

Министерство образования и науки Российской Федерации

ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ (ТУСУР)

Е. А. Емельянова

---

---

# СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

---

---

Учебное пособие

Томск  
«Эль Контент»  
2014

УДК 005.21(075.8)  
ББК 65.291.213я73  
Е 601

Рецензенты:

**Афонасова М. А.**, докт. экон. наук, профессор кафедры экономики ТУСУРа;  
**Пшеничкина Н. Ю.**, зам. директора консалтинговой компании ООО «ПРОФИ-Т».

**Емельянова Е. А.**

Е 601      Стратегический менеджмент : учебное пособие / Е. А. Емельянова. —  
Томск : Эль Контент, 2014. — 114 с.

ISBN 978-5-4332-0174-3

Учебное пособие «Стратегический менеджмент» рассматривает вопросы, связанные со стратегическим управлением предприятия. В нем излагаются сущность стратегического менеджмента и содержание стратегического анализа среды, рассматриваются вопросы оценки стратегий и их осуществимости, описывается процесс реализации стратегии.

Рассмотренные в пособии темы отражают общую логику изучаемого курса, сопровождаются выводами и вопросами для самостоятельной работы.

УДК 005.21(075.8)  
ББК 65.291.213я73

ISBN 978-5-4332-0174-3

© Емельянова Е. А., 2014  
© Оформление.  
ООО «Эль Контент», 2014

# ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Введение</b>	<b>4</b>
<b>1 Сущность стратегического менеджмента</b>	<b>6</b>
1.1 Сущность, роль и место стратегического менеджмента в организации . . . . .	6
1.2 Стратегии организации, их сущность и классификация . . . . .	12
1.3 Модели и инструменты стратегического управления . . . . .	21
<b>2 Стратегический анализ среды организации</b>	<b>32</b>
2.1 Организация как открытая система . . . . .	32
2.2 Анализ внутренней среды организации . . . . .	36
2.3 Анализ внешней среды организации . . . . .	39
<b>3 Стратегическое планирование</b>	<b>51</b>
3.1 Основные определения стратегического планирования . . . . .	51
3.2 Цели и задачи организации . . . . .	62
3.3 Стратегическая программа предприятия . . . . .	70
<b>4 Оценка стратегий и степени их реализуемости</b>	<b>79</b>
4.1 Сущность оценки стратегии . . . . .	79
4.2 Методы оценки стратегии . . . . .	81
4.3 Оценка эффективности стратегий . . . . .	84
<b>5 Реализация стратегии</b>	<b>87</b>
5.1 Процесс реализации стратегии . . . . .	87
5.2 Системы стратегического управления и управленческая пирамида .	94
5.3 Примеры реализованных стратегий . . . . .	97
<b>Заключение</b>	<b>103</b>
<b>Литература</b>	<b>104</b>
<b>Глоссарий</b>	<b>109</b>

---

# ВВЕДЕНИЕ

---

Характерной чертой современного менеджмента организации в условиях рыночной экономики является перенос акцента в управлении на стратегическое планирование. По мнению аналитиков, в настоящий момент в хозяйственной практике России механизм стратегического управления находится в процессе становления. Банкротство большинства предприятий объясняется тем, что планированию стратегии они отводили не более 12% из всего объема задач производственной политики.

Основной целью курса «Стратегический менеджмент» является формирование профессиональных знаний и компетенций в области теории и практики стратегического управления организациями в условиях рыночной экономики. Знания стратегического менеджмента позволяют организациям обеспечить экономический рост, выход из кризисных ситуаций, эффективное использование всех имеющихся ресурсов.

В связи с этим можно выделить следующие цели учебного пособия:

- раскрыть сущность, роль и место стратегического менеджмента в организации,
- дать представление о стратегии организации, выявить сущность,
- ознакомить с основными моделями и инструментами стратегического управления,
- представить организацию как открытую систему,
- рассмотреть анализ внутренней и внешней среды организации,
- раскрыть методы оценки стратегии организации,
- рассмотреть процесс реализации стратегии,
- ознакомиться с системами стратегического управления и управленческой пирамидой.

## Соглашения, принятые в книге

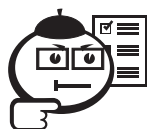
Для улучшения восприятия материала в данной книге используются пиктограммы и специальное выделение важной информации.



.....  
*Эта пиктограмма означает определение или новое понятие.*  
.....



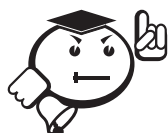
.....  
 Эта пиктограмма означает внимание. Здесь выделена важная информация, требующая акцента на ней. Автор здесь может поделиться с читателем опытом, чтобы помочь избежать некоторых ошибок.  
 .....



.....  
 Эта пиктограмма означает задание. Здесь автор может дать указания для выполнения самостоятельной работы или упражнений, сослаться на дополнительные материалы.  
 .....



.....  
 Эта пиктограмма означает цитату.  
 .....



.....  
 В блоке «На заметку» автор может указать дополнительные сведения или другой взгляд на изучаемый предмет, чтобы помочь читателю лучше понять основные идеи.  
 .....



.....  
 Эта пиктограмма означает совет. В данном блоке можно указать более простые или иные способы выполнения определенной задачи. Совет может касаться практического применения только что изученного или содержать указания на то, как немного повысить эффективность и значительно упростить выполнение некоторых задач.  
 .....



.....  
 Эта пиктограмма означает теорему. Данный блок состоит из *Названия теоремы* (Слова Теорема и Номера теоремы) и *Текста теоремы*.  
 .....



..... **Пример** .....

.....  
 Эта пиктограмма означает пример. В данном блоке автор может привести практический пример для пояснения и разбора основных моментов, отраженных в теоретическом материале.  
 .....



..... **Контрольные вопросы по главе** .....

---

## Глава 1

# СУЩНОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

---

### 1.1 Сущность, роль и место стратегического менеджмента в организации

В науке управления фундаментальным понятием является понятие «управление». Не давая его строгого формального определения, следует отметить, что управление можно рассматривать в узком и широком смыслах.

В узком смысле управление — это процесс воздействия субъекта управления на объект управления, заставляющий объект совершать определенные действия, направленные на достижение целей субъекта. В некоторых (идеальных) случаях цели субъекта и объекта могут совпадать.

В широком смысле управление включает в себя не только само воздействие, но и подготовку к нему, контроль за деятельностью объекта управления и анализ полученных результатов (рис. 1.1). В этом случае управление является непрерывным процессом, который начинается с момента установления связей между субъектом и объектом и заканчивается только с прекращением взаимодействия между ними.

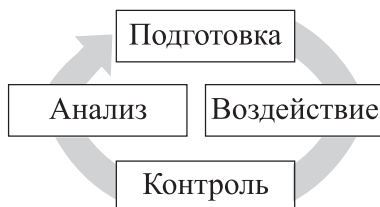


Рис. 1.1 – Процесс управления

Достаточно часто в литературе термины «управление» и «менеджмент» используют как синонимы, однако справедливости ради следует отметить, что термин «управление» шире, чем «менеджмент», и применяется в разных сферах че-

ловеческой деятельности, в живых и неживых системах: например, управление государством, армией, автомобилем, предприятием, управление в технических системах, в компьютерах и т. д.

Английское слово «*management*», — как справедливо отмечает профессор Б. А. Райзберг, — означающее в переводе на русский язык «управление», менее универсально в сравнении с русским и относится только к административному управлению, руководству. Поэтому слово «менеджмент» следует интерпретировать в русском языке не как управление в широком смысле слова, а как руководство, администрирование, организация дела. Менеджмент относится, прежде всего, к организациям коммерческого и предпринимательского типа, хотя в последнее время этот термин стал использоваться в более расширенном плане: по отношению к некоммерческим организациям, к государственному управлению экономикой региона, если к последней применяются корпоративные методы управления [1].

Следует также отметить что термины «управление» и заимствованное из английского языка «менеджмент» являются синонимами, если речь идет об управлении организацией.



.....  
**Система управления** — это основанная на передовых научных подходах и практических методах система внутренней профессиональной деятельности организации, осуществляющая эффективный процесс принятия и реализации конкурентоспособных решений [2].  
.....

Система управления — главное средство разработки и практического осуществления общей программы развития (реформирования) организации, а также создания и реализации ее корпоративной стратегии.

Именно в таком значении эти слова будут употребляться в дальнейшем. При этом под организацией (предприятием, фирмой, учреждением и т. д.) понимается объединение двух человек или большего количества людей, взаимодействующих друг с другом для достижения определенной цели.



.....  
**Организация** — это сложная, открытая, управляемая, динамическая система с целенаправленным действием.  
.....

В общем виде менеджмент следует представлять как науку и искусство побеждать, умение добиваться поставленных целей, используя труд, мотивы поведения и интеллект людей.



.....  
**Система менеджмента** — главное средство разработки и практического осуществления общей программы развития организации и реализации ее стратегии. Конечная цель системы менеджмента — выполнение миссии организации.  
.....



.....  
*Миссия* — это наиболее общая цель организации как конкурентоспособной структуры, представленная в наиболее общей форме и четко выражающая основную причину существования организации [2].  
 .....

Термин «менеджмент» предполагает три аспекта:

1. «Кто» управляет «кем» (институциональный аспект).  
 Этот аспект характеризует исполнителей задач управления, в частности, менеджеров и органы управления. С другой стороны, таким образом определяют, кто управляет, в частности лиц и других сотрудников, связанных с решениями.
2. «Как» осуществляется управление, и «как» оно влияет на управляемых (функциональный аспект).  
 Этот аспект характеризует, во-первых, деятельность и формирование менеджеров и органов управления. Здесь можно рассматривать как возможные функции управления, так и специальные характеристики деятельности менеджеров (стили управления). С другой стороны, характеризуются отношения воздействия менеджера на управляемых (эффективность управления).
3. «Чем» осуществляется управление? (инструментальный аспект).  
 Этот аспект относится к инструментам, которыми пользуются менеджеры для осуществления своих задач (инструменты управления).

Вследствие этого существует такое трактование понятия «менеджмент»:

1. Менеджмент как функция, вид самостоятельной профессиональной деятельности.
2. Менеджмент как интеграционный процесс, позволяющий формировать организации и управлять ими.
3. Менеджмент как специфический орган или аппарат управления современными организациями.
4. Менеджмент как определённая категория людей, социальный слой тех, кто осуществляет работу по управлению.
5. Менеджмент как специфическая область знаний (как самостоятельная наука и искусство).

В науке принято выделять специальные области управленческой деятельности, связанные с решением определенных задач менеджмента, которые называют видами менеджмента. На сегодняшний день существует большое количество классификаций видов менеджмента рассмотрим их более подробно (рис. 1.2).

*В зависимости от функциональной принадлежности* — определенной сферы деятельности организации или её звеньев — менеджмент подразделяют на следующие виды.

**Маркетинг-менеджмент** занимается процессами управления изучения рынков, сложившейся и перспективной конъюнктуры, созданием каналов сбыта, формированием ценовой политики, рекламной деятельностью. С его помощью осуществляется изучение поведения фирмы на рынке, оценка текущей и перспектив-



ной конъюнктуры, отбор целевых рынков, формирование каналов сбыта, выработка ценовой и рекламной политики и т. п.

**Производственный менеджмент** включает в себя управление основными, вспомогательными и обеспечивающими процессами, в результате которых производятся товары, поставляемые организацией на рынок. Производственный менеджмент обеспечивает эффективное осуществление основной деятельности предприятия путем ее направления в нужное русло, координации субъектов и ресурсов.

**Менеджмент в области материально-технического снабжения и сбыта** продукции заключается в управлении процессами оформления хозяйственных договоров на поставку материалов, полуфабрикатов, комплектующих изделий, их доставку, процессами входного контроля, упаковки, хранения и поставки готовой продукции потребителям.



Рис. 1.2 – Виды менеджмента

**Менеджмент персонала** направлен на планирование трудовых ресурсов; отбор персонала; оценку кадров и отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора; определение заработной платы и льгот; профессиональную ориентацию и адаптацию, обучение и повышение квалификации, оценку трудовой деятельности.

**Финансовый менеджмент** направлен на управление движением финансовых ресурсов и управление финансовыми отношениями, возникающими между хозяйственными субъектами в процессе движения финансовых ресурсов. Финансовый менеджмент занимается вопросами составления бюджета и финансового плана организации; формированием и распределением фонда ее денежных ресурсов, портфеля инвестиций; оценкой текущего и перспективного финансового состояния. Элементами финансового менеджмента являются *риск-менеджмент* и *налоговый менеджмент*. Налоговый менеджмент занимается поиском законных способов оптимизации величины уплачиваемых организацией налогов.

**Инновационный менеджмент** осуществляет управление нововведениями. Он имеет своим объектом осуществление, координацию и контроль научных исследований, прикладных разработок, создание опытных образцов товаров и услуг, внедрение их в производство; формирование и оценку планов и программ инновационной деятельности, организацию их ресурсного обеспечения; стимулирование творчества. Инновационный менеджмент направлен на управление материализацией (овеществлением) творческой деятельности людей по созданию продуктов, которые техническими, организационными, экономическими характеристиками превосходят существующие или не имеют себе аналогов.

**Инвестиционный менеджмент** — это менеджмент, специализирующийся на управлении инвестициями. Поскольку инвестиция — это вложение капитала с целью получения в будущем прибыли и (или) положительного денежного потока в пользу владельцев бизнеса, то инвестиционный менеджер должен обладать качествами стратегического управленца. Он должен правильно определять приоритеты, организовывать «длинные» потоки материальных и финансовых ресурсов, вдохновлять персонал на долгосрочные цели.

**Антикризисный менеджмент** — система мер, связанная с выживанием любой организации в период перманентного кризиса общества в целом. Получается своеобразное «управление против кризиса».

Все перечисленные виды менеджмента в практике тесно взаимосвязаны и взаимообусловлены, что существенно усложняет управленческую деятельность.

Разнообразие видов менеджмента связано, прежде всего, с разнообразием направлений деятельности организации (табл. 1.1).

В зависимости от объекта управления выделяются следующие основные виды менеджмента.



.....  
Стратегический менеджмент включает в себя поиск ответов на три вопроса:

1. Где мы находимся сейчас?
2. Куда мы хотим попасть?
3. Как нам достичь желаемого? [3].

.....  
В одном ряду с понятиями «стратегический менеджмент», «стратегическое управление» стоят и понятия «стратегическое указание» «стратегическое планирование».



.....  
**Стратегическое указание** — элемент стратегии, представляющий собой достаточно конкретное, точное и абсолютно управленчески-технологичное указание, позволяющее осуществлять полноценное бизнес-планирование и/или принимать конкретные тактические решения.  
.....

Таблица 1.1 – Виды менеджмента, классифицированные по признаку «в зависимости от объекта»

<b>Вид менеджмента</b>	<b>Характеристика менеджмента</b>	<b>Уровень руководства</b>
Стратегический менеджмент	определяет человеческий потенциал как основу организации, ориентирует организацию производства на потребности и желания потребителей, осуществляет приспособление организации к внешней среде, результатом чего является достижение перспективных целей организации	в основном на высших уровнях руководства
Тактический (текущий) менеджмент	обеспечивает краткосрочное протекание процессов в организации, таких как маркетинговых, научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, производственных, финансовых, кадровых, социальных; реализацию краткосрочных планов.	на уровне руководства среднего звена
Оперативный менеджмент	деятельность, ориентированная на решение текущих вопросов, требующих незамедлительного решения; включает организацию и управление процессами реализации оперативных планов и диспетчеризацию. Действия осуществляются путем распределения работ, ресурсов, внесения необходимых корректировок в производственные и финансовые процессы, ход выполнения текущих заданий.	на всех уровнях руководства

Качество стратегических указаний — это в существенной мере качество самой корпоративной стратегии и всей системы стратегического управления организации в целом.



.....  
**Стратегическое планирование** — набор конкретных действий и решений, предпринимаемых руководством и ведущих к реализации стратегий, которые обеспечивают организации достижение поставленных целей [2].  
 .....

При этом объединяющим для всех этих понятий является понятие «стратегия», рассмотрению которого посвящен следующий параграф.

## 1.2 Стратегии организации, их сущность и классификация

Стратегическое управление развитием постепенно становится одним из определяющих подходов к управлению современными российскими предприятиями, которые являются важнейшим звеном экономики. Именно стратегические разработки должны лечь в основу представлений о приоритетах и направлениях развития организации.

Стратегию можно рассматривать как искусство динамичной самоидентификации предприятий по отношению к меняющимся обстоятельствам внешней среды: конкурентам, партнерам, источникам ресурсов, правилам взаимодействия в образовательной сфере и т. п.

Отметим, что универсального, пригодного на все случаи жизни подхода к разработке стратегии не существует, но научные исследования в этом направлении и накопленный опыт подсказывают возможные направления разработки. Лидером разработки процедур формирования стратегий считается Гарвардская школа бизнеса. К. Эндрюс, М. Портер, Г. Хэмел и К. Прахалад разработали самые известные подходы к формированию стратегий. К. Эндрюс предложил подход, основанный на выявлении соответствия между существующими рыночными возможностями и способностями организации (экономический подход). Подходы к разработке стратегии бизнеса, основанные на конкурентной позиции организации, разработал М. Портер («пять сил конкуренции», типовые стратегии), а К. Прахаладу и Г. Хэмелу принадлежит подход с позиции стержневых компетенций, предусматривающий выявление и формирование важнейших компетенций как способностей организации к чему-то уникальному, обеспечивающему лидерские позиции среди конкурентов. Обозначенные подходы к разработке стратегии, предусматривающие выявление сильных и слабых сторон организаций, определение возможностей и угроз, формулирование миссии, целей и средств их достижения, применимы в том случае, если внешняя среда относительно стабильна, предсказуема. При высоком уровне неопределенности и динамичности среды эти подходы трудно применимы. Поэтому чтобы организация была конкурентоспособной и успешной в быстроменяющемся окружении, ее стратегия должна быть динамичной, т. е. такой, которая постоянно корректируется, развивается вслед за изменениями внеш-

ней среды. Значение стратегии для успешного функционирования и развития организации в современных условиях можно отразить тезисом: «Претворение в жизнь непрерывно развивающейся стратегии является источником устойчивого конкурентного преимущества» [4].

Существенное значение для разработки стратегии развития любой социально-экономической системы имеет исследование самого понятия «стратегия». Раскрытию сущности стратегии посвятили свои работы И. Ансофф, П. Друкер, Г. Минцберг, М. Портер, Е. Кассельс, А. Чандлер и другие видные ученые. Согласно Е. Кассельсу стратегия — это модель поведения, которой следует организация для достижения своих долгосрочных целей [5].

Классический подход к выбору стратегий представлен в работах И. Ансоффа, который определяет стратегию как набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности. По его мнению существует четыре различные группы правил.

Стратегии по И. Ансоффу имеют несколько отличительных черт.

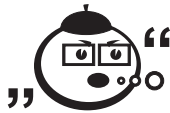
1. Процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Обычно он заканчивается установлением общих направлений, продвижение по которым обеспечит рост и укрепление позиций фирмы.
2. Сформулированная стратегия должна быть использована для разработки стратегических проектов методом поиска. Роль стратегии в поиске состоит в том, чтобы, во первых, помочь сосредоточить внимание на определённых участках и возможностях; во вторых, отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегией.
3. Необходимость в стратегии отпадает, как только реальный ход развития выведет организацию на желательные события.
4. В ходе формулирования стратегии нельзя предвидеть все возможности, которые откроются при составлении проекта конкретных мероприятий. Поэтому приходится пользоваться сильно обобщённой, неполной и неточной информацией о различных альтернативах.
5. Как только в процессе поиска открываются конкретные альтернативы, появляется и более точная информация. Однако она может поставить под сомнение обоснованность первоначального стратегического выбора. Поэтому успешное использование стратегии невозможно без обратной связи.
6. Поскольку для отбора проектов применяются как стратегии, так и ориентиры, может показаться, что это одно и то же. Но это разные вещи. Ориентир представляет собой цель, которой стремится достичь фирма, а стратегия — средство для достижения цели. Ориентиры — это более высокий уровень принятия решений. Стратегия, оправданная при одном наборе ориентиров, не будет таковой, если ориентиры организации изменятся.
7. Наконец, стратегия и ориентиры взаимозаменяемы как в отдельные моменты, так и на различных уровнях организации. Некоторые параметры эффективности (например, доля рынка) в один момент будут служить фирме ориентирами, а в другой — станут её стратегией. Далее, поскольку ориентиры и стратегии вырабатываются внутри организации, возникает типичная иерархия — то, что на верхних уровнях управления является элементами стратегии, на нижних превращается в ориентиры [6].

Другими словами, И. Ансофф предлагает выбирать стратегию роста «портфеля продуктов», основываясь на сравнении возможностей, представленных на пересечении товаров и рынков, имеющихся у компании.

Котлер и Ж. Ж. Ламбен сделали существенное уточнение модели И. Ансоффа, выделив отдельно стратегии роста и диверсификации.

По мнению Чернова С. С. и Хворостенко П. В., стратегия представляет собой модель поведения организации на определенном этапе ее жизненного цикла или ее стратегической хозяйственной единицы, в том числе по отдельным деловым процессам, направленную на достижение поставленной цели при заданном объеме ресурсов и сложившихся условиях внешней среды.

О. С. Виханский считает, что можно дать два основных определения стратегии в зависимости от понимания ее сути. В первом случае «стратегия — это конкретный долгосрочный план достижения конкретной долгосрочной цели, а выработка стратегии — это нахождение цели и составление долгосрочного плана». Впрочем, сам он критически относится к этому определению и придерживается второго:



.....  
 «Стратегия — это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям» [7].  
 .....

В табл. 1.2 представлено обобщение существующих подходов к понятию «стратегия».

Таблица 1.2 – Подходы к определению понятия «стратегия»

Определение стратегии	Автор	Основной подход
1. Стратегия, как метод установления долгосрочных целей организации, программы ее действий и приоритетных направлений по размещению ресурсов	А. Чандлер, 1962 г.	Долгосрочные цели разрабатываются и не подлежат пересмотру до изменения внешних или внутренних условий среды функционирования организации
2. Стратегия, как метод определения конкурентных целей организации	Гарвардская школа бизнеса, 1965 г.	Стратегия определяет основные сферы бизнеса, которые компания будет продолжать и/или начнет осуществлять

продолжение на следующей странице

Таблица 1.2 – Продолжение

<b>Определение стратегии</b>	<b>Автор</b>	<b>Основной подход</b>
3. Стратегия, как способ реакции на внешние возможности и угрозы, внутренние сильные и слабые стороны	М. Портер, 1980–1985 гг.	Основная задача стратегии заключается в достижении организацией долгосрочных конкурентных преимуществ над соперниками в каждой сфере бизнеса
4. Стратегия, как способ установления целей для корпоративного, делового и функционального уровней	И. Ансофф, 1965 г., Д. Стейнер, 1977 г., П. Лоранж, 1977 г. и другие авторы	При разработке стратегии следует выделять корпоративные, деловые и функциональные цели с точки зрения различного их влияния на процессы управления в организации
5. Стратегия, как последовательная, согласованная и интегрированная структура управленческих решений	Г. Минцберг, 1987 г.	При разработке стратегии основное внимание уделяется формированию планов, которые служат для целей контроля по эффективности достижения стратегических ориентиров
6. Стратегия, как способ определения экономических и неэкономических преимуществ, которые организация намеревается предоставить основным заинтересованным группам		Стратегия приобретает социальную направленность и рассматривается с точки зрения корпоративной философии и организационной культуры
продолжение на следующей странице		

Таблица 1.2 – Продолжение

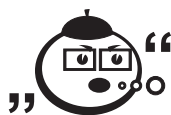
Определение стратегии	Автор	Основной подход
7. Стратегия, как способ развития ключевых конкурентных преимуществ организации	Г. Хамель, 1989 г.	Основу конкурентоспособности составляют особые способности фирмы и внутренние ресурсы
8. Стратегия, как набор действий и подходов по достижению заданных показателей деятельности	А. Томпсон, 1995 г.	Стратегия одновременно является преактивной (упреждающей) и реактивной (адаптирующейся) [8]

Классификацию научных школ стратегического менеджмента в зависимости от точки зрения их сторонников на стратегический процесс предлагают ученые Г. Минцеберг, Б. Альстрэнд, Д. Лемпел. Все эти школы можно условно разделить на три группы. Первые 3 школы: дизайна, планирования, позиционирования имеют предписывающий характер — где наибольший интерес представляет то, как должны формироваться стратегии, нежели то, как в действительности они разрабатываются.

Во вторую группу входят следующие 6 школ, они носят описательный характер, ими рассматриваются процессы формулирования стратегии. К ним относятся школы: предпринимательства, когнитивная, обучения, власти, культуры, внешней среды. Их сторонников интересует не сколько идеальное стратегическое поведение, сколько описание процессов разработки стратегий, представители школ второй группы стремятся объяснить принципы формирования стратегии и реализации процесса во времени.

В третьей группе всего 1 школа — школа конфигурации, которая фундаментально отличается от других научных направлений тем, что она объединяет все стратегические идеи. Ее представители стараются соединить различные идеи предыдущих школ, такие как: процесс построения стратегии, содержание стратегии, организационную структуру и ее окружение, — в отдельные последовательно составляющие жизненный цикл фирмы стадии, например роста или стабильной зрелости [9].

Важным представляется также определение стратегии, данное Г. Б. Клейнером. Он понимает стратегию как единство целей и средств ее исполнения:



.....  
 «Стратегия не предназначена для реализации целей, она включает их в себя, синтезирует со средствами, и в этом особенность стратегии и стратегического планирования, отличие его от всех других видов планирования» [10].  
 .....

Анализируя представленные подходы к определению понятия «стратегия», можно выделить наиболее существенные и часто используемые классификационные признаки систематизации стратегий, представленные на рис. 1.3.





Рис. 1.3 – Классификационные признаки систематизации стратегий

Соответствие классификационных признаков и соответствующих видов стратегий представлены в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Классификация стратегий

Признак	Виды стратегии
Концепция достижения конкурентных преимуществ	Стратегия минимизации издержек. Стратегия дифференциации. Стратегия фокусирования. Стратегия инноваций. Стратегия быстрого реагирования. Стратегия синергизма
Маркетинговая среда	Интеграционные стратегии: – макроэкономическая; – внешнеэкономическая. Региональные стратегии: – производственной сферы; – непроизводственной сферы; – межотраслевая; – отраслевая
продолжение на следующей странице	

Таблица 1.3 – Продолжение

Признак	Виды стратегии
Функциональное назначение	Стратегии факторов производства: <ul style="list-style-type: none"> <li>– производственных,</li> <li>– инвестиционных,</li> <li>– инновационных,</li> <li>– финансовых,</li> <li>– трудовых,</li> <li>– информационных</li> </ul>
Цикл развития	Стратегия роста. Стратегия стабильности. Стратегия выживания, в том числе антикризисная стратегия: <ul style="list-style-type: none"> <li>– предотвращение несостоятельности,</li> <li>– выход из кризиса,</li> <li>– ликвидация последствий кризиса</li> </ul>
Вид и масштаб рынка	Стратегия расширение рынка. Стратегия проникновения вглубь рынка. Стратегия продвижения товара на новые рынки. Стратегия конкурентные преимущества
Приоритет средств маркетинга	Товарная стратегия: <ul style="list-style-type: none"> <li>– дифференциация профилирующего товара,</li> <li>– диверсификация.</li> </ul> Ценовая стратегия: <ul style="list-style-type: none"> <li>– повышение/понижение цен,</li> <li>– ценовая конъюнктура.</li> </ul> Фирменная стратегия: <ul style="list-style-type: none"> <li>– фирменного товара,</li> <li>– имиджа,</li> <li>– сервиса,</li> <li>– стиля,</li> <li>– дизайна.</li> </ul> Рекламная стратегия: <ul style="list-style-type: none"> <li>– информирование о преимуществах товара,</li> <li>– убеждение,</li> <li>– мотивация,</li> <li>– напоминание</li> </ul>
Рыночная конъюнктура	Стратегия спроса и предложения: <ul style="list-style-type: none"> <li>– стимулирующая,</li> <li>– креативная,</li> <li>– поддерживающая,</li> <li>– противодействующая</li> </ul>
продолжение на следующей странице	

Таблица 1.3 – Продолжение

Признак	Виды стратегии
Рыночное поведение	Стратегия мелких организаций: – копирование продуктов ведущих фирм, – приспособление к потребностям, – интеграция с более крупными организациями. Стратегия средних организаций: – патентная рыночных ниш, – инновационная, – интенсивного маркетинга. Стратегия крупных фирм: – широкое проникновение, – снятие сливок
Степень реализации	Ретроспективная. Текущая. Перспективная
Вероятность реализации	Реальная. Сомнительная. Нереальная

К базовым относятся такие стратегии, которые описывают наиболее общие варианты развития фирмы: стратегия роста, стратегия сокращения, комбинированная стратегия.

