

## ТЕМА 1. СУЩНОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

1. Предмет, объект и задачи стратегического менеджмента.
2. Основные этапы развития теории и практики стратегического управления.
3. Школы стратегического менеджмента.
4. Ключевые гипотезы стратегического менеджмента.
5. Процесс стратегического управления: сущность и структура.

### 1. ПРЕДМЕТ, ОБЪЕКТ И ЗАДАЧИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА.

Как академическая дисциплина стратегический менеджмент начал формироваться после выхода книги Ричарда Румелта «Стратегия, структура и результаты» в 1974 году. Следующий важный вклад был сделан Майклом Портером и его книгой «Конкурентная стратегия», которая вышла в 1980 году. Поскольку данная дисциплина молода и охватывает очень сложные процессы современного управления в бизнесе, то не существует однозначного достаточно четкого ее определения. Приведем наиболее распространенные определения.

*Стратегический менеджмент* – это процесс определения взаимодействия организации с ее окружением выражаемое через использование избранных целей и достижение желаемого результата путем распределения ресурсов организации в соответствии с эффективным планом действий.

*Стратегический менеджмент* – это процесс, посредством которого менеджеры устанавливают долгосрочные направления развития организации, ее специфические цели, развивают стратегии их достижения в свете всех возможных внутренних и внешних обстоятельств и принимают к исполнению выбранный план действий.

*Стратегический менеджмент* – это процесс формирования целей организации и управления для их достижения.

*Стратегический менеджмент* – это процесс оценки внешней среды, формулирования организационных целей, принятия решений, их реализация и контроль, сфокусированные на достижение целей в настоящей и будущей внешней среде организации.

Стратегический менеджмент занимает главное место в развитии организации и является основанием для понимания характера ее бизнеса, поведения персонала, состояния и влияния атмосферы и окружения, в которых приходится работать и руководителям, и рядовым служащим. Это универсальное средство, которое дает возможность менеджеру уверенно чувствовать себя при любых обстоятельствах и ситуациях, умело выполнять свою миссию и обеспечить своему предприятию стабильное развитие и успех.

*Предмет стратегического менеджмента* – это изучение теоретиками методологических основ и аспектов формирования стратегии фирмы как открытой системы.

Стратегия управления опирается на следующие *методы*:

- метод системного подхода;
- метод стратегической диагностики;
- методы экспертных оценок;
- методы стратегического анализа;
- методы математической и экономической статистики.

*Объект стратегического управления* – фирма, как открытая система, обладающая следующими свойствами: целостность, дифференциация, централизация, механичность, информационный ход, обратная связь и кодирование, сложность, цикличность.

*Задачи стратегического менеджмента*:

1. Определение вида деятельности, целей организации и долгосрочных перспектив развития.
2. Преобразование целей в действия, определение конкретных действий по достижению целей.
3. Осуществление и реализация конкретных действий по достижению целей.
4. Координирование действий по достижению стратегической направленности.
5. Конкретизация и оценка.

*Содержанием стратегического менеджмента* являются:

- определение назначения и главных целей бизнеса фирмы,
- анализ внешней среды фирмы,
- анализ ее внутренней обстановки,
- выбор и разработка стратегии на уровне СЗХ, фирмы,
- анализ портфеля диверсифицированной фирмы,
- проектирование ее организационной структуры,
- выбор степени интеграции и систем управления,
- управление комплексом " стратегия - структура - контроль",
- определение нормативов поведения и политик фирмы в отдельных сферах ее деятельности,
- обеспечение обратной связи результатов и стратегии компании,
- совершенствование стратегии, структуры, управления.

Все это отражено на схеме.

## Содержание стратегического менеджмента



## 2. ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

История развития систем управления представляет собой цепь нововведений. По мере возникновения проблем прогрессивные фирмы разрабатывали и испытывали новые формы управления. Некоторые системы оказались непригодными, другие – удачными. Удачные системы перенимались другими фирмами. Они были похожи на медицинские пилюли, помогая скорее вылечить симптомы, чем ликвидировать причины, вызвавшие болезни. Если лечение помогало, то оно применялось, пока не появлялись новые пилюли (системы). Если не помогало, то лечение дискредитировалось и вновь начинался поиск.

1. *Бюджетное планирование.* Это краткосрочный этап, который рассматривает организацию как закрытую систему. Этот подход не ориентирован на перспективу. Составляется годовой план расхода бюджета. Он позволял своевременно оценивать деятельность организации, выявлять отклонения.

2. *Долгосрочное планирование.* Долгосрочное планирование явилось реакцией фирмы на быстрый рост, размеры и сложность. В 50-х годах совокупность этих факторов достигла такого уровня, когда было уже невозможно полагаться на составление бюджета как систему подготовки фирмы к ее будущим конкурентным проблемам и потребностям в средствах.

Ответом стало долгосрочное планирование, которое быстро доказало свою полезность и было принято большинством крупных и значительным числом средних фирм.

Эта система, получившая максимальное развитие на Западе в 50-е годы, в основном соответствовала приростному типу организационного поведения компаний. Как правило, долгосрочное планирование применялось в крупных, а иногда и в средних компаниях. Тогда типичной была ситуация быстрого корпоративного роста, которая сопровождалась резким увеличением размеров организаций и повышением сложности системы ее менеджмента.

В системе долгосрочного планирования предполагается, что будущее может быть предсказано путем экстраполяции исторически сложившихся тенденций роста. Высшее руководство фирмы обычно исходит из того, что в будущем итоги деятельности улучшатся по сравнению с прошлым, и оно принимает решение о достижении более высоких показателей. Таким образом, основным методом долгосрочного планирования стала экстраполяция ключевых тенденций и факторов, определявших специфику развития организации в прошлом, с некоторой их коррекцией на будущее.

3. *Стратегическое планирование.* Стратегическое планирование, возникшее в 60-х годах, менее чем через 10 лет после долгосрочного планирования, имело совершенно другую историю развития. Стимулами к его появлению были насыщение рынка и замедление роста ряда фирм. В то время причины насыщения и замедления понимались слабо. Однако было ясно, что планировать будущее фирмы на основе экстраполяции прошлых тенденций, как это делается при долгосрочном планировании, стало опасно.

Считалось общепризнанным, что главное отличие стратегического планирования от всех других видов планирования - это его принципиальная направленность не внутрь организации, а вовне.

Стратегическое планирование является в значительной степени более многогранным, сложным и требующим больше времени процессом, чем долгосрочное планирование. Это было еще одно новшество в серии других, которое не имело никаких гарантий того, что значительные затраты фирмы на его реализацию окажутся оправданными.

Первые результаты оказались разочаровывающими. Стратегическое планирование, как правило, не находило достаточного понимания со стороны привлеченных к нему управляющих и воспринималось как еще одно упражнение по заполнению формуляров единственно в интересах корпоративной штаб-квартиры. Новые стратегии не приносили немедленных результатов, а затраты на них оказались больше, чем ожидалось. Стратегическому планированию оказывалось сопротивление со стороны задетых им управляющих, которые стремились саботировать это новшество. Саботаж часто достигал такого уровня, что приводил к возврату к прежней системе (составление бюджета или долгосрочное планирование).

Из-за этих трудностей признание стратегического планирования в отличие от долгосрочного планирования, проходило медленно. Не менее чем через 10 лет после своего появления стратегическое планирование начало привлекать широкое внимание и применяться фирмами.

#### *Схема процесса стратегического планирования.*

Шаг 1. Анализ перспектив фирмы, задачей которого является выяснение тех тенденций, опасностей, шансов, а также отдельных «чрезвычайных ситуаций», которые способны изменить сложившиеся тенденции. Определение перспектив предотвращает выход результатов за пределы обзорности.

Шаг 2. Анализ позиций в конкурентной борьбе. Его задачей является определение того, насколько можно поднять результаты работы фирмы, улучшив конкурентную стратегию в тех видах деятельности, которыми она занимается.

Шаг 3. Метод выбора стратегии. Он представляет собой сравнение перспектив фирмы в различных видах деятельности, установление приоритетов в распределении ресурсов между различными видами деятельности для обеспечения будущей стратегии. Фирма может удовлетвориться своими возможностями (существующим потенциалом) в качестве ориентира на будущее. Анализ пределов на этом заканчивается, и фирма переходит к составлению программ и бюджетов. Однако во многих случаях существующий потенциал для фирмы неприемлем. В этом случае следующим шагом является анализ путей диверсификации.

Шаг 4. Анализ путей диверсификации. Его задачей является оценка недостатков нынешнего набора видов деятельности и анализ новых видов, к которым фирме следует перейти.

