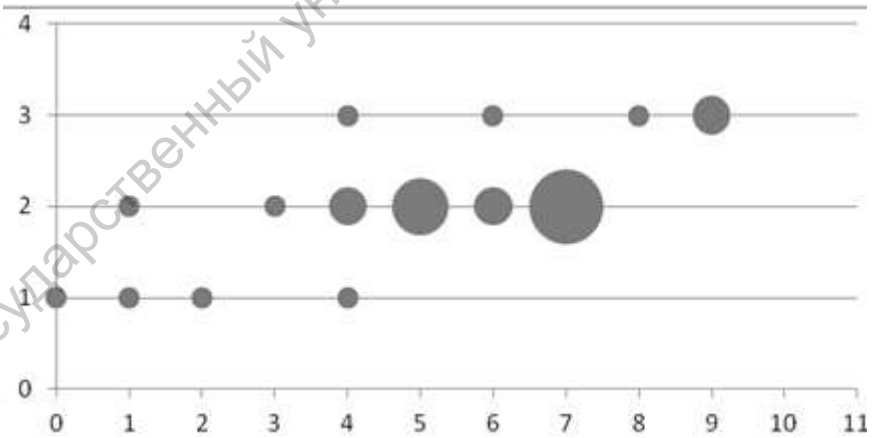
М.В. Бгашев

Стратегический менеджмент

учебное пособие



Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

Саратовский государственный университет им. Н.Г. Чернышевского

М.В. Бгашев

Стратегический менеджмент

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

Рекомендовано кафедрой менеджмента и маркетинга Саратовского государственного университета для студентов, обучающихся по направлению подготовки «Менеджмент», профилю подготовки «Маркетинг», квалификации бакалавр.

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

2013

УДК
ББК

Бгашев М.В.

Стратегический менеджмент. Учеб. пособие. – Саратов: Изд-во Сарат. ун-та, 2012. 181 с.: ил.

ISBN

Базовый курс стратегического менеджмента охватывает весь комплекс проблем и методов стратегического управления в соответствии с требованиями ФГОС ВПО с учетом рекомендаций и ООП ВПО по направлению 080200 «Менеджмент» и профилю подготовки «Маркетинг».

В учебном пособии раскрываются теоретические и методологические основы стратегического менеджмента и стратегического планирования, технология проведения стратегического анализа внешней и внутренней среды фирмы, а также процедуры принятия стратегических решений и способы достижения конкурентных преимуществ в условиях жесткой конкурентной борьбы.

Учебное пособие предназначено для студентов, обучающихся по направлению подготовки 080200 «Менеджмент» и других специальностей очной и заочной форм обучения, а также и преподавателей экономических вузов и всех желающих, интересующихся стратегическим менеджментом.

Рекомендуют к печати:
Кафедра менеджмента и маркетинга Саратовского государственного университета
Доктор экономических наук, профессор

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

УДК
ББК

ISBN

© Бгашев М.В., 2013

© Саратовский государственный университет, 2013

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие ……6

Тема 1. Основное содержание стратегического менеджмента……11
1.Понятие и процесс стратегического менеджмента……...11
2. Становление и развитие стратегического менеджмента……14
3. Стратегические решения и особенности их реализации…… 16

Тема 2. Миссия и целеполагание в стратегическом управлении……18
1.Формирование стратегического видения организации……..18
2.Понятие миссии организации и процесс ее создания……..19
3.Виды целей организации……22

Тема 3. Стратегический анализ внутренней и внешней среды организации……..25
1.Оценка и анализ внешней среды……...25
2.Анализ внутренней среды (ресурсного потенциала)……..29
3.Методы (инструменты) стратегического анализа……32
4.Отраслевой и конкурентный анализ……..38

Тема 4. Модели стратегического управления……46
1.Модель Гарвардской школы бизнеса……46
2.Модель И. Ансоффа……47
3.Модель Г. Стейнера……49

Тема 5. Школы стратегического менеджмента……..51
1.Предписывающие школы стратегического менеджмента……...53
2. Описывающие школы……55

Тема 6. Стратегии организации и их классификация……..57
1.Понятие стратегии развития фирмы и ее компоненты……57
2.Корпоративная стратегия и бизнес-стратегия……...60
3.Функциональные стратегии организации……68

Тема 7. Виды стратегического управления……77
1.Выделение видов стратегического управления……77
2.Управление путем выбора стратегических позиций……78
3.Управление путем ранжирования стратегических задач……79
4.Управление по слабым сигналам……...80
5.Управление в условиях стратегических неожиданностей……...83
6.Управление стратегическими задачами……85

Тема 8. Стратегическое планирование……...91
1.Понятие, задачи и процесс стратегического планирования……91
2.Формы стратегического планирования……93
3.Стратегический план фирмы……96

Тема 9. Стратегические альтернативы……101
1.Понятие и типы стратегических альтернатив……101
2.Процесс разработки стратегических альтернатив……..103
3.Подходы к формированию стратегических альтернатив……...104

Саратовский национальный исследовательский университет имени Н. Г. Чернышевского

4.Роль и значение бенчмаркинга при формировании стратегических альтернатив……107

Тема 10. Реализация стратегии и стратегический контроль……111
1.Процесс, факторы и условия реализации стратегии……..111
2.Стратегические изменения в организации……115
3.Процесс стратегического контроля……121

Тема 11. Стратегические альянсы……124
1.Понятие и особенности стратегического альянса……124
2.Мотивы и преимущества создания стратегических альянсов……126
3.Формы стратегических альянсов и процесс их создания……127

Тема 12.Риски в стратегическом управлении……131
1.Роль и значение рисков в стратегическом управлении……131
2.Измерение рисков в процессе стратегического управления……133
3.Проведение стратегического анализа рисков организации……..137

Терминологический словарь……..141
Список литературы ……187

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

ПРЕДИСЛОВИЕ

Стратегический менеджмент является быстроразвивающейся областью науки и практики управления, возникшей в ответ на возрастание динамизма внешней среды бизнеса. Концепция стратегического управления была развита американскими исследователями бизнеса и консультационными фирмами, далее данный аппарат вошел в арсенал методов внутрифирменного планирования всех развитых стран.

Стратегический менеджмент как концепция управления фирмой позволяет взглянуть на организацию как на единое целое, объяснить с общесистемных позиций, почему одни фирмы развиваются и процветают, другие терпят крах.

Необходимость практического применения концепции стратегического менеджмента в отечественной практике обусловливается происходящими интеграционными процессами. В российском бизнесе возникают промышленные группы, объединяющие технологически связанные предприятия, идет активный процесс образования финансово-промышленных групп, коммерческие фирмы наряду с группами, за многими из которых стоят коммерческие банки, стали приобретать промышленные предприятия, участвовать в приватизации, инвестиционных конкурсах, активно проводить скупку акций привлекательных предприятий. Следовательно, центральным направлением развития организации теперь является переход от нынешнего состояния интеграции к устойчивому и эффективному развитию интеграционных процессов, что невозможно без осуществления стратегической деятельности.

В настоящее время у руководителей новых компаний и руководителей бывших государственных предприятий растет понимание важности формулирования стратегических целей и планирования развития предприятия в долгосрочной перспективе.

Работающие в сложных российских условиях и выходящие на международную арену предприятия и коммерческие организации встречаются сегодня с жесткой конкурентной борьбой. Добиться успеха в этой борьбе можно только при использовании возможностей стратегического менеджмента как концепции управления фирмой, позволяющей взглянуть на организацию как на единое целое.

В данном учебном пособии рассматриваются исторические предпосылки развития теории стратегического менеджмента, теоретические основы стратегического менеджмента и его технологии, методы управленческого и портфельного анализа, процедуры принятия управленческих решений и способы достижения конкурентных преимуществ в условиях жесткой конкурентной борьбы на национальных и мировых рынках товаров и услуг.

Процесс стратегического управления охватывает все основные, вспомогательные и специфические функции управления, а также и

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

подразделения организации: снабжение, производство, финансы, маркетинг, кадры, научные исследования и разработки. Каждому подразделению отведена определенная роль в этом стратегическом процессе. Сделать правильный стратегический выбор – значит связать бизнес решения и конкурентоспособные действия в единое целое. Это единство действий и подходов будет отражать текущую стратегию. Новые действия и подходы, находящиеся на обсуждении, покажут возможные пути изменения и преобразования текущей стратегии.

Хорошо продуманное стратегическое видение готовит предприятие к будущему, устанавливает долгосрочные направления развития и определяет намерения предприятия занять конкретные деловые позиции.

Разработка стратегии является одной из основных функций стратегического менеджмента. Из всего того, что делает менеджер и что в такой значительной степени влияет на благополучие предприятия, главным является разработка долгосрочной программы, развитие конкурентоспособных и эффективных стратегических действий таким образом, чтобы достичь намеченных результатов, которые позволили бы успешно работать, несмотря на непредвиденные обстоятельства, мощную конкуренцию и внутренние проблемы.

Стратегический менеджмент является интегрирующим курсом, основанным на категориях теории управления и экономики фирмы, который объединяет различные разделы и дисциплины: теория управления, менеджмент, маркетинг, экономику фирмы, финансовый менеджмент, информационные технологии. Как научная дисциплина стратегический менеджмент постоянно развивается, до сих пор нет однозначного взгляда на многие его составляющие. Кроме того, практика стратегического менеджмента достаточно индивидуальна, поэтому его трудно изучать.

Существующая сложность при изучении курса – это отсутствие устоявшейся терминологии по вопросам стратегического менеджмента в отечественной теории и особенно на практике. Учебное пособие поможет студентам легче справиться с изучением дисциплины «Стратегический менеджмент» и получить необходимые практические навыки.

В результате освоения данной дисциплины у обучающихся формируются следующие общекультурные, профессиональные и профильные компетенции:

• знание базовых ценностей мировой культуры и готовность опираться на них в своем личностном и общекультурном развитии (ОК-1);

• знание и понимание законов развития природы, общества и мышления и умением оперировать этими знаниями в профессиональной деятельности (ОК-2);

• способность занимать активную гражданскую позицию (ОК-3);

• умение анализировать и оценивать исторические события и процессы (ОК-4);

• владение культурой мышления, способностью к восприятию,

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

обобщению и анализу информации, постановке цели и выбору путей ее достижения (ОК-5);

• умение логически верно, аргументировано и ясно строить устную и письменную речь (ОК-6);

• готовность к кооперации с коллегами, в работе в коллективе (ОК-7);

• способность находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность (ОК-8);

• умение использовать нормативные, правовые документы в своей деятельности (ОК-9);

• стремление к личностному и профессиональному саморазвитию (ОК-10):

• умение критически оценивать личные достоинства и недостатки (ОК-11);

• осознание социальной значимости своей будущей профессии, обладание высокой мотивацией к выполнению профессиональной деятельности (ОК-12);

• способность анализировать социально значимые проблемы и процессы (ОК-13);

• владение одним из иностранных языков на уровне, обеспечивающем эффективную профессиональную деятельность (ОК-14);

• владение методами количественного анализа и моделирования, теоретического и экспериментального исследования (ОК-15);

• понимание роли и значения информации и информационных технологий в развитии современного общества и экономических знаний (ОК-16);

• владение основными методами, способами и средствами получения, хранения, переработки информации, навыками работы с компьютером как средством управления информацией (ОК-17);

• способность работать с информацией в глобальных компьютерных сетях и корпоративных информационных системах (ОК-18);

• способность осуществлять деловое общение: публичные выступления, переговоры, проведение совещаний, деловую переписку, электронные коммуникации (ОК-19);

• способность учитывать последствия управленческих решений и действий с позиции социальной ответственности (ОК-20);

• владение основными методами защиты производственного персонала и населения от возможных последствий аварий, катастроф, стихийных бедствий (ОК-21);

• способность придерживаться этических ценностей и здорового образа жизни (ОК-22);

• готовность участвовать в разработке стратегии организации, используя инструментарий стратегического менеджмента (ПК-15);

• способность учитывать аспекты корпоративной социальной ответственности при разработке и реализации стратегии организации (ПК-

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

16);

• готовность участвовать в реализации программы организационных изменений, способность преодолевать локальное сопротивление изменениям (ПК-17);

• владение методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении в операционной (производственной) деятельности в организации (ПК-18);

• способность к экономическому образу мышления (ПК-26);

• способность оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления (ПК-27);

• понимание основных мотивов и механизмов принятия решений органами государственного регулирования (ПК-28);

• способность анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса (ПК-29);

• знание экономических основ поведения организации, иметь представление о различных структурах рынков и способность проводить анализ конкурентной среды отрасли (ПК-30);

• умение применять количественные и качественные методы анализа при принятии управленческих решений и строить экономические, финансовые и организационно-управленческие модели (ПК-31);

• владение методами и программными средствами обработки деловой информации, способностью взаимодействовать со службами информационных технологий и эффективно использовать корпоративные информационные системы (ПК-34);

• способность проводить анализ рыночных и специфических рисков, использовать его результаты для принятия управленческих решений (ПК-42);

• умение находить и оценивать новые рыночные возможности и формулировать бизнес-идею (ПК-48);

• способность оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности (ПК-50);

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать:

• основные принципы и методы стратегического управления и планирования (ППК-1: ОК-6, ОК-7, ОК-8, ПК-15, ПК-16, ПК-30);

• связующие процессы в организации и основные школы и направления в управленческой науке (ППК-2: ОК-2, ОК-4, ПК-17, ПК-34, ПК-50);

• методы и модели принятия решений в управлении деятельностью организации (ППК-3:ОК-8, ОК-15, ПК-18, ПК-28, ПК-31)

Уметь:

• анализировать и оценивать воздействие факторов микро- и макросреды на функционирование организации, а также прогнозировать собственные возможности фирмы и ее конкурентоспособность (ППК-4: ОК-13, ОК-17, ПК-16, ПК-26, ПК-27, ПК-50);

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

• анализировать обзор средств массовой информации, пресс-релизы компаний, опубликованные финансовые отчеты, рынки потребительских товаров, правительственную статистику, электронные издания (ППК-5: ОК-5, ОК-9, ОК-17, ПК-30,ПК-34, ПК-42);

• использовать в практической деятельности информацию, полученную в результате маркетинговых исследований рынка, потребителей, конкурентов при разработке стратегий организации (ППК-6: ОК-5, ОК-6, ОК-18, ПК-15, ПК-29, ПК-34, ПК-42);

Владеть:

• навыками поиска и оценки новых рыночных возможностей организации (ППК-7: ОК-4, ОК-5, ОК-13, ПК-16, ПК-30, ПК-42, ПК-48);

• основными методами, способами и средствами получения информации в ходе маркетинговых исследований для принятия стратегических решений (ППК-8: ОК-6, ОК-19, ПК-26, ПК-29, ПК-34);

• практическими навыками построения экономических, стратегических и организационно-управленческих моделей принятия решений (ППК-9: ОК-8, ОК-15, ОК-20, ПК-15, ПК-17, ПК-18, ПК-28, ПК-31, ПК-42).