К конкурентным стратегиям относят: стратегии достижения конкурентных преимуществ; стратегии поведения в конкурентной среде. Под конкурентными преимуществами при этом понимаются уникальные осязаемые или неосязаемые активы фирмы либо особая компетентность в сферах деятельности, важных для данного бизнеса. Конкурентное поведение, в свою очередь, отражает поведение в одной из четко определенных позиций поля конкуренции.

При рассмотрении отрасли необходимо определить такие показатели, как ее вид (административная или хозяйственная), стадия жизненного цикла, масштабы, средние издержки, ключевые факторы успеха и т. д. Фактическое значение тех или иных отраслевых показателей предопределяет ту или иную отраслевую стратегическую линию.

Исходя из модели жизненного цикла отрасли (выделения стадии зарождения, роста, зрелости и спада отрасли) все отрасли можно разделить на три группы: развивающиеся, зрелые и отрасли, переживающие спад. Фирмы в этих отраслях имеют похожие стратегии, несмотря на то, что могут производить разные товары.

Портфельная (корпоративная) стратегия — это стратегия, которая описывает общее направление развития фирмы с разными видами бизнеса и направлена на обеспечение баланса портфеля товаров и услуг. Портфельные стратегии можно разделить на активные и пассивные. Пассивные стратегии требуют минимальной информации о будущем. В основе таких стратегий лежит диверсификация, обеспечивающая максимальное соответствие доходности выбранному рыночному ин-

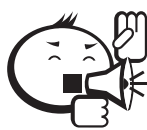
дексу. Активные стратегии используют доступную информацию для повышения эффективности инвестиций по сравнению с простой диверсификацией.

Функциональные стратегии — стратегии, которые разрабатываются функциональными отделами и службами предприятия. Это стратегия маркетинга, финансовая, производственная стратегия и т. д. Целью функциональной стратегии является распределение ресурсов отдела (службы), поиск эффективного поведения функционального подразделения в рамках общей стратегии.

Признаки, определяющие характер производственно-хозяйственной деятельности, ее функциональное назначение, место в экономике страны, ключевые проблемы, решаемые в данной сфере, вид бизнеса, стадию развития организации, имеют интеграционный характер и формируют социально-экономическую и организационно-правовую базу для разработки реальной маркетинговой стратегии организации.

Вид и масштаб рынка определяют поведение организации в достижении устойчивого рыночного положения: расширение и углубление рынка, продвижение товара на новые рынки, стратегия конкурентных преимуществ. Критерием такой оценки выступает доля продукции организации на рынке и ее абсолютная и относительная величины. Чаще всего в качестве методологического принципа в данном процессе выступает жизненный цикл товара: выведение на рынок, стратегия расширения рынка, рост продаж (стратегия проникновения в глубь рынка), зрелость и стабилизация (стратегия осваивания своей доли на рынке), упадок (стратегия повышения рентабельности).

В соответствии с изменением стратегии изменяются приоритеты средств маркетинга. На стадии выведения товара на рынок организация имеет небольшое количество покупателей, наиболее подготовленных и готовых заплатить высокую цену за новый товар. Объем продаж небольшой, и при высокой цене прибыль невысока. Реклама направлена на сообщение о преимуществах товара для потенциальных покупателей, число конкурентов небольшое, затраты на маркетинг высокие.



.....  
*Важный элемент стратегии организации* — это ответ на вопрос: «Как вести конкурентную борьбу?».

*Решающий элемент стратегии* — целевая ориентация в использовании ресурсов организации.

.....

В конечном счете, стратегия данной конкретной организации сводится к системе ее конкретных конкурентных преимуществ.



.....  
*Конкурентное преимущество* — это те характеристики, которые создают для производящей и/или реализующей данный продукт организации определенное превосходство над ее конкурентами.

.....

Эти характеристики могут быть самыми различными и относиться как к самому продукту-товару (базовой услуге), так и к дополнительным услугам, сопровож-

дающим базовую, т. е. к формам производства, сбыта, продаж и т. д., специфичным для организации и/или ее продукта.

Конкурентное преимущество делится на два основных вида:

- более низкие издержки,
- дифференциация.

Низкие издержки отражают способность организации разрабатывать, выпускать и продавать сопоставимый продукт-товар с затратами меньшими, чем у конкурентов.



.....  
*Дифференциация — это способность обеспечить покупателя уникальной и/или большей ценностью в виде нового качества продукта, особых потребительских свойств или послепродажного обслуживания.*  
 .....

Любая потенциально эффективная стратегия и соответствующее стратегическое управление должны уделять достаточное внимание обоим типам конкурентного преимущества.

Реальное конкурентное преимущество достигается благодаря тому, как данная организация на практике осуществляет отдельные виды своей деятельности и всю их совокупность в целом [2].

## 1.3 Модели и инструменты стратегического управления

### Модели стратегического управления

Известно довольно много моделей стратегического управления. Наибольшее распространение получили модели Ф. Дэвида (рис. 1.4), Д. Томпсона (рис. 1.5), К. Эндрюса (рис. 1.6), Р. Линча (рис. 1.7), В. Ефремова (рис. 1.8) и др.

По определению Ф. Дэвида, стратегия должна эффективно капитализировать сильные стороны и обеспечивать преодоление слабых сторон компании [11]. Модель стратегического менеджмента Дэвида включает три основных этапа стратегического менеджмента: формулирование стратегии, реализацию стратегии, оценку стратегии, особо выделяя существенное значение обратной связи между результатами исполнения стратегии и начальными стадиями её разработки [12].

Модели с разной степенью детальности отражают последовательность процесса стратегического управления. Модель Томпсона отражает 4 основных элемента стратегического управления и их содержание: стратегический анализ (ценность компании — внутренний аудит — анализ прогресса — внешний аудит — цели), стратегический выбор (поиск альтернатив — оценка — выбор), реализацию стратегии (структура — функция — люди и системы) и мониторинг реализации стратегии. Анализ рассмотренных моделей позволяет сделать вывод о том, что стратегическое управление — динамическая совокупность взаимосвязанных этапов, которые

логически следуют один за другим. При этом между ними существует устойчивая обратная связь и обратное влияние каждого этапа на остальные и на весь процесс стратегического управления.

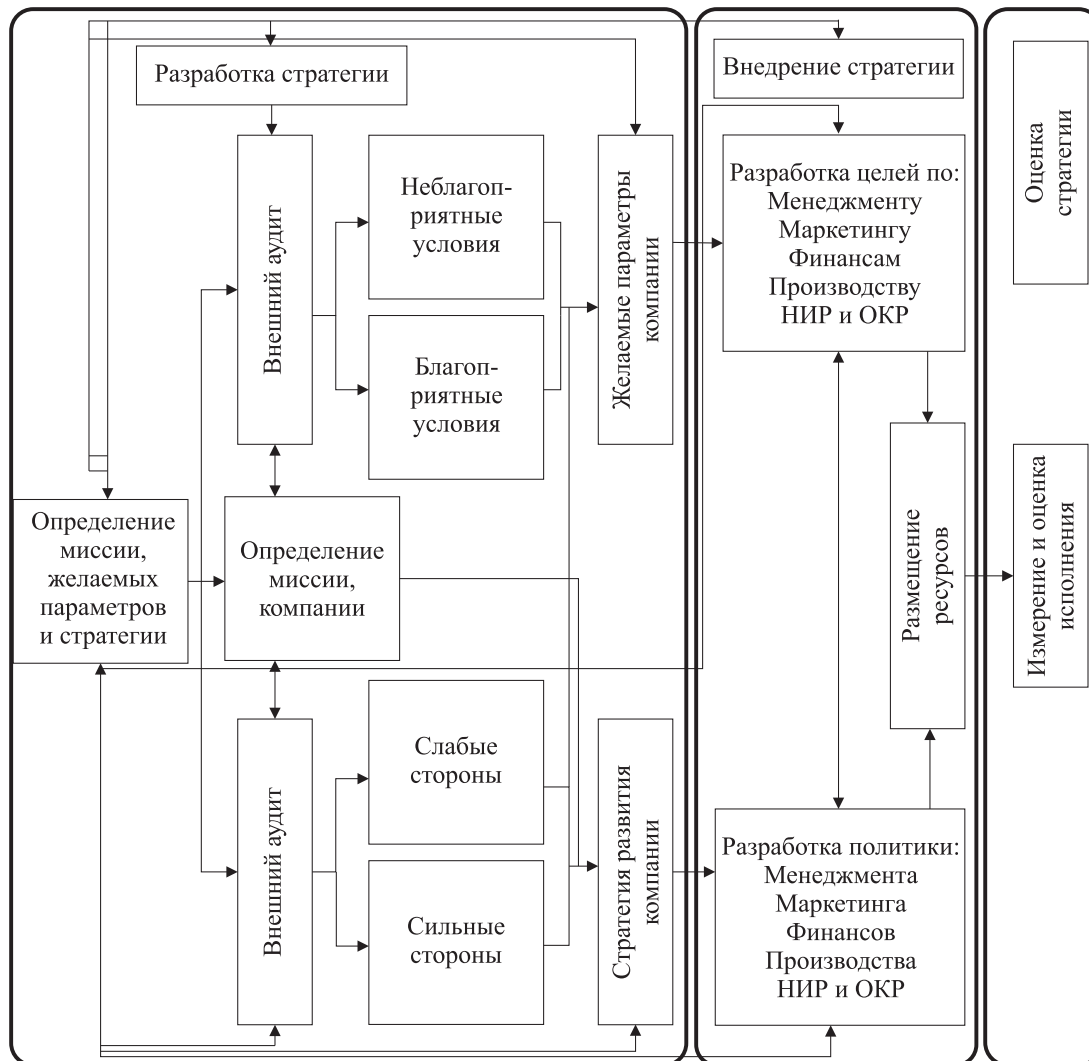


Рис. 1.4 – Модель стратегического управления Дэвида

Модель стратегического *управления* Линча представлена в двух вариантах. Первый вариант модели реализует универсальный предписывающий подход к стратегическому менеджменту, долгосрочный мониторинг; второй – гибкий ситуационный подход к разработке и реализации стратегии, постоянный мониторинг [12].

Модель формирования стратегии, предложенная К. Эндрюсом (1972 г.) в «Концепции корпоративной стратегии» (рис. 1.6), подразумевает, что управляющие, особенно генеральный директор («стратег-лидер»), должны прежде всего думать о двух моментах: о внешней оценке, состоящей из угроз и возможностей в окружающей среде, и о внутренней оценке сильных и слабых сторон организации и, следовательно, о ее отличительных (деловых) способностях.

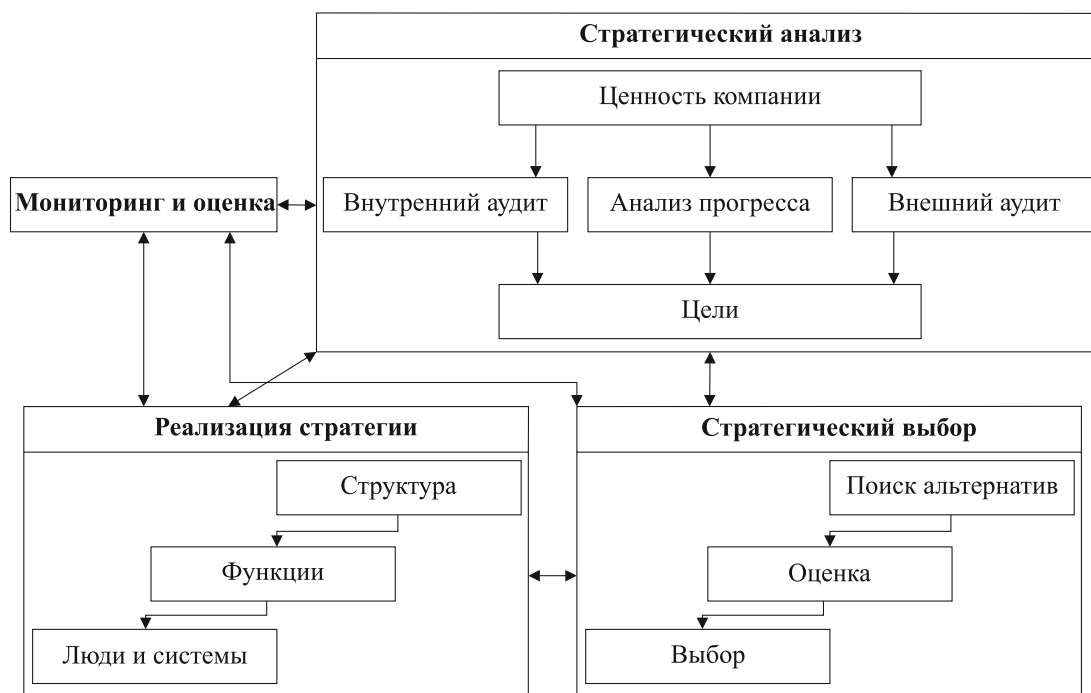


Рис. 1.5 – Модель стратегического управления Томпсона

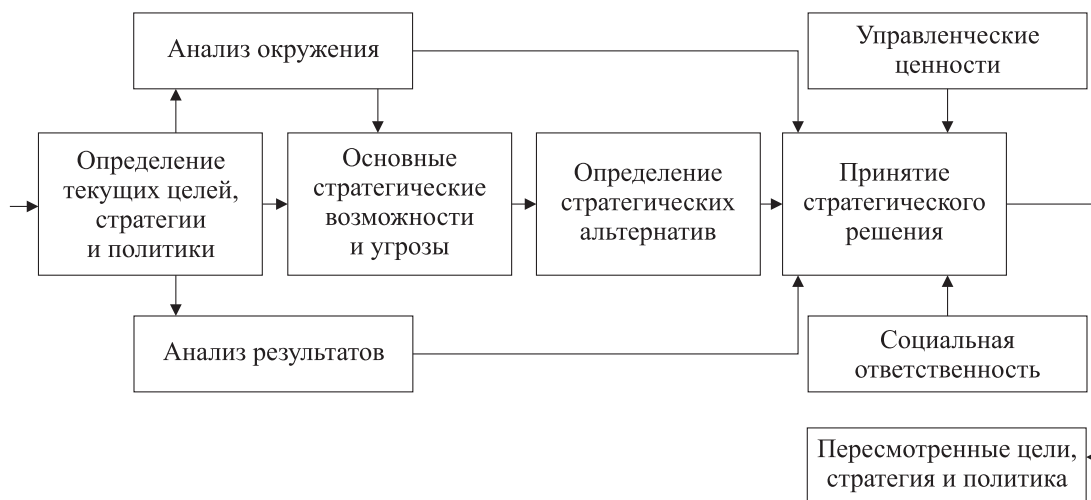


Рис. 1.6 – Модель стратегического управления Эндрюса [3]

Затем формулируются стратегические альтернативы:

- что компания могла бы сделать? — ее рыночные возможности;
- что компания может сделать? — актуальные деловые способности и ресурсы компании;
- что она хочет сделать? — стремления ключевых руководителей;
- что ей следует сделать? — ее социальная ответственность, этический аспект.

После этого выбирается оптимальный вариант стратегии, причем особое внимание уделяется соответствию внешних возможностей деловым способностям са-

мой фирмы. Напомним, что центральным звеном стратегического управления как процесса принятия и осуществления стратегических решений является именно стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения, в котором оно действует.

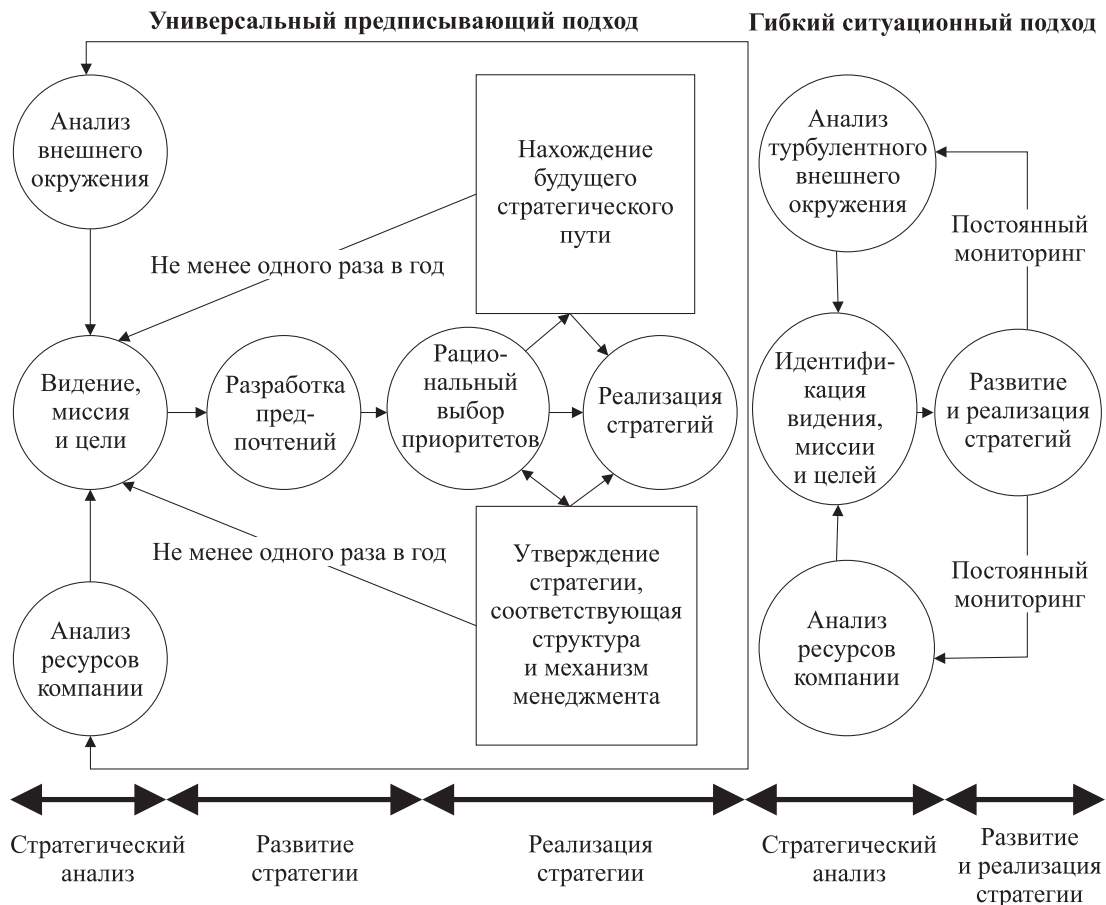


Рис. 1.7 – Модель стратегического управления Р. Линча [13]

В. Ефремов предлагает считать исходным пунктом процесса стратегического управления зарождение и формулирование бизнес-идеи. Бизнес-идея — это «душа» любой производственно-коммерческой деятельности. Не может быть «неодушевленного» бизнеса.

На основе бизнес-идеи появляются целевые установки организации, те результаты, которые она хотела бы получить в конце концов от своей деятельности.

Затем исходя из оценки позиций, на которых в данный момент находится организация в стратегическом пространстве своего бизнеса, а также своих целевых установок, определяются ее стратегии. На основе принятых стратегий разрабатывается система целей, которые требуется достичь по истечении определенного периода времени. Эти цели заведомо будут хорошо сочетаться с целевыми установками организации. На основании поставленных целей разрабатываются программы, проекты и вся система организационного обеспечения производственно-коммерческой деятельности.



В процессе выполнения намеченных действий контролируются и анализируются получаемые результаты и эффект, и при необходимости осуществляется корректировка программ, проектов, организационного обеспечения (рис. 1.8).



Рис. 1.8 – Модель стратегического управления В. Ефремова

Несмотря на определенные отличия в подходах к моделированию стратегического управления, общего в них гораздо больше. Прежде всего, можно отметить, что в любой модели выделяется три стадии процесса стратегического управления (рис. 1.9).

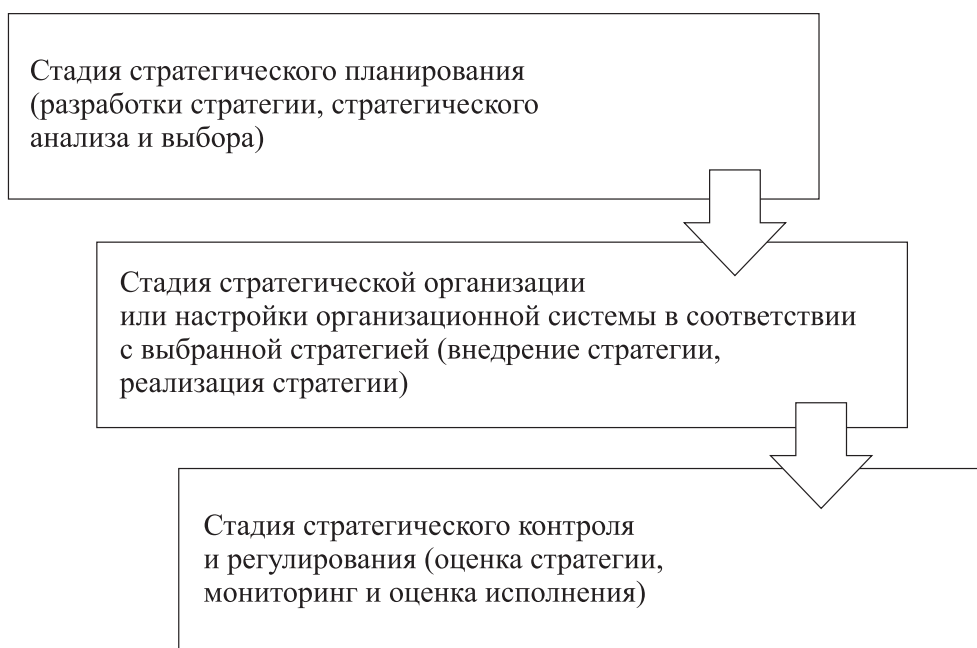


Рис. 1.9 – Стадии процесса стратегического управления

На стадии стратегического планирования определяются стратегии корпорации при помощи:

- установления ее миссии,
- анализа стратегических позиций,
- исследования внутренних и внешних факторов и действий, которые могут привести к достижению, удержанию, развитию и капитализации конкурентных преимуществ.

На стадии стратегической организации:

- выполняется приведение всех ресурсов и внутрифирменных связей, всех целей, задач и областей ответственности работников в полное соответствие с выбранной стратегией;
- проводятся необходимые организационные изменения в компании;
- вырабатываются политики структурных подразделений [14].

В приведенных моделях можно выделить несколько типовых этапов, реализующих функции управления (рис. 1.10).

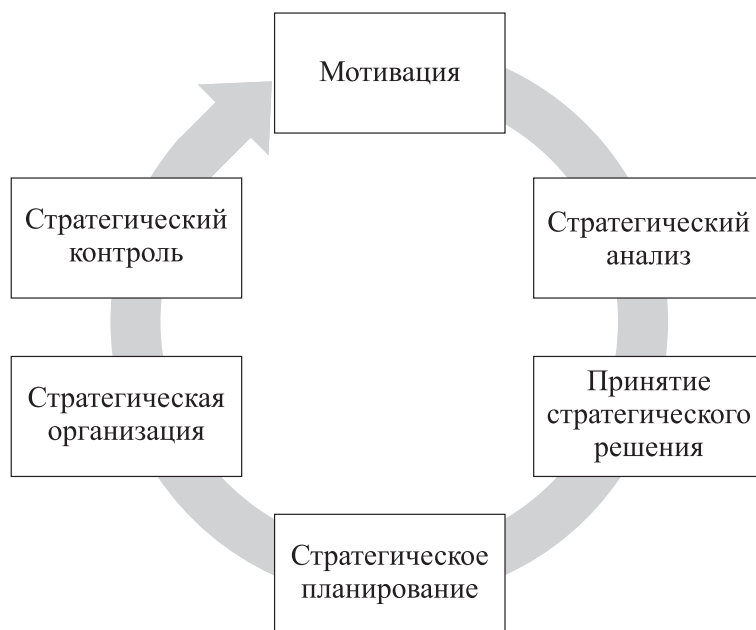


Рис. 1.10 – Типовые этапы стратегического управления



.....  
**Мотивация** — это совокупность движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, имеющей определенную целевую направленность.  
 .....

Процесс мотивации (мотивирования) строится вокруг потребностей человека, которые и являются основным объектом воздействия с целью побуждения человека к действию. В самом общем виде потребность — это ощущение недостатка в чем-либо, которое имеет индивидуализированный характер при всей общности прояв-

ления. Врожденные потребности, общие для всех людей (первичные потребности), получили название — нужда. Например, нужда в еде, сне, сексе и т. п. Приобретенные (вторичные) потребности связаны с существованием человека в группе, носят более персонифицированный характер и формируются под воздействием среды. Например, потребность в уважении, в достижении результата, любви и т. п.

Это необходимый вид деятельности менеджера при воздействии на подчиненных. При этом определяются потребности людей и подбирается наиболее подходящий и действенный в данной ситуации способ их удовлетворения [15].



.....  
**Стратегический анализ** — это комплексное исследование положительных и отрицательных факторов, которые могут повлиять на экономическое положение предприятия в перспективе, а также путей достижения стратегических целей предприятия.  
 .....

С помощью стратегического анализа разрабатывается комплексный стратегический план развития предприятия, осуществляется научно обоснованная, всесторонняя и своевременная поддержка принятия стратегических и управленческих решений [16].

Принятие стратегического решения — важнейший этап процесса стратегического планирования.



.....  
**Стратегическими решениями** называют управленческие решения, которые ориентированы на будущее и закладывают основу для принятия оперативных решений, сопряжены со значительной неопределенностью, поскольку учитывают неконтролируемые внешние факторы и связаны с вовлечением значительных ресурсов и могут иметь чрезвычайно серьезные, долгосрочные последствия для предприятия.  
 .....

К числу стратегических решений, например, можно отнести:

- реконструкцию предприятия;
- внедрение новшеств (изменение организационно-правовой формы, новые формы организации и оплаты труда, взаимодействия с поставщиками и потребителями);
- выход на новые рынки сбыта;
- приобретение, слияние предприятий.

Стратегические решения имеют ряд отличительных особенностей. Основные из них:

- инновационный характер;
- направленность на перспективные цели и возможности;
- сложность формирования при условии, что множество стратегических альтернатив неопределенно;

- субъективность оценки;
- необратимость и высокая степень риска [17].

Стратегическое планирование ориентировано на продолжительное существование предприятия, обеспечиваемое путем поиска, построения и сохранения потенциала успеха (доходности), и оперативное — формирование годовых (оперативных) планов, определяющих развитие организации в кратко- и среднесрочной перспективе на базе стратегических целей.

Организация — это установление последовательности целевого соподчиненного и согласованного в пространстве и времени взаимодействия частей одного целого. Она реализуется через создание подразделений, определение порядка их функционирования, обеспечение деятельности необходимыми ресурсами и соответствующей документацией.



.....  
**Стратегический контроль** — система наблюдений и проверки соответствия процесса функционирования управляемого объекта принятым управленческим решениям, выявление результатов управленческих воздействий на управляемый объект.  
 .....

Основной элемент — учет, т. е. сбор, обработка, анализ и хранение информации о состоянии объекта управления и внешней среды; определение минимально необходимого ее объема для нужд управления; предоставление этой информации всем нуждающимся в удобной для использования форме [15].

## Инструменты стратегического управления



.....  
 К основным инструментам стратегического управления относятся (рис. 1.11):  
 .....

- стратегический план;
  - директивы;
  - организационная структура;
  - система управленческой документации.
- .....