Шаг 5. Заключительный шаг состоит в постановке двух групп задач: краткосрочных, рассчитанных на текущее выполнение, и стратегических. Текущие программы и бюджеты ориентируют оперативные подразделения фирмы в их повседневной работе, направленной на обеспечение текущей рентабельности, тогда как стратегические программы и бюджеты закладывают основы будущей рентабельности.

С начала 70-х годов одновременно с ростом числа организаций, применяющих стратегическое планирование, все более четко стали проявляться не только субъективные трудности его применения, но и объективные границы эффективности стратегического планирования как системы адаптации к изменениям рыночной среды и обеспечения перспективной конкурентоспособности организации.

Основной недостаток стратегического планирования как определенного подхода к проблеме будущего развития организации заключался в том, что в будущее по-прежнему переносились существенные параметры организации, которые уже были заданы ее прошлым. Оставался неизменным ключевой принцип управленческой ментальности, который реально доминировал в ее практике: идти в будущее от прошлого. В

результате сложного сочетания ряда определяющих факторов к началу 70-х годов на Западе сложилась ситуация, которая ознаменовалась переходом от стратегического планирования к стратегическому менеджменту. Среди таких факторов выделяют следующие:

- объективный существенный рост изменчивости и сложности внешней рыночной среды организации;
- достаточно широкое субъективное осознание реальной недостаточности эффективности стратегического планирования;
- новое понимание стратегии;
- новые методы решения стратегических проблем развития организации.

4. *Стратегический менеджмент.* Предполагает разработку действий реагирования, мероприятий организации при возникновении воздействия извне (разрабатывается механизм, алгоритм). Этот подход аккумулирует все предшествующие подходы, использует их инструментарий. Стратегический менеджмент предполагает упреждающий стиль управления.

Существенное различие между стратегическим планированием и стратегическим менеджментом характеризуется следующими двумя моментами.

Во-первых, стратегическое планирование не является стратегическим мышлением, и поэтому успешные стратегии – это всегда удачное стратегическое видение, но никак не стратегические планы.

Во-вторых, стратегическое планирование из реальной бизнес-практики фактически сводилось к стратегическому программированию. То есть, как правило, к формализации и детальной проработке стратегий или стратегического видения, которые уже были приняты и уже осуществлялись. А объективно для достижения будущего бизнес-успеха в первую очередь требуются разработки, в которых создаются содержательно различные стратегии и проводится их сравнительный анализ как существенно разных стратегических альтернатив развития бизнеса.

Таким образом, с одной стороны, стратегическое планирование не может и не должно подменять собой стратегическое мышление, стратегическое видение и соответствующую систему стратегического управления.

*Этапы развития теории стратегического управления:*

Этап	Период	Уровень развития
Этап 1	1960-70-е	Доаналитический
Этап 2	1970-80-е	Становление новой научной дисциплины
Этап 3	1980-90-е	Развитие на собственной основе: междисциплинарный ресурсный подход
Этап 4	2000-е	Формир-е новой парадигмы стратегий для постиндустриальной экономики

### 3. ШКОЛЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Как и во всякой научной дисциплине, в стратегическом менеджменте существуют различные направления, которые хотя и разделяют общие базисные принципы дисциплины, приведенные выше, 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 следующей последовательности.

Таблица 1. Основные школы стратегического менеджмента

№	Название школы	Время возникновения	Создатели	Характеристика
1	Школа дизайна	1957 – 1962 гг.	Ф.Селзник, А.Чандлер	Формирование стратегии рассматривается как процесс осмысления
2	Школа планирования	1965 г.	И. Ансофф	формальный процесс
3	Школа позиционирования	1980 г.	М. Портер	аналитический процесс
4	Школа предпринимательства	1991 г.	Г.Минцберг и др.	процесс предвидения
5	Когнитивная школа	1970 – 1990 гг.	Множество авторов	ментальный процесс
6	Школа обучения	1959 г.	Ч.Линдблом	развивающийся процесс
7	Школа власти	1970-е гг.	А.Макмилла и др.	процесс ведения переговоров
8	Школа культуры	1980-е гг.	Э. Петтигрю и др.	коллективный процесс
9	Школа внешней среды	1960 – 1970 гг.	Д.Пью, М.Ханнан, Дж.Фриман	реактивный процесс
10	Школа конфигурации	1970-е гг.	Д. Миллер, Г.Минцберг и др.	процесс трансформации

Первые три школы имеют предписывающий характер — их приверженцы описывают, как должны формироваться стратегии. Так, представители первой школы, *школы дизайна*, 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 планирования*, 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 снижалась 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.

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 конфигурации*», 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 неприбыльных 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.

Развитие современного менеджмента происходит весьма интенсивно и сопровождается появлением разнообразных научных школ, моделей и концепций. Однако исторически процесс развития менеджмента характеризуется особой спецификой, состоящей в том, что появление новых моделей не приводит к полному отрицанию старых, а лишь демонстрирует ограниченность сферы их применимости.

Эта закономерность в полной мере относится и к динамике школ стратегического менеджмента. Различные подходы к построению стратегии управления отражают не альтернативные взгляды на стратегию, а разнообразие принципов стратегического менеджмента, определенного многогранностью процесса выработки стратегии.

Таким образом, видно, что различные авторы акцентировали внимание на определенных аспектах стратегического процесса. В то же время не подлежит сомнению, что в действительности разработка стратегии конкретной компании представляет собой сочетание всех или почти всех указанных аспектов.

#### 4. КЛЮЧЕВЫЕ ГИПОТЕЗЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

1. *Гипотеза случайности.* Единого рецепта оптимального управления компанией не существует, имеется набор различных типов управленческого поведения, соответствующих различным типам проблем.
2. *Гипотеза о зависимости от внешней среды.* Проблема, которая ставит перед компанией внешняя среда, определяет оптимальную модель поведения фирмы.
3. *Гипотеза о соответствии* (заимствована из кибернетики). Для достижения успеха уровень агрессивности стратегии компании должен соответствовать уровню изменчивости внешней среды, в свою очередь уровень изменчивости внешней среды определяется следующей комбинацией факторов:
  - непостоянство рыночной среды;
  - интенсивность конкуренции;
  - технологические возможности;
  - покупательные предпочтения;
  - давление со стороны правительства и других влиятельных групп.

4. *Гипотеза о стратегии способности и деятельности.* Деятельность компании оптимальна, когда её стратегическое поведение соответствует уровню изменчивости среды, а деловые способности соответствуют стратегическому поведению.
5. *Гипотеза о многоэлементности.* Отвергается предположение о том, что какой-то один компонент управления (менеджеры, структура, культура и т.д.) являются главным условием успеха. Успех компании – это результат взаимодействия и взаимодополнения всех ключевых элементов (хотя при различных условиях один или несколько компонентов могут преобладать над другими).
6. *Гипотеза о сбалансированности.* Для каждого уровня изменчивости среды можно подобрать комбинацию элементов оптимизирующей успех фирмы. Достаточно одного взгляда, чтобы понять, что лишь небольшое число компаний работает (ведет себя) оптимально.

## 5. ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ: СУЩНОСТЬ И СТРУКТУРА

Стратегическое управление в общем виде представляет собой деятельность по разработке миссии, важнейших целей организации и способов их достижения, обеспечивающих ее развитие в нестабильной внешней среде путем изменения и самой организации, и ее внешней среды. Стратегическое управление – это непрерывный процесс выбора и реализации целей и стратегий организации.

Эффективность стратегического управления зависит от трех стратегических макроустановок организации: на рост, защиту и развитие. В зависимости от среды возможно преобладание той или иной установки. В современных условиях кардинального изменения экономической системы страны, ее попыток интегрирования в мировую экономику преобладающее значение могут получить установки на повышение конкурентоспособности организации.

Теория стратегического управления основывается на общих методологических подходах к управлению: системном, организационном, процессном и других.

*Системный подход* предполагает рассмотрение любого экономического объекта как системы, т. е. совокупности взаимосвязанных элементов (подсистем), имеющей вход (ресурсы), выход (результат, цель), связь с внешней средой, прямую и обратную связь. При системном подходе главным является рассмотрение экономического объекта как части внешней среды. В СУ пространство деятельности организации становится более объемным и включает в себя элементы как внутренней, так и внешней среды.