Саратовский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского

ТЕМА 1. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

1. Понятие и процесс стратегического менеджмента
2. Становление и развитие стратегического менеджмента
3. Стратегические решения и особенности их реализации

1. Понятие стратегического менеджмента

Все организации в быстро меняющихся условиях должны сосредотачивать внимание не только на своих внутренних проблемах, но и вырабатывать долгосрочную стратегию, которая позволяла бы адекватно реагировать на изменения, происходящие во внешней среде. Если раньше многие фирмы могли успешно функционировать, обращая внимание на ежедневную работу, на внутренние проблемы, связанные с повышением эффективности использования ресурсов в текущей деятельности, то в настоящее время важным становится осуществление стратегического управления.

Стратегический менеджмент это деятельность по стратегическому управлению, связанная с постановкой целей, определением задач организации и с поддержанием взаимоотношений организации и окружения, которая дает возможность добиваться своих целей, соответствует ее внутренним возможностям и позволяет оставаться восприимчивой к внешним требованиям.

Термин «стратегическое управление» появился в обиходе на рубеже 60 – 70-х годов. Он обозначал различия между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на уровне корпорации в целом. Необходимость такого различия была вызвана изменениями в условиях осуществления бизнеса. Такими изменениями являются:

- возрастание динамизма внешней среды организации;
- появление новых потребностей;
- возрастание конкуренции за ресурсы;
- интернационализация и глобализация бизнеса;
- возрастание роли НТП и нововведений;
- доступность современных технологий;
- развитие информационных сетей, что делает возможным быстрое распространение и получение информации;
- изменение роли человеческих ресурсов в организации.

Сущность перехода от оперативного управления к стратегическому управлению заключается в переносе центра внимания высшего руководства на внешнюю среду. Это позволяет вовремя реагировать на происходящие в ней изменения.

В управленческой литературе существует множество определений стратегического управления. Например, его можно определить как управленческий процесс, состоящий из формулирования и реализации стратегий, которые способствуют установлению наилучшего конкурентного

Саратовский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского

соответствия между организацией и ее средой для достижения целей организации.

Различные ученые, специализирующиеся по теории стратегического менеджмента дают свои определения.

• Шендел Д.Е.и Хатен К. рассматривают стратегический менеджмент «как процесс определения (установления) связи организации с ее окружением, состоящей в реализации выбранных целей и в попытках достичь желаемого состояния взаимоотношений с окружением, посредством распределения ресурсов, позволяющего эффективно и результативно действовать организации и ее подразделениям».[1]

• Хиггинс Д.М.определяет стратегическое управление как «процесс управления с целью осуществления миссии организации посредством управления взаимодействием организации с ее окружением».[2]

• Пирс Д.А. и Роберсон Р.Б. определяют стратегическое управление «как набор решений и действий по формулированию и выполнению стратегий, разработанных для того, чтобы достичь целей организации».[3]

Стратегическое управление (менеджмент) – это система целенаправленных действий организации, ведущих к долгосрочному превышению уровня результативности деятельности организации над уровнем результативности конкурентов.

Задача стратегического управления заключается в том, чтобы подготовить организацию к возможным изменениям рыночной ситуации, противостоять неблагоприятным воздействиям внешней среды в долгосрочной перспективе.

Стратегический менеджмент (СМ) имеет ряд отличий от оперативного менеджмента (ОМ). Отличия выделяются исходя из следующих признаков:

• **Миссия организации:** в СМ – это выживание организации в долгосрочной перспективе посредством установления баланса с внешней средой; в ОМ – производство товаров и услуг с целью получения прибыли.

• **Проблемы:** в СМ внимание концентрируется в основном на проблемах внешнего окружения, на поиске новых возможностей в конкурентной борьбе, на адаптации к изменениям в окружении; в ОМ – на проблемах, возникающих внутри организации, связанных с более эффективным использованием ресурсов.

• **Основные факторы построения системы управления:** для СМ – это люди, система информационного обеспечения и рынок; для ОМ – организационные структуры, техника и технология.

• **Взгляд на работников:** СМ рассматривает работников как основу

[1] Schendel D.E., Hatten K.J. "Business Policy or Strategic Management: a view for emerging discipline". In Academy of Management Proceedings, 1972.

[2] Higgins J.M. Organizational Policyand Strategic Management: Textand Cases. 2nded. Chicago, The Drydent Press, 1983.

[3] Pearce J.A., Robinson R.B. Jr. Strategic Management. 2nded. Homewood, Ill, Richard D. Irwin, 1985.

Саратовский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского

организации, ключевой ресурс и источник благополучия; ОМ – как ресурсы организации и исполнителей работ.

• **Эффективность:** в СМ эффективность выражается в том, насколько своевременно и точно организация может реагировать на новые запросы рынка и изменятся в зависимости от влияния факторов внешней среды; в ОМ эффективность проявляется в максимизации прибыли, рациональном использовании производственного потенциала.

Процесс стратегического управления, как любой управленческий процесс, раскрывается через взаимосвязанные функции управления, такие как основные и специфические. В процессе стратегического управления изменяется содержание некоторых основных функций, и появляются новые специфические функции управления: стратегическое планирование, маркетинг, управление нововведениями, связи с общественностью, логистика, управление человеческими ресурсами и др.

Процесс стратегического управления состоит из 8 взаимосвязанных этапов и осуществляется совместно руководством фирмы и сотрудниками маркетинговых служб (рис.1)

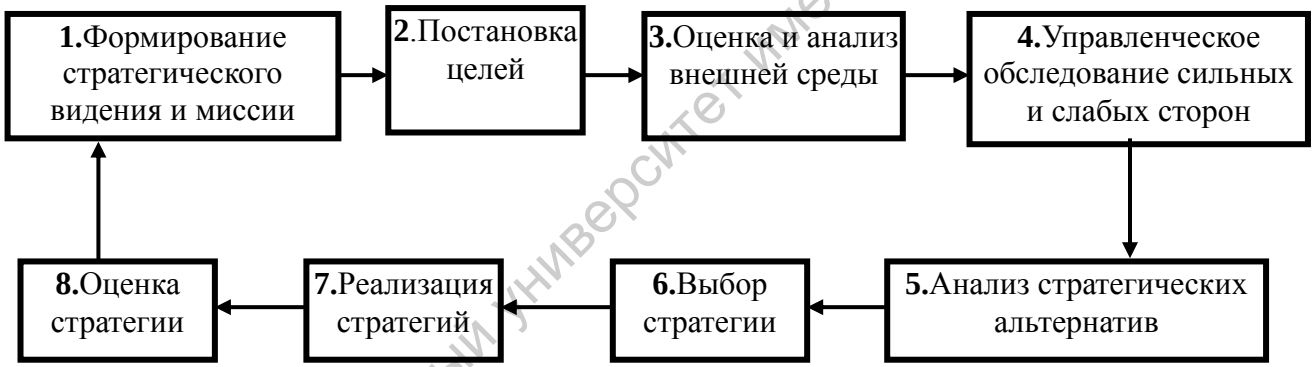


Рис. 1. Процесс стратегического управления фирмы

Стратегическое управление это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны внешней среды и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе.

Стратегический менеджмент не обладает универсальностью в любых ситуациях и для решения любых задач, однако он имеет преимущества и недостатки.

К преимуществам можно отнести то, что отсутствие стратегического менеджмента в организации часто приводит к поражению в рыночной борьбе и проявляется в двух формах:

1. Организации планируют свою деятельность, исходя из того, что внешняя среда не будет меняться вообще, либо в ней не будет происходить качественных изменений. Попытка строить долгосрочные планы или найти

Саратовский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского

решение на многие годы вперед, желание строить «на века» - все это признаки нестратегического управления.

2. При нестратегическом управлении разработка программы действий начинается с анализа внутренних возможностей и ресурсов организации. При таком подходе организация не в состоянии достичь своих целей, так как это принципиально зависит от желаний и потребностей потребителей, а также от действий конкурентов. На основе анализа внутренних возможностей можно определить какое количество товаров может произвести, и какие издержки будет нести при этом организация. Однако какое количество товара будет куплено, и по какой цене определит только рынок. Поэтому начинать планирование деятельности организации с анализа внутренних ресурсов и возможностей значит идти вразрез с принципами стратегического управления.

К недостаткам можно отнести:

Во-первых, стратегическое управление не может дать точной и детальной картины будущего. Формируемое менеджерами желаемое состояние организации это не только детальное описание ее внутреннего и внешнего положения, но и качественные пожелания того, в каком состоянии она должна находиться в будущем, какую позицию занимать на рынке, какую иметь организационную структуру. В совокупности это должно определить выживаемость организации в конкурентной борьбе.

Во-вторых, стратегическое управление не может быть сведено к набору рутинных процедур и схем. У него нет четких указаний того, что и как делать при решении определенных задач или в определенных ситуациях. Существует ряд рекомендаций, правил и логических схем анализа проблем и выбора стратегии, а также осуществления стратегического планирования и практической реализации стратегий. Однако в целом стратегическое управление это симбиоз интуиции и искусства высшего менеджмента вести организацию к достижению стратегических целей.

В-третьих, требуются существенные затраты ресурсов и времени для того, чтобы в организации начал осуществляться процесс стратегического управления.

В-четвертых, резко усиливаются негативные последствия ошибок стратегического планирования.

В-пятых, важнейшей составляющей стратегического менеджмента является реализация стратегического плана, что предполагает в первую очередь создание организационной культуры, позволяющей реализовывать стратегию, систему мотивирования и организацию труда, а также определенную гибкость в организации.

2. Становление и развитие стратегического менеджмента

Управление фирмой как научное направление в экономике сформировалось в начале XX века. Школа научного управления, а затем и классическая выделяли планирование как одну из основных функций

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

управления, при этом планирование было краткосрочным в форме ***бюджетирования и контроля*** и было основано на постулате о стабильности внешней среды и ресурсного потенциала организации, что для того времени было характерно. В силу этого планирование деятельности организации рассматривалось как составление годового бюджета организации, где учитывались все доходы и расходы. Однако научно-техническая революция, насыщение рынка товарами, возникновение первых транснациональных корпораций привели к тому, что возникла необходимость в долгосрочном планировании, нацеленном на будущее.

Исторически стратегическое управление сформировалось в теоретическом и практическом плане в 50-х годах XX века. На первом этапе оно выступало как собственно ***долгосрочное планирование,*** когда ведущим было утверждение о перенесении тенденций развития организации на будущее. Ресурсное обеспечение рассматривалось как использование накопленного ресурсного потенциала для получения дополнительной прибыли или как накопление ресурсов для возможностей рывка в будущем.

К началу 60-х годов XX столетия внешняя среда стала недостаточно стабильной. Возросшая конкуренция, борьба за потребителей требовали пересмотра концептуальных положений в области долгосрочного планирования. Поэтому планирование стало целевым, когда ресурсы рассматривались как средство достижения целей, а план представлял собой набор возможных альтернатив в соответствии с прогнозируемыми изменениями во внешней среде. Данное направление получило название стратегическое планирование и применялось в той или иной мере всеми преуспевающими фирмами промышленно развитых стран.

На сегодняшний день можно считать уже общепризнанным, что «отцами» стратегического управления по праву считаются Альфред Д. Чандлер, Кеннет Эндрюс, Игорь Ансофф.

А. Чандлер впервые в рамках исторического анализа исследовал генезис фирмы через соотношение внешнего окружения, стратегии развития и организационной структуры управления.

К. Эндрюс сконцентрировал свое внимание на высшем руководстве в процессе выработки и реализации стратегии развития организации. Под его руководством сложилась и работает Гарвардская группа.

И. Ансофф в своих работах поставил и решил задачу реализации некой схематизации процедуры стратегического управления, особенно для процедур разработки стратегий роста крупных компаний. Его книга «Корпоративная стратегия» признается в качестве первой монографии посвященной проблемам стратегического управления.

Огромным прорывом в управленческой науке и практике стала работа Майкла Портера «Конкурентные стратегии» в 1980 г. Сформулированные им общие стратегии конкуренции до сих пор считаются наиболее работоспособными инструментами.

В середине 70-х годов XX столетия после мирового экономического

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

кризиса динамизм и неопределенность внешней среды еще более усилилась. Методология стратегического планирования в своей классической форме стала давать сбои. Это привело к тому, что некоторые экономисты стали говорить о том, что время стратегического планирования прошло.[4] Необходимость в определении долгосрочных перспектив развития организации заставила ученых искать новые подходы. Они получили название стратегического управления. Впервые концепция стратегического менеджмента была изложена публично И. Ансоффом в мае 1973 года на конференции, организованной Высшей школой управления при университете Вандербилта. В 1979 году вышла его книга «Стратегическое управление».

В конце 80-х вышла книга лидера современных исследователей в области стратегического управления, президента Общества стратегического менеджмента Генри Минцберга «Взлеты и падения стратегического планирования» в 1994 году. В данной книге он делает вывод о том, что стратегия не может быть спланирована, поскольку планирование относиться к анализу, а стратегия по своей сущности является синтезом.

В отечественной экономической литературе до 1992 года проблемы стратегического управления рассматривались лишь эпизодически, как опыт управления в капиталистических фирмах. Исторически первыми работами в этой области являются монографии А.Н. Петрова и Ю.В. Гусева. Обращают на себя внимание работы В.М. Архипова, С.П. Болотова, О.С. Виханского, А.П. Градова, Р.А. Фатхутдинова, Э.А. Уткина, А.Т. Зубова.

3. Стратегические решения и особенности их реализации

Все решения, касающиеся будущего развития организации, носят характер стратегических решений.