Постановка целей — первый шаг стратегического управления. Дальнейшее определение путей их достижения, а также обоснование выбранных стратегий позволяют оценить возможности компании в достижении запланированного результата. Стратегический план, таким образом, является одним из основных инструментов управления деятельностью авиакомпании в долгосрочной перспективе.



Рис. 1.11 – Инструменты стратегического управления



.....  
*Директива* (от франц. *directive* — направлять) — руководящее указание вышестоящей инстанции, органа управления [18].  
 .....

Формулировка директив, а также мониторинг их исполнения дают возможность контролировать процесс достижения генеральной цели в рамках текущего года.

Цели и пути их достижения определяют организационную структуру компании, которая отражает распределение функций по структурным звеньям, обозначая их роль в достижении долгосрочных целей. Последние подвержены изменениям под влиянием внешних и внутренних факторов. Структурная реорганизация позволяет адаптировать компанию к изменившимся условиям и обеспечить достижение поставленных целей.

Любое управленческое решение базируется на анализе ситуации и оформляется в виде организационно-распорядительного документа (приказа, распоряжения, резолюции, решения, протокола и т. д.).

Организация исполнения принятого решения производится через подготовку соответствующих планов мероприятий, контроль его исполнения обеспечивается через систему отчетности. Технология управленческих бизнес-процессов фиксируется в нормативно-организационных документах.

Под системой управленческой документации, обеспечивающей подготовку и фиксацию управленческого решения, а также организацию и контроль его исполнения, мы будем понимать перечень, форматы и организационно-временной регламент подготовки планов, отчетов, организационно-распорядительных и нормативно-организационных документов.

Планово-отчетная документация является связующим звеном функций управления в организации. К системе стратегического управления отнесены следующие документы (рис. 1.12):

1. Планы системы стратегического управления.
2. Первичные отчеты системы стратегического управления.
3. Аналитические отчеты системы стратегического управления.

### Планы системы стратегического управления

- «Дерево целей»
- Корпоративная стратегия
- Функциональные стратегии
- Перечень директив на год
- План мероприятий по реализации директив
- Финансово-экономическая модель бизнеса
- Перспективный план развития
- Стратегический план
- Перечень планируемых бизнес-планов
- Бизнес-план
- Проект управленческого решения
- Управленческое решение
- Договор/соглашение
- Инвестиционный меморандум
- План взаимодействия с реальными и потенциальными акционерами
- Проект документа

### Первичные отчеты системы стратегического управления

- Первичные отчеты о состоянии внешней и внутренней среды
- Отчет-справка об исполнении директив текущего года
- Перечень возможностей, внешних угроз, сильных и слабых сторон компании
- Информационные материалы по запросу внешних организаций
- Перечень акционеров организации
- Структура акционерного капитала

### Аналитические отчеты системы стратегического управления

- Отчет по результатам SWOT-анализа
- Отчет по результатам анализа внешних и внутренних факторов
- Анализ исполнения директив
- Экспертное заключение о качестве бизнес-плана
- Экспертное заключение о соответствии стратегическому плану
- Анализ потенциальных инвесторов
- Анализ рынка инвестиций
- Анализ эффективности инвестиций
- Анализ состава акционеров
- Анализ структуры акционерного капитала

Рис. 1.12 – Документы стратегического управления

Получаемые в результате выполнения одной функции планы/отчеты являются исходной информацией (отправной точкой) для осуществления других функций. В регламенте стратегического управления показана взаимосвязь функций стратегического управления через планово-отчетную документацию а также приведен организационно-временной регламент подготовки планов и отчетов, принятый в компании.

Каждый из перечисленных элементов системы стратегического управления представляет собой набор шагов, посредством которых происходит управление стратегией.



## Контрольные вопросы по главе 1

1. Перечислите специальные области управленческой деятельности, связанные с решением определенных задач менеджмента.
2. Какое место стратегическое управление занимает в системе управления предприятием?
3. В чем состоят отличия оперативного и стратегического менеджмента?
4. Дайте определение понятиям «стратегические указания» и «стратегическое планирование».
5. Какие существуют подходы к определению понятия «стратегия»?
6. Перечислите основные школы стратегического менеджмента.
7. Перечислите основные виды стратегий.
8. Какие вы знаете модели стратегического управления?
9. Назовите стадии процесса стратегического управления.
10. Перечислите этапы стратегического управления.
11. Какие вы знаете инструменты стратегического управления?
12. Какие виды документов могут быть использованы в процессе стратегического управления?

---

## Глава 2

# СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

---

### 2.1 Организация как открытая система

В самом широком понимании функционирование означает движение в рамках конкретной системы, не нарушающее ее целостности и определенности, воспроизведение одних и тех же отношений, форм, качеств как основы устойчивости конкретных образований [19]. Под функционированием следует понимать последовательность действий, предпринимаемых субъектом по достижению организацией поставленных целей, поддержанию ее жизнеспособности с сохранением основных свойств и сущностных характеристик.

Функционирование организации связано с ее развитием, так как движущие силы развития заключаются в механизмах его функционирования. Под развитием в общем смысле понимают необратимые действия, которые приводят к качественному изменению свойств системы.

Известно, что развитие может идти как по линии прогресса, так и по линии регресса и выражаться как в эволюционной (постепенной), так и в революционной (скачкообразной) форме [20]. Отметим также, что процессы развития реализуются неравномерно во времени и в пространстве. Кроме того, развитие характеризуется цикличностью (повторяемостью) и необратимостью. Все эти параметры необходимо учитывать менеджеру при составлении стратегии развития организации.

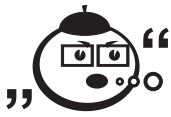
Функционирование можно считать исходным пунктом развития системы. Без функционирования не может быть развития, и, наоборот, без развития функционирующая система обречена на устойчивое равновесие, неизменность параметров и подавление отклонений от существующего состояния. Развитие происходит через функционирование, проявляется в нем.

Понимание процессов функционирования и развития является основой для построения стратегии организации, адекватной глобальным вызовам, растущей сложности происходящих процессов, в результате чего возникает необходимость рассматривать организацию как систему [21].



Системные исследования представляют собой совокупность научных теорий, концепций и методов, в которых объект исследования или моделирования рассматривается как система [22]. Главенствующее место в системных исследованиях занимает общая теория систем, основания которой заложил в 40-х гг. XX века Л. фон Берталанфи, определивший систему как «комплекс взаимодействующих компонентов» [23] или как «совокупность элементов, находящихся в определенных отношениях друг с другом и со средой» [24]. В соответствии с определением Р. Акоффа система представляет собой любую сущность, которая состоит из взаимосвязанных частей.

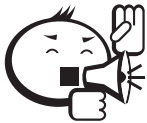
В процессе эволюции понятия системы в ее определение исследователи включают наблюдателя — лицо, представляющее объект или процесс в виде системы при их исследовании и принятии решения.



.....

*Черняк Ю. впервые дал определение понятия системы, в котором в явном виде включен наблюдатель: «Система есть отражение в сознании субъекта (исследователя, наблюдателя) свойств объекта и их отношений в решении задачи исследования, познания» [25].*

.....



.....

С точки зрения системного подхода организация представляет собой набор взаимосвязанных взаимодействующих элементов, для реализации поставленных целей (рис. 2.1).

.....



Рис. 2.1 – Организация как система

Рассмотрим содержание компонентов системы.

*Выход* — результат процесса. Результат чаще выступает в материальной форме — в виде продукции (услуг), необходимой потребителю и востребованной ими [26].

*Вход* — все, что изменяется в процессе функционирования системы, т. е. исходные ресурсы. К «входу» системы относится все, что получает фирма для производства товаров: сырье, материалы, комплектующие изделия, энергия, информация, новое оборудование и т. п. Задача органов управления сводится к обеспечению качественного «входа» путем проведения маркетинговых исследований и отбора наиболее конкурентоспособных поставщиков. Если «вход» будет неконкурентоспособным, то система не может обеспечить конкурентоспособность «выхода».

Основными ресурсами («входами»), необходимыми для функционирования организации, являются следующие:

- кадровые,
- финансовые,
- информационные,
- инфраструктурные,
- административные,
- материально-технические,
- прочие.

Кадровые ресурсы — это совокупность членов общества, качественные профессиональные и личностные параметры которых (уровень квалификации, способность к инновациям и др.) позволяют им претендовать на вакансию, трудиться и регулярно повышать квалификацию, а также совершенствовать трудовые отношения, формы и методы их проявления, возникающие в процессе осуществления предпринимательской деятельности.

Финансовые ресурсы — совокупность финансовых средств, направленных на функционирование и развитие организации.

По источникам финансирования данный вид ресурсов можно классифицировать:

- на собственные средства;
- заемные средства.

В последние годы все большее распространение получают такие специфические (нетрадиционные) формы финансирования предпринимательской деятельности, как лизинг, франчайзинг и прочие. Применяя различные формы лизинга (финансовый, операционный, возвратный, долевого), западные организации достигают сегодня весомых социально-экономических результатов.

Информационные ресурсы — можно определить как весь имеющийся объем информации в информационной системе. Иначе говоря, информационные ресурсы — это весь объем знаний, отчужденных от их создателей, зафиксированный на материальных носителях и предназначенный для общественного использования.

Информация, информационные ресурсы существовали всегда и использовались людьми для управления. Когда в результате развития общества, усложнения технологий и т. п. объем информации и уровень ее сложности необычайно возрос, это потребовало создания информационной индустрии. Наличие информации

предопределяет развитие стран, отраслей, организаций. Информация стала одним из важнейших стратегических ресурсов организации.

Инфраструктурные ресурсы представляют собой комплекс взаимосвязанных субъектов, обслуживающих и обеспечивающих реализацию деятельности организации.

Материально-технические ресурсы представлены совокупностью сырья, материалов, полуфабрикатов и т. п., необходимых для производственного процесса организации.

Прочие ресурсы представляют собой ресурсы, которые не были обозначены выше.

Обратная связь — это обратное воздействие результатов процесса на его протекание или управляемого процесса на управляющий орган.

*Связи* — это элементы, осуществляющие непосредственное взаимодействие между элементами (или подсистемами) системы, а также с элементами и подсистемами окружения.

Прямые связи предназначены для заданной функциональной передачи вещества, энергии, информации или их комбинаций — от одного элемента к другому в направлении основного процесса.

Обратные связи (рис. 2.2), в основном, выполняют осведомляющие функции, отражая изменение состояния системы в результате управляющего воздействия на нее. Открытие принципа обратной связи явилось выдающимся событием и имело исключительно важные последствия. Процессы управления, адаптации, саморегулирования, самоорганизации, развития невозможны без использования обратных связей.

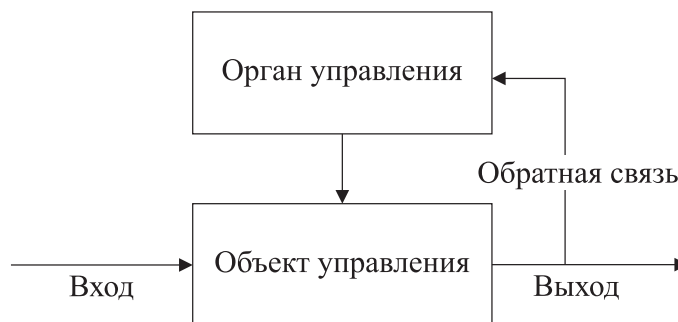


Рис. 2.2 – Пример обратной связи

С помощью обратной связи сигнал (информация) с выхода системы передается в орган управления. Здесь этот сигнал, содержащий информацию о работе, выполненной объектом управления, сравнивается с сигналом, задающим содержание и объем работы (например, план).

В организации можно выделить две взаимосвязанные подсистемы: управляющую и управляемую.

- Управляющая подсистема — это субъект либо орган управления, или система управления.
- Управляемая подсистема — это объект (объекты) управления или сферы управленческой деятельности.



.....  
 Управляющая подсистема воздействует на управляемую посредством реализации функций управления.  
 .....

При этом на организацию, как на систему, всегда действуют некие ограничения, представленные внешней средой организаций (среда прямого воздействия, среда косвенного воздействия) и внутренней средой организаций.

Следующие главы будут посвящены рассмотрению внешней и внутренней среды организации, методам их анализа.

## 2.2 Анализ внутренней среды организации

Внутренняя среда организации — это та часть общей среды, которая находится в пределах организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование и развитие организации.

Обобщая различные подходы к определению внутренней среды организации, можно сделать вывод, что основными ее элементами являются:

- цели организации;
- структура организация;
- применяемые технологии;
- процессы;
- кадровый состав, его потенциал, квалификация и т. п.

Рассмотрим эти элементы подробнее и определим, каким образом они между собой связаны



.....  
*Цель — это желаемое состояние объекта или желаемый конечный результат деятельности.*  
 .....

Как правило, организации ставят и реализуют не одну цель, а несколько, которые важны для их функционирования и развития. Это могут быть цели, рассчитанные на перспективу или краткосрочные, они могут касаться решения экономических, технических или социальных задач, быть приоритетными или второстепенными.



.....  
*Структура организации — это совокупность элементов и взаимосвязей между ними, что позволяет эффективно преобразовывать входные ресурсы в заключительный продукт и достигать поставленных целей.*  
 .....

Структура организации во многом зависит от того, на какой технологии базируется процесс преобразования ресурсов в готовую продукцию. Для многих пред-

приятый технология является основным фактором, обуславливающим ее конкурентные преимущества.



.....  
**Процессы** — это совокупность взаимосвязанных видов деятельности, преобразующих входы в выходы. Процесс можно определить как совокупность выполняемых операций, увязанных во времени и пространстве.

**Технология** — это способ преобразования входных элементов в выходные.  
 .....

Основной особенностью технологии в современном мире становится ее изменчивость. Так, в сфере информационных технологий изменения могут происходить даже в течение нескольких месяцев

Стержнем внутренней среды организации являются *человеческие ресурсы (кадровый состав)*. Люди, которые работают в организациях, ведут себя в обществе и на работе по-разному в зависимости от сложного сочетания индивидуальных черт, особенностей организационного окружения и обстоятельств внешней среды. Очень часто наличие индивидуальных черт, которые в своей совокупности могут формировать потенциально активного работника, способного выполнять работу с высокой производительностью и результативностью, не гарантирует его активного поведения в определенном организационном окружении, которое не поощряет инициативу и предприимчивость [27].

Внутренняя среда организации формируется (рис. 2.3) в соответствии с целями и задачами организации и в соответствии с возможностями организации (финансовыми, материальными, трудовыми).

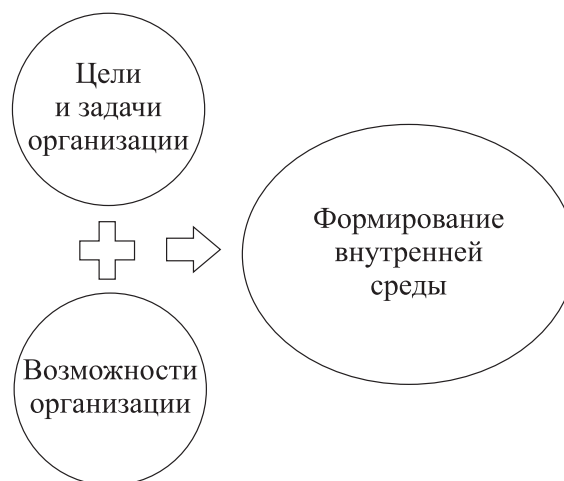


Рис. 2.3 – Факторы, при которых формируется внутренняя среда

Внутренняя среда организации определяется:

- структурой организации (например, «снабжение — производство — финансы — отдел кадров — сбыт продукции»);
- системой управления организацией;

- производственными и технологическими процессами;
- уровнем автоматизации, разделением труда, коммуникациями [28].

*Цели анализа внутренней среды организации:*

- Определить ресурсы, общие и стержневые компетенции.
- Оценить, насколько эффективно организованы процессы в организации.
- Установить слабые стороны деятельности организации.
- Оценить качество продуктов (услуг).
- Проанализировать финансовую деятельность и инвестиционный потенциал организации.
- Произвести оценку обоснованности и приемлемости будущих стратегий.
- Оценить корпоративную культуру.

К методам анализа внутренней среды относят: анализ издержек, анализ цепочки ценностей, анализ бизнес-процессов и др. Наиболее хорошо себя зарекомендовали методы комплексного анализа макро- и микросреды организации. Это прежде всего — SWOT-анализ.

*Цель SWOT-анализа:* исследование сильных и слабых сторон деятельности организации и определение возможностей успешного функционирования организации в сложившихся и прогнозируемых условиях рынка.

Задачи SWOT-анализа:

1. Определить сильные и слабые стороны организации
2. Провести анализ внешней среды (определить внешние возможности и угрозы).
3. Выяснить, в какой мере сильные стороны организации позволяют воспользоваться открывающимися возможностями и противостоять угрозам (защитаться от них).
4. Определить, какие стратегии следует реализовывать при том или ином сочетании сил, слабостей, возможностей и угроз.

*Объект SWOT-анализа:* анализ проводится по организации в целом.

*Период исследования:* текущий период — исследовались существующие силы и слабости организации и текущая рыночная ситуация [36].

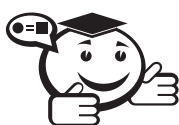
Матрица SWOT-анализа представлена на рис. 2.4.

В результате можно сделать вывод, что анализ среды представляет собой это очень сложный процесс, требующий внимательного отслеживания происходящих в среде процессов, оценки факторов и установления связи между факторами и теми сильными и слабыми сторонами организации, а также возможностями и угрозами, которые заключены во внешней среде.

	Возможности	Угрозы
	1. 2. 3. ...	1. 2. 3. ...
<b>Сильные стороны</b> 1. 2. 3. ...	Поле «Сильные стороны» и «Возможности»	Поле «Сильные стороны» и «Угрозы»
<b>Слабые стороны</b> 1. 2. 3. ...	Поле «Слабые стороны» и «Возможности»	Поле «Слабые стороны» и «Угрозы»

Рис. 2.4 – Матрица SWOT-анализа

## 2.3 Анализ внешней среды организации



.....  
**Внешняя среда** — это совокупность активных хозяйствующих субъектов, экономических, общественных и природных условий, национальных и межгосударственных институциональных структур и других внешних условий и факторов, действующих в окружении предприятия и влияющих на различные стороны его деятельности.  
 .....

Внешняя среда организации включает такие элементы, как потребители, конкуренты, правительственные учреждения, поставщики и их технологии, финансовые организации и источники трудовых ресурсов, социально-культурная среда, релевантные по отношению к операциям организации.

Объекты анализа внешней среды:

1. Взаимосвязанность факторов: сила, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.
2. Сложность: число и разнообразие факторов, значимым образом влияющих на организацию.
3. Подвижность: относительная скорость изменения среды.
4. Неопределенность: относительное количество информации о среде и уверенность в ее релевантности.

К *внешней среде* (рис. 2.5) организации относятся:

1. Среда прямого воздействия:

- поставщики;
- конкуренты;

- покупатели или клиенты;
- партнеры по бизнесу;
- государство и его структуры.

2. Среда косвенного воздействия:

- культура, мораль, традиции;
- профсоюзы;
- экономические факторы;
- политические факторы;
- международное окружение.

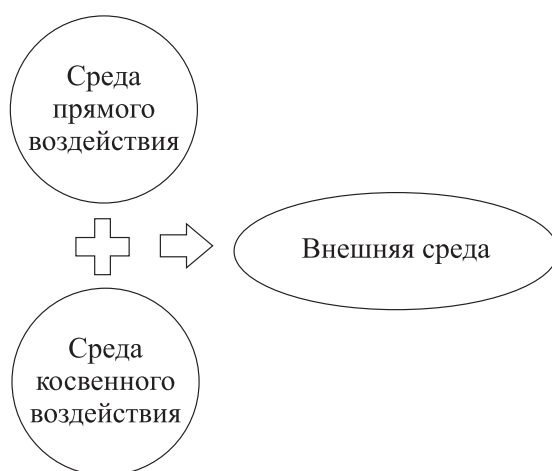


Рис. 2.5 – Структура внешней среды организации

Анализ внешней среды можно представить состоящим из четырех этапов (рис. 2.6).



Рис. 2.6 – Этапы анализа внешней среды



Рассмотрим подробнее каждый из этапов.

*Сканирование.* Организации сканируют окружающую среду, чтобы выявить сигналы текущих и потенциальных изменений или новые проблемы. Сканирование информирует организацию о будущих конфликтах или возможностях. В результате у нее появляется время, чтобы заранее рассмотреть альтернативные варианты действий и адаптироваться к ним. Сканирование поставляет первые индикаторы потенциальных изменений, которые затем используются в процессе мониторинга и прогнозирования.

*Мониторинг* включает в себя отслеживание конкретного изменения внешней среды во времени. Аналитики наблюдают за эволюцией трендов (например, демографических, экономических или экологических индикаторов), за последовательностью событий (например, технологического или политического характера) или динамикой видов деятельности.

Предназначение мониторинга состоит в проведении мониторинга с целью получения достаточного количества данных, которые позволят выявить появление типовых видов поведения. Эти типовые образцы скорее всего будут состоять из нескольких новых трендов, например появляющийся образец стиля жизни может включать изменения в развлечениях, образовании, потреблении, привычках, связанных с работой, с местами проживания.

Цель *проектирования* — разработка модели внешней среды.

В ходе *оценивания* переходят от понимания и интерпретации окружающей среды, что было фокусом сканирования, мониторинга и прогнозирования, к уточнению того, что понимание значит для организации.

Сведения, характеризующие внешнюю среду, полезны для проработки альтернативных сценариев развития организации, определения угроз и благоприятных возможностей. Очевидно, что исследование внешней среды является одним из ключевых моментов разработки стратегий и поиска наиболее эффективных путей их реализации. В то же время из-за сильного влияния фактора неопределенности — это и наиболее сложная часть анализа внешней среды, в основу которого обычно кладется разработка сценария развития организации.



.....  
**Сценарий развития организации** — это динамическая модель будущего, в которой шаг за шагом описывается возможный ход событий с указанием вероятностей их реализации. В сценарии представляются ключевые причинные факторы, которые должны быть приняты во внимание, и указываются способы, которыми эти факторы могут повлиять, скажем, на первичный спрос [30].  
 .....

Существует несколько приемов разработки сценариев, связанных с макросредой, но в качестве основных выделяют, как правило, следующие шаги:

- 1) выявление отдельных сил, действующих в макросреде (для этого необходимо идентифицировать каждую отдельную «движущую силу» или источник изменения в рамках каждого сегмента макросреды, способного повлиять на конкретное будущее этой структуры);

- 2) идентификация ключевых сил макросреды и их анализ (необходимо рассмотреть вопросы: в какой степени отдельные силы усиливают друг друга, мешают друг другу или действуют независимо друг от друга? В каком виде проявляется каждое усиление, противодействие или независимость?);
- 3) формулирование вопросов фундаментального характера типа «что, если» (в конечном счете содержание сценариев всегда строится на основе ответов на вопросы такого типа; размышление над этими вопросами приводит к выбору конкретных сценариев, заслуживающих углубленной разработки);
- 4) создание сюжета сценария и задание его логики (здесь необходимо описать, каким образом будет разворачиваться сценарий; как можно перейти от сегодняшнего состояния к конечному состоянию, предусмотренному в каждом сценарии; рассмотреть, какая последовательность событий произойдет в случае наступления того или иного сценария);
- 5) определение конечных состояний (результатом каждого сценария становится описание его конечного состояния);
- 6) последствия для стратегических решений (сценарии тогда полезны, когда их используют для следующих целей: выявить потенциальные возможности, которые могут служить в качестве фокуса новых стратегических альтернатив; идентифицировать угрозы имеющимся или планируемым стратегиям; испытать одну или несколько стратегий в рамках всего набора сценариев) [31].

*Инструментарий, применяемый для анализа внешней среды, представлен в табл. 2.1.*

Таблица 2.1 – Сравнительная характеристика видов анализа внешней среды организации

<b>Вид анализа</b>	<b>Инструментарий анализа</b>	<b>Цель анализа</b>
Анализ макросреды	PEST-матрица	Определение факторов макросреды, прямо и косвенно влияющих на развитие организации
Отраслевой анализ	Таблица экономических характеристик в отрасли	Определение факторов привлекательности и проблем отрасли
Анализ ключевых факторов успеха в отрасли	Таблица ключевых факторов успеха	Определение ключевых факторов финансового и конкурентного успеха в отрасли
Конкурентный анализ	Матрица Портера (пять сил)	Определение основных движущих сил, вызывающих изменение в отрасли
продолжение на следующей странице		

Таблица 2.1 – Продолжение

Вид анализа	Инструментарий анализа	Цель анализа
Анализ сегментов	Матрица продукт/рынок, многомерная кластеризация	Анализ параметров того или иного продукта/услуги, которые могут быть привлекательны для того или иного потребителя
Позиционный анализ	Таблица определения конкурентных сил и слабостей	Определение положения организации относительно конкурентов
Продуктовый анализ Анализ стратегических зон хозяйствования	Матрица BCG, Матрица McKinsey	Фокусировка внимания на требованиях к потоку финансовых средств для различных стратегических зон хозяйствования и выработка указаний для использования этих потоков для оптимизации портфеля товаров/услуг организации
SWOT-анализ	Матрицы SWOT	Выявление сильных и слабых сторон, возможностей и угроз

Остановимся на некоторых видах анализа более подробно.

*PEST-анализ* – полезный инструмент понимания рынка, позиции компании, потенциала и направления бизнеса.



.....  
*PEST-анализ* помогает руководителю компании или аналитику увидеть картину внешнего окружения компании, выделить наиболее важные влияющие факторы.  
 .....

*PEST* – акроним для *П*олитических, *Э*кономических, *С*оциальных и *Т*ехнологических факторов, которые используются, чтобы оценить рынок организационной или бизнес-единицы [32].

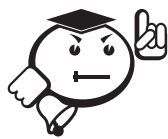
Для простоты и удобства анализа все факторы принято совместно рассматривать в виде матрицы, состоящий из 4-х полей (табл. 2.2).

Таблица 2.2 – Матрица PEST-анализа

Политические факторы	Экономические факторы
Текущее законодательство на рынке	Экономическая ситуация и тенденции
Будущие изменения в законодательстве	Динамика ставки рефинансирования
Европейское/международное законодательство	Уровень инфляции
	Инвестиционный климат в отрасли
	продолжение на следующей странице

Таблица 2.2 – Продолжение

<b>Политические факторы</b>	<b>Экономические факторы</b>
<p>Регулирующие органы и нормы Правительственная политика, изменение Государственное регулирование конкуренции Торговая политика Ужесточение госконтроля за деятельностью бизнес-субъектов и штрафные санкции Выборы на всех уровнях власти Финансирование, гранты и инициативы Группы лоббирования/давления рынка Международные группы давления Экологические проблемы Прочее влияние государства в отрасли</p>	<p>Заграничные экономические системы и тенденции Общие проблемы налогообложения Налогообложение, определенное для продукта/услуг Сезонность/влияние погоды Рынок и торговые циклы Платежеспособный спрос Специфика производства Товаропроводящие цепи и дистрибуция Потребности конечного пользователя Обменные курсы валют Основные внешние издержки: – Энергоносители – Транспорт – Сырье и комплектующие – Коммуникации</p>
<b>Социальные факторы</b>	<b>Технологические факторы</b>
<p>Демография Изменения законодательства, затрагивающие социальные факторы Структура доходов и расходов Базовые ценности Тенденции образа жизни Бренд, репутация компании, имидж используемой технологии Модели поведения покупателей Мода и образцы для подражания Главные события и факторы влияния Мнения и отношение потребителей Потребительские предпочтения Представления СМИ Точки контакта покупателей Этнические/религиозные факторы Реклама и связи с общественностью</p>	<p>Развитие конкурентных технологий Финансирование исследований Связанные/зависимые технологии Замещающие технологии/решения Зрелость технологий Изменение и адаптация новых технологий Производственная емкость, уровень Информация и коммуникации, влияние интернета Потребители, покупающие технологии Законодательство по технологиям Потенциал инноваций Доступ к технологиям, лицензирование, патенты Проблемы интеллектуальной собственности</p>



.....  
Результат PEST-анализа может выглядеть следующим образом:

1. Детальное описание PEST факторов
  - 1.1 Политические
  - 1.2 Экономические
  - 1.3 Социальные
  - 1.4 Технологические
2. Сводный перечень влияющих факторов
3. Выводы
4. Влияние на разработку стратегии
  - 4.1 Ключевые факторы
    - 4.1.1 Наиболее благоприятные возможности
    - 4.1.2 Важнейшие ограничения и угрозы
  - 4.2 Влияние на целеполагание
  - 4.3 Задачи
  - 4.4 Сценарии
    - 4.4.1 Оптимистичный
    - 4.4.2 Вероятный
    - 4.4.3 Пессимистичный.