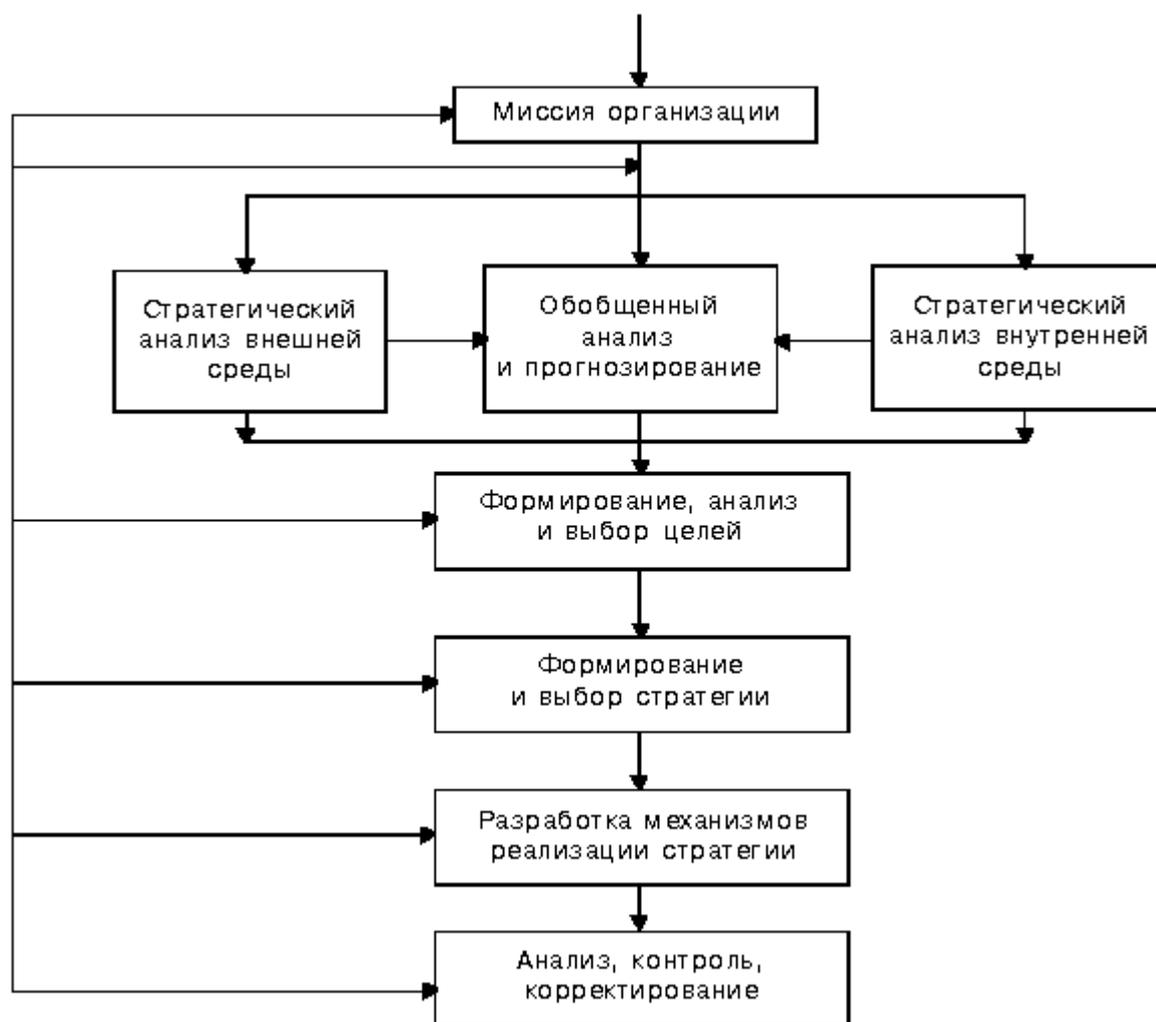
Стратегическое управление осуществляется в экономических системах макро-, мезо-, и микроуровнях и обозначается соответственно терминами «стратегическое управление экономикой страны (региона, фирмы)».

При *организационном подходе* во главу угла ставятся человеческие, социальные факторы и необходимость горизонтальной и вертикальной стратегической координации их деятельности. «Экономическая организация — это искусственно созданные системы, в рамках которых и посредством которых люди взаимодействуют друг с другом, реализуя индивидуальные и коллективные экономические цели». Организации, как и системы, могут дифференцироваться по уровням. Организацией наивысшего уровня является экономика страны в целом.

Стратегическое управление при *процессном подходе* можно представить в виде последовательности нескольких этапов. Один из классических подходов к стратегическому управлению предусматривает следующие этапы (фазы) этого процесса:

1. Определение миссии организации в системе более высокого уровня.
2. Стратегический анализ внешней и внутренней среды организации.
3. Прогнозирование параметров развития.
4. Разработка целей.
5. Формирование и выбор стратегии.
6. Реализация стратегий.
7. Контроль, корректирование и регулирование.

## Процесс стратегического управления организацией



Рассмотренные этапы СУ представляют собой *функции стратегического управления*:

- стратегический анализ,
- стратегическое прогнозирование,
- стратегическое планирование,
- стратегическую организацию и мотивацию,
- стратегический контроль и регулирование.

В стратегическом управлении можно выделить три *основных этапа*, на каждом из которых реализуются определенные функции:

<i>Этап</i>	<i>Характеристика</i>	<i>Функции</i>
Подготовительный	Служит основой информационного обеспечения разработки стратегии	Стратегический анализ, прогнозирование внешней и внутренней среды организации
Основной	Разработка стратегии	Стратегическое планирование
Заключительный	Реализация стратегии, корректировка и обратная связь	Стратегическая организация и мотивация, контроль и регулирование.

Таким образом, основные функции выполняются в процессе определенных взаимосвязанных действий и воплощаются в конкретные результаты. Основные результаты стратегического управления могут быть представлены в виде *логической цепочки стратегических результатов*:

диагноз (оценка) — прогноз — стратегия — стратегический план — программа — проект — оценка результатов (последний результат замыкает цепочку с первым результатом).

*Особенностями стратегического управления* являются:

1. Нацеленность на достижение результатов во внешней среде, характеризующейся глобальной нестабильностью;
2. Появление контура стратегических адаптационных (реактивных) решений, дополняющего контур предвиденных, запланированных стратегических решений;
3. Итеративность и непрерывность процесса;
4. Усложнение функций и результатов управления.

Это проявляется в следующем:

- в появлении дополнительных результатов по сравнению с предыдущими системами управления, таких как стратегия, программа и другие;
- в альтернативности стратегических решений и необходимости выбора;
- в появлении многоуровневых иерархических решений (пространство или дерево целей, пространство стратегий и др.);
- в появлении нескольких результатов выполнения одной функции, например, стратегическое планирование может завершаться стратегией, стратегическим планом, программой и другими результатами.

В заключении отметим, что успешное устойчивое развитие экономики может быть обеспечено в современных условиях только при системном использовании результатов непрерывного стратегического управления в организациях разного уровня.

## ТЕМА 2. СТРАТЕГИЯ КАК КЛЮЧЕВАЯ КАТЕГОРИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

1. Понятие и основные характеристики стратегии.
2. Корпоративная стратегия.
3. Конкурентная стратегия.
4. Функциональная стратегия.
5. Сравнительная характеристика стратегий разных уровней управления.

### 1. ПОНЯТИЕ И ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ СТРАТЕГИИ

Единого определения стратегии не существует, хотя история этого понятия длиннее, чем понятия «стратегический менеджмент». Оно широко используется в теории игр и было дано в книге Фон Неймана и Моргенштерна по теории игр в следующем виде: *стратегия* – это полный план, указывающий какие выборы (ходы) будет делать игрок в каждой возможной ситуации.

Позднее делались различные попытки дать определение стратегии в контексте вопросов стратегического менеджмента. Сформулируем некоторые из них.

*Стратегия* – это формулировка миссии организации, ее намерений и целей, политики, программы и методов их достижения.

*Стратегия* – это унифицированный, интегрированный и понятный план, разработанный таким образом, чтобы быть уверенным в достижении целей предприятия.

*Стратегия* – это модель (образец поведения) в потоке будущих действий или решений.

*Стратегия* – это взаимосвязанный перспективный план действий, которые разрабатывают фирма для обеспечения долгосрочных целей с учетом собственного потенциала, а также внешних факторов и ограничений.

В более ранних определениях акцент делался на формулировании миссии и целей организации. Миссия представляет собой формулировку долгосрочного видения смысла организации и выражение сути ее деятельности. Цели в свою очередь дают более конкретное и детальное представление о предполагаемом развитии организации в той или иной сфере ее деятельности. Стратегия – это выражение пути достижения целей и, наконец, тактика – это конкретные планы действий.