Стратегические решения – решения в сфере управления организацией, которые имеют кардинальное значение для функционирования бизнеса организации и при условии их реализации влекут долговременные и труднопреодолимые для нее последствия.

Данные решения имеют особенности реализации:

1. Создание формализованной системы стратегического управления

Для успешной работы организации необходимо комплексное применение элементов стратегического управления, т.е. требуется создание формализованной системы стратегического управления, слабо зависящей от конкретных людей и их личностных качеств.

Не формализованная система стратегического видения существует во многих компаниях. У собственников, высшего руководства в большинстве случаев есть определенное мнение о развитии организации, но почти всегда эта информация недоступна рядовым сотрудникам и руководителям среднего

[4] Уотмен Р. Факторы обновления. Как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании /Пер. с англ.- М.: Прогресс, 1990.

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

звена. Поэтому необходима разработка соответствующих процедур и их закрепление в нормативных документах. Это позволит четко определить необходимую последовательность стратегических мероприятий, распространению информации о целях, стратегиях и контроле, а также позволит определить полномочия руководителей и сотрудников по решению стратегических вопросов.

2. Проведение организационных изменений

Создание системы стратегического управления требует значительной перестройки системы управления компании по следующим направлениям:

• деловые процессы (процедуры управления);

• организационные структуры (распределение полномочий);

• образ мышления и поведения руководителей и сотрудников (переориентация с формального выполнения поручений на достижение стратегических целей).

Переход на стратегическое поведение требует переосмысления деятельности компании всеми, кто в ней работает. Поэтому недостаточное осознание руководством и сотрудниками необходимости проведения организационных изменений может погубить любые намерения по совершенствованию управления.

3. Незнание сотрудниками стратегии компании

Это приводит к тому, что они лишаются ориентиров для выбора приоритетов при выполнении своей работы. Это может привести к тому, что будут выполнены не первостепенные задачи, а второстепенные, не имеющие решающего значения. Поэтому желательно, чтобы после разработки стратегии с ней были ознакомлены все сотрудники, так как реализация стратегии зависит от усилий всех сотрудников организации.

4. Уникальность стратегии. Стратегии являются конфиденциальной информацией или коммерческой тайной. Это целесообразно, если организация избрала стратегию, которую легко копировать конкуренту. Поэтому считается, что стратегия должна быть уникальной, т.е. единственной в своем роде, подходящей только для данной компании. Если стратегия уникальна, то она труднокопируемая.

5. Роль консультантов.

Руководство организации может пригласить консультантов для разработки миссии и стратегии. Этому есть следующие причины:

• необходимость освоения новых знаний и навыков, требуемых при решении новых задач;

• необходимость методической и организационной поддержки при решении этих задач.

Саратовский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского

ТЕМА 2. МИССИЯ И ЦЕЛЕПОЛАГАЕНИЕ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ

1. Формирование стратегического видения организации
2. Понятие миссии организации и процесс ее создания
3. Виды целей организации

1. Формирование стратегического видения организации

Миссия организации тесно связана с видением, но это не одно и то же. Важны оба эти понятия для определения будущего организации и путей его достижения. Видение является качественно определенной, вдохновляющей на движение вперед целью.

По мнению известного российского консультанта по управлению А.И. Пригожина, **видение (VISION)** – качественное изображение желаемого состояния на более-менее длительную перспективу. Это образ желаемого будущего.

Ясно сформулированное стратегическое видение – это необходимая предпосылка устойчивого стратегического лидерства. Видение необходимо для эффективного руководства и принятия ответственных решений; оно ориентирует компанию на будущее, определяет приоритетные потребности покупателей и виды деятельности, а также долгосрочную конкурентную позицию организации. Выбор направления развития начинается с поиска ответов на три вопроса:

1. Куда организация должна идти?
2. Как изменится ситуация в отрасли в будущем?
3. Как это изменение скажется на положении организации?

Для формирования видения используются определенные стратагемы, выражающие ключевую идею, и характеризуют новую роль, статус или состояние фирмы в будущем. Разрабатывать видение могут главы фирм совместно с управленческими командами, либо в одиночку.

Видение играет большую мотивирующую роль, так как отражает сверхзадачу организации, чтобы работники ощущали себя не каменщиками, а строителями храма. Потому что лозунг: «Мы строим храм» вдохновляет куда больше, чем «Мы кладем кирпичи».

Видение может отражать как место организации во внешней среде, так и может быть направлено внутрь организации. Иногда видение специально усиливают лозунгами (слоганами). Например, слоган одной турфирмы: «Мы единственное место в городе, где вам никогда не скажут «нет»». Этим турфирма подчеркивает готовность сотрудников предлагать любому клиенту многообразие вариантов. И только сам клиент может отказаться от предложения фирмы.

Слоганы дают эмоциональное и пропагандистское подкрепления видения, рассчитанное на чувства и симпатии. Видение работает не только на мотивацию сотрудников организации, но и на инвесторов, поставщиков, на стратегических партнеров.

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

Существуют ошибки в работе над видением:

1. Использование количественного подхода (видение есть новое качественное состояние фирмы, этап в ее истории);
2. Прямое заимствование из литературы, рекламных щитов и буклетов других компаний стандартных видений типа: «Стать лидером на рынке»;
3. Нереальные, идеализированные образы своего будущего: «Стать универмагом, в котором есть все».
4. Излишняя точность, которая не возможна для видения будущего: чем точнее видение, тем менее оно достижимо. Видению не присуща высокая точность, так как оно рассчитано на постоянные изменения.

В связи с этим А.И. Пригожин вводит понятие **управление по VISION** – управление из будущего: по мере приближения к нему VISION уточняется, корректируется настолько, что даже может и противоречить первому варианту.

Преимущества четко изложенного стратегического видения:

1. Стратегическое видение есть концентрированное мнение руководства о развитии компании в долгосрочной перспективе;
2. Стратегическое видение снижает риск случайных решений;
3. Оно выражает цели организации, стимулируя повышение производительности;
4. На его основе менеджеры среднего звена формируют цели и задачи своих подразделений; оно обеспечивает согласованность политики подразделений с общей политикой компании;
5. Стратегическое видение готовит организацию к будущему.

Если руководство компании понимает эти преимущества, можно считать, что первый этап постановки целей завершен успешно.

Видение организации тесно связано с определением миссии и целей организации, что в совокупности представляет собой один из этапов стратегического управления и состоит из четырех подпроцессов.

Первый подпроцесс состоит в определении видения фирмы; второй – предполагает формирование миссии фирмы; третий – определяет долгосрочные цели; четвертый – устанавливает краткосрочные цели. Формирование миссии и установление целей организации приводят к тому, что становится ясным, для чего она функционирует и чему стремится.

2. Понятие миссии организации и процесс ее создания

Целью определения миссии организации является исследование и вычленение ее назначения и «философии существования», что в свою очередь дает широкий набор направлений в целеполагании.

Миссия организации представлена в виде отдельных утверждений, которые являются неким кодексом организации и определяют ее экономическую, социальную и управленческую «философию», экономические критерии прибыльности, производственной деятельности и

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

качества товаров, стиля поведения внутри организации, подбор и расстановку кадров и имидж. Причем миссия не обязательно должна быть выражена и оформлена в виде документа. Это может быть просто девиз. Например, девиз фирмы «Сони» - «Сони» – первопроходец, всегда устремленный в неизвестное. «Сони» никогда не пойдет по старым следам, даже если их еще предстоят проложить.

Существует широкое и узкое понимание миссии. В широком понимании – **миссия** это философия и предназначение, смысл существования организации. В узком понимании **миссия** – сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация, т.е. миссия понимается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных.

Правильно определенная миссия всегда имеет общий философский смысл и обязательно несет в себе что-то, что делает ее уникальной в своем роде, характеризующий именно ту фирму, в которой она была выработана. В стратегическом менеджменте говорят о миссии в узком понимании.

Ясно изложенная миссия содействует улучшению качества стратегических решений. Этому есть причины:

1. Деловая философия. Она формулируется и опирается на изучение опыта основателя фирмы, модифицируется под влиянием опыта последующих руководителей – своеобразный принцип успеха;
2. Миссия организации включает в себя социальную ответственность;
3. Миссия четко указывает направление усилий работников, а также смысл их работы, тем самым, повышая чувство отождествления работником с организацией.
4. В условиях стратегического выбора миссия является одним из стержней, позволяющих найти согласованное решение, так как определяет единые принципы управленческой психологии, принятой в данной организации, т.е. она способствует определению доминанты бизнеса;
5. Миссия организации позволяет произвести более четкую ориентацию на рынке, т.е. определить, какие потребности покупателя удовлетворять в первую очередь, что бы сбалансировать интересы организации и потребителей.

Миссия состоит из следующих основных элементов или составляющих:

• **Определение области конкуренции.** Отраслевое направление включает в себя перечень сфер деятельности, в которых собирается работать организация. Потребительское направление определяет круг клиентов, которых будет обслуживать организация. Географическое направление характеризует страны и регионы, в которых могла бы работать организация;

• **Стратегическое намерение или видение.** Стратегическое видение предполагает определение тех ключевых показателей, которых стремится

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

достичь фирма в будущем. Обычно это формулируется так: «Мы стремимся…». Стратегическое видение может описывать количественные и качественные показатели, определяющие основные направления развития фирмы. Также видение позволяет субъектам внешней среды оценить намерения фирмы по поводу дальнейших действий на рынке;

• **Компетентность персонала и конкурентные преимущества.** Миссия определяет суть корпоративных ценностей. К ним относят специальные знания и навыки персонала, которые позволяют предложить клиентам лучшие товары и услуги;

• **Основные заинтересованные группы (стейкхолдеры).** Миссия определяет группы лиц и организаций, сотрудничество с которыми способствует ее процветанию, устанавливает их требования и формирует приоритеты работы менеджеров.

Миссия может быть сформулирована как в одной фразе, так и в многостраничном программном заявления руководства, в котором отражаются все аспекты согласования интересов различных групп и основные характеристики организации. Миссия формулируется и закрепляется в различных управленческих документах и доводится до стейхолдеролв по средством PR-акций и в процессе обычных коммуникаций.

Миссия не должна нести в себе конкретные указания относительно того, что и в какие сроки следует делать фирме. Она задает основные направления движения фирмы и отношения ее к процессам и явлениям, протекающим внутри и вовне.

Разработка миссии начинается с системы координат:

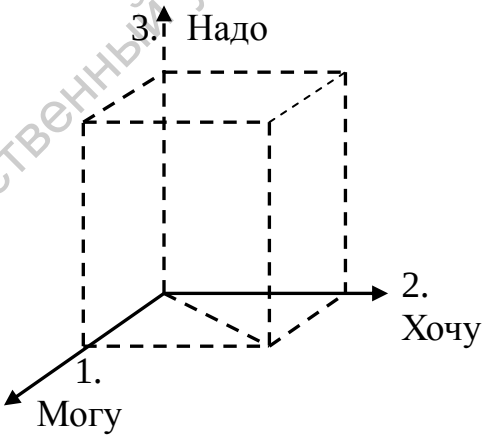


Рис. 2. Система координат разработки миссии

Ось «надо» - отражает потребности рынка.

Ось «могу» - определяет возможности компании (уникальность ресурсов).

Ось «хочу» - это философия бизнеса (ожидания, ценности, принципы).

В такой системе координат разработка миссии представляет собой задачу поиска компромисса между потребностями рынка и возможностями и желаниями компании.

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

Миссия имеет в своем составе ряд элементов:

1 элемент – базовые направления:

• по системе продукт/услуга (ось «хочу»);

• по системе покупатели/рынок (ось «надо»);

• технологические усилия (ось «могу»).

2 элемент – рост и прибыльность. Экономический рост важен для организации, так как он может обеспечить сохранение ее позиций на рынке. Прибыльность как составляющая миссии чаще всего рассматривается как обеспечение устойчивого развития организации;

3 элемент – уровень и структура предпринимательства. Под уровнем предпринимательства понимается то или иное состояние экономической или производственной деятельности, которое считается приоритетным для организации в определенный период. Структура предпринимательства означает выбор направлений экономической и производственной деятельности. Формы структуры предпринимательства:

• простой бизнес – однопродуктовый (одноотраслевой);

• доминантный бизнес – диверсифицированное производство с упором на один продукт;

• относительный бизнес – диверсифицированное производство, где старый продукт вытесняется новым;

• безотносительный бизнес – равноправное отношение всех продуктов в диверсифицированном производстве.

4 элемент – социальная ответственность это обязательства высшего руководства действовать таким образом, чтобы улучшать и защищать благосостояние общества в целом, сообразуясь при этом со своими собственными интересами.

Факторы, влияющие на выработку миссии организации:

1. история организации;
2. особые преимущества в области конкурентной борьбы (патенты, ноу-хау, возможности в области маркетинга);
3. возможности и угрозы;
4. влияние стейкхолдеров это группа людей, которые либо зависят от организации, либо сами влияют на нее.

3. Виды целей организации

Целеполагание представляет собой сложный этап стратегического управления, т.к. цель характеризует направление развития организации в определенный период.

Данное утверждение является качественной характеристикой целью. Кроме того, цель позиционирует желаемое состояние организации – количественная характеристика цели. Конкретные конечные составляющие, к которым стремится организация, фиксируется в виде ее целей. **Цель –** желаемое, возможное, необходимое состояние управленческой системы. Целевое начало в деятельности организации возникает как отражение целей и

Саратовский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского

интересов различных групп людей, связанных с ее деятельностью. Цели организации должны балансировать цели основных заинтересованных групп, объединять их.

Таблица 1

Заинтересованные группы и их ожидания, влияющие на постановку целей организации

Заинтересованная группа	Ожидания стейхолдеров
Акционеры	Дивиденды, рост капитала, надежность инвестиций
Менеджмент организации	Денежное вознаграждение, престиж, власть
Потребители	Качество продукции, обслуживание, ценность
Сотрудники	Гарантия сохранения занятости, денежное вознаграждение, удовлетворенность работой
Кредиторы	Проценты, гарантии выплаты кредита

Организация устанавливает многообразие целей, и они различаются по уровням, сферам и временным параметрам. Процесс постановки и согласования целей называется **целеполаганием.** Выделяют четыре уровня целей организации:

1 уровень – миссия организации;

2 уровень – стратегические цели организации;

3 уровень – тактические цели организации;

4 уровень – оперативные цели организации.

Рассмотрим данные уровни подробнее.