.....  
*Отраслевой и конкурентный анализ* являются составляющими стратегического анализа компании, на выходе которого формируется оценка альтернатив для выбора стратегии.

Отраслевой и конкурентный анализ обычно используются для анализа внешней ситуации (макроокружения) компании одиночного бизнеса. Конструкция отраслевого и конкурентного анализа должна обеспечить получение ответов на следующие вопросы:

- Какие экономические характеристики имеют главное значение для отрасли?
- Что является движущей силой изменений в отрасли, какое влияние они имеют?
- Какие конкурентные силы действуют в отрасли, насколько они сильны?
- Какие компании занимают сильные/слабые конкурентные позиции?
- Кто будет действовать в дальнейшем в конкуренции сходным образом?
- Какие ключевые факторы определяют конкурентный успех или поражение?
- Насколько привлекательна отрасль в перспективе получения прибыли выше средней?

*Отраслевой анализ* включает стадии определения доминирующих экономических характеристик в отрасли и идентификации движущих сил, вызывающих изменения в отрасли (рис. 2.7).

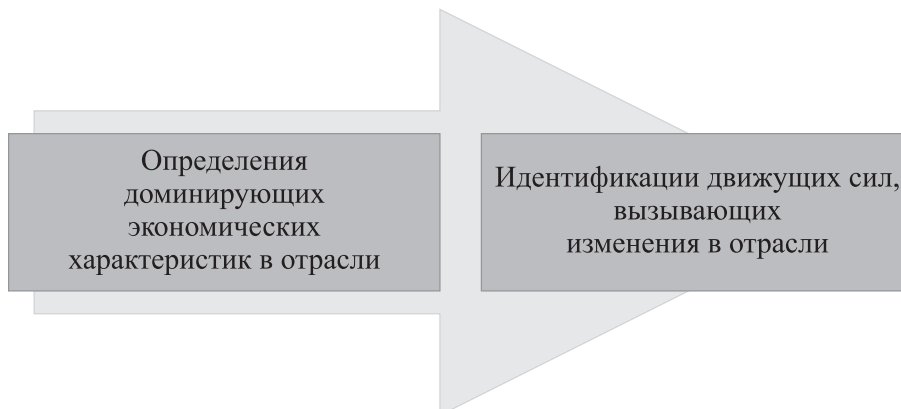


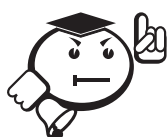
Рис. 2.7 – Этапы отраслевого анализа

*Конкурентный анализ* представлен оценкой степени конкуренции, оценкой конкурентных позиций компании в отрасли, прогнозом возможных действий соперничающих компаний, определением ключевых факторов успеха (рис. 2.8).



Рис. 2.8 – Составляющие конкурентного анализа [33]

М. Портер предложил для анализа движущих сил — модель пяти сил (рис. 2.9). Он аргументировал эту модель тем, что чем выше давление этих сил, тем меньше у существующих компаний возможности увеличивать цены и прибыль. Ослабление сил создает благоприятные возможности для компании. Компания, изменив свою стратегию, может воздействовать на эти силы в свою пользу [29].



.....  
 Матрица Бостонской консультативной группы (БКГ, ВСГ) на данный момент является одним из наиболее часто применяемых инструментов стратегического анализа.  
 .....

Матрица учитывает два фактора: темп роста рынка и рыночную долю товара (или группы товаров). Она имеет следующий вид (рис. 2.10).



Рис. 2.9 – Модель «пяти сил» Портера

Темп роста рынка	Высокий	«Проблемные дети»	«Звезды»
	Низкий	«Собаки»	«Дойные коровы»
		Малая	Большая

*Доля рынка*

Рис. 2.10 – Матрица BCG

При этом обычно используются относительные показатели, что подразумевает деление оценочных показателей продукта на их наибольшие значения для данной группы продуктов или продуктов конкурентов. В зависимости от области, в которую попал продукт, предлагаются различные стратегии. Ниже представлена таблица, описывающая область матрицы BCG, ее характеристику и предлагаемые меры (табл. 2.3) [34].

Таблица 2.3 – Характеристика областей матрицы BCG

Область	Характеристика	Меры
Звезды	– высокая доля рынка; – высокий темп роста; – при замедлении роста превращаются в «дойных коров»	большие инвестиции для сохранения и увеличения доли рынка

продолжение на следующей странице

Таблица 2.3 – Продолжение

Область	Характеристика	Меры
Дойные коровы	– высокая доля рынка; – низкий темп роста; – не требуют инвестиций, при этом обеспечивают хороший доход	беречь и максимально контролировать. Средства от их продаж направлять на развитие других групп товаров, требующих инвестиций
Проблемные дети	– низкая доля рынка; – высокий темп роста; – могут стать «звездами» или «собаками»	необходимо изучать. Если есть возможность сделать «звездами» — инвестировать, если нет — избавляться
Собаки	– низкая доля рынка; – низкий темп роста	избавляться

Матрица McKinsey (рис. 2.11) представляет собой квадрат, сформированный по двум осям: Сила бизнеса и Привлекательность отрасли. Каждая ось условно разделена на три части: низкая, средняя и высокая. Соответственно, матрица состоит из 9 квадратов (3 × 3): вертикальная ось *Y* — Сила бизнеса (Business Strength), горизонтальная ось *X* — Привлекательность отрасли (Industry Attractiveness).

## Конкурентная позиция

		Хорошая	Средняя	Слабая
Привлекательность отрасли	Высокая	Удерживать позиции/инвестировать	Инвестировать/реинвестировать прибыль	Инвестировать/реинвестировать/уходить
	Средняя	Реинвестировать прибыль/извлечь максимальную прибыль	Извлечь максимальную выгоду/уйти	Остаться/медленно уходить
	Низкая	Извлечь максимальную выгоду/уйти	Медленно уходить	Уходить быстро, медленно/остаться

Рис. 2.11 – Матрица McKinsey

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



сокая конкурентная сила также означает способность получать большие денежные потоки.

Размер круга, обозначающего стратегическую бизнес-единицу, соответствует размеру ее рынка, а выделенный на нем сектор равен доле данной стратегической бизнес-единицы на своем рынке.

Матрица GE/McKinsey основана на сочетании как объективно измеримых параметров (емкость рынка, рентабельность, доля рынка и т. п.), так и субъективно оцениваемых. Критерии, используемые в матрице GE/McKinsey, представлены на рис. 2.12.

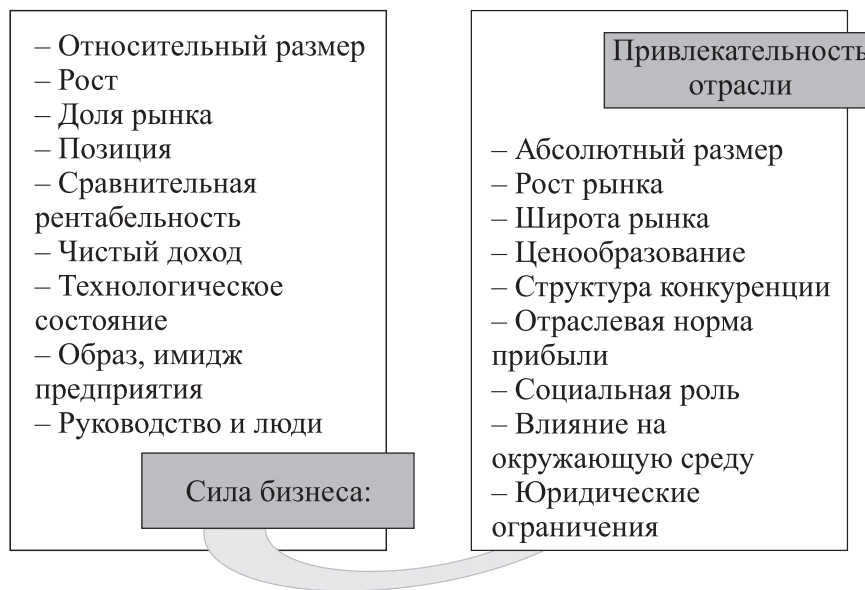


Рис. 2.12 – Критерии, используемые в матрице GE/McKinsey

Неизмеримые критерии должны оцениваться экспертами — наиболее квалифицированными сотрудниками фирмы (включая руководителей всех уровней: топов и функциональных) и сторонними экспертами. При этом используется или нормированная шкала (от нуля до единицы), или шкала от 1 до 5 (1 и 2 — «низкая», 3 — «средняя», 4 и 5 — «высокая»). Чем выше вес фактора, тем большее численное значение ему присваивается. Суммируя итоговую оценку всех выделенных факторов для стратегической бизнес-единицы, получаем ее положение на каждой оси [35].

Вместе с тем анализ внешней и внутренней среды организации является важным этапом при выработке стратегии организации.



## Контрольные вопросы по главе 2

1. В чем состоит отличие процессов «функционирования» и «развития» организации?
2. Перечислите и охарактеризуйте основные элементы организации как социально-экономической системы.
3. Какие существуют функциональные области деятельности организации?
4. Перечислите основные составляющие внутренней среды организации.
5. В чем состоят основные цели анализа внутренней среды организации?
6. Назовите инструментарий, применяемый для анализа внутренней среды организации.
7. Перечислите основные составляющие внешней среды организации.
8. Охарактеризуйте этапы анализа внешней среды организации.
9. Раскройте инструментарий, применяемый для анализа внешней среды организации.

---

## Глава 3

# СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

---

### 3.1 Основные определения стратегического планирования



.....  
*Стратегическое планирование (strategic planning) — набор конкретных действий и решений, предпринимаемых руководством и ведущих к реализации стратегий, которые обеспечивают организации достижение поставленных целей.*  
.....

Суть стратегического планирования сводится к ответам на 4 вопроса:

1. Где мы находимся?
2. Куда мы хотим попасть?
3. Как мы этого можем достичь?
4. Можем ли мы это себе позволить?

Ответить на эти вопросы оказывается не так просто, но необходимо, если Вы решили прийти на рынок всерьез и надолго [36].

Миссия компании — это как раз то, что наделяет ее работу смыслом и делает сотрудников более целеустремленными. Главным образом, миссия отвечает на вопрос: «Что, как и для кого делает компания?» и в доходчивой форме объясняет то, ради чего существует организация.

Миссия компании представляет собой качественно выраженную совокупность стратегических целей и предпринимательских способностей [37].

Миссия помогает определить, чем в действительности занимается компания, каковы ее сущность, масштабы, перспективы и направления роста, отличия от конкурентов. При этом она фокусирует внимание на потребителе, а не на товаре, так

как миссия определяется с учетом покупательских интересов, нужд и запросов, которые удовлетворяются бизнесом.

Формулировка миссии должна быть яркой, лаконичной, динамичной конструкцией, удобной для восприятия. Часто она выражается в виде лозунга.

Ф. Котлер считает, что при определении миссии организации следует учитывать пять факторов:

- историю организации, в процессе которой вырабатывалась ее философия, формировались профиль и стиль деятельности, место на рынке и т. п.;
- стиль поведения и способ действия собственников и управленческого персонала;
- состояние внешней среды;
- ресурсы, которые организация может использовать для достижения своих целей;
- отличительные особенности, которыми обладает организация.

Удачная формулировка миссии индивидуальна и должна подходить только той компании, для которой она разработана.

Наличие миссии позволяет:

- Собственникам договориться о направлении и приоритетах развития бизнеса.
- Партнерам и поставщикам фирмы понять место, которое стремится занять фирма на рынке.
- Сотрудникам фирмы почувствовать себя командой единомышленников, нацеленной на достижение успеха, ощутить свою значимость, получить моральные стимулы работы.
- Потребителям продукции фирмы со вниманием и заинтересованностью относиться к фирме, которая может удовлетворить их нужды и потребности, следить за продукцией фирмы.
- Обществу в целом (в первую очередь в лице государственных органов) понять социальное предназначение компании [37].

Например, миссия компании SAS звучит как «лучшая авиакомпания для бизнесмена». Такое послание понятно всем: и клиентам, и сотрудникам, и акционерам.

«Миссия — это «невидимая рука», которая направляет и организует коллективную работу служащих ее отделений в разных географических регионах». Ф. Котлер, гуру маркетинга.

«Миссия — это «клей», который не позволяет компании распасться по мере роста, децентрализации, диверсификации». «Миссия — это то, кем мы можем быть, а не то, кем и чем мы хотим быть». В. Смерек, тренер и консультант.

Кроме фактической составляющей, миссия может передавать философию компании, подчеркивая ценности, которых организация придерживается в своей работе.



## Пример

Миссия, видение и ценности компании Kodak

### ВИДЕНИЕ

Наше наследие и наше будущее — мировое лидерство в воспроизведении изображений.

### МИССИЯ

«Создать культуру мирового класса, ориентированную на результат, поставляя на рынок методы и машины безупречного качества, которые в любом месте и в любое время, позволят людям по-разному и с выгодой для себя решить проблему фиксации, хранения, обработки, выведения и передачи изображения. Методы и машины должны поставляться на рынок при помощи различных команд энергичных работников, обладающих талантами и навыками мирового класса, необходимыми для поддержания репутации компании *Kodak* как мирового лидера в воспроизведении изображений. Таким образом, мы выполним нашу фундаментальную задачу, связанную с Полным Удовлетворением Потребителей, а также сопутствующие задачи, связанные с Увеличением Мировой Рыночной Доли и Достижением Превосходного Финансового Состояния».

В миссии Вы сообщаете о том, где Ваша компания находится сейчас. То, где Вы хотите оказаться завтра, передает Ваше видение — оно формирует будущий образ Вашего бизнеса.

Основной вопрос относительно стратегии компании, который должен задавать себе руководитель, звучит так: «Как мы видим свою компанию, что мы собираемся делать и чего хотим достичь?» Ответы на этот вопрос составляют стратегическое видение.



Видение, как правило, представляет собой мысленное путешествие от известного к неизвестному, создание будущего путем монтажа известных фактов, надежд, мечтаний, опасностей и возможностей (Hickman C. R., Silva M. A. *Creating Excellence*, 1984 г.).



**Стратегическое видение** — взгляды менеджеров компании на то, какими видами деятельности организация собирается заниматься и каков долгосрочный курс.

**Стратегическое видение** — это внутренний документ, необходимый руководству компании, чтобы снять все сомнения относительно долгосрочных перспектив развития компании. Если миссия ориентируется на потребителя, то видение компании акцентирует внимание на принципах деятельности, которые позволяют реализовать эту миссию.

При разработке видения менеджеры компании должны определить:

- как они видят будущее своей компании;
- в каком направлении она должна развиваться;
- какими станут в будущем используемые технологии, товар, клиенты;
- какое положение в отрасли компания должна занять в долгосрочной перспективе.

Сформулированное стратегическое видение значительно снижает риск случайных решений и обеспечивает согласованность политики подразделений с общей политикой компании [38].

Если миссия может формулироваться в общих словах, то видение должно быть предельно конкретным. Например, достичь 40% доли рынка в отрасли или добиться \$1 млн годового оборота.

Важно, чтобы видение компании не только обращалось к коммерции, но и вдохновляло сотрудников. Для этого оно должно создаваться в неразрывной связи с миссией компании, быть амбициозным и реалистичным одновременно. Например, видение Тэда Тернера из CNN состояло в том, чтобы «стать мировым лидером новостей».

Миссия и видение часто подменяют друг друга, но видение, в отличие от миссии, всегда задает вектор движения и закрепляет намерения компании.

Стратегия исходит из миссии, видения и ценностей компании (рис. 3.1).

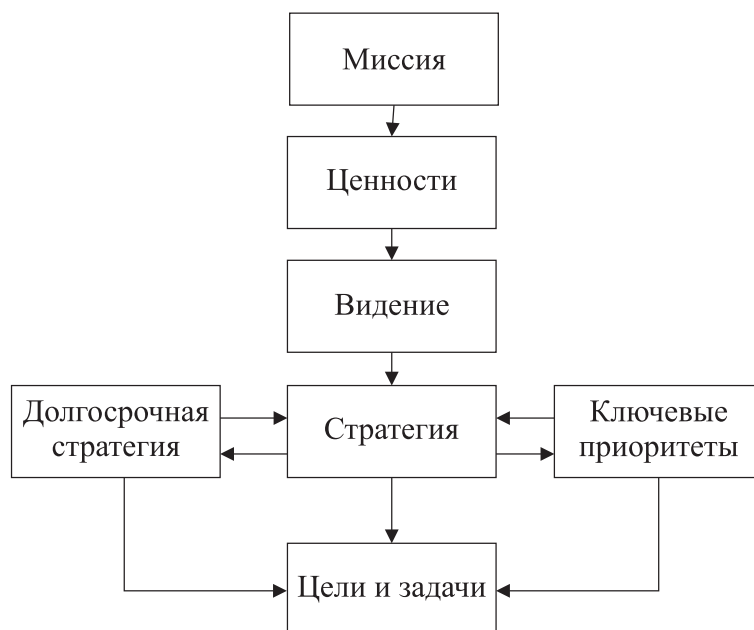


Рис. 3.1 – Взаимосвязь основных понятий

Чтобы разобраться во взаимосвязи этого множества терминов, можно воспользоваться следующим предложением:



.....  
*«Исполняя свою Миссию, Компания стремится к реализации своего Видения путем выполнения своей Стратегии, достигая Стратегических целей, реализуя Стратегические программы, мероприятия и инициативы, строго придерживаясь принципов, определяемых Философией компании».*  
 .....

Можно воспользоваться также связками между данными существительными и поставить им в соответствие глаголы, которые приведены в табл. 3.1. Там же приводятся вопросы, на которые должны отвечать соответствующие стратегические документы [37].

Таблица 3.1 – Основные определения стратегического планирования

<b>Термин</b>	<b>Определение</b>	<b>Глагол</b>	<b>Вопрос</b>
Миссия	Предназначение организации	Миссия — исполняется	Для чего мы созданы?
Видение	Идеальное состояние организации через несколько лет	Видение — реализуется или достигается	Какой будет наша компания через несколько лет?
Стратегия	Способ достижения видения	Стратегия — выполняется (идти путем, определенным Стратегией)	Каким путем мы пойдем?
Программы действий, мероприятия, инициативы	Мероприятия, которые необходимо предпринять для достижения видения	Стратегические программы и инициативы — реализуются	Что мы собираемся сделать?
Философия, ценности	Взгляды, ценности и ограничения, которых придерживается организация при реализации своей стратегии.	Философия — принципы, которых придерживаются	Каких принципов мы придерживаемся? Что мы ценим?
Цели	Результаты	Стратегические цели — достигаются	Каких результатов мы собираемся достичь?



.....

**Стратегические мероприятия (программы действий, инициативы)** — это ключевые программы действий, разработанные для достижения целей или ликвидации разрыва между показателями деятельности и целевыми значениями.

**Стратегические мероприятия** — это мероприятия, проекты, программы, инициативы, которые реализуются для достижения стратегических целей.

.....

Это наш ответ на вопрос «как мы будем реализовывать стратегию?». Опыт показывает, что идеи, перерастающие в стратегические мероприятия, возникают еще на этапе разработки стратегии. Поэтому обычно к этому моменту у команды уже сформирован достаточно большой набор конкретных предложений. Теперь их надо проанализировать и дополнить.

Под инициативами понимают различные проекты или программы действий. Они отличаются от целей тем, что более специфичны, имеют определенные границы (начало и конец), имеют ответственного исполнителя и имеют бюджет. Для достижения одной цели могут предприниматься несколько инициатив. Важно определить границы каждой инициативы, например: «стратегические проекты объемом не менее \$500 млн». Важно, чтобы инициативы базировались на стратегии. Не следует превращать регулярную оперативную деятельность, такую, как «нанять нового торгового представителя» в проект. Пример инициатив: «Разработать программу управления качеством», «Внедрить ERP систему», «Усовершенствовать процесс поставок», «Разработать структуру компетенций» [38].

Разработка стратегических мероприятий состоит из четырех последовательных шагов:

1. Формулировка идей и предложений по составу стратегических мероприятий.
2. Структуризация разработанных предложений.
3. Оценка затрат и определение приоритетов.
4. Детализация стратегических мероприятий.

Первым шагом станет анализ проектов, выполняющихся в компании в текущий момент. Основная задача — проверить, соответствуют ли они целям системы сбалансированных показателей. Те, что с целями согласуются, добавляются к списку для дальнейшей работы.



.....

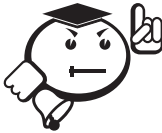
**Сбалансированная система показателей (ССП) (BSC, Balanced Scorecard)** — это система стратегического управления компанией на основе измерения и оценки ее эффективности по набору оптимально подобранных показателей, отражающих все аспекты деятельности организации, как финансовые, так и не финансовые [39].

.....

Название системы отражает то равновесие, которое сохраняется между краткосрочными и долгосрочными целями, финансовыми и нефинансовыми показате-



лями, основными и вспомогательными параметрами, а так же внешними и внутренними факторами деятельности.



.....

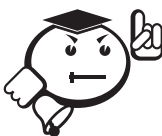
ССП была разработана более 15 лет назад в Институте Нолана Нортана, научном подразделении KPMG (Kleiveld Peat Marwick Goerdeler — одной из крупнейших в мире аудиторских фирм). Ее отцы основатели — Дейвид Нортон и Роберт Каплан задались целью в 1990-м году разработать показатели деятельности организации будущего. Необходимость такого исследования назрела, потому что существующие подходы к оценке деятельности предприятия, опирающиеся в первую очередь на финансовые показатели, неизбежно устаревали. В исследовании принимали участие представители десятка крупнейших компаний Америки: Apple Computer, DuPont, General Electric, Hewlett-Packard и многие другие.

Новая технология очень быстро завоевала популярность у крупнейших компаний мира в силу своей практической эффективности. В последние годы ССП приобрела популярность и в России.

.....

Система сбалансированных показателей — это:

- Новая система управления компанией.
- Механизм реализации стратегии и ее корректировки.
- Инструмент перевода стратегии в плоскость конкретных целей, показателей и задач.
- Надежный инструмент контроля показателей будущего.
- Система мотивации персонала.
- Система обратной связи, обучения и постоянного развития.



.....

Сбалансированная Система Показателей (ССП) сегодня стала стандартом де-факто в области стратегического управления. 70% компаний из списка Forbes в той или иной степени применяют Сбалансированную Систему Показателей (ССП) как методологическую основу для управления эффективностью своей деятельности.

.....

Основные этапы по разработке ССП:

1. Определение основных важных перспектив компании. В 80% случаев четырех перспектив, предложенных родоначальниками технологии, вполне достаточно.
2. Разработка карты целей по перспективам.
3. Разработка показателей.
4. Разработка плановых значений для показателей.

5. Разработка мероприятий по достижению плановых значений.
6. Декомпозиция карты на подразделения. Необходимо все цели, показатели, плановые значения и мероприятия закрепить за конкретными сотрудниками, отделами.
7. Внедрение ССП в систему оценки деятельности и мотивации. Это очень важный момент, один из ключевых. После того, как вы закрепили все показатели и значения за каждым конкретным сотрудником, — вы создали КРІ (ключевые показатели эффективности). Система материальной и нематериальной мотивации должна быть тесно связана со степенью ответственности каждого сотрудника [40].

Целесообразность проектов, не согласующихся со стратегией, должна быть пересмотрена.

Таким образом, необходимо сформировать два списка:

- идеи, возникшие на предыдущих этапах работы (например, цели, которые были признаны мероприятиями и не включены в карту стратегии);
- текущие проекты, реализуемые компанией и согласующиеся с ее стратегией.

Теперь к ним следует добавить третий список, в который мы внесем новые предложения. Пополнение состава стратегических инициатив проводится с помощью уже знакомой нам техники мозгового штурма. Предложения, внесенные участниками в ходе совместной работы, на следующем этапе тщательно анализируются, уточняются и дорабатываются, прежде чем они будут включены в общий список стратегических мероприятий. Далее следует придерживаться этапов работ, представленных на рис. 3.2.



Рис. 3.2 – Этапы составления стратегических мероприятий

После составления полного списка стратегических инициатив мы переходим к этапу формирования на его основе портфеля стратегических проектов.

Прежде всего, объединим стратегические мероприятия в кластеры, сформировав из близких по направленности инициатив стратегические программы.

Затем соотнесем мероприятия с целями.

Далее необходимо оценить наши проекты и определить их приоритеты.

На этапе организационного оформления необходимо:

- Назначить руководителей проектов.
- Сформировать команды проектов.
- Разработать план и определить основные «вехи» по каждому проекту.
- Разработать и согласовать бюджеты проектов [41].



.....  
*Под ценностями понимаются свойства тех или иных предметов, процессов и явлений, обладающие эмоциональной привлекательностью для большинства членов организации, что позволяет им служить образцами, ориентирами, правилом поведения.*  
 .....

К ценностям относятся характер внутренних взаимоотношений, ориентированность поведения людей, исполнительность, новаторство, инициатива, трудовая и профессиональная этика и пр.

Главные ценности, объединенные в систему, образуют философию организации. Философия отражает восприятие организацией себя и своего предназначения, главные направления деятельности, создает основу выработки подходов к управлению (стиль, мотивационные принципы, информационные ориентиры, порядок разрешения конфликтов), упорядочивает деятельность персонала на основе общих принципов, облегчает освоение требований администрации, формирует общие универсальные правила поведения [42].

В корпоративных ценностях отражаются руководящие принципы компании. В дальнейшем то, насколько организация следует заявленным убеждениям, определяет уровень доверия к ней со стороны клиентов и сотрудников.

*Ценности компании Kodak:*

1. Уважение достоинства отдельных людей.
2. Честность.
3. Ответственность.
4. Доверие.
5. Постоянное совершенствование личности.

Ключевые ценности The Walt Disney Company — воображение и благотворное влияние.

У Sony — возвышенность японской культуры, «быть первопроходцем, а не последователем», стремление к невозможному.

А для Икеа — инновации, скромность, простота, учет интересов большинства.



.....  
**Философия организации** — совокупность внутриорганизационных принципов, моральных и административных норм, систем ценностей и убеждений, разделяемых всеми сотрудниками и посвященных глобальной цели организации [43].  
 .....

Практика показала, что на соответствие принимаемых решений философии организации действуют мощные психологические факторы. Если решения выпадают из этой философии и ставят под сомнение все принятые организацией в прошлом решения, то они требуют трудных и болезненных объяснений. Философия организации развивается таким же путем, как «обычное право». Изменение условий требует разработки и приспособления принципов, так, чтобы новые решения могли быть приведены в соответствие с предыдущими и последовательность была восстановлена.

Философия организации делает возможным групповые решения там, где раньше преобладала бы анархия, когда каждый член группы старался бы навязать свое собственное «неоспоримое и важное решение» остальным. Связывая конкретные решения с внутренне последовательным кругом принципов, она облегчает их защиту. Устанавливая правило, она проникает в те бреши в свободе действий, которые оставлены механизмами формального контроля, и предоставляет членам организации возможность принятия решений.

Философия организации склонна к самосохранению. Организация стремится набирать и удерживать персонал, согласный с ее философией, и приучает новых сотрудников к ценностям этой философии. Отождествление себя с группой усиливает согласие с философией организации в целом, поэтому индивидуум, чтобы быть полностью принятым в группу, должен идентифицировать свои ценности с ценностями группы. Для тех, кто не разделяет эти ценности, пребывание в организации порождает неудобства, и через некоторое время такие люди обычно уходят из нее.

Когда философия организации институционализована, организация может упорно сопротивляться требованиям, не согласующимся с ее философией, которые ей навязываются через формальные процедуры подотчетности. Конечно, это сопротивление ограничено требованиями выживаемости, но часто эти требования могут быть смягчены или стать предметом компромисса без угрозы существованию организации [44].