Позднее сформировался взгляд на стратегический менеджмент как на процесс оценки сильных и слабых сторон организации, рыночных внешних возможностей и угроз и формирования на их основе пути достижения устойчивой конкурентоспособности компании.

В одной из последних книг по стратегическому менеджменту вводится следующее определение:

*Стратегия* – это модель размещения ресурсов, которая позволяет организации улучшить результаты ее хозяйственной деятельности. «Хорошая» стратегия – это стратегия, которая нейтрализует угрозы,

использует рыночные возможности, опираясь на свои сильные стороны и укрепляя свои слабые стороны.

Предыдущие определения можно было бы переформулировать следующим образом.

*Стратегия* – это модель взаимодействия всех ресурсов, позволяющая организации наилучшим способом исполнить ее миссию и добиться устойчивых конкурентных преимуществ.

*Отличительные черты стратегии:*

1. Процесс разработки стратегии не завершается немедленным действием. Обычно он заканчивается установлением общих направлений, продвижений по которым обеспечивается рост и укрепление позиций фирмы;
2. Существенную роль играют усиление обратной связи, так как в процессе выработки стратегического решения постоянно появляются новые альтернативы. Первоначально намеченные цели стратегического развития впоследствии могут корректироваться;
3. В ходе формирования стратегии нельзя предвидеть все возможности которые откроются при составлении конкретного стратегического проекта, поэтому приходится пользоваться неполной, неточной информацией о различных альтернативах, тем самым стратегия вырабатывает своеобразную зону неопределенности;
4. Необходимость в стратегии отпадает, как только реальный ход развития выходит на желаемые результаты. Стратегия ориентирована прежде всего на обеспечение готовности фирмы к изменяющимся внешним условиям (оценки потребности рынка, подготовки к будущей эффективной деятельности, осуществлению необходимых инвестиций и т.д.).

На формирование стратегии влияют следующие *элементы*:

- продукт;
- рынок;
- технологии;
- отрасль;
- положение внутри отрасли.

При разработке стратегии используются четыре группы *стратегических правил*.

1. Правила, необходимые для разработки стратегических позиций фирмы и для оценки результатов ее деятельности в настоящем и в перспективе.
2. Правила, по которым складываются отношения фирмы с ее внешней средой. Этот набор правил называется *продуктивно-рыночной стратегией* или *стратегией бизнеса*. Они определяют:
  - какие виды продукции и технологии она будет разрабатывать;
  - куда и кому фирма будет сбывать свои изделия;
  - каким образом фирма может добиться превосходства над конкурентами.

3. Правила, по которым устанавливаются отношения и процедуры внутри организации. Их нередко называют *организационной концепцией*.
4. Правила, по которым фирма ведет свою повседневную деятельность, называются *основными оперативными приемами*.

*Подходы к формированию стратегии:*

1. Концентрированный рост организации. Этот подход связан с изменением продукта и рынка:
  - стратегия усиления позиций на рынке;
  - стратегия развития рынка (поиск нового товара);
  - стратегия развития продукта.
2. Интегрированный рост организации:
  - стратегия преобразования других предприятий;
  - стратегия обратной интеграции.
3. Диверсификационный рост организации. Этот подход используется, когда предприятие не может развиваться с данным продуктом на данном рынке;
  - стратегия централизованной диверсификации (производство новых продуктов для старых рынков);
  - стратегия горизонтальной диверсификации (изменение новой технологии при выпуске нового продукта);
  - стратегия конгломератной диверсификации (новый рынок, новый продукт, новая технология).
4. Сокращение организации:
  - стратегия сокращения производства;
  - стратегия сокращения расходов;
  - стратегия ликвидации.

*Плюсы и минусы стратегии:*

+	–
Стратегия задает направление, основной смысл стратегии – указывать организации надежный путь развития	Стратегический курс может заслонить потенциальные опасности
Стратегия координирует усилия, отсутствие стратегии может привести организацию к хаосу	Чрезмерная координация ведет к утрате периферийного зрения, можно не заметить новые возможности
Стратегия характеризует организацию, отражает характер организации и показывает ее отличительные способности	Определение организации через ее стратегию может оказаться слишком упрощенным

## 2. КОРПОРАТИВНАЯ СТРАТЕГИЯ

Стратегия в той или иной форме присуща любой системе управления, хотя и будет отличаться спецификой в зависимости от ее типа.

Первый тип стратегии – корпоративная (портфельная, общая) стратегия. Корпоративные решения касаются деятельности предприятия в целом. Исторически бизнес был однопродуктовым, затем наступила его диверсификация, поэтому данный уровень в настоящее время связан с управлением многопродуктовым (многопрофильным) предприятием.

Основной целью корпоративной стратегии является выбор тех подразделений, в которые следует направлять инвестиции.

Разработка корпоративной стратегии предусматривает осуществление следующих действий:

1. Действия по достижению диверсификации.
2. Распределение ресурсов между подразделениями на основе портфельного анализа.
3. Шаги по улучшению общих показателей работы в тех отраслях, где уже действует фирма.
4. Нахождение путей получения синергического эффекта среди родственных хозяйственных подразделений и превращение его в конкурентное преимущество.
5. Создание инвестиционных приоритетов и перелив ресурсов корпораций в наиболее перспективные области.
6. Изменение организационной структуры корпорации.
7. Выработка единой стратегической ориентации подразделений.

Под *синергией* в менеджменте понимаются стратегические преимущества, которые возникают при соединении двух или большего числа предприятий в одних руках. Повышается эффективность, что проявляется в росте производительности и (или) снижении издержек производства. Считается, что эффект совместных действий выше простой суммы индивидуальных усилий.

Корпорации часто испытывают необходимость оправдать свое глобальное расширение. Когда приобретают какую-нибудь компанию, они должны объяснить себе и окружению, почему они это делают. Для такого объяснения менеджеры и применяют термин "синергия" или его синонимы: "стратегический рычаг", "взаимосвязи", "стоимостные преимущества", "достижение рационализации" и др.

*Синергический портфель* – это группа предпринимательских подразделений, принадлежащих одному владельцу и стратегически связанных друг с другом. Ее противоположностью является диверсифицированный портфель, или конгломерат. Например, синергический портфель авиакомпания включает наземный транспорт и обслуживание аэропортов. Если такая компания приобретает сеть гостиниц, чтобы предложить полный комплект услуг для пассажиров, то она

добивается синергии. Добавленная стоимость с точки зрения путешественников будет больше, чем сумма, которую авиакомпания и гостиницы могли бы предложить отдельно друг от друга.

Корпоративная стратегия является общим планом управления для компании. Корпоративная стратегия распространяется на всю компанию, охватывая все направления деятельности, которыми она занимается. Она состоит из действий, предпринимаемых для утверждения своих позиций в различных отраслях промышленности, и подходов, используемых для управления делами компании.

Корпоративная стратегия создается руководителями высшего звена. Они несут главную ответственность за анализ сообщений и рекомендаций, поступающих от руководителей более низкого звена управления. Руководители ключевых производств также могут принимать участие в разработке стратегии компании, особенно если это касается возглавляемого ими производства.

В целом корпоративная стратегия дает ответ на два ключевых вопроса любой диверсифицированной компании:

1. Какие бизнес-направления будет включать портфель компании, то есть куда она будет направлять свои ресурсы (инвестиции, время, люди);
2. Какую роль будет играть корпоративный центр в управлении бизнесами и какую степень самостоятельности будет иметь каждый из этих бизнесов в отдельности?

Условно процесс разработки корпоративной стратегии компании можно разделить на шесть этапов:

1. Постановка стратегических целей.
2. Выделение бизнес-направлений.
3. Оценка перспективности бизнес-направлений.
4. Формирование бизнес-портфеля компании и разработка альтернатив развития.
5. Определение полномочий управляющей компании (центра корпоративного управления).
6. Формализация разработанной стратегии.

Корпоративная стратегия – опасная совокупность средств, которой нужно управлять с большой осторожностью. При правильном применении корпоративная стратегия может принести ряд выгод, однако их реализация требует последовательного и избирательного подхода. Поэтому необходимо определить наиболее важные искомые выгоды и соответствующим образом разрабатывать данную стратегию.

*Потенциальные выгоды корпоративной стратегии* (многие из которых не могут достигаться одновременно) таковы:

- определение краткосрочных и долгосрочных мер для фирмы в случае финансового кризиса;

- выявление того момента, когда фирма окажется в поворотной точке, и того, каким путем ей следует идти дальше;
- поиск подходящих приобретений, которые увеличат благосостояние акционеров;
- обеспечение системы для успешной интеграции приобретенных компаний и повышения эффективности;
- определение того, какие направления бизнеса имеют наибольшую ценность, какие следует развивать и инвестировать, а какие надо продать или закрыть.

