУРА

а) основная:

1. Крискевич, С.Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие / С.Н. Крискевич. – Томск: кафедра ТУ, ТУСУР, 2012. – 193 с.

2. Нехланова, А.М. Стратегический менеджмент в АПК / Библиотека учебной и научной литературы // URL: <http://sbiblio.com/biblio/>.

3. Стратегический менеджмент: учебник для вузов. Стандарт третьего поколения / Под ред. А. Петрова. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2012. – 400 с.

б) дополнительная:

4. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие / В.А. Баринов – М.: ИНФРА–М, 2010. – С. 264.

5. Дюков, И.И. Стратегия развития бизнеса. Практический подход / И.И. Дюков. – СПб.: Питер, 2008. – 372 с.

6. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова.– М.: Экономистъ, 2010. – С. 541.

7. Кузык, Б.Н. Прогнозирование, стратегическое планирование и национальное программирование: учебник / Б.Н. Кузык, В.И. Кушлин, В.Ю. Яковец. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономика, 2011. – 604 с.

8. Парахина, В.Н. Стратегический менеджмент: учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. – М.: КНОРУС, 2011. – 342 с..

9. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: учебник для вузов / А.А. Томпсон, Ш.А. Стрикленд. – М.: ИНФРА–М, 2010.– 560 с.

в) Интернет – ресурсы

10. HR Менеджмент – www.hrm.ru.

11. www.cfin.ru/management/strategy.

12. www.gaap.ru.

13. www.management.edu.ru.

14. www.mgmt.ru (сайт журнала «Маркетинг–менеджмент»).
15. www.pro-invest.com.
16. www.strategia.ru.
17. www.top-manager.ru.
18. www.vestnikmckisey.ru.
19. Бизнес–словарь – www.businessvoc.ru.
20. Журнал «Риск–менеджмент» – www.riskm.ru.
21. Журнал «Управление персоналом»–www.TOP-PERSONAL.ru.
22. Журнал «Эксперт» – www.expert.ru.
23. Институт инвестиционного развития. Дистанционное бизнес–образование на базе Интернет–технологий. – www.idi.com.ru.
24. Исследования рынков –www.marketing.rbc.ru.
25. Книги по экономике, финансовому менеджменту, бюджетированию – www.smartcat.ru.
26. Корпоративный менеджмент. <http://www.cfin.ru>.
27. Маркетинг Менеджмент –www.mgmt.ru.
28. Маркетинговые исследования – www.RomirMonitoring.ru.
29. Новый менеджмент – www.new-management.info
30. Отраслевые обзоры, исследования, аналитика – www.vedomosti.ru/research/.
31. Российский журнал менеджмента – www.rjm.ru.
32. Сайт дистанционного образования «элитариум», раздел «Стратегический менеджмент» журнал «Стратегический менеджмент»/–www.elitarium.ruwww.grebennikoff.ru/product/36.
33. Сайт исследовательско–консультационной фирмы «АЛЬТ», раздел «Библиотека» – www.altrc.ru/?p=libr.
34. Сайт компании UFGmanagement – www.bbest.ru/strproc/strategia.
35. Сайт консалтинговой компании БИГ– Бизнес Инжиниринг Групп) Раздел публикации – стратегическое управление – www.orgmaster.ru.
36. Сайт Российского журнала менеджмента – СПб. – www.rjm.ru.

37. Система комплексного раскрытия информации о финансовом состоянии компании – эмитентов ценных бумаг – www.skrin.ru.

38. Система профессионального анализа рынков и компаний – www.spark.interfax.ru.

39. Сообщество менеджеров – www.e-executive.ru.

40. Справочник компаний и организаций – www.vedomosti.ru/companies/a-z/.

41. Терминология менеджмента – www.glossary.ru.

42. Тестирование национального делового партнерства «Альянс Медиа»// <http://www.businessstest.ru/about.asp>.

Эльвира Исмаиловна Позубенкова

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Учебное пособие

для студентов экономического факультета, обучающихся по
направлению 080200 (38.03.02) –
Менеджмент (квалификация (степень) «бакалавр»)

Компьютерная верстка Т.В. Масловой

Корректор Л.А. Артамонова

Подписано в печать

Бумага ретро

Усл. печ. л.

Тираж

Формат 60×84 1/16

Отпечатано на ризографе

Заказ №

РИО ПГСХА

440014, г. Пенза, ул. Ботаническая, 30