#### **Философия компании Nissan**

В начале 1980-х гг. компания по производству автомобилей Nissan вложила почти 1 млрд фунтов стерлингов в строительство завода в Сандерленде. Открытие нового филиала означало, что почти все его служащие были новичками (или вновь принятыми). Таким образом, необходимо было ознакомить их с культурными нормами компании, ее подходом к бизнесу и коммерческими целями. В связи с этим Nissan опубликовала документ «Философия нашей компании», составленный ее генеральным директором и главным менеджером группы заводов, расположенных в Сандерленде:

«Мы, компания, ставим целью создание (с коммерческой прибылью) автомобиля самого высокого качества для продажи в Европе. Мы хотим добиться мак-

симального удовлетворения потребностей покупателей и обеспечить процветание компании и ее служащих.

Чтобы выполнить поставленную задачу, мы хотим достичь взаимного доверия и сотрудничества между всеми работниками компании и сделать NMUK тем местом, где работа может приносить удовлетворение. Мы признаем, что люди являются самым ценным ресурсом компании, и в соответствии с этим считаем, что следующие принципы должны быть важными для всех сотрудников:

#### Люди

1. Мы будем развивать и расширять вклад всех работников, уделяя особое внимание повышению квалификации и развитию способностей каждого.
2. Мы будем делегировать и вовлекать работников в обсуждение и принятие решений, особенно в тех сферах, в которых каждый из нас может внести существенный вклад, и таким образом, все смогут принять участие в управлении NMUK.
3. Мы твердо убеждены в принципе равноправия условий труда для всех служащих.

#### Работа в команде

1. Мы признаем, что каждый работник индивидуально вносит ценный вклад, но, кроме того, мы считаем, что этот вклад может быть более эффективным в условиях коллективного сотрудничества.
2. Нашей целью является создание компании, в которой люди отождествляют себя с ней и по отношению к которой они проявляют лояльность и преданность.

#### Коммуникация

1. В рамках коммерческой конфиденциальности мы будем поощрять открытые каналы коммуникации. Мы хотим, чтобы все служащие были информированы о происходящем в компании, о результатах ее деятельности и о ее новых планах.
2. Мы хотим, чтобы информация и мнения распространялись свободно снизу вверх, сверху вниз и горизонтально.

#### Задачи

1. Мы ставим понятные и достижимые задачи, обеспечивая обратную связь и ее исполнение.
2. Мы не ограничиваемся существующими методами и способами работы.
3. Мы будем постоянно совершенствоваться во всех областях деятельности.

Таковы наши основные цели, и мы считаем их высокими. Мы сможем добиться этих целей, проявляя добрую волю и упорный труд».

Документ «Философия организации» на ряде зарубежных предприятий включает следующие разделы: цель и задачи организации, права работника, деловые и нравственные качества работников, условия труда и рабочее место, оплата и оценка труда, социальные блага, социальные гарантии, увлечения (хобби) работников [45].

Еще одним важным элементом стратегического планирования является формулировка целей. Остановимся на нем более подробно в следующем параграфе.

## 3.2 Цели и задачи организации

Цели организации обеспечивают направленность действий, сплачивают людей, создают возможность для эффективной работы организации.

Хорст Шульце, президент сети отелей The Ritz-Carlton как-то сказал: «Безнравственно просить людей работать без цели. И наша обязанность помочь им ее найти».

На рис. 3.3 приведена классификация целей организации.

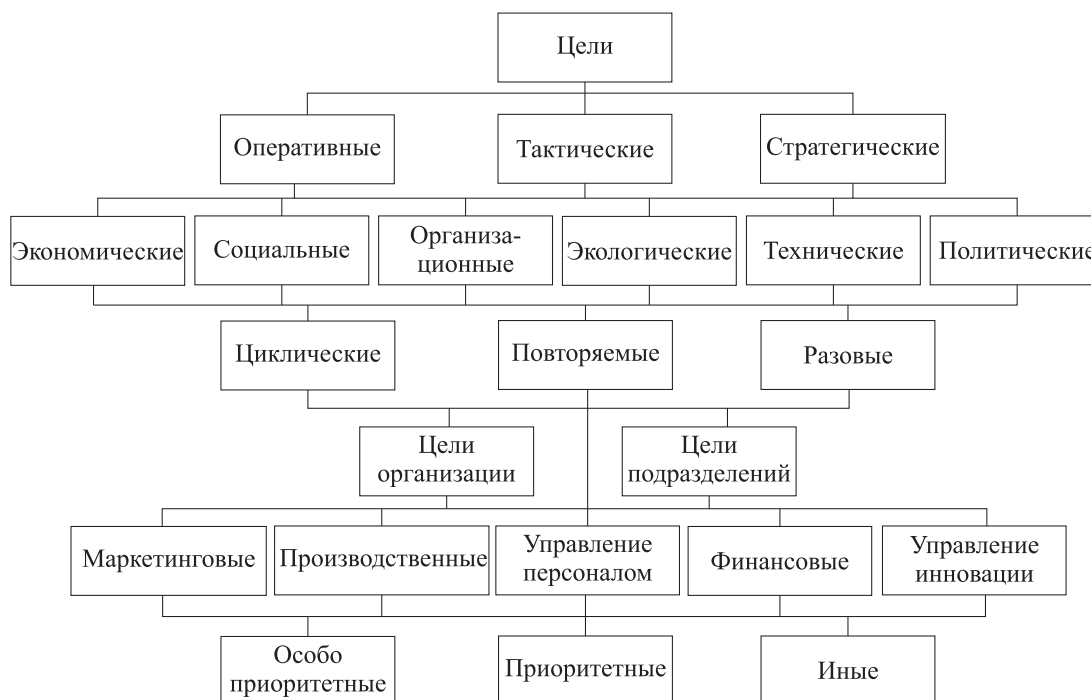


Рис. 3.3 – Классификация целей организации

Оперативные цели — повседневные, сиюминутные цели, носящие подчиненный характер по отношению к тактическим целям и обеспечивающие достижение тактических целей.

Стратегические цели — это наиболее значимые жизненные цели-ценности, подчиняющие и определяющие жизненный путь человека или жизненный путь группы или организации. В жизни человека стратегические цели отражаются на всех жизненных действиях и шагах, лежат в основе любой активности. В своем конечном воплощении стратегические цели человека соприкасаются с таким экзистенциальным вопросом, как смысл жизни. Спутанность, неясность стратегических целей приводит к неясности во всех областях жизни человека и влечет за собой фрустрации и депрессии.

Тактические цели — цели, которые ставятся исходя из стратегических ориентиров и конкретизируют ценностные компоненты стратегической цели. Тактические цели — это, по сути, шаги и задачи, направленные на реализацию стратегических целей.

Оперативные цели — это, чаще всего, конкретизация действий по достижению тактических целей. Например, есть тактическая цель ходить в спортзал и зани-

маться большим теннисом или фитнесом 3 раза в неделю. Из нее вытекают оперативные цели: подготовить (купить) спортивный инвентарь, выбрать оптимальное время посещения, купить абонемент [46].

По содержанию цели могут быть:

- *экономическими* (прибыль, дивиденды, расходы);
- *социальными* (социальное обеспечение работников организации);
- *организационными* (предусматривающими изменения в структуре организации, изменение параметров систем на уровне организации);
- *техническими* (развитие техники и технологий);
- *научными*;
- *политическими*;
- *экологическими и т. д.*

По повторяемости цели могут быть:

- *циклическими* (периодически повторяемыми);
- *повторяемыми* (постоянно решаемыми);
- *разовыми*.

Этот параметр имеет очень важное значение при планировании работ по выполнению этой цели и определению способов ее достижения. На реализацию повторяемых целей можно затратить больше средств, что окупится при повторе. Это заставляет искать нечто общее в различных целях, что можно было бы повторить в дальнейшем.

По структуре организации выделяют:

- цели организации,
- цели подразделений.

Эти цели не должны противоречить друг другу и соответствовать стратегическим целям.

По функциональным подсистемам можно выделить цели, устанавливаемые для подсистем:

- маркетинга,
- производства,
- финансов,
- персонала,
- инноваций и т. д.

Кроме всем известных видов целей, более всего применяющихся на практике, таких, как цели по периоду времени и по подсистемам, есть и менее распространенные классификации, например по приоритетности:

- *особо приоритетные*,
- *приоритетные*,
- *иные*.

Это важно в особенности для технологий управления по целям. Принцип Парето, например, гласит, что, как правило, 20% усилий дают 80% результатов. Остальные 80% усилий дают только 20% результатов. Правильно выделить нужные цели, те 20%, и сконцентрироваться на их достижении — это уже искусство управления [47].

Цели выполняют ряд полезных и практических *функций*, помогая управлению организацией и пониманию того, почему существует организация и почему люди в ней поступают так, а не иначе.

1. *Цели уменьшают неопределенность текущей деятельности* как организации, так и отдельного человека, становясь для них ориентирами в окружающем мире. Они помогают сконцентрироваться на достижении нужных результатов, противостоять сиюминутным порывам и желаниям, регулировать собственное поведение. Это помогает действовать быстрее, добиваясь намеченного с минимальными затратами.
2. *Цели оправдывают существование организации* как для работающих в ней людей, так и для общества. Через цели люди определяют, подходит ли им организация или нет. Уход работников с обанкротившегося предприятия ликвидирует это предприятие. Цели нередко помогают предприятию избежать закрытия или ликвидации в условиях быстро меняющейся конъюнктуры общественного мнения (например, экологически вредные предприятия).
3. *Цели не только привлекают людей в организацию, но и ограничивают деятельность членов организации, регулируют их поведение.* Такая цель рабочей группы, как повышение качества, требует соблюдения технологической дисциплины, определенного отношения к работе.
4. *Цели определяют природу организации* для ее членов и тем самым заставляют их брать на себя соответствующие обязательства. Так, работа в угольной шахте подвергает жизнь человека определенному риску.
5. *Цели являются главным мотиватором*, направляют поведение людей, удовлетворяя их потребности. Так, выход предприятия на лидирующие позиции в отрасли удовлетворяет и материальные (максимальная прибыль), и моральные потребности (гордость за организацию) работников.
6. *Цели помогают организации приспособливаться к окружающей действительности.* По целям можно ориентироваться в движении, сравнивать себя с другими, определять соответствие требованиям.
7. *Цели являются стандартом для оценки работы членов организации.* Выполнение плана на высоком качественном уровне обычно связывается с получением вознаграждения.
8. *Цели обеспечивают основу для конструирования организации.* Многое другое тоже влияет на это, но цели — в первую очередь. Так, цель укрепить позицию компании на рынке ведет организацию к созданию нового подразделения (например, НИОКР, маркетинг и т. п.) [48].

*Свойства целей* отражают изменчивость и характер развития личности. Обозначим главные из них.



1. Глубина — влияние цели на разные сферы жизни и степень этого влияния. Это свойство стратегических целей.
2. Согласованность — степень взаимосвязи и влияния на другие цели.
3. Пластичность — со временем цели и ценности претерпевают изменения. Ценности личности формируются постепенно, и, соответственно, стратегические цели тоже претерпевают изменения.
4. Корректность цели — это согласованность между стратегическими целями-ценностями и тактическими целями. В ситуации, когда тактические цели не согласованы со стратегическими целями-ценностями, осуществление тактических целей будет сложным.
5. Индивидуальный характер целей — цели всегда индивидуальны.

Постановка стратегических целей начинается с миссии. Ведь миссия — это краткий, четко сформулированный документ, объясняющий цель создания организации, ее задачи и основные ценности, в соответствии с которыми определяется направление деятельности компании. Имея краткое описание направлений самого высокого уровня — миссии, видения и стратегии, — компания разрабатывает стратегические цели и задачи, понятные каждому сотруднику [49].



.....  
**Целеполагание** — процесс выбора одной или нескольких целей с установлением параметров допустимых отклонений для управления процессом осуществления идеи.  
 .....

Часто понимается как практическое осмысление своей деятельности человеком с точки зрения формирования (постановки) целей и их реализации (достижения) наиболее экономичными (рентабельными) средствами, как эффективное управление временным ресурсом, обусловленным деятельностью человека.



.....  
 Целеполагание — первичная фаза управления, предусматривающая постановку генеральной цели и совокупности целей (дерева целей) в соответствии с назначением (миссией) системы, стратегическими установками и характером решаемых задач.  
 .....

Термин «целеполагание» применяется для именованя краткосрочных обучающих курсов — тренингов, популярных в бизнес-среде, изучающих системы планирования, методики управления временем (time management), в результате которых должны достигаться:

- умение планировать рабочее время с учётом ближних и дальних перспектив, с учётом важности задач;
- способность к выявлению оптимальных путей в решении задач;
- умение правильно устанавливать цели и достигать их.

Результатом целеполагания в производстве и сервисе является увеличение производительности труда и снижение совокупной стоимости владения решением.

По мнению А. А. Швиндиной, целеполагание в процессе стратегического управления — процесс детализирования желаемых параметров конкурентоспособности компании.

Ф. И. Перегудовым предложена модель управления и целеполагания, по которой любая генеральная (глобальная) цель предприятия не складывается из частных целей, а формируется управляющим аппаратом и разделяется на подцели.

В свою очередь подцель является конкретной задачей по отношению к глобальной цели. Ни одна генеральная цель не достигается сама по себе, а реализуется через подцели (задачи), на которые она распадается. Расчленение глобальной цели прекращается по достижении элементарного функционально-операционного уровня [50].

Данная методика целеполагания позволяет проследить взаимосвязь между верхними уровнями целей предприятия с конкретными производственными задачами, решение которых достигается с помощью существующих ресурсов. Данный метод также носит название «дерева целей».

Дерево целей позволяет выявить возможные комбинации, обеспечивающие наилучшую отдачу. Термин «дерево» предполагает использование иерархической структуры, полученной путем разделения общей цели на подцели. При построении дерева целей следует учитывать закономерности целеобразования и использовать принципы формирования иерархических структур. Дерево целей строится поэтапно, сверху вниз, путем последовательного перехода от более высокого уровня к более низкому, смежному уровню. В основе дерева целей лежит согласование целей между собой. Конкретизация целей сверху вниз должна расти: чем выше уровень, тем качественнее формулируется цель.

Идея метода дерева целей впервые была предложена американскими исследователями Ч. Черчменом и Р. Акоффом в 1957 году. Свое название схема получила благодаря сходству с перевернутым деревом. Данный метод ориентирован на получение подробной и устойчивой структуры целей, проблем, направлений, то есть такой структуры, которая на протяжении какого-то периода времени мало изменялась.



.....  
*Дерево целей — это древовидный граф, позволяющий упорядочить цели организации в непротиворечивую систему.*  
 .....

Он используется также как метод декомпозиции целей (рис. 3.4).

Для правильной декомпозиции целей, помимо требований к постановке целей, о которых говорилось выше, можно выделить три главных правила, относящихся к построению самого графа:

- 1) в вершине графа отражается одна или несколько ключевых целей;
- 2) главное правило декомпозиции цели любого уровня состоит в следующем: выполнение подцелей каждого последующего уровня является необходимым и достаточным условием достижения цели предыдущего уровня;
- 3) подцели одного уровня должны быть независимы друг от друга и невыводимы друг из друга.

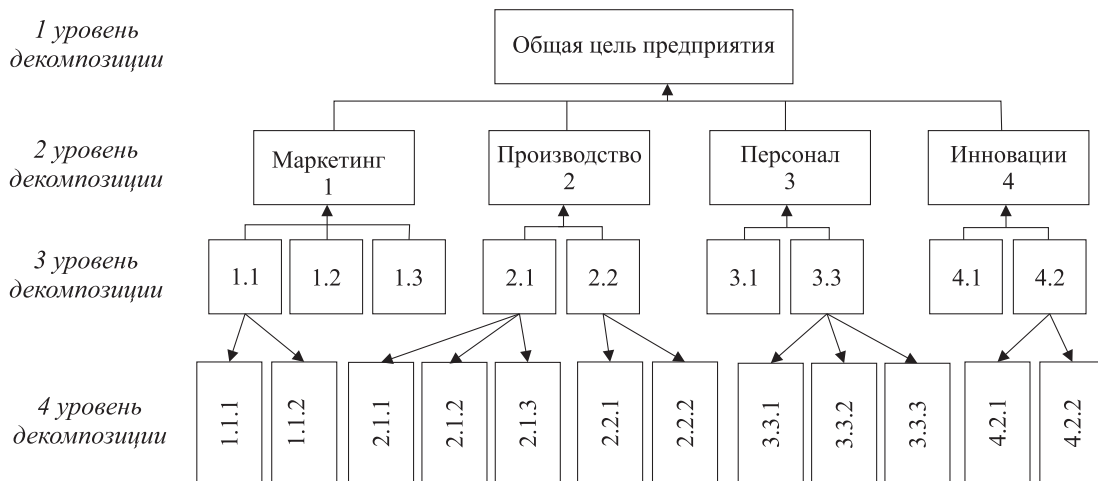


Рис. 3.4 – Дерево целей

Метод «дерево целей» широко применяется для прогнозирования возможных направлений развития науки, техники, технологий, а также для составления личных целей, профессиональных, целей любой компании. Метод используется в программно-целевом планировании и управлении при разработке целевых комплексных программ.

Дерево целей увязывает между собой перспективные цели и конкретные задачи на каждом уровне иерархии. Цель высшего порядка (генеральная, главная цель) соответствует вершине дерева, в ветвях дерева располагаются локальные цели (задачи), которые обеспечивают достижение целей верхнего уровня.

Задача — то, что требует исполнения, разрешения.

Задача — это предписанная работа или часть работы (операции, процедуры), которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки.

Достаточно часто цели отождествляют с задачами, однако это не так.

*Цель* выражает стремление к конкретному конечному состоянию. Постановка целей в деятельности является показателем осознанности действий субъекта. Цель помогает выстроить некоторую последовательность в работе, осуществить анализ результата.

Цели имеет следующие характеристики:

- конкретность конечного результата;
- является непосредственным следствием потребности субъекта;
- имеет долю неопределенности.



.....  
*Задача* — это конкретизация путей решения проблемной ситуации. Задача всегда исходит из цели и является средством ее реализации.  
 .....

Сначала выбирается цель, исходя из которой, с учетом реальных возможностей, выстраивается цепочка задач. Цель — это определение направления работы.

Чтобы цель оказалась достигнутой быстрее, необходимо потратить время и сформулировать задачи, так как они представляют собой конкретные действия на пути к достижению этой цели.

Цель указывает конечный результат, решение каждой задачи приближает субъекта к этому результату.

Если реализация цели требует много времени, ее разбивают на несколько подцелей, к каждой из которых определяют комплекс задач [51].

При этом очень важным является формулировка и целей, и задач.

Значение аббревиатуры «SMART» представлено в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Критерии SMART

S-specific (конкретная)	Цель должны быть конкретна. Работники, вовлеченные в процесс ее достижения, должны понимать, в чем она состоит
M-easurable (измеримая)	Цель должна быть измерима. Работники, вовлеченные в процесс ее достижения, должны понимать, достигнута ими цель или нет
A-chievable (достижимая)	Цель должна быть достижима. Работники, вовлеченные в процесс ее достижения, должны обладать соответствующими ресурсами (время, орудия, бюджет и пр.)
R-elevant (сопоставимая)	Цель должна соотноситься с более общей, стратегической целью и работать на ее достижение
T-imebound (определена во времени)	Для каждой цели должны быть определены временные рамки

Чтобы сформулировать цель по принципам SMART, начните предложение с глагола в совершенной форме:

- Повысить.
- Внедрить.
- Понизить.
- Завершить.
- Устранить.
- Произвести.
- Разработать.
- Приобрести.
- Увеличить.
- Закончить и пр.

Кроме этого, укажите только один результат, который должен быть достигнут. Не забудьте включить дату завершения работы. Будьте максимально конкретны

и указывайте только измеряемые результаты. Указывайте реалистичные и достижимые цели, однако достаточно сложные для выполнения.

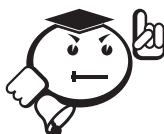


## Пример

Примеры SMART-целей:

- Снизить объем брака до 4% по всем видам используемого сырья.
- Установить новую систему контроля качества «3000 CST» стоимостью не более 43 тыс. долл.
- Разработать и внедрить новую систему оценки персонала к началу ноября 2012 года без превышения ранее выделенного бюджета [52].

Вышеперечисленные критерии SMART — это отражение, пожалуй, самой популярной концепции современного менеджмента, носящей название «Управление по целям» или «Goal management».



Методика управления по целям (MBO — Management by Objectives) стала основой для возникновения концепции Goal management. Ее суть заключается в конкретной постановке и последующем достижении целей компании.

Система KPI (Key Performance Indicators), помогающая организации определять возможность достижения целей, является своеобразным инструментом управления по целям. Именно она позволяет подбирать и контролировать подходящие для каждой конкретной компании модели KPI.

Термин SMART служит отличным напоминанием управленцам об обязательных критериях, выделяемых у каждой цели. По-видимому, эта система настолько понравилась некоторым консультантам, что они стали использовать ее применительно и к задачам. Однако такое решение является достаточно специфичным, поскольку может внести путаницу в сознание менеджеров и сотрудников [53].

Наличие целей увеличивает эффективность деятельности. Идея о том, что наличие цели делает более эффективной деятельность менеджера, его подчиненных и компании, выводится даже из интуитивного восприятия. Как отмечают П. Питерс и Р. Уотерман, одно из сравнительно недавних исследований, проводимых в этой области, базировалось на сравнении результатов деятельности двух фирм, в одной из которых постановка целей проводилась только формально, а в другой такие цели были одним из важнейших звеньев управления.

Анализ десятилетнего периода деятельности обеих фирм показал, что чистая прибыль той компании, которая систематически практиковала процесс постановки целей, значительно превышает чистую прибыль компании, которая не уделяла особого внимания этому вопросу. И более поздние исследования целиком подтверждают эти выводы. Наличие цели позволяет увеличить эффективность деятельности [54].



.....  
Составьте список из 20 целей, которые Вы хотите достичь в ближайшие 10 лет.

Разбейте каждую цель на понятные отрезки, чтобы было понимание начала и конца каждого такого отрезка и чтобы это мотивировало, а не вызывало внутреннего саботажа.

Подсказки:

Несколько вопросов Вам в помощь:

1. Что я хочу делать?
  2. Что я хочу иметь?
  3. Куда я хочу попасть?
  4. Во что я бы хотел инвестировать?
  5. Кем я хочу стать?
  6. Чему я хочу научиться?
  7. С кем я хочу проводить время?
  8. Сколько я хочу зарабатывать, откладывать, копить?
  9. Сколько я хочу иметь свободного времени на досуг?
  10. Что я сделаю для того, чтобы улучшить свое здоровье?
  11. Ставьте цели в следующих сферах:
    - Карьера и бизнес
    - Финансы
    - Отдых и досуг
    - Спорт и здоровье
    - Отношения (семья и друзья)
    - Творчество
    - Яркость жизни [55].
- .....

### 3.3 Стратегическая программа предприятия



.....  
**Программа мероприятий** — это совокупность инструкций и алгоритмов, описывающих порядок определенных действий по подготовке, проведению и завершению мероприятий.  
.....

Типовая программа мероприятий — это шаблон программы мероприятий.  
Программа мероприятий состоит из компонентов.



.....

**Стратегическая программа** — это документ, составляемый, как правило, на обозримую перспективу (3...5 лет), содержащий систему согласованных по срокам, ресурсам и исполнителям мероприятий, обеспечивающих достижение поставленной цели.

.....

Причем под используемыми ресурсами понимается совокупность затрат материальных, трудовых, финансовых, информационных и других ресурсов, необходимых для достижения цели. Стержнем программы выступает цель, вокруг которой группируется комплекс разнообразных мероприятий. Поскольку рыночная ситуация постоянно меняется, то программа также постоянно корректируется и дорабатывается [56].

Стратегическое проектирование — заключительная ступень процедур стратегического планирования, направленная на разработку проектов стратегических планов.

Под программой в макроэкономическом стратегическом планировании понимают научное предвидение состояния какого-то локального объекта управления в определенный срок (через 5, 15 и более лет), основанное на четком определении цели и системы мероприятий, обеспечивающих достижение этой цели, согласованных между собой по ресурсам, срокам исполнения и исполнителям.

Программы, разрабатываемые на любом уровне управленческой иерархии, должны содержать (рис. 3.5):

- 1) перечень основных решаемых задач;
- 2) совокупность и последовательность мероприятий, с помощью которых она реализуется;
- 3) расчет прямых и косвенных (сопряженных) затрат всех основных видов используемых при осуществлении этих мероприятий ресурсов;
- 4) распределение заданий по срокам и исполнителям.

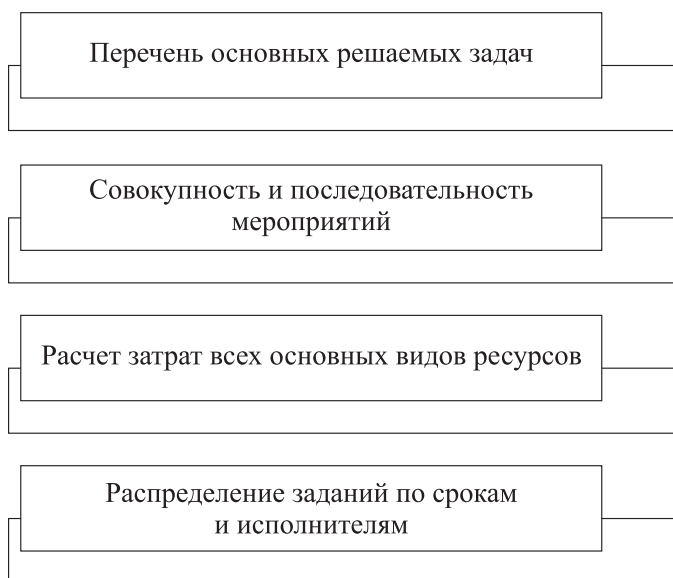


Рис. 3.5 – Содержание программы

В процессе своей реализации стратегические программы выполняют следующие функции.

1. Ориентация программ не на выпускаемую продукцию, а на удовлетворение определенных общественных потребностей.
2. Усиление целевой направленности плановых расчетов, переход в процессе стратегического планирования от языка целей к языку ресурсов.
3. Формирование стратегии для комплексного решения определенных проблем.
4. Изменение сложившихся темпов и пропорций развития (обеспечение структурных сдвигов), не осуществимое в рамках ранее сформулированной системы экономической политики.

Различия в содержании, значимости решаемых проблем, составе подсистем, продолжительности осуществления мероприятий и т. д. порождают большое разнообразие потенциально возможных программ [57].

Классификация программ по отдельным признакам приведена на рис. 3.6.

По отношению проблем, заложенных в основу программы к целям социально-экономического развития, стратегические программы бывают целевые и ресурсные.

По характеру программно-реализуемых проблем выделяют социальные (ориентированные на индивида, на группы населения, на общество в целом), социально-экономические (ориентированные на достижение экономического эффекта в социуме), политические (совершенствование государственного управления), экономические (организационно-хозяйственные, производственно-экономические), научно-технические, идеологические, многоцелевые. При этом по отношению к объекту разрабатывают внешние и внутренние стратегические программы.

При разработке программ одним из важных моментов является временной горизонт планирования, в соответствии с чем принято выделять текущие (до 1 месяца), краткосрочные (от 1 месяца до 1 года), среднесрочные (от 1 до 5 лет), долгосрочные (более 5 лет). По уровню значимости результатов отмечают программы национальной значимости, регионального значения, отраслевого значения, программы на уровне хозяйствующих субъектов. По форме представления конечных результатов, возможна разработка как программы с качественно определенными результатами, так и с количественно определенными результатами.

По классификационному признаку «характер объекта программных мероприятий» выделяют отраслевые (внутриотраслевые и охватывающие отрасль в целом), межотраслевые, региональные (освоение новых регионов, развитие регионов), функциональные (совершенствование экономических параметров, совершенствование специализированных функций управления, совершенствование стадий процесса производство-потребление) и многофункциональные. По отношению объекта программы к административно-территориальному делению страны разрабатывают федеральные программы, программы субъектов федерации, региональные, районные, городские и сельские.

В последнее время в России увеличилось количество реализуемых федеральных, межгосударственных, региональных и иных целевых программ.

Комплексные целевые программы разрабатываются, прежде всего, как программы, имеющие важное значение для решения проблем развития национальной экономики.