Неправильно применяемая корпоративная стратегия может вызвать значительные убытки, даже привести фирму к потере независимости или банкротству.

*Наиболее распространенный ущерб от корпоративной стратегии может заключаться:*

- в разрушении мотивации и чувства персональной ответственности за успех, испытываемого менеджерами структурных подразделений;
- в приросте издержек в связи с повышением сложности управления фирмой и создании «бюрократического болота», которое ограничивает и снижает скорость реакции на запросы покупателей;
- в изъятии денежных средств из успешных, основных направлений бизнеса для проведения неразумной диверсификации;
- в слишком высокой плате за приобретение хорошего бизнеса.

### 3. КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ

Конкурентные решения распространяются на хозяйственные подразделения предприятия. Цель их – обеспечить бизнес-план, показать, как предприятие будет конкурировать на конкретном товарном рынке, кому и по каким ценам будет продаваться продукция, как ее рекламировать, как побеждать конкурентов и т.д.

*Конкурентная стратегия (деловая стратегия, бизнес-стратегия)* представляет собой обобщающую модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов компании. Она концентрируется на действиях и подходах, которые связаны с управлением, направленным на обеспечение успешной деятельности в одной специфической сфере бизнеса.

Конкурентная стратегия нацелена на установление и укрепление долгосрочной конкурентоспособной позиции компании на рынке. Для достижения этой цели конкурентная стратегия разрабатывается по следующим основным *направлениям*:

- реагирование на изменения, происходящие в данной отрасли, в экономике в целом, в политике и в других значимых сферах;

- разработка конкурентоспособных мер и действий, рыночных подходов, которые могут дать прочное преимущество перед конкурентами;
- объединение стратегических инициатив функциональных отделов;
- решение конкретных стратегических проблем, актуальных в данный момент.

Разработка конкурентной стратегии, дающей прочное конкурентное преимущество, имеет *три составляющих*:

1. Решение вопроса о том, где фирма имеет наибольшие шансы выиграть конкурентную борьбу.
2. Разработка таких характеристик предлагаемой продукции, которые способны привлечь покупателя и выделить компанию из среды других конкурентов.
3. Нейтрализация конкурентных мер противников.

Тремя основными *конкурентными подходами* являются:

1. Стремление стать производителем с низкими издержками (тем самым стремиться получить конкурентное преимущество, основанное на издержках).
2. Достижение дифференциации, основанной на таких преимуществах, как качество, показатели работы, обслуживание, стиль, технологическое преимущество, необычно высокая ценность.
3. Концентрация внимания на небольшой нише на рынке путем более качественного выполнения работы по сравнению с конкурентами и удовлетворения специфических потребностей покупателей.

*Процесс разработки конкурентной стратегии* включает:

- определение корпоративной миссии;
- конкретизацию видения корпорации и постановку целей;
- формулирование и реализацию стратегии, направленной на их достижение.

Главная ответственность за конкурентную стратегию ложится на плечи менеджера, отвечающего за то или иное функциональное направление. Искусство разработки стратегии состоит в том, чтобы результаты мыслительной работы воплотились в конкретные действия, которые на этапе реализации замыслов позволили бы добиться высокой эффективности.

За разработкой стратегии следует фаза организационного развития, в рамках которой принимаются меры, направленные на то, чтобы улучшить положение дел в организации, повысить ее конкурентоспособность и готовность к дальнейшему развитию.

### ТЕМА 3. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

1. Объекты стратегического анализа, его цели и основные результаты.
2. Аналитический инструментарий.

#### 1. ОБЪЕКТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА, ЕГО ЦЕЛИ И ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ.

Поскольку стратегический менеджмент, как и вся совокупность управленческих действий любого субъекта предпринимательства, приобретает все большую внешнюю направленность, целесообразным является тщательное изучение методов и способов стратегического анализа. Это, в свою очередь, требует от менеджеров предприятий все большего уровня квалификации для качественного проведения данного анализа.

Стратегический анализ интерпретирует стратегическое положение организации с помощью следующих *аспектов*:

1. Определение изменений, которые возникали в экономическом окружении организации, и выявления их воздействия на организацию и ее деятельность.
2. Определение преимуществ и ресурсов организации в зависимости от этих изменений.

*Основная цель стратегического анализа* – оценка ключевых воздействий на нынешнее и будущее положение организации и определение их специфического влияния на стратегический выбор.

Можно выделить следующие три *компонента стратегического анализа*.

**1. Цель, задачи, ожидания и полномочия.** Этот первый компонент стратегического анализа определяет цель, основные задачи, ожидания и силовые (властные) отношения внутри организации. Цель и основные задачи составляют фон, в условиях которого формулируются предполагаемые стратегии, а также критерии, по которым они оцениваются.

Цель определяет смысл существования организации и характер ее деятельности. Основные задачи устанавливают, что организация намерена выполнить в среднесрочном и долгосрочном плане для достижения цели.

Многие модели не дают точной ссылки на цели и ожидания различных групп, заинтересованных в успехе компании. Точка зрения таких групп поддержки будет оказывать влияние на то, что считается приемлемым в отношении стратегий, выдвинутых управлением. Точно так же важен будет состав организации с точки зрения культуры и внутриорганизационной политики.

**2. Анализ внешней среды.** Вторым компонентом стратегического анализа является исследование внешней обстановки или характеристик внешней среды, и которой действует организация.

Первая проблема, с которой сталкивается руководитель, желающий исходить из принципа открытых систем – определение внешней среды. В конце концов, мир велик, и было бы пустой тратой времени пытаться учесть в нем все факторы. Руководство, очевидно, должно ограничить учет внешнего окружения только теми аспектами, от которых решающим образом зависит успех организации.

Один из способов определения окружающей среды и облегчения учета ее влияния на организацию состоит в разделении внешних факторов на две основные группы: среда прямого воздействия (микросреду) и среда косвенного воздействия (макросреду), как показано на рисунке 1.

*Микросреда* включает факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое же влияние операций организации. Она включает все заинтересованные группы, которые прямо влияют или находятся под непосредственным влиянием основной деятельности предприятия.

Под *макросредой* понимаются факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на операции, но, тем не менее, сказываться на них. Макросреда включает общие факторы, которые не касаются прямо краткосрочной деятельности предприятия, но могут влиять на его долгосрочные решения. Стратегическими факторами макросреды считаются такие направления ее развития, которые, во-первых, имеют высокую вероятность реализации и, во-вторых, высокую вероятность влияния на функционирование предприятия.

#### *Характеристика внешней среды организации.*

1. **Взаимосвязанность факторов внешней среды** – это уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на изменение другого, а также как изменение любой внутренней переменной может обуславливать изменение другой.
2. Под **сложностью** внешней среды понимается число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариантности каждого фактора. Выделяют четыре *типа внешней среды* в зависимости от ее сложности:
  - *изменяющаяся среда*, которая характеризуется быстрыми переменами. Это могут быть технические инновации, экономические перемены (изменение уровня инфляции), изменения законодательства, новшества в политике конкурентов и т. д. Такая нестабильная среда, которая создает большие трудности для управления, присуща украинскому рынку.
  - *враждебное окружение*, создаваемое жесткой конкуренцией, борьбой за потребителей и рынки сбыта. Такая среда присуща, например автомобильной промышленности США, Японии и стран Западной Европы.

- *разнообразное окружение*, свойственно глобальному бизнесу. Типичным примером глобального бизнеса является фирма McDonalds, работающая во многих странах (а, следовательно, связанная с обслуживанием многочисленных клиентов, говорящих на разных языках), с разнообразными культурами и гастрономическими вкусами потребителей. Это разнообразное окружение влияет на деятельность фирмы, на ее политику воздействия на потребителей.
  - *технически сложная среда*. В такой среде развивается электроника, вычислительная техника, телекоммуникации, которые требуют сложной информации и высококвалифицированного обслуживающего персонала. Стратегическое управление предприятиями в технически сложной среде должно быть ориентировано на инновации, так как изделия в этом случае быстро устаревают.
3. **Подвижность внешней среды** – это скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Многие исследователи указывали, что окружение современной организации изменяется с нарастающей скоростью. Однако при том, что эта тенденция является общей, есть организации, вокруг которых внешняя среда особенно подвижна. Исследователи обнаружили, что скорость изменения технологии и параметров конкурентной борьбы в фармацевтической, химической и электронной промышленности выше, чем в машиностроении, производстве запасных частей к автомобилям и кондитерской промышленности.
4. **Неопределенность внешней среды** является функцией количества информации, которой располагает организация (или лицо) по поводу конкретного фактора, а также функцией уверенности в этой информации. Если информации мало или есть сомнения в ее точности, среда становится более неопределенной, чем в ситуации, когда имеется адекватная информация и есть основание считать ее высоконадежной. Поскольку бизнес все более становится глобальным занятием, требуется больше и больше информации, но уверенность в ее точности снижается. Чем неопределеннее внешнее окружение, тем труднее принимать эффективные решения.