Стратегические цели устанавливаются высшим звеном управления на основе миссии. Это общие долгосрочные цели, определяющие будущее состояние организации в целом. В отличие от миссии они указывают сроки их достижения.

Тактические цели устанавливаются средним и высшим звеном управления для среднего уровня в организации. Они определяют результаты, которых должны достигать основные подразделения организации, чтобы обеспечить реализацию стратегических целей. Таким образом, тактические цели являются средством достижения стратегических целей.

Операционные (производственные) цели устанавливаются низшим и средним звеньями управления для низшего уровня в организации. Они относятся к краткосрочным ориентирам, вытекающим из тактических целей. Это специфические, измеряемые результаты деятельности отделов, рабочих групп, отдельных работников в организации. Являются средством достижения тактических целей.

Организация определяет цели для различных функциональных подразделений (производство, маркетинг, финансы и т.д.), а также для различных результатов деятельности (качество продукции, производительность труда, издержки производства, объем продаж, эффективность и др.). Основными сферами постановки целей являются:

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

прибыльность, рынки, производительность, продукция, финансовые ресурсы, производственные мощности, исследования и внедрение нововведений, организация (изменение структуры), человеческие ресурсы, социальная ответственность).

Чтобы внести истинный вклад в успех организации, цели должны обладать рядом характеристик. Принцип SMART. SMART это аббревиатура следующих английских слов Specific, Measurable, Agreed, Realistic, Time-related.

1. Цели должны быть **конкретными и измеримыми** (Specific, Measurable). Выражая свои цели в конкретных измеримых формах, руководство создает четкую базу отсчета для последующих решений и оценки хода работы.

2. **Конкретный горизонт прогнозирования** (Time-related) представляет собой другую характеристику эффективных целей. Цели обычно устанавливаются на длительные или краткосрочные временные периоды. **Долгосрочная цель** имеет горизонт планирования приблизительно равный пяти годам. **Краткосрочная цель** в большинстве случаев представляет один из планов организации, который следует завершить в пределах года. **Среднесрочные цели** имеют горизонт планирования от одного до пяти лет.

3. Цель должна быть **достижимой (Agreed),** чтобы служить повышению эффективности организации.

4. Чтобы быть эффективными, множественные цели организации должны быть **реалистичными** (Realistic)**и взаимно поддерживающими** - т. е. действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других целей.

Цели будут значимой частью процесса стратегического управления только в том случае, если высшее руководство правильно их сформулирует, затем эффективно их инициирует, информирует о них и стимулирует их осуществление во всей организации. Процесс стратегического управления будет успешным в той степени, в какой высшее руководство участвует в формулировании целей и в какой мере эти цели отражают ценности руководства и реалии фирмы (рис. 3).

Рис.3. Функции целей организации

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

ТЕМА 3. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

1. **Оценка и анализ внешней среды**
2. **Анализ внутренней среды (ресурсного потенциала)**
3. **Методы (инструменты) стратегического анализа**
4. **Отраслевой и конкурентный анализ**

1. Оценка и анализ внешней среды

По своей сути стратегический анализ является этапом предплановых исследований, на котором системно анализируются факторы внешней и внутренней среды для определения текущего состояния дел в организации и выявления условий успешного развития.

Анализ внешней и внутренней среды в любой фирме проводится постоянно в различных формах. В основе анализа среды деятельности организации должны лежать следующие методологические принципы:

• системный подход, в котором организация рассматривается как сложная система, действующая в среде открытых систем и состоящая из ряда подсистем;

• принцип комплексного анализа всех составляющих подсистем и элементов организации;

• динамический принцип и принцип сравнительного анализа;

• принцип учета специфики фирмы.

Анализ внешней среды, который включает в себя следующие шаги:

• оценка изменений, воздействующих на различные аспекты текущей стратегии;

• определение факторов, представляющих угрозу для текущей стратегии;

• определение факторов, представляющих больше возможности для достижения общефирменных целей путем корректировки планов;

• контроль и анализ деятельности конкурентов.

Анализ внешней среды помогает контролировать внешние по отношению к организации факторы и получить важные результаты (время для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз, время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств и время на разработку стратегий). Для этого необходимо выяснить, где находится организация, где она должна находиться в будущем и что для этого должно сделать руководство. Угрозы и возможности, с которыми сталкивается организация, можно выделить в семь областей:

1. **Экономические факторы.** Некоторые факторы в экономической окружающей среде должны постоянно диагностироваться и оцениваться, т.к. состояние экономики влияет на цели фирмы. Это темпы инфляции, международный платежный баланс, уровни занятости и безработицы и т.д. Каждый из них может представлять либо угрозу, либо новую возможность

Саратовский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского

для организации.

2. Политические факторы. Активное участие предпринимательских фирм в политическом процессе является указанием на важность государственной политики для организации; следовательно, организации должны следить за нормативными документами местных органов, властей субъектов государства и федерального правительства.

3. Рыночные факторы. Рыночная среда представляет собой постоянную опасность для организации. К факторам, воздействующим на успехи и провалы организации, относятся распределение доходов населения, уровень конкуренции в отрасли, изменяющиеся демографические условия, легкость проникновения на рынок.

4. Технологические факторы. Анализ технологической среды может, по меньшей мере, учитывать изменения в технологии производства, применение ЭВМ в проектировании и предоставлении товаров и услуг или успехи в технологии средств связи. Руководитель любой фирмы должен следить за тем, чтобы не подвергнуться "шоку будущего", разрушающего организацию.

5. Факторы конкуренции. Любая организация должна исследовать действия своих конкурентов: анализ будущих целей и оценка текущей стратегии конкурентов, обзор предпосылок в отношении конкурентов и отрасли, в которой функционируют данные компании, углубленное изучение сильных и слабых сторон конкурентов.

6. Факторы социального поведения. Эти факторы включают меняющиеся отношения, ожидания и нравы общества (роль предпринимательства, роль женщин и национальных меньшинств в обществе, движение в защиту интересов потребителей).

7. Международные факторы. Руководство фирм, действующих на международном рынке, должно постоянно оценивать и контролировать изменения в этой широкой среде.

Таким образом, анализ внешней среды позволяет организации создать перечень опасностей и возможностей, с которыми она сталкивается в этой среде. Для успешного же планирования руководство должно иметь полное представление не только о существенных внешних проблемах, но и о внутренних потенциальных возможностях и недостатках организации.

Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможности и угрозы. Анализ внешней среды помогает получить важные результаты. Он дает организации время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай возможных угроз и время на разработку стратегий, которые могут превратить прежние угрозы в любые выгодные возможности.

С точки зрения оценки этих угроз и возможностей роль анализа внешней среды в процессе стратегического управления заключается по

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

существу в ответе на три конкретных вопроса:

1. Где сейчас находится организация?

2. Где, по мнению высшего, руководства, должно находиться организация в будущем?

3. Что должно сделать руководство, чтобы организация переместилась из того положения, в котором находится сейчас, в то положение, где его хочет видеть руководство?

Анализ внешней среды предполагает изучение среды как макроокружения (среда косвенного воздействия) и микроокружения (среда прямого воздействия). Также фирмой может проводиться отраслевой и конкурентный анализ в зависимости от взаимодействий и влияний факторов деловой среды. Логическим выходом стратегического анализа является оценка альтернатив для выбора стратегии.

Для того чтобы оставаться прибыльными, организации должны противостоять неопределенности внешней среды. Под неопределенностью подразумевается то, что зачастую решения приходится принимать без достаточной информации о факторах среды, и руководителям, принимающим решения, трудно предсказать внешние изменения. Неопределенность внешней среды повышает вероятность рисков провала стратегии организации и затрудняет расчет затрат, связанных с альтернативными стратегическими направлениями.

Организации стараются получить представление о неопределенных условиях посредством анализа, пытаясь свести многочисленные факторы обстановки к модели, которая будет понятной и согласно которой можно действовать.

Обстановка, с которой сталкиваются организации, не одинакова, поэтому ей соответствуют различные уровни неопределенности, которые могут быть классифицированы на основе анализа двух характеристик:

- степени простоты или сложности обстановки;
- степени стабильности или нестабильности (динамичности) событий.

Неопределенность внешней среды возрастает с увеличением динамичности или же с усложнением ее условий. Степень динамичности внешней среды определяется темпом и частотой изменений.

Измерение неопределенности внешней среды по принципу «простая – сложная» имеет отношение к количеству и несхожести внешних элементов, связанных с деятельностью организации: в сложной внешней среде взаимодействует множество различных внешних элементов, оказывающих влияние на организацию.

Сложность может возникать из различий в элементах внешней среды, с которыми сталкивается организация (например, международная организация, работающая во многих странах), а также быть результатом суммы знаний, необходимых для того, чтобы справиться с воздействием обстановки (например, требование к аэрокосмической компании).

Нетрудно привести примеры организаций, действующих в простой

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

среде. Это может быть, например, продовольственный магазин или курсы обучения иностранному языку. В подобных случаях единственными действительно важными внешними элементами являются несколько конкурентов, поставщики и потребители. Государственное регулирование минимальное, изменения в культуре имеют незначительное воздействие.

В сложной среде действуют университеты или районные управы. В университетах пересекается целый спектр наук. Они являются местными центрами культурного обмена и обмена научными ценностями. Университеты вступают во взаимодействие с правительством и фондовыми учреждениями, профессиональными и научными ассоциациями, выпускниками, корпорациями. Это формирует большее количество внешних элементов и сложную внешнюю обстановку. Районные управы выполняют разнообразные хозяйственные и социально-политические функции, направленные, прежде всего, на удовлетворение потребностей населения и организаций, действующих на территории района. Их работа определяется постановлениями префекта и мэрии, запросами и жалобами населения, необходимостью обеспечения успешной работы в районе городских служб и многими другими факторами.

Измерение неопределенности внешней среды по принципу «стабильная – нестабильная». Данная характеристика имеет отношение к темпам изменения внешней среды. Организации могут действовать там, где изменения одного или многих факторов происходят медленно или очень быстро. Например, компании по производству электронно-вычислительной техники действуют в очень нестабильных или динамичных внешних условиях, в то время как многие муниципальные учреждения (например, общеобразовательные школы или службы по уборке территории) работают в стабильной обстановке.

Состояние «сложная – стабильная внешняя среда» представляет в некоторой степени более высокий уровень неопределенности. При внешнем анализе необходимо учесть большое количество факторов, проанализировать и оценить их воздействие на эффективность организации. Однако в подобной среде внешние факторы не меняются быстро или неожиданно. Деятельность университетов, компаний по производству электрооборудования, страховых компаний осуществляется именно в такой сложной стабильной среде. Имеется большое количество внешних элементов, но, хотя они и меняются, перемены относительно постепенны и предсказуемы.

Состояние «простая – нестабильная». В такой внешней обстановке происходит дальнейшее возрастание уровня неопределенности. Хотя у организации может быть всего несколько внешних факторов воздействия, их изменения труднопредсказуемы и они неожиданно реагируют на инициативы организации. Примерами организаций, действующих в таком типе внешней среды, являются производители модной одежды, персональных ЭВМ, шоу-бизнес. Действующие в этом секторе организации сталкиваются с постоянно изменяющимися предложением и спросом.

Саратовский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского

Состояние «сложная – нестабильная». Наиболее высокий уровень неопределенности возникает в сложной – нестабильной обстановке. На организацию воздействует большое количество внешних факторов, они часто изменяются и резко реагируют на инициативы организации. Когда одновременно меняются несколько факторов, внешняя среда становится «бурлящей», или, как ее называют, турбулентной. С такой средой сталкиваются, например, электронные фирмы и авиакомпании. Так, в случае с авиакомпаниями: в течение всего лишь нескольких последних лет им пришлось противостоять росту числа региональных авиакомпаний, разрегулированию, войне цен, взлету цен на топливо, тесноте в аэропортах, изменению спроса потребителей и т.д. С подобными ситуациями сталкиваются аэрокосмические корпорации, компании связи, фармацевтические фирмы и многие другие.

2. Анализ внутренней среды (ресурсного потенциала)

Анализ внутренней среды вскрывает те возможности, тот потенциал, на который может рассчитывать организация в конкурентной борьбе в процессе достижения поставленных целей. Данный анализ позволяет лучше уяснить цели организации, более правильно сформулировать миссию.

Стратегический анализ внутренней среды осуществляется в форме управленческого анализа, в результате которого выявляются сильные и слабые стороны организации.

Управленческий анализ – это процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей организации, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем. Конечной целью управленческого анализа является предоставление информации менеджерам для принятия адекватных стратегических решений, выбора стратегии, которая в наибольшей степени соответствует будущему организации.

Разделение стратегического анализа на две части (анализ внешней среды и управленческий анализ) связано с тем, что за их проведение должны отвечать разные службы организации. Если анализ внешней среды является функцией маркетинга, то проведение управленческого анализа строго не закреплено за функциональными службами организации.

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

В ходе управленческого анализа исследуются факторы производства, как в совокупности, так и изолированно, определяется возможности организации к эффективному функционированию. Современные западные методики оценки внутренних возможностей базируются на цепочке (системе) ценностей М. Портера. В книге «Конкурентные преимущества» он установил, что на каждом этапе хозяйственной деятельности создаются свои

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

ценности, которые признаются и оплачиваются потребителями.

Конкурентные преимущества организации формируются путем создания на каждом этапе своих ценностей.

Выделяются пять основных этапов хозяйственной деятельности, создающие главные ценности:

1) материально-техническое обеспечение (логистика);
2) изготовление продукции;
3) складирование, доставка и распределение продукции;
4) маркетинг;
5) обслуживание товара у потребителя.

Другая часть составляющих цепочки ценностей включает в себя общие вспомогательные виды деятельности:

1) управленческая структура;
2) управление персоналом;
3) технологическое обеспечение производства;
4) обеспечение материалами внутри организации.

Основные и вспомогательные виды деятельности объединены в единую систему, которая стремиться к повышению потребительской стоимости товара и одновременно к снижению затрат за счет лучшей организации всех процессов.

По Портеру, указанные виды деятельности являются лишь звеньями стандартной цепочки создания ценностей. Каждую стандартную категорию можно расчленить на уникальные, свойственные только данной организации действия. Цель такого расчленения состоит в том, чтобы оказать помощь компаниям в выборе одной из трех типовых стратегий.