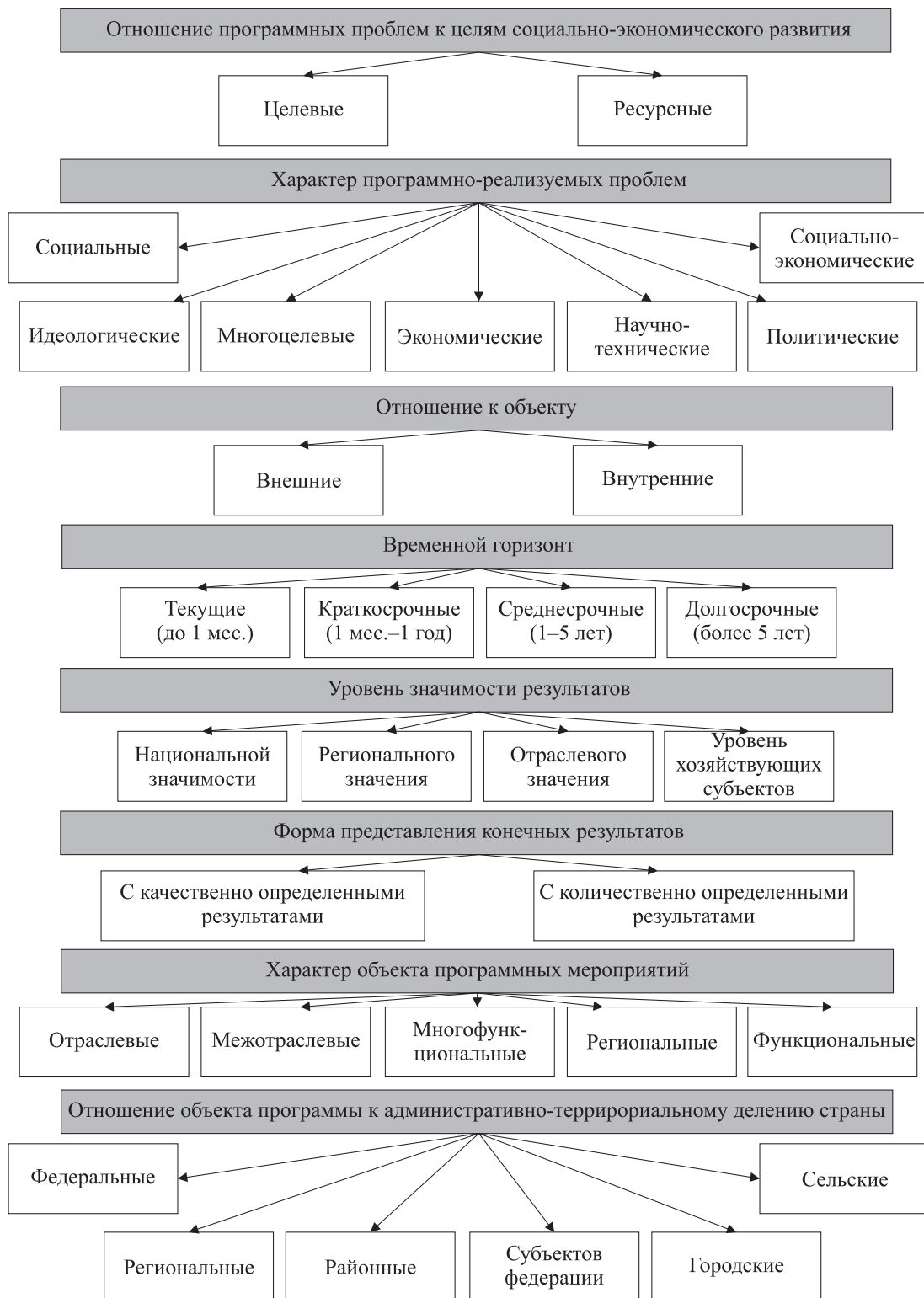


Рис. 3.6 – Типология стратегических программ

Порядок составления целевой программы представлен следующими этапами:

1. Определения целей и задач, которые должны соответствовать стратегии развития предприятия.

2. Определение названия программы, объекта планирования, сроки реализации, обозначение круга ответственных за выполнение лиц.
3. Обозначение состояния решения проблемы, определение качественных и количественных показателей, нуждающихся в серьезной корректировке.
4. Составление перечня мероприятий, направленных на решение задачи.
5. Определение приоритетности предложенных мероприятий, принимая во внимание степень их влияния на целевые показатели мероприятий. Итогом шага должен являться упорядоченный по важности перечень независимых групп мероприятий.
6. Формирование временного графика.
7. Определение источников и объемов целевого финансирования по периодам. Сумма должна быть определена до начала реализации программы, и средства на нее лучше выделить в отдельный фонд. В объем затрат следует включить оплату труда, приобретение товаров и услуг, в том числе и расходы на научные изыскания, покупку основных средств и нематериальных активов и так далее.
8. Обозначение ожидаемых результатов и обозначение конкретных показателей на основе внутренней отчетности, по которым будет произведена оценка программы.
9. Составление паспорта целевой программы, где наглядно зафиксированы основные положения.
10. Обеспечение контроля выполнения обозначенных действий и целевого использования средств
11. Запуск реализации целевой компании.

Остановимся более подробно на формировании временного графика мероприятий. Временной график показывает, как должна разворачиваться реализация мероприятий во времени.

Для построения временного графика необходимо:

- определить перечень и последовательность мероприятий программы, которые могут выполняться параллельно,
- оценить ресурсоемкость каждого мероприятия,
- оценить продолжительность каждого мероприятия исходя из ограниченности ресурсов,
- привязать мероприятия к временной оси,
- определить исполнителей и иные необходимые ресурсы.

Построение временного графика — сложная оптимизационная задача. Продолжительность мероприятий, в которых задействованы внешние по отношению к организации исполнители, должна быть определена с учетом риска задержек по вине другой стороны.

Необходимо особое внимание уделить определению продолжительности мероприятий. Мероприятие может быть:

- однократным (например: подготовка технического задания или закупка определенного вида оборудования);
- периодическим (например: обучение);
- текущим (например: сбор статистической информации).

Продолжительность однократного мероприятия четко ограничена датами начала и окончания. Периодическое мероприятие характеризуется периодичностью и продолжительностью каждой реализации. Текущее мероприятие также ограничивается, как правило, датами начала и окончания, но простирается на весь период от запуска до конца периода планирования мероприятия.

Для определения ожидаемой продолжительности мероприятия (тож) применяются два варианта использования вероятностных оценок деятельности работ. Первый вариант основан на использовании трех оценок  $t_{\max}$ ,  $t_{\min}$ ,  $t_{н.в}$ .

$$t_{\text{ож}} = \frac{t_{\min} + 4 \cdot t_{н.в} + t_{\max}}{6}, \quad (3.1)$$

где  $t_{\min}$  — кратчайшая продолжительность мероприятия (оптимистическая оценка);  $t_{\max}$  — самая большая продолжительность работы (пессимистическая оценка);  $t_{н.в}$  — наиболее вероятная по мнению экспертов продолжительность мероприятия (реалистическая оценка).

Второй вариант основан на использовании двух оценок:  $t_{\max}$  и  $t_{\min}$ . В этом случае

$$t_{\text{ож}} = \frac{3 \cdot t_{\min} + 2 \cdot t_{\max}}{5}. \quad (3.2)$$

Оценка продолжительности мероприятий оформляется в табл. 3.3.

Таблица 3.3 – Таблица оценки продолжительности мероприятий

Наименование работ	Исполнители (должность)	Кол-во человек	Продолжительность работ			
			$t_{\min}$	$t_{\max}$	$t_{н.в}$	$t_{\text{ож}}$

Для того, чтобы выполнить работы в срок при наименьших затратах средств, составляется план-график, в котором рассчитывается поэтапная трудоемкость всех работ.

При составлении ленточного графика необходимо охватить весь перечень работ по теме. На ленточном графике это отражается в виде параллельных отрезков прямых линий, характеризующих одновременное проведение работ несколькими сотрудниками.

Ленточный график может быть выполнен в форме табл. 3.4.

Если исполнители однотипных мероприятий находятся в разных организациях, то можно воспользоваться двумя таблицами — общим планом работ (табл. 3.5) и традиционным временным графиком (табл. 3.6).

Таблица 3.4 – Ленточный график

Перечень работ	Исполнитель	Трудо- емкость, чел./дн.	Числен- ность, чел.	Длитель- ность, дней	Продолжительность работ, дней													
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
1. Разработка технического задания	руководитель, инженер	2	2	4														
2. Сбор информации, изучение литературы	инженер	2	1	2														
3. Формулировка возможных направлений решения задачи	инженер	3	1	3														
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
Общая длительность проведения работ				90														

Таблица 3.5 – Образец общего плана работ

№	Наименование мероприятия	Результаты	Сроки выполнения		Исполнители			Примечание
			Начало	Окончание	ООО «ААА»	ООО «БББ»	ООО «ВВВ»	
3.1	Разработка типовых положений о структурных подразделе- ниях по Блоку эксплуатации	Проекты типовых положений о подразде- лениях	28.02.2011	14.03.2011	Иванов И. И.	Петров П. П.	Сидоров С. С.	привлекаются руководители структурных подразделе- ний Пред- приятий

Таблица 3.6 – Образец временного графика

№	Наименование предприятия	Недели									
		21.02.2011	28.02.2011	07.03.2011	14.03.2011	21.03.2011	28.03.2011	04.04.2011	11.04.2011	18.04.2011	02.05.2011
1	Разработка эскиза распределения основных функций между структурными подразделениями										
2	Разработка типовых форм Положения о структурном подразделении и Должностной инструкции										
3	Разработка типовых форм Положений о структурных подразделениях по блокам										
4	Согласование типовых Положений о структурных подразделениях										

Наименование мероприятия должно быть кратким и точно определять суть мероприятия. Обобщенные формулировки допускаются для наименования блоков мероприятий – разделов плана. Наименование мероприятия начинается, как правило, отглагольным существительным, указывающим на предпринимаемое действие (например: разработка, построение, создание, внедрение, приобретение и т. п.); следующие слова описывают объект действия (например: приобретение лицензий, формирование разделительного баланса, сбор статистической информации и т. п.). Желательно, чтобы наименования мероприятий, при их упоминании вне полного контекста плана работ, позволяли бы идентифицировать выполняемые действия (например: вместо двух мероприятий с наименованием «приобретение лицензии» в двух разных разделах плана лучше написать «приобретение лицензий на бухгалтерское программное обеспечение» и «приобретение лицензий на технологию выполнения сварочных работ») [58].

После того, как будет сформирована программа мероприятий, возникает необходимость в ее анализе и оценке. Рассмотрению данного вопроса посвящен раздел 4 данного учебного пособия.



## Контрольные вопросы по главе 3

1. Дайте определение понятию «стратегическое планирование».
2. Что такое миссия предприятия?
3. Приведите примеры мероприятий стратегической программы.
4. Что такое «ценности организации»?
5. Какие функции выполняют цели предприятия?
6. В чем состоит отличие целей и задач?
7. Назовите критерии SMART.
8. Какие вы знаете виды стратегических программ?
9. Перечислите основные этапы формирования целевых программ.

---

## Глава 4

# ОЦЕНКА СТРАТЕГИЙ И СТЕПЕНИ ИХ РЕАЛИЗУЕМОСТИ

---

### 4.1 Сущность оценки стратегии

Выбор стратегии является непростой задачей, однако еще более сложной является задача подбора соответствующих инструментов для контроля за ходом стратегии и оценки ее результатов. Оценка стратегии является заключительным этапом стратегического планирования и продолжается на всех этапах реализации стратегии. Она может производиться по двум направлениям, представленным на рис. 4.1.

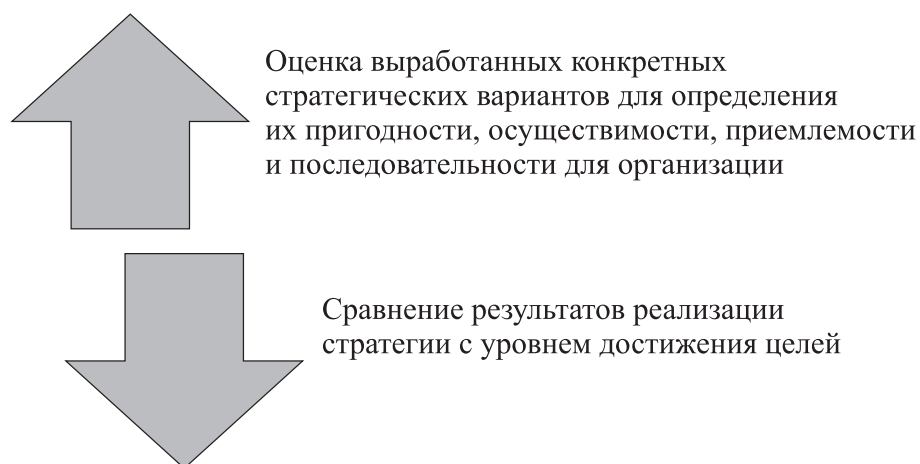


Рис. 4.1 – Направления оценки стратегии

Эффективная система оценки требует наличия четырех основных элементов (рис. 4.2):

1. *Мотивация для оценки.* Прежде чем оценка сможет быть произведена, у руководителя организации должно возникнуть желание оценить свои показатели или стратегию, которую он или его команда хотят реализовать.

2. *Информация для оценки.* Требованием достоверности оценки является наличие информации в удобной для использования форме, чтобы оценить предложенную стратегию, а также ее последствия после реализации.

3. *Критерии оценки.* Стратегии должны оцениваться по определенным критериям. Эти критерии могут быть сгруппированы по 5 группам (табл. 4.1) [59].

Таблица 4.1 – Критерии оценки

Критерий	Содержание критерия
Последовательность осуществления стратегии	Стратегия определяется целью верхнего уровня, поэтому она не должна содержать несогласованные с верхним уровнем цели более низкого уровня
Согласованность с требованиями среды	Стратегия должна соответствовать внешней обстановке и происходящим в ней критическим изменениям
Осуществимость стратегии	Стратегия не должна ни переоценивать доступные ресурсы, ни создавать нерешаемые проблемы в будущем
Приемлемость для стейкхолдеров	Стратегия должна соответствовать ожиданиям конкретных групп поддержки
Преимущество по отношению к конкурентам	Стратегия должна обеспечивать создание или поддержание конкурентного преимущества в избранной области



.....  
*Стейкхолдеры* – это группы, организации или индивидуумы, на которые влияет компания и от которых она зависит [60].  
 .....

4. *Решения по результатам оценки стратегии.* Оценка сама по себе не является завершающим этапом. Она должна направлять решения о выборе стратегии и способствовать определению ее действенности. Для этого должны быть разработаны соответствующие системы корректирующих действий, основанные на оценке представленной информации.

Сложность осуществления оценки может быть обусловлена следующими основными причинами:

- Недоступность, несвоевременность, недостаточность предоставленной информации.
- Несогласованность критериев оценки стратегии.
- Барьеры со стороны руководства.
- Высокие издержки на процедуру оценки.
- Сложность выбранного метода оценки.





Рис. 4.2 – Основные элементы системы оценки стратегии

Оценка выполнения стратегических решений происходит на каждом намеченном этапе выполнения стратегического менеджмента.

Оценку выполнения решений проводит высшее руководство предприятием на специальных совещаниях по подведению итогов за определенный период работы предприятия или по контролю за результатами выполнения стратегии.

Каждый пункт выполнения особо важного задания должен оцениваться с точки зрения поощрения или наказания исполнителей по специально выработанному положению. Финансовые ресурсы для этого должны быть заложены в бюджете [61].

## 4.2 Методы оценки стратегии

Существует несколько схем оценки стратегии. По существу, все они связаны с соответствием конкретных вариантов стратегии положению организации на рынке и ее относительным стратегическим возможностям. Имеется целый спектр возможных методов, наиболее известными из которых являются следующие:

- матрица МакКинси;
- анализ жизненного цикла;
- бенчмаркинг;
- анализ отдачи от стратегии.

Матрица МакКинси была рассмотрена нами в главе 2, поэтому подробнее остановимся на остальных методах.

### Анализ жизненного цикла предприятия

В настоящее время в теории организации чаще всего встречается модель, предложенная Д. Миллером и П. Фризенем, которые, взяв за основу изменения ситуации в самой организации, инновациях и организационной стратегии, выделили пять стадий развития организации: рождение, развитие, зрелость, расцвет, упадок.

В таблице 4.2 отражены основные критерии, по которым можно определить (по их мнению) стадию, на которой находится исследуемая организация [62].

Таблица 4.2 – Критерии определения стадии развития организации

Фазы развития	Критерии
Рождение	Возраст фирмы младше 10 лет, имеет неформальную структуру, во главе управления – менеджер-собственник
Развитие	Уровень продаж возрастает более чем на 15%, функционально организованная структура, политика формализована
Зрелость	Уровень продаж растет, но прирост составляет менее 15%, более бюрократическая организация
Расцвет	Уровень продаж снова возрастает более чем на 15%, используются сложные системы контроля и планирования
Спад	Ограничение выпуска продукции, прибыль падает

Метод анализ жизненного цикла использует пятнадцатиклеточную матрицу (табл. 4.3). Вертикальное направление показывает различные стадии эволюции продукта или рынка. Горизонтальное направление показывает конкурентное положение предприятия. Попробуем описать ситуацию в каждом предприятии (или стратегии) *A–G*, показанных в табл. 4.3.

Таблица 4.3 – Матрица анализ жизненного цикла организации

Жизненный цикл	Конкурентная позиция		
	Сильная	Средняя	Слабая
Разработка	<i>A</i>		
Выведение на рынок	<i>B</i>		<i>C</i>
Рост	<i>D</i>		
Зрелость	<i>E</i>	<i>F</i>	
Упадок			<i>G</i>

Предприятие (или его стратегия) *A* может быть определено как «вопросительный знак», обладающий большим потенциалом. Так же, как и *A*, *B* – развивающийся победитель. Предприятие *C*, хотя и находится в растущей отрасли производства, похоже, становится «проигравшим». В отрасли, в которой находится *D*, происходит падение деловой активности. Предприятия *E* и *F*, похоже, являются производителями прибыли, в то время как предприятие *G* – явно проигравшим.

«Вопросительные знаки», обладающие большим потенциалом, а также развивающиеся победители, такие как предприятия *A* и *B*, должны финансово подпитываться. Потенциальные проигравшие, такие как *C*, должны ликвидироваться. Маловероятно, что *D* получает хорошую отдачу в настоящее время, но перспективы хороши, и поэтому оно должно быть поддержано. Предприятиям *E* и *F* необходимо действовать так, чтобы закрепить и удержать свое конкурентное преимущество.

## Бенчмаркинг



.....  
***Бенчмаркинг** — это методика сопоставления эффективности деятельности исследуемой компании, в сравнении с лидером в данной отрасли.*  
.....

Бенчмаркинг, или ориентация на успешные примеры, — технология создания эффективной стратегии организации через изучение и внедрение лучших методов ее организации. Это метод объективного систематического сопоставления собственной деятельности с работой лучших организаций, работающих в данной отрасли, выяснение причин их эффективности, организация соответствующих действий для улучшения собственных показателей и их реализация.

План действий при оценке стратегических решений методом бенчмаркинга:

1. Выявление тех аспектов деятельности организации, по которым потребители продукции выделяют производителей данной продукции, добившихся делового совершенства.
2. Установление эталонной системы, с которой будут сравниваться показатели работы.
3. Определение способов достижения эталонной системы высокого уровня эффективности.
4. Установление стандартов эффективности для ключевых аспектов деятельности организации по поддержке товаров, превосходящих уровень эффективности эталонной компании.
5. Выявление того, что должно быть сделано для доведения показателей работы организации до оптимального уровня.
6. Разработка проекта стратегии реализации полученных идей с целью получения превосходства над лидерами.
7. Выполнение намеченных проектов [63].

## Анализ отдачи от стратегии

Как уже отмечалось, при проектировании стратегии необходимо разработать критерии оценки как хода процесса ее реализации, так и оценки финального состояния организации, когда стратегический план завершен. Этот процесс оценки называется *анализом отдачи от стратегии*.

Анализ отдачи от стратегии представлен следующими видами оценки: анализ прибыльности и анализ затрат и результатов.

Анализ затрат и результатов представляет собой попытку дать денежное выражение всем затратам и результатам варианта стратегии. Он позволяет определить, превышают ли результаты данного варианта стратегии расходы по нему, и дает возможность стратегам выбрать альтернативу, которая обеспечивает максимальный чистый доход.

Методы оценки отдачи от стратегии включают в себя прогнозирование финансовых коэффициентов (коэффициенты финансовой зависимости, коэффициенты ликвидности, коэффициенты рентабельности); анализ чувствительности; матрицы решений и др.

Определение финансовой осуществимости стратегий включает:

- анализ движения денежных средств,
- анализ чувствительности,
- анализ безубыточности.

### 4.3 Оценка эффективности стратегий

Неправильный выбор стратегического решения может привести к последствиям, не соответствующим ожидаемым, и помимо того, что цель стратегии не будет достигнута (при том, что ресурсы израсходованы), кроме прямого ущерба, добавится множество негативных факторов, таких как дискредитация лица, принимающего решение, экспертов, а также иных лиц, ответственных за разработку и реализацию стратегии. Таким образом, актуализируется потребность в оценке стратегических решений. Оценивают их по критерию эффективности — комплексному показателю степени достижения целей организации.



.....  
**Эффективность** — относительный эффект, результативность процесса, операции, проекта, определяемый как отношение эффекта, результата к затратам, расходам, обусловившим его получение.

$$\text{Эффективность} = \frac{\text{Результат}}{\text{Затраты}}$$

**Эффект** — достигаемый результат в его материальном, денежном, социальном выражении.

**Эффективность стратегического управленческого решения** — это отношение результата выполнения стратегического управленческого решения (эффекта) к затратам на его разработку и реализацию.

.....

Теперь попробуем разобраться, что является результатом стратегического управленческого решения.



.....  
**Результат стратегического управленческого решения** — достижение цели организации.

.....

Примеры результатов стратегического решения представлены на рис. 4.3.

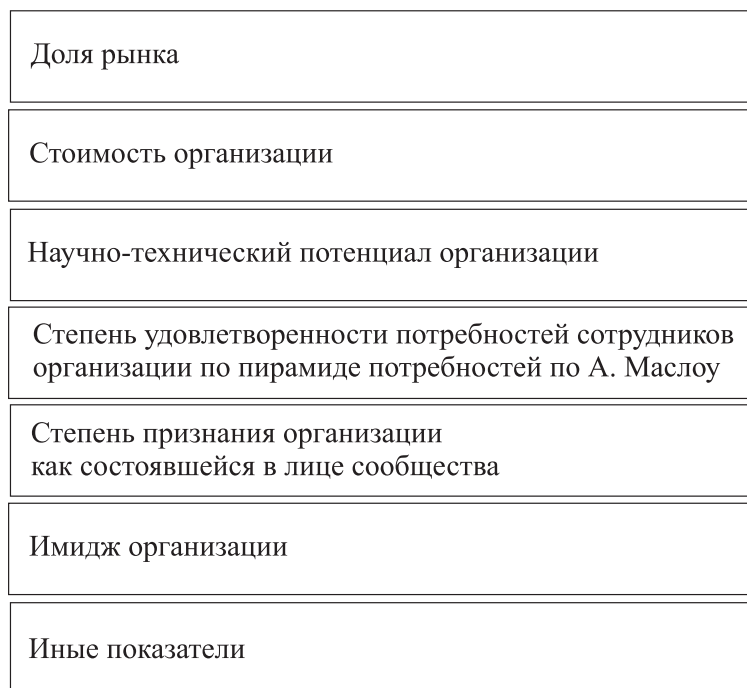


Рис. 4.3 – Результаты стратегического решения

К затратам относятся затраты на разработку (PCYP) и реализацию стратегического управленческого решения (рис. 4.4) [64].

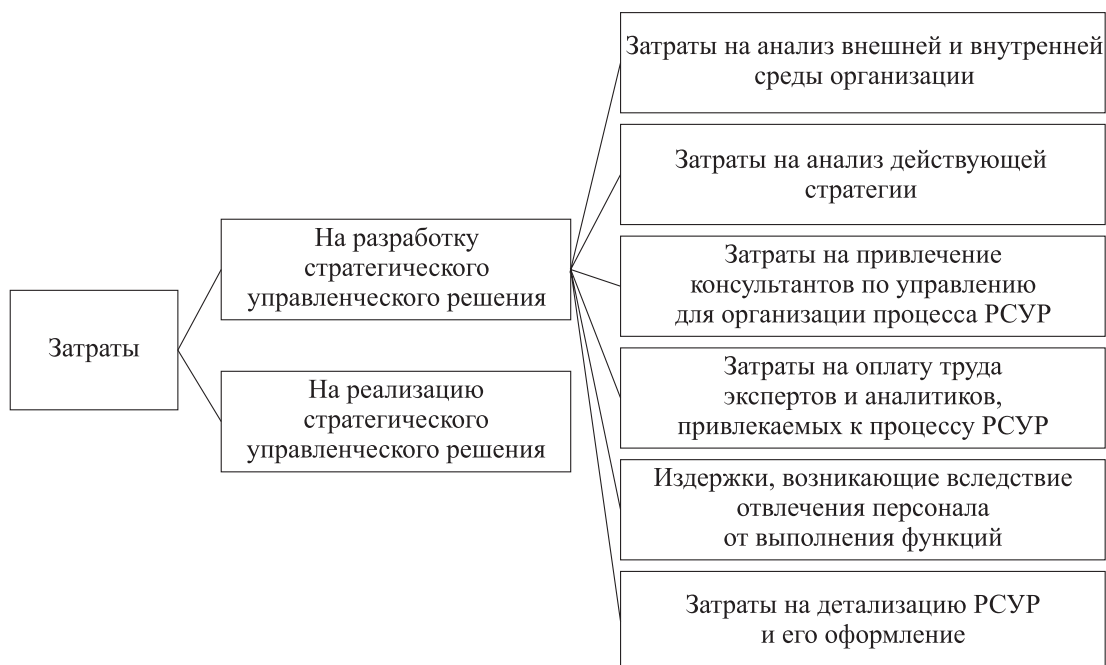


Рис. 4.4 – Затраты, связанные с разработкой и реализацией стратегического управленческого решения

Оценка эффективности реализации стратегии может проводиться по трем уровням:

1. Эффективность реализации стратегической программы, которая определяется соотношением четырех параметров:
  - стоимостью реализации программы по сравнению с ее исходным бюджетом;
  - сроками реализации программы по сравнению с «первоначальными прикидками»;
  - размером полученного эффекта от программы по сравнению с ожидавшимися результатами;
  - объемом посторонних (неожиданных) эффектов, возникших при реализации конкретной стратегической программы.
2. Степень достижения поставленных стратегических целей.  
Это уровень достижения показателей деятельности бизнеса. Здесь можно выделить средне- и долгосрочные показатели, но в самом общем виде. Чем точнее были сформулированы показатели, тем легче провести оценку их выполнения [65].
3. Степень соответствия поставленных стратегических целей интересам стейкхолдеров:
  - собственников (с помощью системы финансовых показателей результативности);
  - потребителей;
  - работников и их семей;
  - государства.

Разработка и реализация решений, обеспечивающих всегда высокую эффективность, — трудная задача и для опытных руководителей. По разным причинам эффект может не соответствовать ожидаемому результату. Однако постоянным должно быть стремление к максимизации эффекта, ибо недостаточная эффективность квалифицируется как «брак» в работе менеджера.



## Контрольные вопросы по главе 4

1. Перечислите основные элементы оценки.
2. В чем заключается сложность осуществления оценки?
3. Как взаимосвязаны оценка и контроль?
4. В чем заключается метод анализ жизненного цикла?
5. В чем заключается метод бенчмаркинга?
6. В чем заключается метод анализа отдачи от стратегии?
7. Дайте определения понятиям «эффект» и «эффективность».
8. Перечислите результаты стратегических управленческих решений.
9. Перечислите затраты на разработку стратегических решений.