Внешняя обстановка должна быть определена в точных и ясных терминах. Добиться этого можно, формулируя соответствующим образом вопросы, на которые необходимо ответить в процессе исследования, которое должно затронуть следующие аспекты.

1. *Покупатель и рынок*. Необходимо получить ответы на следующие вопросы:
  - является ли покупатель конечным пользователем продукции?
  - какова ценовая чувствительность различных видов продукции организации (фирмы)?
  - насколько стабильны отношения "производитель-покупатель" в данной отрасли промышленности?

- каково распределение покупателей в аспекте географии, объема продаж и т.п.?

2. *Атмосфера деятельности.* Полезная информация может быть получена с помощью следующих вопросов:

- находится ли деятельность в состоянии расширения, сокращения или спада?
- легко или трудно получить денежные средства от кредитных организаций?
- каков относительный уровень процентных ставок, ожидается их рост или снижение?
- велика ли стоимость акций, легко ли выпустить новые акции?

3. *Конкуренты.* Ответы на приведенные ниже вопросы помогут разработчикам стратегии оценить конкурентное положение организации:

- каков уровень конкуренции в отрасли?
- каковы масштабы конкуренции?
- как быстро в настоящее время растут другие фирмы в отрасли?
- какой процент от выручки конкуренты тратят на рекламу, исследования и разработки?
- в какой степени конкуренты вовлечены в интеграцию?

4. *Правительство.* Настоящую и прогнозируемую степень влияния государства и его органов помогут определить вопросы подобного типа:

- какие действия государства повлияли на компанию в прошлом?
- в какой степени действуют регламентации правительства в таких областях, как реклама, безопасность, качество, контроль загрязнения и т.п.?
- в какой степени государственные власти допускают или ограничивают деятельность иностранных конкурентов?

Ответы на эти вопросы дадут общее представление о внешней обстановке.

**3. Анализ внутренних ресурсов.** Третий компонент стратегического анализа определяет комплектность и качество ресурсов, имеющих в распоряжении организации по функциональным направлениям ее деятельности (например, производство, сбыт, исследования и разработки, кадры, финансы и т.п.).

*Цель анализа* состоит в том, чтобы разработать общую картину внутренних воздействий и ограничений, накладываемых на стратегический выбор.

Внутренний анализ сосредотачивается на двух *областях*:

- выявление сильных и слабых сторон организации;

- определение ожиданий и возможностей влиять на процесс стратегического планирования владельцев (акционеров) и персонала.

Если организацией владеют держатели акций, руководство при разработке стратегических планов должно учитывать их желания. В этой связи необходимо ответить на следующие вопросы:

- кто является держателем акций компании; являются ли эти лица институциональными инвесторами или же индивидуальными держателями акций?
- определены ли цели держателей акций, стремятся ли они к росту стоимости капитала или же к росту прибыли на капитал?
- какому облику компании держатели акций отдают предпочтение?

Работники являются важным объектом этапа внутреннего анализа. От них во многом зависят темпы, с которыми будут происходить стратегические изменения.

Одним из *результатов* стратегического анализа является определение общих целей организации, которые определяют сферу ее деятельности. На основании целей определяются задачи. Они используются для представления показателей стратегического планирования. Представленные в письменной форме показатели могут иметь финансовую или же нефинансовую природу. Финансовые показатели многочисленны, выражены в цифрах, удобны для сравнения сильных и слабых сторон различных вариантов стратегического развития, с их помощью легко осуществлять контроль.

## 2. АНАЛИТИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ

Разработка стратегии логически начинается с внешнего анализа, анализа факторов, которые находятся вне сферы постоянного контроля руководства предприятия и которые могут повлиять на его стратегию.

Основное предназначение внешнего анализа – определить и понять возможности и угрозы, которые могут возникнуть для предприятия в настоящем и будущем, а также определить стратегические альтернативы. Для анализа и прогноза развития макросреды используются разнообразные методы:

- прогнозирование отдельных тенденций и событий,
- сценарный анализ,
- имитационное моделирование,
- факторный анализ,
- экспертные методы.

К сожалению, указанные методы не получили в отечественной практике широкого распространения, в том числе из-за отсутствия надежной информационной базы.

Ниже приведены наиболее перспективные методы анализа внешней среды.

### **SWOT-анализ.**

Внешний анализ является частью так называемого SWOT-анализа, т.е. анализа возможностей и угроз для предприятия. SWOT – по начальным буквам английских слов strengths (сильные стороны), weaknesses (слабые стороны), opportunities (возможности), threats (угрозы)

SWOT-анализ основывается на определении состояния, в котором находится предприятие, и разработке рекомендаций по отработке тактики и стратегии предпринимательства.

При SWOT-анализе необходимо показать:

а) *сильные стороны* – положительные характеристики субъекта, объекта предпринимательства (квалификация, опыт, традиции, выгодные партнеры, эффективная технология, инвестор, «ноу-хау», патент, лицензия и т. д.), которые могут создать перспективные условия для успеха;

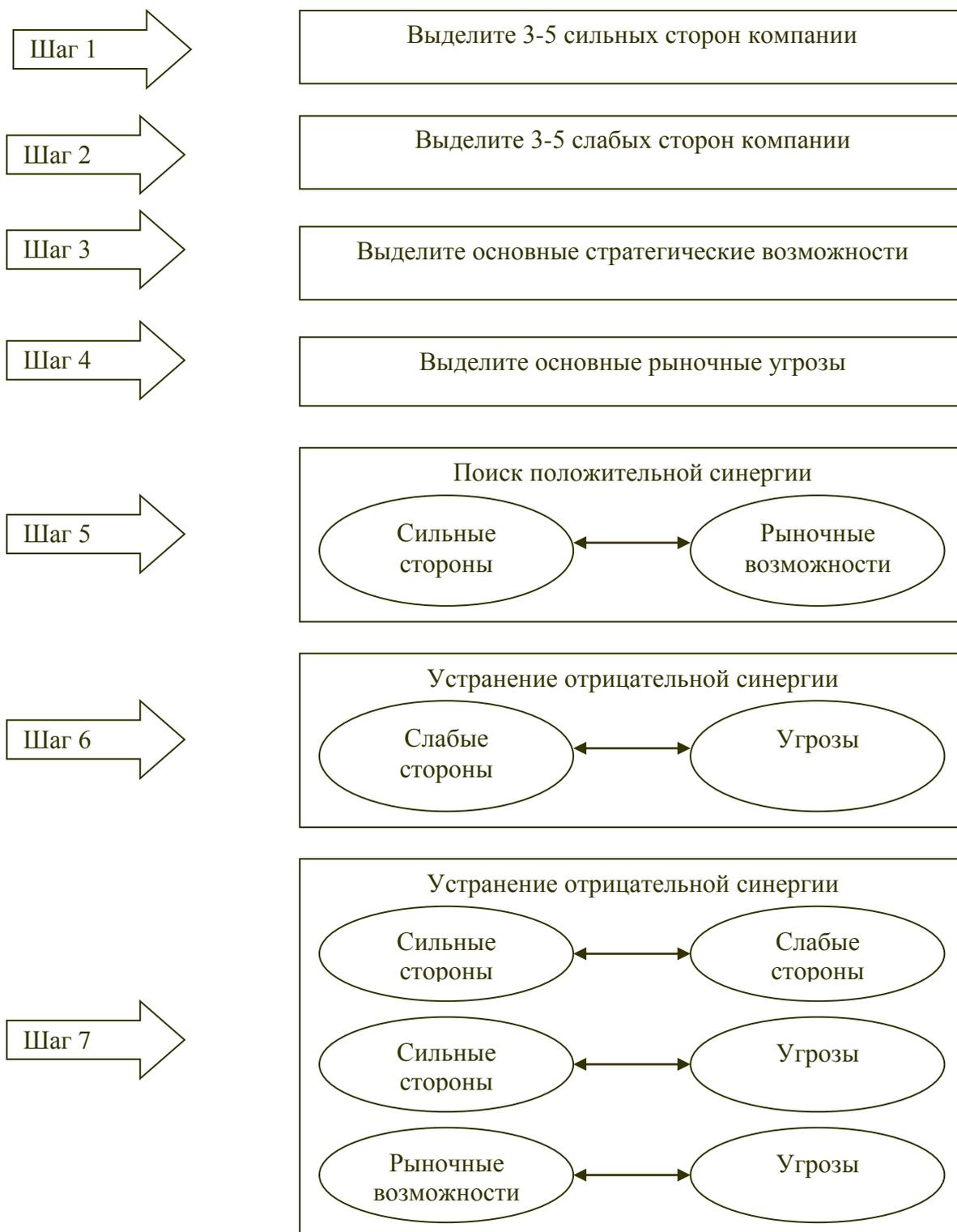
б) *слабые стороны* – характеристики, которые при определенных условиях могут усложнить предпринимательскую деятельность, создать угрозу успеху, повысить риск. Среди них – низкая квалификация, непостоянство, отсутствие опыта, традиций, дисциплины, технологий, недостаточная техническая оснащенность, нехватка финансов, капитала и т. д. Этот перечень всегда больше, однако авторам бизнес-плана, как правило, трудно их идентифицировать без посторонней помощи;