В соответствии с этим анализ потенциала организации проводится по следующей схеме:

1. Оценка ресурсов и эффективности предприятия;
2. Финансовый анализ деятельности организации;
3. Сравнительный анализ;
4. Организация процедуры оценки ресурсного потенциала предприятия.

1. При оценке ресурсов по каждому из основных и вспомогательных видов деятельности определяются используемые ресурсы:

• физические ресурсы (общее число станков, их возраст, мощность, степень изношенности, цикличность работы);

• человеческие ресурсы (квалификация, стаж работы, половозрастная структура занятых);

• финансовые ресурсы;

• не материальные активы (управленческая культура, организационные возможности, репутация в деловом мире, патенты, лицензии, ноу-хау).

2. Финансовый анализ это определение финансовых возможностей по созданию новых фондов, повышение прибыльности, проведение политики приобретения и ликвидации убыточных производств, участие на рынке ценных бумаг. При этом идет расчет некоторых коэффициентов и их

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

исследование с точки зрения поставленных целей.

3. **Сравнительный анализ** проводится в нескольких аспектах:

а) Это исторический анализ предприятия. Анализу подвергаются все основные и вспомогательные виды деятельности, ресурсы и их сочетание, причины, приводящие к бурному росту или резкому спаду. Исторический опыт позволяет более точно выявить сложившийся имидж организации в деловом мире, а также стиль поведения.

б) Сравнение с отраслевыми нормативами. Сравнение организации с аналогичными нормативами, как в данной стране, так и в мировом хозяйстве позволяет получить дополнительную информацию для принятия стратегических решений. Чаще всего рассчитываются нормативы собственных оборотных средств, инвестиционные усилия, норма прибыли.

4. Организация процедуры оценки ресурсного потенциала предприятия рассматривается как система. С одной стороны, она должна быть комплексной – обеспечивать полный набор и обработку информации по ресурсам и их сочетаниям, с другой, в целях экономии затрат лучше всего сочетать данную функцию с функциями системы контроля.

С точки зрения оценки ресурсного потенциала система контроля включает в себя следующие компоненты:

• контроль персонала;
• контроль затрат (издержек производства);
• контроль качества;
• контроль результативности маркетинга;
• контроль производства и запасов;
• контроль нематериальных активов.

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

Срезу внутренней среды организации:

1) **кадровый срез** охватывает такие процессы, как взаимодействие менеджеров и работников; наем, обучение и продвижение кадров, оценка результатов труда и стимулирование, создание и поддержание отношений между работниками.

2) **организационный срез** включает: организационные структуры, нормы, правила, процедуры, распределение прав и ответственности, иерархию подчинения.

3) **производственный срез**, в который входят изготовление продукта, снабжение и ведение складского хозяйства, обслуживание технологического парка.

4) **маркетинговый срез** охватывает стратегию продукта, стратегию ценообразования, стратегия продвижения продукта на рынке, выбор рынков сбыта и систем распределения.

5) **финансовый срез –** включает процессы, связанные с обеспечением

Саратовский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского

эффективного использования и движения денежных средств в организации, поддержание должного уровня ликвидности и обеспечение прибыльности, создание инвестиционных возможностей.

Анализ среды это очень важный и очень сложный процесс для выработки стратегии организации, 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, находящимися во внешней среде.

3. Методы стратегического анализа

В теории и практике стратегического управления нет четкой классификации методов (моделей) стратегического анализа. Отнесение того или иного метода к стратегическому анализу чаще всего носит условный характер, поскольку сами методы являются достаточно универсальными.

Популярным методом исследования происходящих во внешней среде (макросреде) изменений является PEST-анализ (метод). В ходе данного анализа отслеживаются изменения макросреды по четырем узловым направлениям и выявления тенденций и событий не подконтрольных организации, но оказывающих влияние на принятие стратегических решений. Эти направления выражены английскими словами, составляющими аббревиатуру PEST: P – Political-legal (политико-правовые), E – Economic (экономические), S – Sociocultural (социокультурные) и T – Technological forces (технологические факторы) (рис.4).

Политико-правовой фактор изучается в первую очередь для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство предполагает претворять в жизнь свою политику.

Анализ экономического фактора позволяет понять, как на уровне государства формируются и распределяются экономические ресурсы.

Анализ социокультурного фактора направлен на то, чтобы уяснить и оценить влияние на бизнес таких социальных явлений, как отношение людей к труду и качеству жизни, мобильность и активность потребителей.

Анализ технологического фактора позволяет предвидеть возможности, связанные с развитием науки и техники, своевременно перестроиться на производство и реализацию технологически перспективного продукта, спрогнозировать момент отказа от используемой технологии.

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

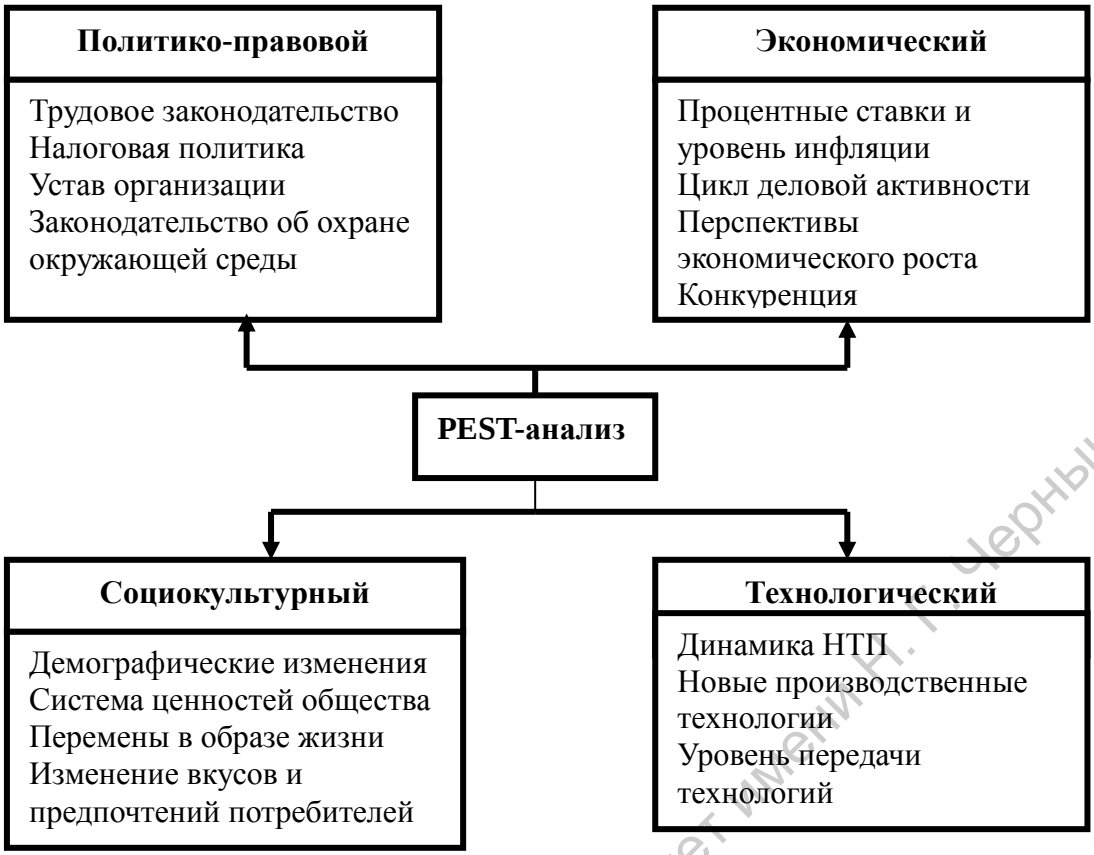


Рис. 4. Факторы макросреды в PEST-анализе

При PEST-анализе необходимо учесть следующие аспекты:

1. Стратегический анализ каждой из указанных компонент должен быть системным, т.к. в жизни все эти компоненты между собой тесным и сложным образом взаимосвязаны. Значимое изменение любой из компонент, как правило, влияет на всю цепочку.

2. PEST-анализ – это инструмент исторически сложившегося 4-х элементного стратегического анализа внешней среды. Но реальная жизнь, во-первых, шире и многообразнее 4-х составляющих его элементов. Во-вторых, для каждой конкретной организации в ее внешней среде существует свой особый набор ключевых факторов, который непосредственно и наиболее существенным образом влияет на ее конкретный бизнес.

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

PEST-анализ призван облегчить оценку менеджментом влияния факторов внешней среды на стратегию, он привлекает внимание к динамической природе деловой среды и подчеркивает необходимость периодического пересмотра планов.

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

Другим популярным методом исследования среды организации является **SWOT- анализ**, который можно использовать при исследовании как внешней, так и внутренней среды. SWOT- анализ предполагает выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, и установление связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации (табл.2).

SWOT – это аббревиатура слов **S**trengets (силы), **W**eaknesses (слабости), **O**pportunities (благоприятные возможности), **T**hreats (угрозы). Внутренняя обстановка организации отражается в основном в S и W, а внешняя в O и T.

Таблица 2

Основные факторы, учитывающиеся в SWOT- анализе

Потенциальные внутренние сильные стороны (S)	**Потенциальные внутренние слабые стороны (W)**
Четко проявляемая компетентность	Потеря некоторых аспектов компетентности
Адекватные финансовые источники	Недоступность финансов, необходимых для изменения стратегии
Высокое искусство конкурентной борьбы	Рыночное искусство ниже среднего
Хорошее понимание потребителей	Отсутствие анализа информации о потребителях
Признанный лидер рынка	Слабый участник рынка
Четко сформулированная стратегия	Отсутствие четко выраженной стратегии, непоследовательность ее реализации
Использование экономии на масштабах производства, ценовое преимущество	Высокая стоимость продукции по сравнению с конкурентами
Собственная уникальная технология, лучшие производственные мощности	Устарелые технологии и оборудование
Проверенное надежное управление	Потеря гибкости управления
Наиболее эффективная в отрасли реклама	Слабая политика продвижения
Потенциальные внешние благоприятные возможности (O)	**Потенциальные внешние угрозы (T)**
Возможность обслуживания дополнительных групп потребителей	Ослабление роста рынка, неблагоприятные демографические изменения ввода новых рыночных сегментов
Расширение диапазона возможных товаров	Увеличение продаж товаров-субститутов, изменение вкусов и потребностей потребителей
Благодушие конкурентов	Ожесточение конкуренции
Большая доступность ресурсов	Усиление требований поставщиков
Ослабление ограничивающего законодательства	Законодательное регулирование цены

Организация может дополнить каждую из четырех частей списка теми характеристиками внешней и внутренней среды, которые отражают конкретную позицию, в которой она находится. После того, как конкретный

Саратовский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского

список составлен, наступает этап установления связей между ними. Для этого составляется матрица SWOT – анализа, имеющая следующий вид рис.5).

	Возможности внешней среды				Угрозы внешней среды			
	1	2	3	…	1	2	3	…
Сильные стороны организации 1. _____ 2. _____ 3. _____	Поле «Силы и возможности» (стратегия = использование сильных сторон для отдачи от появившихся возможностей во внешней среде)				Поле «Сила и угроза» (стратегия = использование силы организации для преодоления угроз извне)			
Слабые стороны организации 1. _____ 2. _____ 3. _____	Поле «Слабость и возможности» (стратегия = преодоление имеющихся слабостей за счет использования появившихся возможностей)				Поле «Слабость и угрозы» (стратегия = избавиться от слабостей и предотвратить угрозу)			

Рис. 5. Матрица SWOT – анализа

В каждом поле матрицы вырабатывается своя стратегия в зависимости от соотношения сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз. Вырабатывая стратегию, организации следует учитывать, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Например, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или наоборот, удачно предотвращенная угроза может открыть перед организацией дополнительные возможности в том случае, если конкуренты не смогли устранить эту же угрозу.

Для успешного изучения окружения организации методом SWOT – анализа важно не только уметь вскрывать угрозы и возможности, но и уметь оценивать их с точки зрения важности и степени влияния на стратегию организации.

Для обобщения результатов работы по анализу стратегических факторов внешней среды западные специалисты предлагают использовать специальную форму «Резюме анализа внешних стратегических факторов» (External Strateqic Factors Analysis Sammary - EFAS) (табл. 3).

Саратовский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского

Таблица 3

Форма EFAS-анализа (на примере корпорации Maytaq)[5]

Внешние стратегические факторы	Вес	Оценка	Взвешенная оценка	Комментарии
Возможности				
Экономическая интеграция Европы	0,20	4	0,80	
Благоприятная демографическая ситуация	0,10	5	0,50	
Экономическое развитие Азии	0,05	1	0,05	
Восточноевропейские рынки	0,05	2	0,10	
Развитие сети суперсторов (Суперстор – универсам широкого профиля, розничный магазин с большой площадью торгового зала)	0,10	2	0,20	
Угрозы				
Усиление государственного регулирования	0,10	4	0,40	
Конкуренция на внутреннем рынке	0,10	4	0,40	
Сильная глобальная позиция фирмы Electrclux	0,15	3	0,45	
Новая технология фирмы Fuzzy	0,05	1	0,05	
Предполагаемый спад	0,10	2	0,20	
Суммарная оценка	**1,0**		**3,15**	

Данная форма представляет собой метод анализа готовности предприятия реагировать на стратегические факторы внешней среды с учетом предполагаемой значимости этих факторов для будущего предприятия. Выделяют следующие этапы заполнения данной формы:

1. В первой колонке указываются 5-10 возможностей и такое же число угроз.

2. Каждому фактору придается весовое значение от единицы (важнейшей) до нуля (незначимой) на основе оценки вероятного воздействия данного фактора на стратегическую позицию предприятия. Сумма весов должна быть равна единице, что может быть обеспечено нормированием.

3. Дается оценка каждого фактора по 5-балльной шкале: «пять» - выдающийся, «четыре» - выше среднего, «три» - средний, «два» - ниже среднего, «единица» - незначимый. Оценки основаны на специфической реакции предприятия на фактор.

4. Определяются взвешенные оценки каждого фактора путем умножения его веса на оценку, и подсчитывается суммарная взвешенная оценка для данного предприятия.

Суммарная оценка (с той же градацией, как оценка каждого фактора) указывает на степень реакции предприятия на текущие и прогнозируемые факторы внешней среды. В данном случае оценка 3,15 показывает, что реакция предприятия находится на среднем уровне.