---

## Глава 5

# РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

---

### 5.1 Процесс реализации стратегии

Признаками эффективного менеджмента является не только формирование адекватной стратегии, но и эффективная ее реализация. Реализация стратегии как проблема и как предмет усилий топ-менеджмента подробно описана как в классических работах (достаточно упомянуть как хрестоматийные «Основы менеджмента» Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф., работы Г. Минцберга, так и недавние публикации М. Мэнкинса, Р. Стила, В. Марковского).

Г. Минцберг выделяет «сознательную» (запланированную) и «возникающую» (реализуемую) стратегии. Значительная часть того, что оказалось реализованным, как правило, изначально не входило в задуманную стратегию. Таким образом, на практике реализуется некая комбинация сознательной и возникающей стратегий (рис. 5.1).

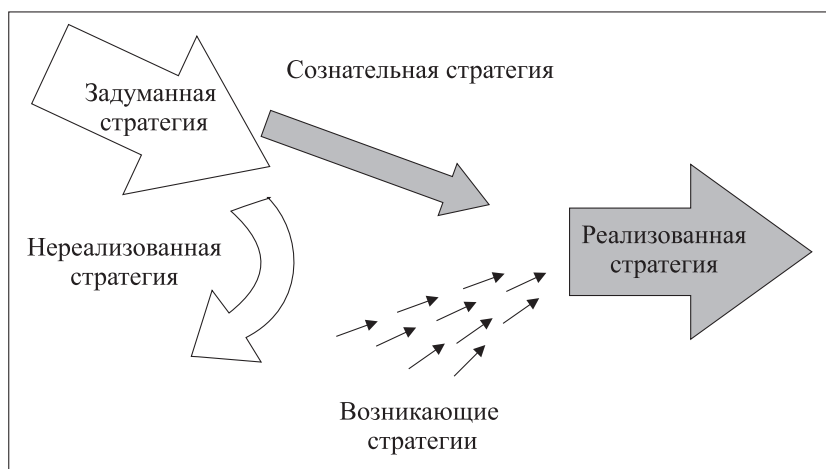


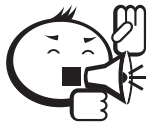
Рис. 5.1 – Реализованная стратегия как комбинация сознательной и возникающих стратегий

Реализованная стратегия должна быть одновременно активной и адаптивной.



.....  
**Активная стратегия** — стратегия, которая включает в себя использование доступной информации и инструментов прогнозирования с целью получения лучшей результативности работы.

**Адаптивная стратегия** — такая стратегия, которая определяется в процессе решения задачи на основе накопления новой информации о возможных результатах того или иного варианта решения [66].  
 .....



.....  
 В связи с этим процесс реализации стратегии отличается от процесса выполнения долгосрочного плана.  
 .....

Процесс реализации стратегии это не только начало выполнения принятой стратегии (рис. 5.2), но и старт процесса создания будущей стратегии (рис. 5.3). В процессе реализации стратегии через обратную связь поступает информация о результатах и запускается механизм их осмысления (процесс стратегической рефлексии).

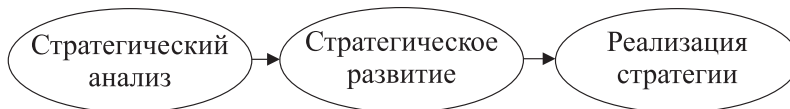


Рис. 5.2 – Традиционный подход к реализации стратегии

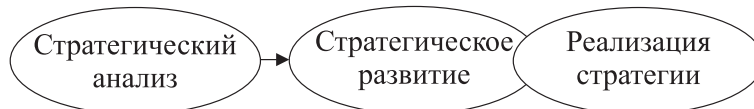


Рис. 5.3 – Ситуационный подход к реализации стратегии

Эффективная реализация стратегии требует соответствующей организации, методов ведения бизнеса, организационных возможностей, системы вознаграждения, корпоративной культуры. Основными задачами в процессе реализации стратегии являются:

- обеспечение необходимыми компетенциями и ресурсной базой;
- распределение ресурсов по значимым звеньям цепочки ценности;
- выработка политики и процедур в поддержку стратегии;
- внедрение методик непрерывного совершенствования;
- внедрение информационных, коммуникационных и других систем;
- разработка системы стимулирования за достижение целей;
- создание корпоративной культуры и системы лидерства.

Для успешной реализации стратегии необходимо выполнение следующих принципов (рис. 5.4):



- представление стратегии в виде системы указаний;
- доведение всех принципов стратегии до персонала;
- использование достаточной мотивации [67].



Рис. 5.4 – Принципы реализации эффективной стратегии

На этапе реализации стратегии возникает множество проблем, и для этого существуют объективные причины: здесь осуществляется переход от проектирования к практике управления, столкновение с реальностью, которая всегда богаче, переменнее любых планов. К тому же процесс проектирования требует определенного (иногда значительного) времени, в течение которого произойдут такие изменения в среде существования организации, что планы могут в какой-то мере «устареть» еще до начала реализации.

Выделим следующие типичные для процесса реализации стратегии проблемы:

- возможно несоответствие между стратегией и структурой, и они могут противодействовать друг другу;
- недостаток или отсутствие определенных навыков и потребность их компенсации. Нежелание управляющих менять стиль работы и приобретать новые навыки;
- системы информации и связи могут не отвечать новым требованиям руководства и не давать адекватной оценки происходящим изменениям, поэтому группа высшего руководства организации не будет в полной мере владеть ситуацией;

- реализация стратегии включает изменения, которые, в свою очередь, содержат неопределенности и риск, а они могут вызывать настороженность руководителей, нежелание брать ответственность за принятие рискованных решений на себя;
- управленческие методы, такие как программа компенсации, развития управленческой структуры и т. д., которые действуют в пределах структурной схемы, могут не соответствовать стратегическим целям [68].



.....  
 Процесс реализации стратегии призван отвечать на следующие основные вопросы (рис. 5.5):

- При помощи каких ресурсов будут достигнуты цели организации?
  - Кто будет это реализовывать?
  - Когда это произойдет?
  - Каким образом будут выполнены цели?
- .....

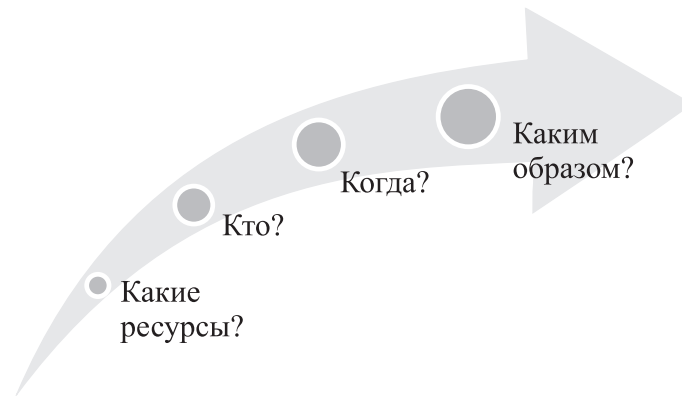


Рис. 5.5 – Вопросы, находящие решение в процессе реализации стратегии



.....  
 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 (рис. 5.6).

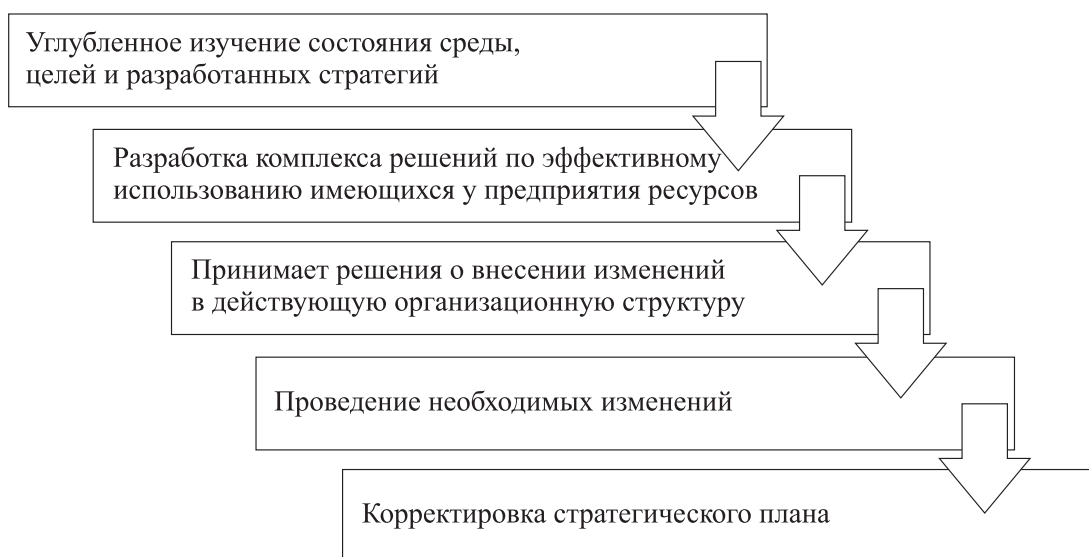


Рис. 5.6 – Этапы процесса реализации стратегии со стороны высшего руководства

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

- уяснение сущности выдвинутых целей, выработанных стратегией, их корректности и соответствия друг другу, а также состоянию среды;
- доведение идей стратегического плана и смысла целей до сотрудников предприятия с целью подготовки условий для их вовлечения в процесс реализации стратегий.

Первый этап предполагает углубленное изучение состояния среды, фактически речь идет о выявлении факторов и условий, влияющих на процесс реализации стратегии.

Классификация факторов, влияющих на успех реализации стратегии, осуществляется по следующим признакам:

- 1) по источникам возникновения:
  - внутренние (эндогенные) – подконтрольные высшему уровню управления организацией;
  - внешние (экзогенные) – находятся вне сферы высшего уровня управления организацией;
- 2) по степени объективности:
  - преимущественно объективные;
  - преимущественно субъективные;
- 3) по элементам организационной системы:
  - входы (ресурсные факторы);
  - процессор (процессные факторы);
  - выходы (результативные факторы);
- 4) по характеру воздействия на организацию:

- стимулирующие (способствующие развитию организации);
- дестимулирующие (препятствующие развитию организации).

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

На третьем этапе высшее руководство принимает решения о внесении изменений в действующую организационную структуру и в процессы с целью достижения наилучших результатов по реализации стратегии.

Можно выделить четыре достаточно устойчивых и отличающихся определенной завершенностью типа стратегических изменений.

1. Реорганизация (перестройка) предприятия предполагает фундаментальные изменения, затрагивающие миссию и организационную культуру предприятия. Данный тип изменений характерен для ситуации, когда предприятие меняет отрасль и, соответственно, продукт и место на рынке. В случае перестройки организации возникают самые большие трудности с выполнением стратегии, поскольку они происходят и в технологической области, и в сфере трудовых ресурсов.
2. Радикальное преобразование предприятия проводится на стадии выполнения стратегии в том случае, если организация не меняет отрасли, но при этом в ней происходят изменения, вызванные, например, ее слиянием с аналогичной организацией. В этом случае слияние различных культур, появление новых продуктов и выход на новые рынки требуют сильных внутриорганизационных изменений, касающихся организационной структуры.
3. Умеренное преобразование осуществляется в том случае, когда предприятие выходит на рынок с новым продуктом и стремится завоевать для него покупателей. В этом случае изменения затрагивают производственный процесс и маркетинг.
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 предприятия в целом [69].

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

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

Исходя из данных положений, в качестве основных направлений менеджмента при реализации стратегии выступают такие, как: тайм-менеджмент, контроллинг, ресурсная оценка.

Фактически, перечисленные направления очевидны, однако в любой организации каждое из этих направлений содержит риски, значимые для успешности реализации конкретной стратегии [70]. Пример учета рисков представлен в табл. 5.1.

Таблица 5.1 – Учет рисков реализации стратегии открытия SPA-салона

<b>Виды рисков</b>	<b>Характеристика рисковой ситуации</b>	<b>Меры профилактики</b>	<b>Варианты выхода</b>
Коммерческие	– снижение спроса; – усиление позиций конкурентов	– исследование рынка; – реклама; – гибкая ценовая политика; – стимулирование сбыта	– снижение цен; – специальные акции, мероприятия, мастер-классы
Финансовые	– инфляция; – непредвиденные затраты; – высокие налоги	– налоговое планирование; – формирование резервов; – финансовое планирование	– повышение цен
Производственные	– выход оборудования из строя; – ухудшение качества обслуживания	– своевременные плановые осмотры и межремонтное обслуживание	– срочный ремонт; – заключение новых трудовых договоров
Форс-мажорные	– пожар; – кража; – сбой работы коммунальных сетей	– страхование; – установка пожарной и охранной сигнализации	– получение страховых выплат; – восстановление
Организационные	– текучесть кадров, нехватка мастеров; – конфликты внутри коллектива	– четкое понимание цели; – формирование эффективной системы мотивации; – повышение уровня мастерства сотрудников	– улучшение условий труда; – поиск компромиссов

Выполнение перечисленных этапов, учет влияния на процесс реализации стратегии условий и факторов – огромная текущая работа менеджмента компании. Ее результатом будет успешная реализация самой стратегии, выраженная достижениями поставленных целей.

## 5.2 Системы стратегического управления и управленческая пирамида

Серьезной проблемой, сдерживающей применение аналитических методов для решения задач стратегического управления, является отсутствие информации о рынках, на которых работает или намеревается работать компания. Если для финансово-экономического анализа при наличии адекватного управленческого учета все находится «под рукой» (т. е. в КИС), то данные о рынке весьма отрывочны, труднодоступны или вовсе отсутствуют. Этот пробел в настоящее время начинает заполняться CRM-системами (Customer Relationship Management — управление взаимоотношениями с клиентами). В развитой системе этого класса может накапливаться информация не только о контактах с клиентами, но и данные о конкурентах, поставщиках и событиях, связанные с их деятельностью. Соответствующая информационная база по мере ее наполнения может стать основой для маркетингового анализа и выработки стратегических решений.

Для анализа информации, накапливаемой в корпоративных хранилищах данных, в настоящее время широко используется OLAP-технология (On-Line Analytical Processing — аналитика в реальном времени) — технология многомерного анализа данных, позволяющая взглянуть на них с различных сторон (в основном предоставляет возможность анализа агрегированных данных). Для превращения информации в знания о закономерностях и тенденциях используется технология Data Mining («извлечение данных»), обеспечивающая выявление скрытых зависимостей между данными в больших их массивах и позволяющая осуществлять анализ тенденций. Соответствующие программные продукты перебрасывают мостик между оперативным и стратегическим уровнями управления предприятием, однако не в состоянии обеспечить решение задач выработки и анализа стратегии компании. Ограничение их возможностей связано прежде всего с содержанием информации, на основе которой проводится анализ.

Таким образом, в процессе стратегического управления аналитические системы класса OLAP и Data Mining целесообразно использовать на этапах диагностики и стратегического контроллинга. Однако для анализа возможностей и стратегических альтернатив этих инструментов недостаточно.

Особое место в системе управления предприятием занимает бюджетирование. Назначение автоматизированных систем бюджетирования — проведение анализа в рамках вполне определенных бизнес-процессов (в них реализуется параметрическая модель процессов, в которой роли всех участников известны, и остается только определить их «вклад» в формирование бюджета). С другой стороны, хотя эти системы и имеют немало общего с финансово-аналитическими продуктами, поддерживая решение задач планирования и анализа на основе модели будущей деятельности предприятия, бюджетирование — всего лишь еще одно промежуточное звено между стратегическим уровнем управления и оперативным уровнем: бюджет компании — это единый скоординированный план на горизонте оперативной деятельности, который разрабатывается на основе выбранной стратегии.

Таким образом, на верхнем уровне управленческой «пирамиды» (рис. 5.7) располагаются системы стратегического управления, а фундамент составляют КИС и CRM-системы. При этом на вершине этой пирамиды концентрируется инфор-

мация, наиболее существенная для выработки стратегических решений, и именно здесь осуществляется единый процесс стратегического управления, поддерживаемый полным набором аналитического инструментария.

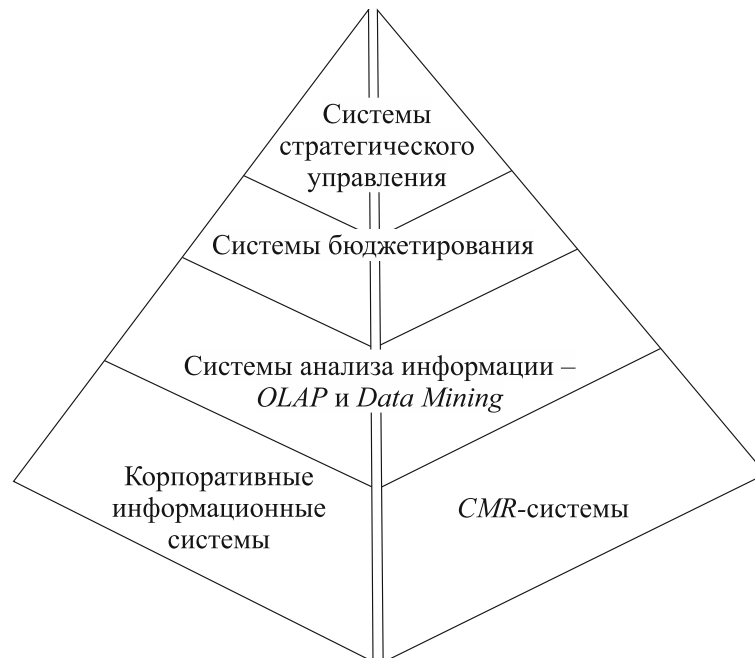


Рис. 5.7 – Управленческая пирамида

Говоря о едином процессе стратегического управления, нельзя не отметить одно важное обстоятельство. Заключается оно в том, что в теории и практике менеджмента существуют два взгляда на предприятие: один рассматривает его как «машину для извлечения прибыли», другой — как участника рынка, действующего в условиях конкуренции. В первом случае главное внимание уделяется показателям финансовой деятельности предприятия, во втором — показателям его конкурентоспособности на рынке. Как ни странно, эти два проявления одной сущности часто никак не связываются ни в сознании топ-менеджмента компаний и их владельцев, ни в их практической деятельности, в то время как «доброкачественная» стратегия компании обеспечивает связь ее финансовых результатов и рыночных позиций с помощью сбалансированной системы целей и адекватной организационной концепции.

Отмеченный дуализм проявляется и на рынке аналитических инструментов: одни из них рассматривают предприятие с позиций финансово-экономической деятельности, другие — с точки зрения рыночного окружения. Поэтому когда мы говорим о необходимости создания интегрированной системы стратегического управления, то имеем в виду информационную модель предприятия и внешнего окружения, подходящую для всестороннего стратегического анализа всех сторон его деятельности. Эта модель должна быть интегрирована по «вертикали», т. е. связана с оперативным уровнем управления предприятием.

Аналитические системы для бизнеса, представленные сегодня на отечественном рынке, позволяют решать следующие основные задачи:

- анализ показателей финансово-хозяйственной деятельности компании по данным отчетности;
- оценка прибыльности различных сегментов рынка и каналов сбыта;
- анализ сильных и слабых сторон компании;
- анализ конкурентных позиций компании на рынке;
- анализ портфеля выпускаемой продукции;
- разработка и анализ инвестиционных проектов, оценка эффективности инвестиций;
- обоснование выбора того или иного типа оборудования или производственной технологии;
- разработка и анализ планов проведения различных изменений (финансовое оздоровление, выпуск новых продуктов, реструктуризация и т. п.);
- анализ выгод и рисков, связанных с различными сценариями развития компании;
- определение точки безубыточности выпуска продукции;
- оценка стоимости компании;
- выбор схемы финансирования развития компании и формирование оптимальной структуры собственного и заемного капитала;
- определение эффективности различных направлений деятельности холдинга;
- мониторинг показателей деятельности дочерних компаний холдинга и т. д.

На российском софтверном рынке в нише аналитических систем стратегического уровня на протяжении вот уже более 10 лет работают компании «Альт», ИНЭК и «Про-Инвест-ИТ». Их программные продукты используют в общей сложности не менее 10 тысяч предприятий и организаций. Аналитические системы указанных фирм позволяют решать задачи финансово-экономического анализа и бизнес-планирования под множество задач стратегического управления. Как показывает практика, продукты именно этого класса наиболее востребованы на современном уровне развития менеджмента, и потому они динамично развиваются на протяжении последнего десятилетия.

Каждая из фирм-разработчиков исповедует собственные подходы к реализации своих программных продуктов. Так, у фирмы «Альт» — это шаблоны таблиц, созданные в MS Excel, с помощью которых пользователи имеют возможность провести анализ финансового состояния предприятия и рассчитать инвестиционные проекты. ИНЭК предлагает полностью «закрытые» программные продукты, в которых реализованы тщательно отработанные методики анализа и планирования, разработанные специалистами этой фирмы. Кредо «Про-Инвест-ИТ» — создание «полуоткрытых» продуктов, сочетающих в себе возможности гибкой настройки и удобный для пользователей-практиков интерфейс. У каждого из решений этих фирм есть свои сторонники, что подтверждается их многолетней успешной деятельностью на рынке.

Другая группа аналитических программных продуктов, появившихся на российском рынке значительно позже финансово-аналитических программ, развива-



ется на протяжении последних пяти лет и предназначена для решения задач стратегического маркетинга.

Принимая во внимание, что пропорция значимости анализа внутренних и внешних факторов для выработки стратегических решений составляет примерно 1:9, следует отметить, что такие инструменты в наибольшей степени востребованы в процессе стратегического управления.

Наиболее известными продуктами для решения задач стратегического маркетинга на российском рынке являются системы фирм «Касатка» и «Про-Инвест-ИТ». В этих инструментах реализованы полярно противоположные подходы к поддержке задач анализа и планирования маркетинга, в определенной степени дополняющие друг друга. Система «Касатка» — это в большей мере методика, необходимые для разработки стратегии и тактики маркетинга, представленные в форме, весьма напоминающей электронный учебник, в то время как программа Marketing Expert фирмы «Про-Инвест-ИТ» — это достаточно богатый набор инструментов для проведения «классического» маркетингового анализа. По существу же ни тот, ни другой продукт не обеспечивают на сегодняшний день полного и «окончательного» решения задач анализа и планирования маркетинга в объеме, необходимом топ-менеджменту компаний.

Характеристики этих и других известных нам аналитических программных продуктов стратегического уровня, представленных на российском и зарубежном рынках, приведены в приложении.

## 5.3 Примеры реализованных стратегий

Разработка, внедрение и реализация стратегии — приоритетные задачи менеджмента, поэтому всегда есть спрос на менеджеров, способных активно формировать будущее компании. Менеджеры разрабатывают стратегию и отвечают за выбор модели бизнеса компании. Стратегия создает ориентиры производительности, представление о конкурентных преимуществах, план действий для удовлетворения покупателей и достижения высокой производительности. Без тщательно сформулированной стратегии деятельность организации теряет смысл, утрачивает конкурентоспособность, ведет к внутреннему застою и ухудшению результатов. Кроме того, действия отдельных подразделений, отделов и групп менеджеров должны представлять собой единое скоординированное целое, так что высший менеджмент обязан согласовать работу всех подразделений компании — НИОКР, производства, маркетинга, обслуживания клиентов, кадров, информационных технологий, финансов. Единая стратегия для всего предприятия — вот база для объединения действий и решений разных подразделений организации в одно целенаправленное усилие. Если нет стратегии, менеджмент не может сформулировать бизнес-модель, которая обеспечит прибыль.

Примеры формулировок стратегии и миссии наиболее успешных компаний представлены в табл. 5.2.

Таблица 5.2 – Примеры формулировки стратегического видения и миссии компаний

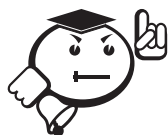
Компания	Формулировка миссии
Microsoft Corporation — производство программного обеспечения	«Обеспечивать новые возможности в любое время, в любом месте, на любом устройстве с помощью первоклассного программного обеспечения»
Intel — производство процессоров для ПК	«Наше видение: миллиарды компьютеров с подключением к Internet, миллионы серверов, триллионы долларов прибыли от электронной коммерции. Миссия Intel — сохранение за собой роли ключевого поставщика в Internet-экономике и содействие любым усилиям по повышению эффективности Internet. Сегодня главное в компьютерах — это Internet. Мы расширяем возможности ПК и Internet»
Otis Elevator — производство лифтов	«Наша миссия — предоставить всем клиентам средства перемещения людей и грузов вверх, вниз и в стороны на ограниченное расстояние с надежностью, какую не может обеспечить ни одна другая компания»
Американский Красный Крест	«Миссия Американского Красного Креста — улучшать качество человеческой жизни; развивать в людях уверенность в своих силах и воспитывать ответственность; мы учим людей избегать несчастных случаев и одновременно быть к ним готовыми, уметь оказывать первую помощь»
Eastman Kodak	«Мы делаем фото»
Сеть отелей Ritz-Carlton	«Миссия сети отелей Ritz-Carlton — неустанная забота и обеспечение максимального комфорта каждому гостю». «Мы гарантируем своим гостям самое лучшее индивидуальное обслуживание, комфорт, спокойную и изысканную обстановку». «Благодаря своему огромному опыту персонал отелей Ritz-Carlton создает атмосферу уюта и благополучия, удовлетворяет даже невысказанные пожелания своих гостей»
Bristol-Myers Squibb	«Миссия Bristol-Myers Squibb — улучшать качество жизни с помощью высококачественных санитарно-гигиенических средств. Наша цель — стать мировым лидером качества в этой отрасли»

Стратегические (табл. 5.3) финансовые цели — это запланированные финансовые показатели, позволяющие укрепить положение организации в отрасли и повысить ее конкурентоспособность [72].

Таблица 5.3 – Примеры формулировки стратегических целей компаний

Фирма	Стратегические цели
Banc One Corporation	«Всегда входить в тройку лидеров финансового рынка»
Domino's Pizza	«Быстрая доставка горячей пиццы не более чем через 30 минут после принятия заказа. Разумные цены, приемлемая прибыль»
Ford Motor Company	«Удовлетворять наших клиентов за счет поставки качественных легковых и грузовых автомобилей, разработки новых видов продукции, уменьшения времени промышленного внедрения новых транспортных средств, повышения эффективности всех предприятий и производственных процессов, создания партнерских отношений с работниками, профсоюзами, дилерами и поставщиками»
Alcan Aluminum	«Производить алюминий с минимальными издержками, удерживать индекс Standard and Poor выше среднего показателя». (Standard and Poor — фондовый индекс 500 наиболее активно покупаемых акций на Нью-йоркской фондовой бирже, публикуемый агентством Standard and Poor)
Bristol-Myers Squibb	«Сосредоточить наши усилия в глобальных масштабах на таких санитарно-гигиенических товарах, в производстве которых мы занимаем первое или второе место, обеспечивать потребителей товарами превосходного качества»
3M Corporation	«Достичь среднегодового роста прибыли на акцию минимум на 10%, прибыльности акционерного капитала — на 20–25%, рентабельности привлеченного капитала — не ниже 27%; не меньше 30% продаваемой продукции должно быть выпущено за последние 4 года»

Реальные примеры реализованных стратегий в крупных компаниях помогут лучше понять принципы стратегического менеджмента.

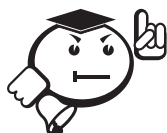


.....  
*Apple* сменила название Apple Computers на Apple Inc. в 2007 г.  
 .....

Этот шаг отразил фундаментальное изменение приоритетов: от культовых компьютеров Mac к принципиально новым видам электроники iPod и iPhone, которые сегодня приносят американской компании более половины прибыли. Трансформация компании произошла вовремя и чрезвычайно успешно.

В середине 2008 г. в *Lululemon* управление компанией перешло от ее основателя Дениса Уилсона к новому президенту Кристине Дэй. Тогда же Уилсон высказал

тревогу по поводу угрозы традициям и стоимости фирмы в связи с новым руководством. Между тем Дэй унаследовала массу проблем, в том числе плохие результаты сетевых кафе, неудачную стратегию в недвижимости и плохую коммуникацию между подразделениями компании. Используя свой опыт и новую стратегию, она сделала все, чтобы расширить присутствие Starbucks в мире. Более того, она убедила основателей компании пройти курс управления в Гарварде и Стэнфорде, чтобы лучше понимать необходимость перемен.

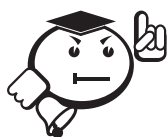


.....  
За 4 года стоимость компании Starbucks выросла с 350 млн до 10,59 млрд.