в) *возможности* – это положительные тенденции и явления внешней среды, которые могут привести к увеличению объема продаж и прибыли. Это, например, снижение налогов или возможности использования векселей для ускорения оборота средств, уменьшения неплатежей, рост доходов

населения и предприятий, ослабление позиций конкурентов, развитие интеграции, снижение или, наоборот, повышение таможенных барьеров и т. д. Задача анализа заключается в том, чтобы выделить реальные возможности, на основе которых можно обеспечить конкурентное преимущество предприятия;

г) *угрозы* – это отрицательные тенденции и явления, которые могут привести при отсутствии соответствующей реакции предприятия к значительному уменьшению объема продаж и прибыли. Это снижение покупательной способности населения и предприятий, усиление конкуренции на рынке, неблагоприятные демографические изменения, ужесточение государственного регулирования и т. д.

*Алгоритм проведения SWOT-анализа.*



SWOT-анализ при умелом использовании позволяет правильно сориентировать предприятие и его деятельность, выбрать тактику и стратегию. Результаты желательно показать в виде таблицы или схемы, объединив их по основным группам предпринимательских факторов: люди, продукция, рыночная среда, финансы.

В качестве примера рассмотрим результаты проведения SWOT-анализа корпорации Roshen.

*SWOT-анализ корпорации Roshen*

	<b>Сильные стороны предприятия</b>	<b>Слабые стороны предприятия</b>
<b>Внутренние факторы</b>	Полная компетентность в основных вопросах. Признанный лидер рынка. Экономия на масштабах производства. Умение избегать сильного давления со стороны конкурентов. Лучшие рекламные кампании. Опыт разработки новых товаров. Лучшие возможности производства, адекватные финансовые ресурсы.	Слишком широкий ассортимент продукции. Недостаточный имидж на рынке Внутренние производственные проблемы Высокая зависимость от снижения спроса и этапа жизненного цикла развития бизнеса.
	<b>Потенциальные возможности рынка</b>	<b>Потенциальные угрозы</b>
<b>Внешние факторы</b>	Появление новых рынков или сегментов рынка. Снижение торговых барьеров на привлекательных иностранных рынках. Ослабление позиций фирм-конкурентов. Возможность быстрого развития в связи с резким ростом спроса на рынке.	Выход на рынок иностранных конкурентов с более низкими издержками. Медленный рост рынка. Увеличение затрат в связи с изменениями в законодательстве. Рост требований покупателей и поставщиков. Изменение потребностей и вкусов потребителей. Невыгодные демографические изменения.

**STEP-анализ.**

Поскольку стратегический менеджмент приобретает все большую внешнюю направленность, считается целесообразным рассмотреть методику так называемого STEP-анализа. Он является комплексным инструментом оценки внешних влияний предпринимательской среды по схеме «фактор-предприятие». Концептуально цель STEP-анализа – ответить на три основных вопроса:

1. Какие внешние факторы имеют существенное влияние на предприятие?
2. Какими могут быть влияния этих факторов?
3. Какие из них в ближайшем будущем станут наиболее существенными?

Внешние факторы при этом рассматриваются в разрезе четырех основных сегментов (которые и обусловили название метода):

*Общественные* – например, демографическая ситуация, мобильность трудовых ресурсов, стиль и уровень жизни, обычаи, культурные и образовательные нужды и т. д.

*Технологические* – например, развитие науки и техники, изобретения и патенты, изменения технологий, соответствие производственных ресурсов и средств.

*Экономические* – например, тенденции макроэкономических показателей национальной экономики, жизненный цикл предприятия и отрасли, микроэкономические показатели и их тренд, уровень безработицы, изменение стоимости ресурсов.

*Политико-правовые* – например, стабильность правительства, регионализм, регулирование внешней торговли, государственное регулирование предпринимательства, налоговая и антимонопольная политика, ограничение и лицензирование, экологические требования и др.

При STEP-анализе необходимо постепенно рассмотреть все детерминирующие факторы и исследовать их возможное влияние на деятельность предприятия. После этого составляют план минимизации отрицательных влияний и возможного противодействия им. Результаты STEP-анализа лучше всего оформить в виде матричной таблицы или схемы.

### *Направления STEP-анализа.*

<p><b>ПОЛИТИКО-ПРАВОВЫЕ ФАКТОРЫ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– правительственная стабильность</li> <li>– налоговая политика и законодательство в этой сфере</li> <li>– антимонопольное законодательство</li> <li>– законы по охране природной среды</li> <li>– регулирование занятости населения</li> </ul>	<p><b>ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– тенденции ВВП</li> <li>– стадия делового цикла</li> <li>– процентная ставка и курс нац. валюты</li> <li>– количество денег в обращении</li> <li>– уровень инфляции</li> </ul>
<p><b>СОЦИОКУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– демографическая структура населения</li> <li>– стиль жизни, обычаи и привычки</li> <li>– социальная мобильность населения</li> <li>– активность потребителей</li> </ul>	<p><b>ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– затраты на НИОКР</li> <li>– защита интеллект. собственности</li> <li>– гос. политика в области НТП</li> <li>– новые продукты</li> </ul>

## Шахматная таблица.

Довольно привлекательный путь изучения делового окружения состоит в составлении особой шахматной таблицы соотношений между степенью изменчивости по горизонтали и степенью сложности по вертикали, как показано на схеме. Далее необходимо разделить их по осям и получим четыре квадрата, которые отражают все четыре возможные комбинации из двух измерений.

*Соотношение двух измерений для оценки окружающего воздействия.*

Степень изменчивости			
		Стабильная	Динамичная
Степень сложности	Простая	1. Стабильное предсказуемое окружение; небольшое кол-во производимых товаров и услуг; ограниченное число покупателей, поставщиков и конкурентов; минимальная необходимость глубоких знаний	3. Динамичное непредсказуемое окружение; небольшое количество производимых товаров и услуг; ограниченное число покупателей, поставщиков и конкурентов; минимальная необходимость глубоких знаний
	Сложная	2. Стабильное предсказуемое окружение; большое кол-во производимых товаров и услуг; неограниченное число покупателей, поставщиков и конкурентов; особая потребность глубоких знаний	4. Динамичное непредсказуемое окружение; большое кол-во производимых товаров и услуг; неограниченное число покупателей, поставщиков и конкурентов; особая потребность глубоких знаний

**Квадрат 1** представляет собой окружение с невысоким уровнем изменчивости и сложности. Это стабильные, предсказуемые воздействия на фирму, которая сама производит небольшое количество товаров и услуг для ограниченного числа покупателей. Полагаясь на сравнительно несложную технологию, фирма в таких условиях редко имеет дело с большим количеством поставщиков и конкурентов. Примером могут служить такие производства, как добыча угля, производство стали, выпуск контейнеров.

**Квадрат 2** представляет окружение той же степени стабильности, что и квадрат 1. Но в данном случае окружающие воздействия более сложны, т. к. здесь рассматривается большее число покупателей, поставщиков и возможных конкурентов и, кроме того, увеличивается число товаров и услуг, которые производит фирма. В этих условиях менеджер должен демонстрировать глубокие знания продуктов и технологий. Банки, брокерские конторы и приборостроительные заводы могут быть рассмотрены как примеры такой деятельности.