[5] Maytaq – одна из крупнейших мировых корпораций по производству бытовой техники.

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

Непосредственно из SWOT-анализа следует другой метод конструктивного анализа – **SPACE-анализ.** Он основывается на утверждении, что финансовая сила предприятия – ФС («сильная сторона», по составляющей – «финансы») и конкурентоспособность продукции – КП («сильная сторона», по составляющей – «продукция») являются главными факторами, определяющими стратегическую позицию предприятия, тогда как преимущества отрасли – ПО и стабильность рынка – СР являются характеристиками, имеющими большое значение для отрасли в целом.

При SPACE-анализе данные факторы изображают в виде графиков с координатным делением шкалы от -6 до +6. Все факторы имеют два вида характеристик: значимость (V) и вероятность (P) действия. При этом определяют два фактора, которые предприятие использует в наибольшей степени и которые относят его к определенной квалификационной группе (позиции).

Агрессивная позиция типична для активной и стабильной отрасли, в которой предприятие имеет определенные преимущества. Критическим является появление новых конкурентов. Позиция позволяет активно реагировать на изменение рыночной ситуации, увеличивать свою долю на рынке, повышать конкурентоспособность продукции:

1) финансово сильное предприятие с конкурентным продуктом на стабильном и растущем рынке;

2) финансово сильное предприятие, в котором финансово-экономические преимущества играют значительную роль.

Конкурентная позиция типична для активных, но относительно нестабильных отраслей и рынков, на которых продукция предприятия имеет конкурентное преимущество. Критическим является финансовый потенциал предприятия: 1) предприятие с конкурентной продукцией на растущем рынке; 2) предприятие с конкурентной продукцией на нестабильном рынке.

Консервативная позиция чаще всего характерна для стабильной отрасли. Такие предприятия имеют определенный финансовый потенциал, однако, конкурентная характеристика продукции критическая. Главными задачами таких предприятий должны быть поиск новых рынков, сохранение преимуществ продукции, освоение новых видов продукции, снижение непроизводительных затрат и активизация денежного обращения:

1) предприятие с конкурентной продукцией на стабильном рынке;

2) предприятие с продукцией, временно не имеющей конкурентов.

Оборонительная позиция типична для экономически непривлекательных видов деятельности, в которых конкурентные преимущества не создают экономических, или отсутствие конкуренции обусловлено оттоком капитала в экономически более выгодные отрасли. Практически все факторы являются критическими, за исключением конкурентной позиции продукции. Предприятие может продолжать тактику на «переживание» неблагоприятного периода (что, как правило, не приносит успеха) или переориентироваться на другие виды деятельности, уменьшить

Саратовский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского

производственные мощности, реструктуризировать производство и финансовые ресурсы, ограничить инвестиции:

1) предприятие с низкой конкурентоспособностью продукции, отрицательным ростом в стабильной отрасли;

2) предприятие с неплохой финансовой позицией в нестабильной и неэффективной отрасли.

Отраслевой и конкурентный анализ

При проведении отраслевого и конкурентного анализа организации необходимо получить характеристику следующих аспектов:

- доминирующие в отрасли экономические характеристики;
- основные движущие силы, вызывающие изменение в отрасли;
- анализ конкурентных сил, действующих на фирму;
- оценка конкурентных позиций и возможных действий конкурирующих компаний;
- определение ключевых факторов успеха и корневых (ключевых компетенций).

Доминирующие в отрасли экономические характеристики:

- размеры рынка;
- области конкурентной борьбы (локальная, региональная, национальная, глобальная);
- число конкурентов и их относительные размеры, степень концентрации;
- число покупателей и их относительные размеры;
- легкость входа и выхода;
- степень дифференциации продуктов/услуг конкурирующих фирм;
- уровень технологических изменений в производстве и в новых продуктах;
- влияние экономики на масштабы производства, транспортировку, маркетинг;
- требования к капиталу;
- прибыльность в отрасли выше или ниже средней в экономике.

По данным характеристикам можно составить «портрет» отрасти и его проанализировать.

Таблица 4.

Стратегическая важность ключевых экономических характеристик отрасли

Характеристика	Стратегическое значение
Размеры рынка	Малые рынки не имеют тенденцию привлекать больших/новых конкурентов; большие рынки привлекают интересы корпораций, желающих приобрести компании с целью укрепления конкурентных позиций
Избыток или дефицит производственных мощностей	Избыток повышает издержки и снижает уровень прибыли, недостаток ведет к противоположной тенденции по издержкам

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

Барьеры входа/выхода	Высокие барьеры защищают позиции и прибыли существующих фирм, низкие делают их уязвимыми ко входу новых
Быстрые изменения технологии	Возрастает риск: инвестиции в технологию и оборудование могут не окупиться из-за устаревания последних
Требования к капиталу	Большие требования делают решения об инвестициях критичными, важным становится момент инвестирования, растут барьеры для входа и выхода
Прибыльность в отрасли	Высокоприбыльные отрасли привлекают новые входы, условия депрессии поощряют выход

Основные движущие силы, вызывающие изменение в отрасли включают:

• изменения в долговременной скорости роста, что сильно влияет на решения об инвестициях и степень притягательности для новых фирм. Сдвиги в скорости роста отрасли нарушают баланс между поставляющими и покупающими отраслями, входом и выходом;

• изменения в том, кто покупает товары и как они используются (эти сдвиги создают новые возможности, требуют перестройки фирм);

• технологические изменения;

• маркетинговые инновации;

• вход или выход главных фирм в отрасли;

• изменение в стоимости и эффективности;

• переход потребителей к дифференцированным товарам от стандартных;

• влияние законодательных изменений;

• изменение социальной, демографической обстановки и стиля жизни.

Анализ конкурентных сил, действующих на фирму. Данный анализ проводится с целью идентификации благоприятных возможностей и опасностей, с которыми может встретиться фирма в отрасти.

М. Портер предложил модель пяти сил конкуренции и считает, 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 стратегию, может воздействовать на эти силы в свою пользу.

1 сила: Риск входа потенциальных конкурентов – создает опасность прибыльности компании. Если риск мал, компания может повышать цену и увеличить доходы. Конкурентная сила этого фактора сильно зависит от высоты барьеров входа. Три источника барьеров входа:

1. Лояльность торговой марке покупателей (входящие компании должны перекрыть это значительными инвестициями);

2. Абсолютное преимущество по издержкам (низкие издержки производства обеспечивают существующим компаниям преимущества, которые трудно достичь новым компаниям);

3. Экономия на масштабе. Она связана со снижением издержек при массовом производстве стандартизированной продукции, скидками при

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

больших закупках сырья, материалов и комплектующих. Все это создает значительные трудности для компаний, начинающих производство.

2 сила: Соперничество существующих в отрасли компаний (уровень конкуренции в отрасли)

Для определения уровня конкуренции в отрасли выявляется влияние трех факторов:

• структура отраслевой конкуренции;

• условия спроса;

• высота барьеров выхода в отрасли.

Структура отраслевой конкуренции зависит от степени консолидации в отрасли (фрагментарная ли она, имеются условия олигополии или монополии). Фрагментарная отрасль представляет потенциально больше угроз, чем благоприятных возможностей, так как вход данные отрасли сравнительно легок.

В консолидированных отраслях компании большие и независимые. Таким образом, конкурентные действия одной компании прямо воздействуют на рыночную долю конкурентов, вызывая их ответные действия и раскручивая спираль конкуренции. Возможности таких компаний вести ценовую войну представляют главную конкурентную угрозу.

Рост спроса в отрасли ведет к умеренной конкуренции. Барьеры выхода являются серьезной опасностью, когда спрос в отрасли падает. Данные барьеры являются экономическими и эмоциональными факторами, которые удерживают компанию, даже если доходы малы. В результате появляются излишние производственные мощности, что ведет к интенсификации ценовой конкуренции, так как компании снижают цены, пытаясь использовать простаивающие мощности.

Силы конкуренции, действующие на фирму в отрасли, эволюционируют в течение жизненного цикла в отрасли. Быстрый рост отрасли ослабляет конкурентные силы. Угроза конкуренции (ценовой) возрастает в период замедления роста. В стадии зрелости угрозы конкуренции снижаются, и имеется возможность ограничить ценовую конкуренцию за счет согласия ценовых лидеров. Поэтому в этой стадии наблюдается относительно высокая прибыльность и важна не ценовая конкуренция. Ситуация меняется в стадии спада. Конкуренция особенно растет, если высоки барьеры выхода, прибыль падает и существует опасность ценовой войны.

3 сила: Возможность покупателей «торговаться». Покупатели наиболее сильны в следующих ситуациях:

• когда они делают закупки в больших количествах;

• когда отрасль состоит из большого числа малых предприятий, а покупателей мало или они крупные;

• когда отрасль зависит от покупателей в большей части своей деятельности;

• когда покупатели могут выбирать между снабжающими отраслями по

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

критерию минимума цен;

• когда покупатели используют угрозу вертикальной интеграции.

Слабые покупатели допускают рост цен, а сильные оказывают давление и выбирают лучшие по цене, качеству и сервису товары.

4 сила: Давление со стороны поставщиков. Давление заключается в угрозе поставщиков поднять цены, вынуждая компании снизить количество поставляемой продукции, а, следовательно, и прибыль. Слабые поставщики дают возможность снизить цены на их продукцию и требовать более высокого качества.

Давление со стороны поставщиков проявляется в случаях:

• когда поставляемый продукт имеет мало заменителей и он важен для компании;

• компании отрасли не важны для снабжающих фирм;

• поставщики поставляют такие продукты, что для компаний дорого переключаться с одного вида продукта на другой;

• поставщики используют угрозу вертикальной интеграции;

5 сила: угроза появления заменяющих товаров (товаров-субститутов). Существование полностью заменяющих продуктов составляет серьезную конкурентную угрозу, ограничивающие цены компании и ее прибыльность. Однако если продукты компании имеют немного полных заменителей, то компании имеют возможность повысить цены и получить дополнительную прибыль.

Оценка конкурентных позиций и возможных действий конкурирующих компаний.

Одним из методов оценки конкурентных позиций компаний является разработка карты стратегических групп. Она позволяет сравнить рыночные позиции компаний и объединить их в однородные группы.

В стратегическую группу входят конкурирующие компании с примерно одинаковыми конкурентными стратегиями и положением на рынке, либо объединенными другими общими признаками: ассортимент, соотношение цена/качество, каналами распределения, применяемыми технологиями, целевыми аудиториями. Если у всех компаний отрасли идентичные стратегии и сходные рыночные позиции, то такая отрасль состоит из одной стратегической группы. Если у каждой компании собственные приемы конкурентной борьбы и обособленная позиция на рынке, то стратегических групп столько же, сколько конкурирующих компаний.

Для составления карты стратегических групп и определения принадлежности компаний к той или иной группе надо выполнить следующие действия:

1.Установить параметры дифференциации компаний в отрасли: соотношение цена/качество, географический масштаб деятельности, ассортимент продукции, использование каналов распределения.

2. составить графики по двум избранным параметрам, нанести точки обозначающие местоположение каждой компании.

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

3. объединить компании, чье местоположение на графиках примерно совпало, в одну стратегическую группу.

4. заключить каждую стратегическую группу в кружок, диаметр которого соответствовал бы доле группы в общем объеме продаж отрасли (рис.6).

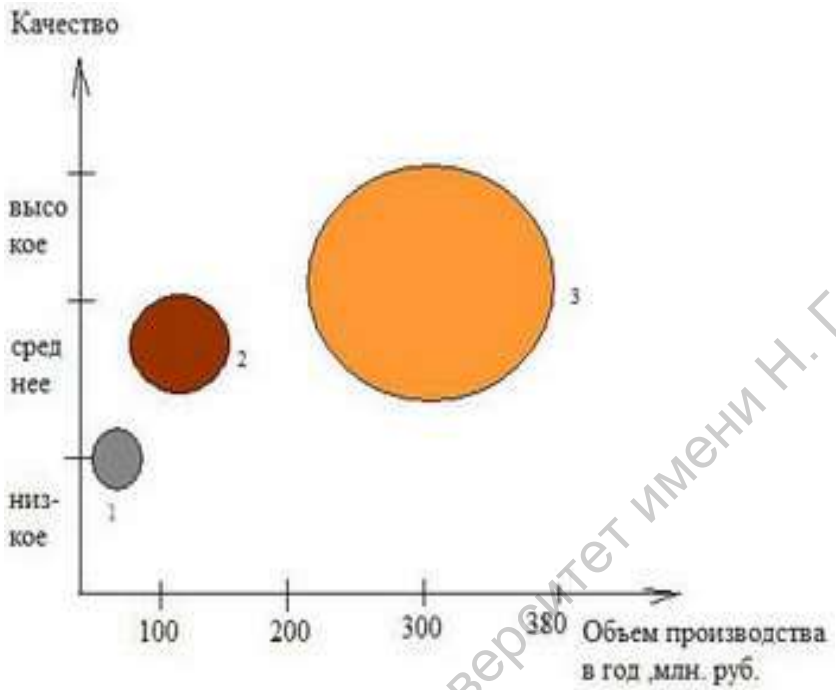


Рис. 6. Карта стратегических групп конкурентов

Следуя логике перечисленных действий, составляются двумерные карты стратегических групп для любой отрасли, но следует учесть следующие моменты:

1.Переменные, выбранные в качестве осей карты, не должны дублироваться, иначе круги на карте выстроятся по диагонали, и судить о конкурентной позиции компаний будут на основе одной переменной, поскольку вторая не дает никакой информации.

2. переменные, откладываемые по осям карты, должны отражать различия в позициях компаний-конкурентов. Необходимо установить самые яркие признаки дифференциации конкурирующих компаний и использовать их в качестве осей карты и главного критерия отнесения компаний по стратегическим группам.

3. переменные, используемые в качестве осей, не должны быть ни количественными, ни непрерывными величинами. Они должны быть дискретными или определяться на основе четкой классификации.

4. кружки различного диаметра (соответствующего объему производства компаний, объединенных в стратегические группы) должны наглядно представлять относительные размеры каждой группы.

5. если в качестве осей используются больше двух переменных, то

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

следует составить несколько карт, чтобы представить различные аспекты конкурентных позиций и взаимодействия компаний в отрасли.