*Cisco* развивалась чрезвычайно быстро в период пузыря hi-tech, купив в это время 70 фирм и увеличив в 2 раза численность сотрудников корпорации.

.....

После того как пузырь лопнул, *Cisco* пришлось изменить стратегию развития и вместо быстрого роста заняться воспитанием собственных талантов. Для наиболее перспективных специалистов компания создала университет *Cisco*. В течение трех лет ситуация в корпорации кардинально изменилась, что позволило ей вновь стать лидером на рынке.

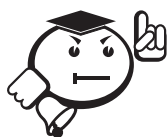


.....  
Когда тираж газеты *USA Today* резко пошел вниз, президент *USA Today* Том Кюрли решил интегрировать различные подразделения компании, в том числе интернет-сайты, телеканалы и печатные издания, и эффективнее использовать содержание новостей.

.....

При этом многие старые руководители в его команде выступали против новой стратегии. В итоге Кюрли пришлось заменить пятерых из семи высокопоставленных менеджеров.

Многочисленные проблемы сети кафе-мороженой *Dreyer*, в том числе высокая стоимость сырья, падение продаж и завершение контрактных отношений с *Ben & Jerry's*, заставили компанию провести срочную реструктуризацию. Во время ее проведения руководители лично встречались с каждым работником и обсуждали предстоящий план действий, а также внимательно слушали их советы. Стратегия доверия, открытости и веры в собственных сотрудников помогла компании в течение двух лет вновь стать прибыльной.



.....  
Через 10 лет после своего основания Google смогла стать ведущим поисковиком в интернете.

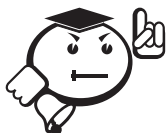
.....

Поисковик *Microsoft* занимал третью строчку, уступая даже *Yahoo!*. Но компания мобилизовалась и решила кардинально изменить ситуацию, создав в 2009 г. поисковик *Bing!*, который смог бросить серьезный вызов лидеру рынка.

Новому президенту аргентинской «дочки» *Merck Sharp (Dohme Argentina)* была поставлена задача сделать компанию современной и профессиональной. Через некоторое время у него возникла этическая дилемма. Один из кандидатов на престижное место в программе стажеров был сын высокопоставленного чиновника в Министерстве здравоохранения Аргентины. Президенту недвусмысленно дали понять: если студент будет взят в компанию, то лекарства Merck будут включены в государственную программу распространения, что, безусловно, приведет к росту продаж. Это был реальный конфликт между желанием Москера реформировать компанию и реальностью ведения бизнеса в развивающейся стране.

*Airborne Express*, небольшой конкурент FedEx и UPS, смогла добиться значительных результатов, несмотря на свой размер. Успех объясняется продолжительной забастовкой сотрудников UPS, чем умело воспользовалась Airborne Express. Новая компания решила стать узкоспециализированной, предлагая сервис по низким ценам лишь в больших городах. Однако эта стратегия оказалась малоуспешной, и компанию в итоге приобрела DHL.

Уильям Авери стал президентом *Crown* в 1989 г., когда на рынке появились новые конкуренты, а подразделение по выпуску металла становилось все более убыточным. Первое, что Авери сделал, — начал разработку долгосрочной стратегии развития компании, которая включала в себя покупку конкурентов и освоение производства новых упаковок. Успех не заставил себя долго ждать: сегодня компания выпускает одну из пяти банок/бутылок для прохладительных напитков по всему миру.



.....  
 В 2006 г. *Cisco* решила отказаться от стратегии приобретения небольших инновационных стартапов, концентрируя внимание лишь на редких покупках больших игроков.  
 .....

Старая стратегия была оптимальной на фоне быстрого развития интернета. Но ситуация на рынке изменилась, а значит, стали необходимы и новые модели ведения бизнеса.

Процесс выработки и реализации стратегии основывается на тщательном изучении всех возможных направлений развития и деятельности и заключается в выборе общего направления, осваиваемых рынков, обслуживаемых потребностей, методов конкуренции, привлекаемых ресурсов и моделей бизнеса, при этом стоит отметить, что неожиданные креативные решения, подкрепленные качественной реализацией, довольно часто приносят суперприбыль компаниям, их реализующим.



## Контрольные вопросы по главе 5

1. Перечислите основные подходы к реализации стратегии организации.
2. Какие задачи решаются в процессе реализации стратегии?
3. Назовите основные этапы реализации стратегии.
4. Какие виды рисков возникают в процессе реализации стратегии?
5. Что такое CRM-системы?
6. В чем заключаются OLAP- и Data Mining-технологии?
7. Приведите примеры российских аналитических систем, используемых в стратегическом менеджменте.
8. Приведите примеры формулировки миссии успешных компаний.
9. Приведите примеры формулировки стратегических целей успешных компаний.
10. Приведите примеры эффективных стратегических решений.

---

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

---

В данном учебном пособии представлены сведения о специфике стратегического управления компанией в условиях рынка и проблемах, возникающих в процессе получения и удержании конкурентной позиции. Материал изложен согласно логике этапов стратегического менеджмента, что формирует системный взгляд на проблемы анализа, выбора и реализации стратегии компании.

Изложенный в учебном пособии теоретический материал формирует у будущих менеджеров понимание сущности стратегического менеджмента, его необходимости и знание основополагающих принципов. Содержание учебного пособия позволяет развивать у студентов:

- способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений;
- готовность участвовать в разработке стратегии организации, используя инструментарий стратегического менеджмента;
- готовность участвовать в реализации программы организационных изменений, способность преодолевать локальное сопротивление изменениям;
- владение методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций;
- владение методами управления проектами и готовностью к их реализации с использованием современного программного обеспечения;
- готовность участвовать во внедрении технологических и продуктовых инноваций;
- знание современных концепций организации операционной деятельности и готовностью к их применению;
- способность решать управленческие задачи, связанные с операциями на мировых рынках в условиях глобализации.

Полученные знания будут являться базой для изучения и понимания материала в рамках курсов «Управление инновациями», «Оценка и управление стоимостью бизнеса», «Управление рисками проектов», «Экономический анализ», «Управление человеческими ресурсами».

---

## ЛИТЕРАТУРА

---

- [1] Стратегический менеджмент и стратегическое управление [Электронный ресурс]. — URL : <http://www.finekon.ru/strat%20management.php> (дата обращения 07.05.2014).
- [2] Попов С. А. Стратегический менеджмент: Видение — важнее, чем знание : учеб. пособие / С. А. Попов. — М. : Дело, 2003. — 352 с.
- [3] Сухинин В. П. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / В. П. Сухинин, М. В. Горшенина; Самар. гос. техн. ун-т. ; филиал в г. Сызрани. — Сызрань, 2010. — 100 с.
- [4] Котельников В. Ю. Стратегическое управление. Принципиально новые подходы для эпохи быстрых перемен / В. Ю. Котельников. — М. : Эксмо, 2007. — С. 17.
- [5] Cassels E. Book I. Introduction, B820 Strategy / E. Cassels ; The Open University, Walton Hall, Milton Keynes, 2000. — P. 1–16.
- [6] Ансофф И. Стратегическое управление: Экономика / И. Ансофф. — М., 1989. — 312 с.
- [7] Виханский О. С. Стратегическое управление / О. С. Виханский. — М., 1998. — С. 87.
- [8] Стратегический менеджмент : учеб пособие [Электронный ресурс] / под ред. д-ра эконом. Наук, проф. М. А. Чернышева. — URL : <http://management61.ru/index.php?do=static&page=strategtitul> (дата обращения 17.11.2013).
- [9] Коваленко Е. И. Методы стратегического менеджмента и их влияние на эффективность деятельности предприятий общественного питания : автореф. дис. ... канд. эконом. наук / Е. И. Коваленко. — Новосибирск : НГУ, 2008. — 24 с.
- [10] Клейнер Г. Б. Теоретические основы стратегического планирования на микроуровне // Стратегическое управление предприятием: материалы российской научно-практической конференции ; Нижний Новгород: 10–11 сентября 2004 г. — Н. Новгород, 2004. — С. 11.



- [11] David F. K. Fundamentals of the Strategic Management / F. K. David. — Merrill Publishing Company, 1986.
- [12] Цели и задачи стратегического управления [Электронный ресурс]. — URL : [http://www.0ck.ru/menedzhment\\_i\\_trudovye\\_otnosheniya/celi\\_i\\_zadachi\\_strategicheskogo.html](http://www.0ck.ru/menedzhment_i_trudovye_otnosheniya/celi_i_zadachi_strategicheskogo.html) (дата обращения 28.12.2013).
- [13] Колпаков В. М. Стратегический кадровый менеджмент : учеб. пособие / В. М. Колпаков, Г. А. Дмитренко. — 2-е изд., перераб. и доп. — К. : МАУП, 2005. — 752 с.
- [14] Стратегический менеджмент : учеб. пособие / под ред. М. А. Чернышева. — Ростов, 2009. — 265 с.
- [15] Функции менеджмента: их разнообразие, характеристика, взаимосвязь, динамизм и результативность [Электронный ресурс]. — URL : <http://prirosta.ru/blog/1/44> (дата обращения 28.12.2013).
- [16] Гаркуша Н. М. Модели и методы принятия решений в анализе и аудите [Электронный ресурс] / Н. М. Гаркуша. — URL : [http://uchebnikionline.ru/buh-audit/modeli\\_i\\_metodi\\_priynyattya\\_rishen\\_v\\_analizi\\_ta\\_auditi\\_-\\_garkusha\\_nm/modeli\\_i\\_metodi\\_priynyattya\\_rishen\\_v\\_analizi\\_ta\\_auditi\\_-\\_garkusha\\_nm.htm](http://uchebnikionline.ru/buh-audit/modeli_i_metodi_priynyattya_rishen_v_analizi_ta_auditi_-_garkusha_nm/modeli_i_metodi_priynyattya_rishen_v_analizi_ta_auditi_-_garkusha_nm.htm) (дата обращения 08.01.2013).
- [17] Стратегическое управление. Основные понятия и определения [Электронный ресурс]. — URL : <http://www.stplan.ru/articles/theory/strman.htm> (дата обращения 08.01.2013).
- [18] Райзберг Б. А. Современный экономический словарь [Электронный ресурс] / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. — URL : <http://www.smartcat.ru/Referat/ttdedramgg/moreB.shtml> (дата обращения 08.01.2013).
- [19] Философия : учеб. / под ред. В. П. Горюнова. — М. : Гардарики, 2005. — 311 с.
- [20] Ерохина Е. А. Теория экономического развития: системно-синергетический подход / Е. А. Ерохина. — Томск : Изд-во Том. ун-та, 1999. — 78 с.
- [21] Князева Е. Н. Синергетика и принципы коэволюции сложных систем / Е. Н. Князева, С. П. Курдюмов // Глобализация: синергетический подход. М., 2002. — 432 с.
- [22] Ерохина Е. А. Развитие национальной экономики: системно-самоорганизационный подход / Е. А. Ерохина. — Томск : Изд-во Том. ун-та, 1999. — 160 с.
- [23] Берталанфи Л. История и статус общей теории систем // Системные исследования : ежегодник. — М. : Наука, 1973. — С. 20–37.
- [24] Исследования по общей теории систем / под ред. В. Н. Садовского, Э. Г. Юдина. — М. : Прогресс, 1969. — С. 23–82.
- [25] Черняк Ю. И. Системный анализ и управление экономикой / Ю. И. Черняк. — М. : Экономика, 1975. — 193 с.

- [26] Фролова Т. А. Экономика предприятия : конспект лекций / Т. А. Фролова. — Таганрог : ТРТУ, 2005.
- [27] Федулова Л. І. Менеджмент організацій / Л. І. Федулова. — Львів, 2002. — 405 с.
- [28] Внутренняя и внешняя среда организации [Электронный ресурс]. — URL : <http://www.upravlenie24.ru/sredaorgan.htm> (дата обращения 10.11.2013).
- [29] Гольдштейн Г. Я. Стратегический менеджмент : конспект лекций / Г. Я. Гольдштейн. — Таганрог : Изд-во ТРТУ, 1995. — 93 с.
- [30] Основы маркетинга [Электронный ресурс]. — URL : <http://www.marketsweb.ru/market-815.html> дата обращения (09.01.2014)
- [31] Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]. — URL : <http://www.studarhiv.ru/dir/download/3952.html> (дата обращения 09.01.2014).
- [32] PEST-анализ [Электронный ресурс]. — URL : <http://www.masterplans.ru/pest-analis.html> (дата обращения 09.01.2014).
- [33] Менеджмент организации / под общ. ред. В. Е. Ланкина. — Таганрог : ТРТУ, 2006. — 304 с.
- [34] Соловьев Б. А. Управление маркетингом [Электронный ресурс] / Б. А. Соловьев. — URL : <http://www.twirpx.com/file/625340/> (дата обращения 20.12.2013).
- [35] McKinsey Matrix (Матрица McKinsey)/GE Business Screen (Бизнес экран GE) [Электронный ресурс]. — URL : <http://hr-portal.ru/varticle/mckinsey-matrix-matrica-mckinseyge-business-screen-biznes-ekran-ge> (дата обращения 10.10.2013).
- [36] Стратегия, миссия и видение компании: где вы сейчас и где окажетесь завтра [Электронный ресурс]. — URL : [http://mindspace.ru/413-strategiya\\_misiya\\_i\\_videnie\\_kompanii\\_gde\\_vy\\_sejchas\\_i\\_gde\\_okazhetes\\_zavtra/](http://mindspace.ru/413-strategiya_misiya_i_videnie_kompanii_gde_vy_sejchas_i_gde_okazhetes_zavtra/) (дата обращения 11.10.2013).
- [37] Пашанин И. Стратегическое видение и миссия компании [Электронный ресурс] / И. Пашанин. — URL : [http://www.iteam.ru/publications/strategy/section\\_15/article\\_1636/](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_15/article_1636/) (дата обращения 23.11.2013).
- [38] Инициатива, мероприятие [Электронный ресурс]. — URL : <http://balanced-scorecard.ru/wiki/Инициатива> (дата обращения 07.05.2014).
- [39] Методика «Разработка сбалансированной системы показателей» [Электронный ресурс]. — URL : [http://www.businessstudio.ru/procedures/strategic/razработка\\_bsc/](http://www.businessstudio.ru/procedures/strategic/razработка_bsc/) (дата обращения 14.11.2013).
- [40] Перминов А. Разработка системы сбалансированных показателей [Электронный ресурс] / А. Перминов. — URL : <http://www.master-effect.biz/index.php?id=38> (дата обращения 14.11.2013).

- [41] Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]. — URL : [http://www.ntii.ru/publications/index.php?ELEMENT\\_ID=19](http://www.ntii.ru/publications/index.php?ELEMENT_ID=19) (дата обращения 14.11.2013).
- [42] Организационная культура [Электронный ресурс]. — URL : <http://www.center-yf.ru/data/stat/Organizacionnaya-kultura.php> (дата обращения 14.11.2013).
- [43] Философия управления персоналом [Электронный ресурс]. — URL : <http://www.grandars.ru/college/biznes/filosofiya-upravleniya-personalom.html> (дата обращения 14.11.2013).
- [44] Ильин Е. П. Мотивация и мотивы / Е. П. Ильин. — СПб. : Питер, 2000. — 512 с.
- [45] Ильин О. И. Эргономика : учеб. пособие / О. И. Ильин. — М. : Рос. эконом. академия им. В. Г. Плеханова, 2004.
- [46] Стати М. П. Разработка миссии и постановка стратегических целей компании [Электронный ресурс] / М. П. Стати. — URL : <http://www.finmanagement.ru/> (дата обращения 16.11.2013).
- [47] Наумов А. И. Менеджмент / А. И. Наумов. — М. : Высш. шк., 2006. — С. 183–188.
- [48] Макаренко М. В. Производственный менеджмент : учеб. пособие для вузов. — М., 2004. — С. 219–227.
- [49] Стратегические цели. Дерево целей [Электронный ресурс]. — URL : [http://alfaseminar.ru/strategicheskie\\_celi\\_derevo\\_celey](http://alfaseminar.ru/strategicheskie_celi_derevo_celey) (дата обращения 16.11.2013).
- [50] Волкова В. Н. Теория систем / В. Н. Волкова, А. А. Денисов. — М. : Высшая школа, 2006. — 511 с.
- [51] Чем отличается цель от задачи [Электронный ресурс]. — URL : <http://thedifference.ru/otlichie-celi-ot-zadachi/> (дата обращения 18.12.2013).
- [52] SMART. Принципы целеполагания [Электронный ресурс]. — URL : <http://adviseconsult.ru/smart/> (дата обращения 07.05.2014).
- [53] SMART [Электронный ресурс]. — URL : <http://www.ft-group.ru/knowledge-base/kpi-system-and-balanced-scorecard/417/> (дата обращения 19.12.2013).
- [54] Гасанов А. З. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / А. З. Гасанов. — Новогорск : АГЗ МЧС России. — 2007. — 158 с.
- [55] Зубарев И. Стратегия 10 — Постановка целей и личная эффективность [Электронный ресурс] / И. Зубарев. — URL : <http://youplaytowin.ru/strategiya-10-postanovka-celej-i-lichnaya-effektivnost/> (дата обращения 16.11.2013).
- [56] Виды стратегического планирования [Электронный ресурс]. — URL : [http://dvsneg.ru/planirovanie/vidy\\_strategicheskogo\\_planirovaniya.html](http://dvsneg.ru/planirovanie/vidy_strategicheskogo_planirovaniya.html) (дата обращения 13.10.2013).

- [57] Мишин В. М. Исследование систем управления : учебник для вузов. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. — 527 с.
- [58] Планы мероприятий: программы и проекты [Электронный ресурс]. — URL : <http://www.cfin.ru/management/people/instructions/procedure.shtml> (дата обращения 24.12.2013).
- [59] Зуб А. Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика / А. Т. Зуб. — М. : Аспект Пресс, 2002. — 415 с.
- [60] Кто такие стейкхолдеры? [Электронный ресурс]. — URL : <http://www.crd.ru/focus/stakeholders.html> (дата обращения 10.10.2013).
- [61] **Минцберг Г. Стратегия в трех видах / Г. Минцберг. — Прогресс, 1994. (Это статья. Если нет источника, откуда она взята, нужно сослаться на URL)**
- [62] Лавизина О. В. Некоторые аспекты управления жизненным циклом организации, понимаемой как социальная система // Социс. — 2006. — №12. — С. 37–42.
- [63] Метод «Бенчмаркинг» [Электронный ресурс]. — URL : <http://www.inventech.ru/pub/methods/metod-0029/> (дата обращения 14.02.2012).
- [64] Лапыгин Д. Ю. Управленческие решения : учеб. пособие / Д. Ю. Лапыгин. — М. : Эксмо. — 2009. — 448 с.
- [65] Трубенева Т. Г. Стратегический менеджмент / Т. Г. Трубенева ; Санкт-Петербургский колледж управления и экономики «Александровский лицей». — СПб., 2012. — 78 с.
- [66] Лопатников Л. И. Экономико-математический словарь / Л. И. Лопатников. — М. : Дело, 2003. — 520 с.
- [67] Арутюнова Д. В. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / Д. В. Арутюнова. — Таганрог : Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. — 122 с.
- [68] Реализация стратегии [Электронный ресурс]. — URL : [http://inform.od.ua/articles/examen/realizaciya\\_strategii.htm](http://inform.od.ua/articles/examen/realizaciya_strategii.htm) (дата обращения 10.10.2013).
- [69] Сперанская М. В. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]. — URL: <http://m-strateg.narod.ru/> (дата обращения 03.01.2013).
- [70] Кудрявцева Е. И. Создание организационных условий реализации стратегии компании // Управление, политика, право в современной России: сборник научных трудов участников научно-практической конференции «Современная система менеджмента: новации, проблемы, перспективы развития». — СПб. : НОИР, 2009.
- [71] Кочнев А. Системы стратегического управления для бизнеса: сегодня и завтра // Финансист. — 2002.
- [72] Стрикленд А. Дж. Примеры бизнес-стратегий ведущих компаний мира [Электронный ресурс] / А. Дж. Стрикленд. — URL : [www.iteam.ru/](http://www.iteam.ru/) (дата обращения 12.11.2013).

---

# ГЛОССАРИЙ

---

*Бенчмаркинг (benchmarking)* — метод современного менеджмента, с помощью которого данная компания проводит сравнение своей деятельности с практикой других компаний в целях осуществления конкретных изменений, позволяющих улучшить деятельность компании и повысить ее конкурентоспособность. К содержательным характерным особенностям бенчмаркинга в первую очередь можно отнести следующие:

- 1) общесистемный характер, т. е. охват всех аспектов деятельности компании, включая ее радикальное изменение как системы в целом;
- 2) четкая нацеленность на достижение лучшего уровня, в том числе в масштабах глобального рынка;
- 3) практическая прикладная ориентация, т. е. нахождение практических решений вопроса «Как осуществить необходимые улучшения?»;
- 4) лучший уровень и прикладная ориентация прежде всего означают практическое достижение конкретных конкурентных преимуществ.

*Бизнес-стратегия* — конкретная стратегия для конкретного бизнеса. Бизнес-стратегия является важнейшей подсистемой корпоративной стратегии любой коммерческой организации. Если организация осуществляет только один бизнес, то бизнес-стратегия и корпоративная стратегия полностью совпадают.

*Главные и основные конкуренты* — виды конкурентов по продукту-товару. Конкурентные преимущества конкретного товара определяются относительно его конкурентных прямых конкурентов. Среди прямых конкурентов выделяются основные и главные. Совокупность основных товаров-конкурентов в основном определяет данный конкретный рынок. А главными среди основных товаров по отношению к данному конкретному товару являются те, что претендуют на роль лидеров.

*Дифференциация как конкурентное преимущество* — способность обеспечить покупателя уникальной и большей ценностью в виде нового качества продукта-товара, его особых потребительских свойств или особого послепродажного обслуживания.

*Ключевая компетентность стратегии корпорации (core competency – based corporate strategy)* — знания, практические навыки и творческие способности ор-

ганизации в области создания и реализации стратегических конкурентных преимуществ.

*Конкретная ситуация (case)* — описание действительных событий бизнес-практики.

*Конкурентное преимущество (competitive advantage)* — это те характеристики, которые создают для производящей и/или реализующей данный продукт организации определенное превосходство над ее конкурентами. Характеристики могут быть самыми различными и относиться как к самому продукту-товару (базовой услуге), так и к дополнительным услугам, сопровождающим базовую, т. е. к формам производства, сбыта, продаж и т. д., специфичным для организации и/или ее продукта.

*Конкурентоспособность* — способность коммерческой организации производить и продавать конкурентоспособный продукт; преимущество данной конкретной организации по отношению к другим организациям-конкурентам в данной отрасли бизнеса.

*Миссия* — наиболее общая цель организации как конкурентоспособной структуры, представленная в наиболее общей форме и четко выражающая основную причину существования организации. Цели 1-го и более низких уровней полагаются для осуществления миссии организации. Зачастую по тому, как организация формулирует свою миссию, можно судить о том, насколько ясна ее стратегия.

*Низкие издержки как конкурентное преимущество* — способность организации продавать сопоставимый продукт-товар с меньшими затратами, чем конкуренты.

*Продуктово-маркетинговая стратегия* — ключевая подсистема корпоративной стратегии коммерческой организации. Продуктово-маркетинговая стратегия, прежде всего, нацелена на анализ, разработку и принятие комплекса стратегических решений в области номенклатуры, ассортимента, качества и объема производства продуктов организации, а также в области реализации продуктов на соответствующих рынках.

*Синергия* — стратегическое преимущество, возникающее при сосредоточении двух или более бизнесов в рамках одной организации. Преимущества основываются на эффекте совместных действий, который должен быть выше, чем простая сумма индивидуальных усилий.

*Система менеджмента* — синоним термина «система управления».

*Система управления* — это основанная на передовых научных подходах и практических методах система внутренней профессиональной деятельности организации, осуществляющая эффективный процесс принятия и реализации конкурентоспособных решений. Система управления — главное средство разработки и практического осуществления общей программы развития (реформирования) организации, а также создания и реализации ее корпоративной стратегии.

*Ситуационный подход (contingency approach)* — подход, который ориентирован на изучение влияния конкретной ситуации на процесс управления. Предполагается, что эффективность конкретного управления существенным образом зависит от его соответствия именно данной конкретной ситуации.

«*Стратегическая*» рефлексия (*strategic reflection*) — процесс получения особого (рефлексивного) нового знания о том, как разрабатывать правильную, т. е. эффективную, корпоративную стратегию и как сделать стратегический менеджмент эффективным в целом. Рефлексия (от *reflexio* — обращение назад) — принцип человеческого мышления, направляющий его на осмысление и осознание собственных форм и предпосылок. Научная рефлексия — критика и анализ теоретического знания, проводимые на основе применения и уяснения тех методов и приемов, которые свойственны данной области научного исследования. Поэтому сама рефлексия является особым источником нового знания о своем предмете.

«*Стратегические уединения*» (*strategic solitude*) — заседания высших руководителей организаций, посвященные только корпоративной стратегии. Такие заседания, как правило, проводятся методом «полного погружения». Данный метод предполагает максимальную концентрацию только на рассматриваемой проблеме, исключая какие-либо отвлечения участников на другие вопросы. Подобные заседания, получившие название «стратегические уединения», обычно продолжаются 1–2 дня. Мероприятия по стратегическому уединению чаще всего делают выездными, т. е. проводят в местах, где их участники действительно на время могут уединиться от оперативно-тактической «текучки» бизнеса и по-настоящему «погрузиться» в его стратегию. Основной способ работы при стратегических уединениях — это «мозговой штурм» в его самых различных вариациях.

*Стратегический контролинг* (*strategic controlling*) — координация функции стратегического анализа, целеполагания, планирования и коррекции стратегии; осуществление контроля за функционированием всей системы в целом; развитие подсистемы информационного обеспечения.

*Стратегический менеджмент* (*strategic management*) — синоним термина «стратегическое управление».

*Стратегическое планирование* (*strategic planning*) — набор конкретных действий и решений, предпринимаемых руководством и ведущих к реализации стратегий, которые обеспечивают организации достижение поставленных целей.

*Стратегическое указание* — элемент стратегии, представляющий собой достаточно конкретное, точное и абсолютно управленчески-технологичное указание, позволяющее осуществлять полноценное бизнес-планирование и/или принимать конкретные тактические решения. Качество стратегических указаний — это в существенной мере качество самой корпоративной стратегии и всей системы стратегического управления организации в целом.

*Стратегическое управление* — подсистема менеджмента коммерческой организации, которая осуществляет весь комплекс конкретных работ профессиональной деятельности по стратегическому анализу, развитию, реализации и контролингу стратегии организации.

*Стратегия* (*strategy*) — это качественно определенная, обобщенная модель долгосрочных действий организации, которые ей необходимо осуществить для достижения поставленных целей посредством распределения и координации своих ресурсов.

*Стратегия корпорации (corporate strategy)* — это деловая концепция организации на заданную стратегическую перспективу, представленная в виде долгосрочной программы конкретных действий, которые способны реализовать данную концепцию и обеспечить организации конкурентные преимущества в достижении целей. Наиболее важный элемент корпоративной стратегии — это ответ на вопрос: как вести конкурентную борьбу? Решающий элемент корпоративной стратегии — целевая ориентация всего комплекса ресурсов организации. В конечном счете, корпоративная стратегия конкретной организации сводится к системе ее конкурентных преимуществ.

*Стратегия управления персоналом (human resource strategy)* — подсистема корпоративной стратегии, представленная в виде долгосрочной программы конкретных действий по реализации концепции использования потенциала персонала организации в целях обеспечения ее стратегического конкурентного преимущества.





Учебное издание

**Емельянова** Елена Александровна

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Учебное пособие

Корректор Осипова Е. А.

Компьютерная верстка Насынова Н. Е.

Подписано в печать 15.05.14. Формат 60x84/8.

Усл. печ. л. 13,49. Тираж 100 экз. Заказ

---

Издано в ООО «Эль Контент»

634029, г. Томск, ул. Кузнецова д. 11 оф. 17

Отпечатано в Томском государственном университете  
систем управления и радиоэлектроники.

634050, г. Томск, пр. Ленина, 40

Тел. (3822) 533018.