**Квадрат 3.** Это окружение, которое представляет собой простую, но динамичную и непредсказуемую систему воздействий. Эти воздействия наиболее близки к условиям функционирования фирм Квадрата 1. Предприятия в этих условиях производят небольшое количество товаров и услуг для небольшого количества покупателей. Кроме того, количество

поставщиков и конкурентов тоже ограничено. Однако в этом случае функционирование значительно осложнено за счет динамичных изменений в других факторах производства. Классическим примером может служить предприятие по пошиву одежды, где сам процесс производства и распределения продукта не является сложным, но дизайн продукции постоянно изменяется с изменением веяний моды и, кроме того, нестабильны предпочтения людей в тканях.

**Квадрат 4.** Это окружение, характеризующееся неопределенностью. Оно сложно и динамично. Производство рассчитано на большое количество товаров и услуг для разнообразных групп покупателей. Более того, необходимы глубокие знания, чтобы действовать эффективно в условиях такого окружения, что осложняется еще и большим количеством поставщиков и конкурентов. Такие непредсказуемые условия функционирования характерны для высокотехнологичных производств. Например, производство медицинского оборудования, программного обеспечения для компьютеров и установления коммуникативных систем.

Менеджеры часто терпят неудачи в своих попытках спрогнозировать динамичные внешние воздействия. Эти воздействия столь различны в своем влиянии на подход к каждому решению, что иногда кажется, что они случайны.

Такое положение вещей допустимо. Единственно верное мнение об окружающих воздействиях – это состояние неуверенности менеджера при принятии решения и его внедрении. Эта недружелюбная реальность толкает многих менеджеров на создание маленьких, не подверженным сильным окружающим воздействиям, предприятий, чтобы быть мобильным в своей деятельности. Они ждут момента, когда внешние силы успокоятся, тогда их бизнес будет менее рискованным. Таким образом они надеются сократить внешнее влияние и неуверенность в себе и внедряют свой бизнес только тогда, когда внешнее воздействие ослаблено, и значительно легче сделать прогноз и провести анализ.

Для некоторых производств такой выжидательный подход дает положительные результаты в том случае, если менеджер будет производить инвестиции в финансовую сферу, накапливать рабочую силу и материальные ресурсы, которые помогут при удачном соотношении достичь быстрого и значительного успеха. Однако необходимо быть внимательным при установлении соответствий между этими видами ресурсов.

Отсутствие желания менеджера действовать напористо и целенаправленно на рынке может помешать фирме занять сколько-нибудь значительные позиции в соревнованиях конкурентов. Такие компании, как правило, вынуждены подчиняться условиям, установленным другими.

#### 4. ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ

Каждое предприятие является сложной многофункциональной системой, поэтому корпоративную и конкурентную стратегии детализируют с помощью функциональных стратегий, которые отражают конкретные пути достижения специфических целей предприятия, стоящих перед его отдельными подразделениями и службами. Иначе эти стратегии можно назвать рабочими стратегиями. Каждая функциональная стратегия имеет определенный объект, на который она направлена.

*Функциональная стратегия* нацелена на деятельность той или иной функциональной службы (или отдела) в рамках общей стратегии данного хозяйственного подразделения.

Распространение сферы принятия стратегических решений на более низкие функциональные уровни (маркетинг, производство, финансы, исследования и разработки, персонал, электронная обработка данных и др.) способствует формированию в компании совершенно нового подхода к бизнесу и расширению возможностей выбора для назначения на должности исполнителей, которые также требуют знаний в области бизнеса.

Разработка функциональной стратегии подразумевает активное поведение менеджеров в рамках заданной функции. Таким образом, функциональная стратегия сводится к такой ориентации того или иного функционального подразделения (отдела) в соответствии с общей деловой стратегией, которую каждый имеющий к ней отношение работник воспринимает как логическое продолжение своей деятельности.

Главная ответственность за формирование стратегии обычно возлагается на руководителей функциональных подразделений.

При разработке функциональной стратегии необходимо:

- определить роль и конкретное содержание функциональной подсистемы;
- заручиться уверенностью в том, что соответствующему менеджеру ясна корпоративная миссия;
- уточнить, как данная функциональная подсистема способствует развитию бизнеса;
- четко провести разграничения между функциональными областями;
- если это возможно, провести одновременную ревизию всех функциональных подразделений;
- направить энергию исполнителей всех функциональных подразделений в единое русло корпоративной миссии, чтобы избежать угрозы "местнического" подхода;
- сбалансировать тенденции, связанные с профессиональной компетентностью, профессиональной этикой и предпринимательством таким образом, чтобы не допустить возникновения конфликтов.

На предприятии могут разрабатываться следующие функциональные стратегии:

- стратегия маркетинга;

- финансовая стратегия;
- стратегия инноваций;
- стратегия производства;
- стратегия организационных изменений и др.

Набор функциональных стратегий на том или ином конкретном предприятии определяется составом специфических целей, которые ставит перед собой руководство предприятия.

Рассмотрим кратко основные функциональные стратегии предприятия.

*Стратегия маркетинга* – это способ действия на рынке, руководствуясь которым предприятие выбирает цели и определяет наиболее эффективные пути их достижения. Цель устанавливает границы и сферы рыночной деятельности (конкурентные преимущества, овладение новым рынком и др.). Пути достижения поставленных целей формируются с помощью выбора стратегических направлений развития и стратегических зон хозяйствования. Соответственно разрабатывается и комплекс маркетинговых средств (товар, цена, реклама и др.). Разработка стратегии маркетинга опирается на прогнозы относительно долгосрочных перспектив развития рынка и потенциальных возможностей предприятия.

*Финансовая стратегия* представляет собой общее направление и способ использования средств для достижения поставленных целей управления финансами предприятия. Этому способу соответствует определенный набор правил и ограничений для принятия решений. Стратегия позволяет сконцентрировать усилия на вариантах решения, не противоречащих принятой стратегии, отбросив другие варианты.

Основой разработки финансовой стратегии служат анализ факторов эффективного использования финансовых ресурсов в долгосрочной перспективе и поставленные цели. Целями в данном случае могут быть: максимизация прибыли при минимизации расходов, оптимизация структуры активов предприятия, обеспечение финансовой стабильности предприятия в обозримом будущем.

*Инновационную стратегию* можно определить как взаимосвязанный комплекс технических, технологических и организационных действий, направленных на обеспечение конкурентоспособности предприятия и устойчивое его развитие.

Основу выработки инновационной стратегии составляют теория жизненного цикла продукта, рыночная позиция фирмы и проводимая ею научно-техническая политика.

*Стратегия производства* представляет собой комплекс взаимосвязанных мер по выбору продукции (услуг), технологии и организации производства, позволяющих обеспечить устойчивое эффективное развитие предприятия. Для того, чтобы реализовать цели предприятия, обеспечить конкурентоспособность продукции (услуг) и тем

самым добиться успеха, необходимо организовать высокоэффективное производство.

*Стратегия организационного развития* – это многоуровневая система преобразований, нацеленных на средне- и долгосрочную перспективу и предусматривающих изменение организационной структуры управления, методов работы, организационной культуры. В основе данной стратегии лежит видение будущего, т.е. идеальный образ предприятия, к которому необходимо стремиться.

**Операционная стратегия** относится к еще более конкретным стратегическим инициативам и подходам в руководстве ключевыми оперативными единицами при решении ежедневных оперативных задач, имеющих стратегическую важность (рекламные кампании, закупка сырья, управление запасами, профилактический ремонт, транспортировка). Операционные стратегии, несмотря на меньший масштаб по сравнению со стратегиями более высокого уровня, дополняют и завершают общий бизнес-план работы компании. Главная ответственность за разработку операционных стратегий ложится на руководителей среднего звена, предложения которых должны быть рассмотрены и приняты вышестоящим руководством.

## 5. СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА СТРАТЕГИЙ РАЗНЫХ УРОВНЕЙ УПРАВЛЕНИЯ

Таким образом, выделяют следующую иерархию стратегий:

1. Корпоративные, общие стратегии (каким бизнесом мы занимаемся).
2. Конкурентные стратегии, деловые стратегии, бизнес-стратегии (как мы ведем конкурентную борьбу).
3. Функциональные стратегии (как мы поддерживаем стратегию подразделений).

*Сравнительная характеристика стратегии:*

Характеристика стратегий	Уровни иерархии		
	корпоративные стратегии	конкурентные стратегии	функциональные стратегии
Тип стратегии	концептуальная	смешанные	операционные
Приспособляемость	низкая	средняя	высокая
Связь с текущей деятельностью	инновационная	смешанная	дополняющая
Риск	высокий	средняя	низкий
Потенциальная прибыль	высокая	средняя	низкая
Издержки	высокие	средние	низкие
Временной период	долгосрочная	среднесрочные	краткосрочная
Гибкость стратегии	низкая	средняя	высокая
Кооперация	высокая	средняя	низкая