Стратегические карты позволяют:

Во-первых, установить какое влияние оказывают движущие силы и конкурентное давление в отрасли, и на какие стратегические группы. Компании могут попытаться переместиться в группу, занимающую более благоприятную позицию. Результативность данного перемещения зависит от барьеров входа в группу. Попытки компаний перейти в другую группу усиливают конкуренцию. На карте подобные перемещения можно отметить стрелками.

Во-вторых, можно установить, от каких факторов зависят различия в потенциальной прибыльности различных стратегических групп. К таким факторам относят:

• не одинаковое конкурентное давление со стороны поставщиков или компаний потребителей;

• не одинаковое конкурентное давление со стороны товаров-заменителей других отраслей;

• различная интенсивность конкуренции внутри стратегических групп;

• различные темпы роста сегментов, обслуживаемых каждой группой.

Чем ближе расположены на карте стратегические группы, тем сильнее конкурентная борьба между входящими в них компаниями. Сильнее всего конкурируют между собой компании одной стратегической группы, а их вторые по значимости конкуренты – это члены ближайших групп. Члены стратегических групп, удаленные друг от друга на карте, обычно не конкурируют друг с другом.

Чтобы превзойти соперников, надо отслеживать их действия, понимать их стратегию и прогнозировать их действия. Анализ стратегий конкурентов, их сильных и слабых сторон позволяет не только предвидеть их следующие шаги, но и оценивать их влияние на стратегию и действия данной компании.

Лучшим источником информации о стратегиях конкурентов – наблюдение за ситуацией на рынке, анализ высказываний менеджеров конкурирующих компаний.

Дополнительную информацию можно получить из анализа географического положения конкурентов, стратегических намерений, положения на карте стратегических групп, склонность к риску, а также финансовые отчеты, статьи в изданиях, пресс-релизы, информация на сайте и т.д.

Построение целей и стратегий конкурентов и их последующая классификация позволяет определить намерения конкурентов (табл.5).

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

Таблица 5

Классификация целей и стратегий конкурентов

Масштаб конкуренции	Местный Региональный Национальный Мультинациональный Глобальный
Стратегическое намерение	Лидировать на рынке Опередить сегодняшнего лидера Войти в пятерку/десятку крупнейших лидеров отрасли Подняться на 1-2 ступени отраслевой иерархии Опередить одного из конкурентов Сохранить существующее положение Просто выжить
Цели в борьбе за долю рынка	Активно расширяться за счет приобретений и внутреннего роста Расширятся за счет внутреннего роста Расширение за счет приобретений Сохранить существующую долю рынка Уступить часть доли рынка при необходимости достижения ближайших целей
Цели в борьбе за конкурентную позицию	Укреплять и расширять существующую позицию Укреплять существующую позицию Сохранить позицию в средних рядах Улучшить рыночную позицию Бороться Отступить на позицию, которую можно удержать
Характер действий	Наступательный Оборонительный Комбинация наступательных и оборонительных мер Активный, рискованный Осторожное следование за лидером
Конкурентная стратегия	Борьба за лидерство по издержками Ориентация на нишу рынка: - технологически передовую - технологически отсталую - географическую - покупателей со специфическими потребностями Дифференциация товара за счет: - качества - обслуживания - технологического превосходства - ассортимента

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

Определение ключевых факторов успеха (КФУ) и корневых (ключевых компетенций).

Ключевые факторы успеха это элементы, обеспечивающие успех компании. К числу КФУ в основном относятся:

• стратегия;
• свойства товаров;
• ресурсы и возможности;
• профессиональный опыт;
• производительность.

Другими словами **КФУ** – это потребительские свойства товара, опыт и знания, конкурентные возможности, успехи на рынке и вообще все, что повышает прибыльность компании.

Выявление КФУ важнейшая аналитическая задача. Менеджеры компании должны достаточно хорошо знать свою отрасль, чтобы определить, что важно, а что второстепенно в конкурентной борьбе. Менеджеры должны четко представляют, какие виды ресурсов для этого потребуются. Неправильная оценка тех или иных факторов успеха ведет к выбору ошибочной стратегии и целей. И напротив, правильное определение КФУ в своей отрасли позволяет достичь значительного преимущества перед конкурентами и завоевать лучшую позицию на рынке.

Корневые компетенции – знания, умения и связи фирмы, позволяющие ей добиваться стратегического преимущества на одном или нескольких рынках. Корневые компетенции имеют три основные характеристики:

1. Они должны предоставлять возможность создавать особую ценность для потребителя;

2. Их сложно воспроизвести фирмам - конкурентам;

3. Они могут быть применены к действиям фирмы на различных рынках.

Корневые компетенции в самом общем виде состоят из трех взаимосвязанных частей:

1.Технологические ноу-хау,

2. Системы поддерживающие надежность процессов производства и сбыта;

3. Внешние контакты и связи.

Завершающим этапом анализа отрасли и конкуренции является **комплексная оценка ситуации в отрасли,** которая проводится на основе результатов анализа вышерассмотренных аспектов. Затем вырабатывается заключение об относительной привлекательности или непривлекательности отрасли в краткосрочной или долгосрочной перспективе.

Согласно общему правилу, если в отрасти существует перспектива получения более высокой прибыли, чем в среднем по другим отраслям, то отрасль считается привлекательной; если уровень возможной прибыли ниже, чем в среднем по отраслям, то это непривлекательная отрасль.

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

ТЕМА 4. МОДЕЛИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Литература по вопросам стратегического управления (планирования) организации насыщена сотнями моделей, в которых предприняты попытки формализовать этот процесс. Однако, как отмечает Г. Минцберг, все эти модели основаны на одной теоретической конструкции или базовой модели, различаясь между собой в деталях, а не в фундаментальных принципах построения.[6] Рассмотрим базовую модель процесса стратегического планирования и ее модификации.

Модель Гарвардской школы бизнеса. Она основывается на процедуре SWOT-анализа, и разрабатывалась очень долго (главным образом К. Эндрюсом и К. Хринстенсеном). Г. Минцберг называет эту модель «моделью школы проектирования», поскольку в ее основе лежит вера, что формулирование стратегии как процесса основывается на нескольких базовых постулатах, обеспечивающих «проектирование стратегии» (рис. 7).

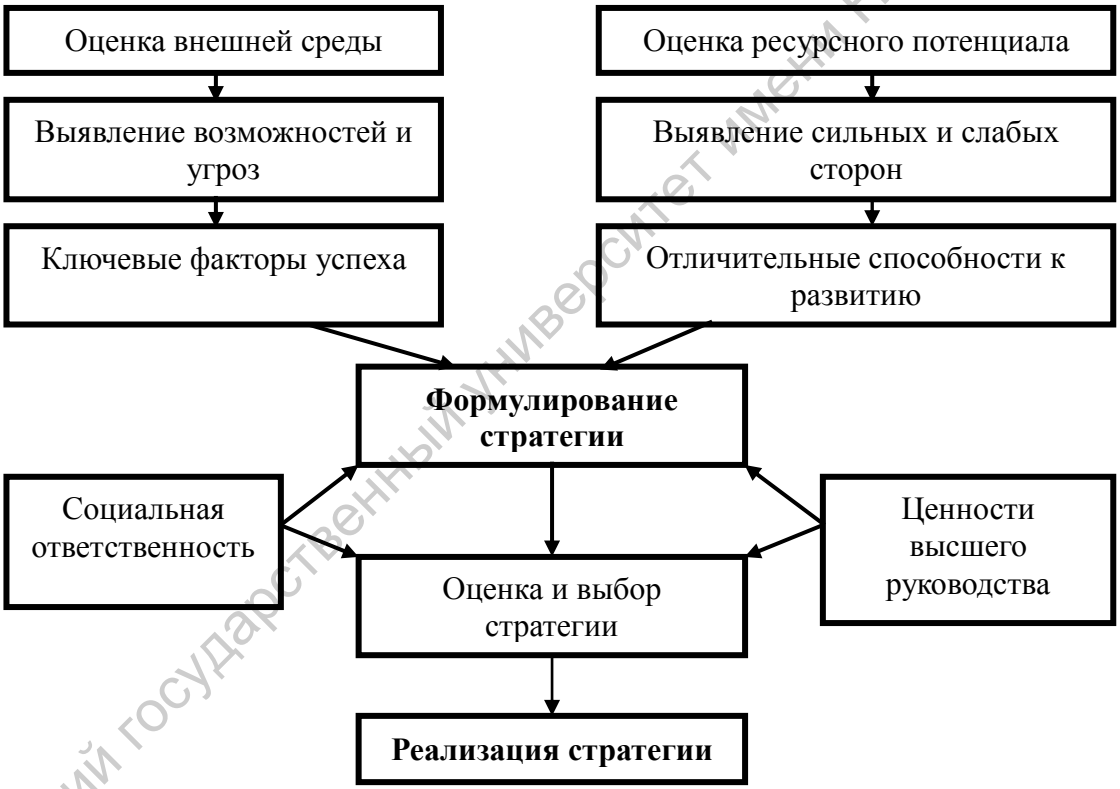


Рис. 7. Модель стратегического управления Гарвардской школы бизнеса

В самом общем виде процесс формирования стратегического управления представляет собой некую точку пересечения выявленных возможностей и угроз внешней среды, выраженных в форме ключевых факторов успеха, а также сильных и слабых сторон ресурсного потенциала предприятия, выраженных в отличительных способностях его развития.

[6] Mintzberg H., McHugh A. Strategy formulation in adhocracy .- Administrative Science Quarterly, 30, 1985.

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

Естественно, что возможности внешней среды должны быть востребованы за счет использования сильных и сторон ресурсного потенциала. Кроме того, должны быть выявлены угрозы внешней среды, а слабые стороны ресурсного потенциала сведены к минимуму.

Методологические принципы модели Гарвардской школы бизнеса:

1. Формулирование стратегии должно быть контролируемым, осознанным процессом мышления. Это значит, что стратегия появляется не интуитивно, а является продуктом тщательно контролируемого процесса обдумывания. К. Эндрюс оговаривает, что стратегическое мышление должно основываться не на интуитивном, а на сознательном опыте;

2. Ответственность за процесс формирования стратегии должна быть возложена на топ-менеджера организации. Исполнительный директор же является своеобразным «архитектором» стратегии, определяя, кто конкретно будет привлечен к процессу стратегического управления;

3. Модель формирования стратегического плана должна быть достаточно простой и информативной;

4. Стратегии должны быть уникальными, т.е. единственными в своем роде и должны отражать концептуальные особенности, а не строиться по стандартному шаблону;

5. Стратегия как результат процесса стратегического управления (планирования) должна иметь завершенный характер. Процесс формулирования стратегии является конечным продуктом, когда полностью проанализированы и оценены все альтернативные его варианты и осуществлен выбор одного из них;

6. Стратегия должна быть проста, лаконична и выражена ясным, членораздельным языком, должна облегчить деятельность организации, и в силу этого дает возможность для ее понимания и восприятия работниками. («Дженерал электрик» – хорошая стратегия должна быть описана на двух страницах. Если это невозможно сделать, то данная стратегия не является хорошей);

7. Если стратегия является уникальной, полностью разработанной и четко сформулированной, то она реализуема.

Модель И. Ансоффа. Он предложил принципиально другую модель. Она имеет два отличия:

1. И. Ансофф использует понятие формализованных целей в отличие от неявно выраженных ценностей высшего руководства в гарвардской модели.

2. С точки зрения И. Ансоффа, формирование стратегического плана можно представить в виде крайне формализованного процесса, доведенного до определенной блок схемы (рис 8).

Согласно его модели, реакцией на внешние сигналы является определение целей развития организации, причем в соответствии с первоначально установленными целями развития, осуществляется оценка ресурсного потенциала и внешней среды. Цель такого анализа выявление

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

возможностей для принятия основных стратегических решений по дальнейшему проникновению на основанные рынки сбыта и диверсификации производства.

Перед формированием стратегии диверсификации, по мнению И. Ансоффа, необходимо принять важное стратегическое решение, которое связано с обеспечением системного эффекта от всех составляющих организационной структуры предприятия.

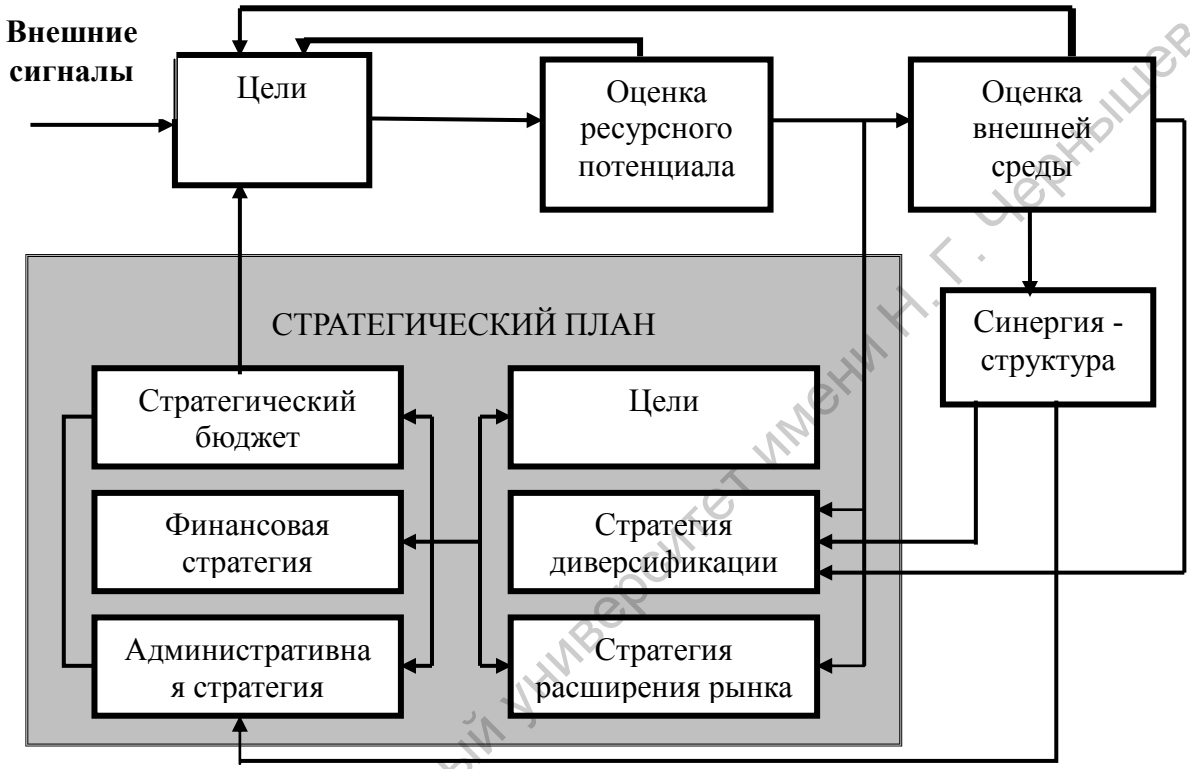


Рис.8. Укрупненная модель формирования стратегического плана И. Ансоффа

На основании стратегических решений разрабатываются конкретные стратегии диверсификации, и расширения рынков сбыта для уже производимых товаров. В своей сумме или по отдельности они отражают общую стратегию «продукт/рынок». Для обеспечения целостности стратегический план должен содержать как финансовую, так и административную стратегии.

Финансовая стратегия представляет собой совокупность правил и средств, обеспечивающих прирост потенциала организации. Она включает в себя анализ движения денежных потоков, соотношение между накоплением и потреблением.

Административная стратегия – набор правил по организационному развитию фирмы. Она связана, с одной стороны, конкретными стратегическими альтернативами, а с другой – синергетическим эффектом. Существенным отличием от модели Гарвардской школы бизнеса является введение И. Ансоффом обратной связи, обеспечивающей интерактивность процедуры стратегического плана и непрерывность процесса ее реализации.

Саратовский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского

Модель Г. Стейнера. Его модель близка к модели гарвардской школы бизнеса, но есть моменты, которые выделяют ее в ряд самостоятельных моделей:

Во-первых, это предположение о всесторонности охвата, полноте представления процесса управления (планирования), жесткой последовательности этапов формирования и детализации результатов действия. Именно поэтому модель Г. Стейнера может рассматриваться, как попытка объединить две рассмотренные выше модели.

Во-вторых, Г. Стейнер в своей модели достаточно четко и однозначно указывает на связь стратегического планирования (как долгосрочного) со среднесрочным и тактическим, что имеет принципиальное значение для моделирования процесса формирования стратегического плана (рис. 9).

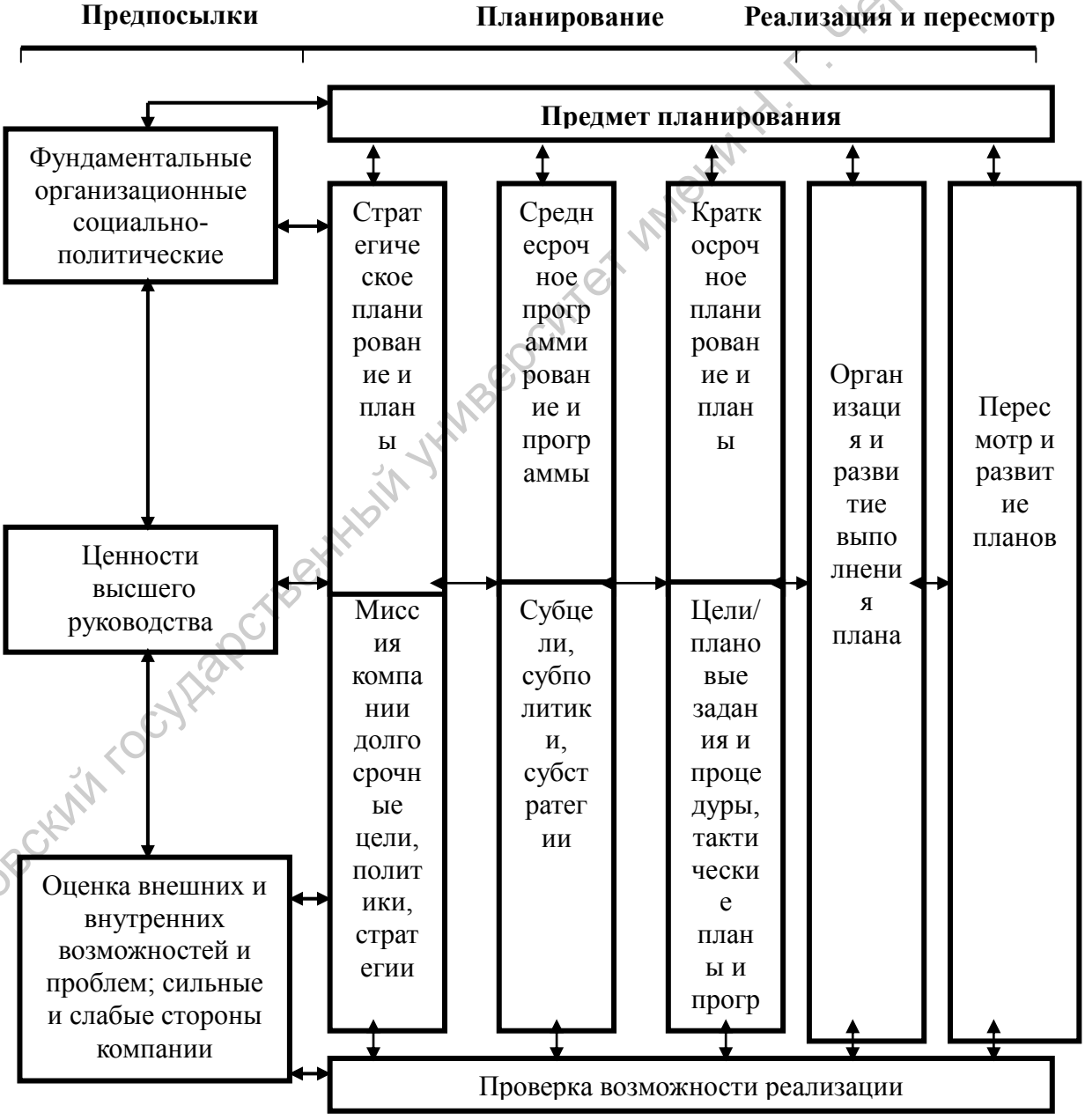


Рис.9. Модель формирования стратегического плана по Г. Стейнеру

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

Предметом стратегического управления (планирования) может стать любая деятельность, касающаяся предпринимательства, а именно:

• прибыльность и капиталовложения;
• трудовые отношения;
• организация производственного процесса;
• ценообразование;
• маркетинг, финансы и персонал;
• технологические возможности и НИОКР.

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

Краткосрочные бюджеты и детализированные функциональные планы включают в себя краткосрочные плановые задания для продавцов, бюджеты для специалистов по материально-техническому обеспечению, планы рекламных компаний и т.д.

Саратовский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского

ТЕМА 5. ШКОЛЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Как и во всякой научной дисциплине, в стратегическом менеджменте существуют различные направления, которые хотя и разделяют общие базисные принципы дисциплины, приведенные выше, но, тем не менее, по-разному расставляют исследовательские акценты, выделяя те или иные методологические приоритеты. Такие направления называются научными школами, в случае теории стратегического управления - школами стратегического менеджмента.

В литературе последних лет наиболее обстоятельный анализ школ стратегического менеджмента представлен в работе Г. Минцберга, Б. Альстрэнда и Дж. Лэмпела.[7] Авторы выделяют десять научных школ, называя их в следующей последовательности (табл. 6).

Таблица 6

Школы стратегического менеджмента

№	Название школы	Процесс формирования стратегии
1	дизайна	осмысление
2	планирования	формальный
3	позиционирования	аналитический
4	предпринимательства	предвидение
5	когнитивная	ментальный
6	обучения	развивающийся
7	власти	ведения переговоров
8	организационной культуры	коллективный процесс
9	внешней среды	реактивный
10	конфигурации	трансформации

Данные школы, в свою очередь, подразделяются на две группы. Первые три школы имеют предписывающий характер - их приверженцы описывают, как должны формироваться стратегии. Так, представители первой школы, доминировавшей в 1960-е годы (а две последующие возникли на ее основе), рассматривают стратегию как процесс неформального дизайна, т.е. конструирования, проектирования, моделирования.

[7] Г.Минцберг, Б.Альстрэнд и Дж.Лэмпел. "Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента" Издательство: Питер, 2000 г.

Саратовский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского

Вторая школа, расцвет которой пришелся на 1970-е годы, рассматривала стратегию как относительно независимый процесс формального планирования. Сторонники третьей школы, заявившей о себе в 1980-е, сосредоточились не на планировании стратегии, а на ее содержании. Наименование «школы позиционирования» она получила потому, что ее последователи в качестве важнейшей задачи рассматривали принципы выбора стратегии в соответствии с позиционированием фирмы на рынке.

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

Четыре последующие школы пытаются преодолеть неопределенности, связанные с поведением индивида, и детерминистски проанализировать процесс стратегического управления. Так, представители школы обучения считали, что стратегия должна разрабатываться шаг за шагом по мере развития и самообучения организации. Представители школы власти рассматривали стратегию как процесс переговоров между конфликтующими группами внутри организации либо между организацией и внешней средой.

Согласно взглядам сторонников школы культуры, стратегия зависит от культуры организации, а процесс ее выработки является коллективным процессом. Теоретики школы внешней среды полагают, что построение стратегии есть реактивный процесс и определяется как реакция на изменения во внешней среде. Школа, которая названа Г. Минцбергом и другими «школой конфигурации», представляет собой подход, который стремится объединить задачи всех предшествующих - процесс выработки стратегии, ее содержание, организационную структуру и ее окружение. Она опирается на принципы и методы организационного развития, выводя из них закономерности стратегических изменений: стратегия рассматривается как процесс трансформации.

Современное значение этих школ различается. Одни из них хорошо зарекомендовали себя и удерживают надежные позиции для анализа деятельности компаний, принадлежащих к традиционны отраслям. Другие демонстрируют эффективность своей методологии во вновь развивающихся, инновационных отраслях бизнеса, третьи больше подходят для проектирования стратегических изменений в бесприбыльных организациях или организациях муниципального управления и т.д. Поэтому вряд ли было бы продуктивно пытаться ранжировать школы и направления стратегического менеджмента по степени важности или эффективности в

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

отрыве от реального контекста организационных проблем, в котором они возникли и который влияет на их развитие. Важнее научиться применять нужные и эффективные методы из всего арсенала методов, предоставляемого школами, для решения задач стратегического менеджмента, возникающих в конкретных организациях и в определенный момент времени.

Рассмотрим представленные школы подробнее.

Школы стратегического менеджмента согласно классификации предложенной в работе Г. Минцберга с некоторой долей условности могут быть объединены в две группы:

1. Предписывающие школы;

2. Описывающие школы.

Основные задачи школ первого типа, т.е. предписывающих – это обоснование методов разработки стратегии, обеспечивающих повышение конкурентного статуса организации. В рамках данных школ стратегии выступают как нечто логически объяснимое, зависящее от воли руководителя и при правильном применении однозначно гарантирующее успех организации.

Описывающие школы лишь отчасти касаются проблем обеспечения конкурентного статуса предприятия и, своей главной задачей ставит наиболее достоверное описание процесса разработки и реализации стратегии как он есть. Какие либо рекомендательные выводы могут быть сделаны лишь на основании анализа фактически сложившихся моделей. Предписывающие школы - это, как правило, те школы, которыми пользуются в своей практике консалтинговые фирмы.

Предписывающие школы:

Школа дизайна – наиболее старая и представительная школа.

Основные постулаты:

• процесс разработки стратегии осмысленный, продуманный, возглавляемый руководителем;

• он приводит к созданию уникальной и лучшей по результатам моделирования, однако, достаточно простой стратегии;

• реализация стратегии начинается, после того как та полностью сформулирована;

• стратегия представляет собой результат моделирования, наилучшее решение, выбранное из множества альтернатив;

• модель представляет собой результат оценки сильных и слабых сторон компании (внутренняя среда), а так же возможности и угроз (внешняя среда).

Типичным примером инструмента использующегося в рамках школы дизайна является «SWOT-анализ».

Недостатками школы являются:

• пренебрежение обучением;

• жёсткая связь стратегии и структуры;

• точное определение стратегии приводит к утрате гибкости;

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

• определение и формулировка стратегии происходит в отрыве от деятельности.

Школа планирования.

Основные постулаты:

• стратегия – осознанный процесс планирования, формально отражающийся в соответствующих схемах, таблицах и поддерживающийся соответствующими методами;

• ответственность за исполнение стратегии возлагается на высшее руководство;

• по завершению процесса планирования мы имеем возможность её контролировать согласно конкретным показателям.

Результатом развития идей школы планирования стала методика использования «системы сбалансированных показателей» (ССВ или BSC), которая позволяет осуществлять увязку стратегических и оперативных планов. Наиболее детализированные варианты внедрения ССВ позволяют увязывать и контролировать согласно принятой системе показателей стратегические и оперативные планы, начиная от уровня компании в целом и заканчивая конкретным ее сотрудниками.

Недостатки данной школы:

• ошибка предопределения – в реальной жизни знания о будущих состояниях окружающей среды весьма ограничены – это приводит к «не гибкости» системы;

• ошибка разделения – выражается в отсутствии стыковки между иерархическими уровнями планирования, точнее сказать декларируемая стыковка оказывается недостаточно эффективной;

• ошибка формализации – в таком сложном процессе как разработка и реализация стратегии далеко не все показатели могут быть формализованы и учтены.

Пережитой ССВ некоторые аналитики считают бюджетирование, то есть такую систему планирования, в рамках которой увязка стратегических и текущих планов осуществляется лишь по одному параметру – финансовому. Недостатки школы планирования особенно отчетливо прослеживаются на примере тех компаний, где модели ССВ и бюджетирования разрослись и «окостенели» настолько, что составление планов и их согласование стали сутью и целью процесса, утратив свое первоначальное предназначение.

Школа позиционирования:

Базовым положением данной школы является то, что стратегии представляют собой специфически общие, рыночные позиции, которые являются одновременно и экономическими и конкурентными.

Главная задача руководства – правильно позиционировать положения компании или бизнеса, что автоматически приводит к появлению «готовой к употреблению стратегии». Одна из основных моделей данной школы – это модель конкуренции Портера, типичный инструмент – матрица БКГ (Бостонская Консультативная группа).

Саратовский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского

Недостатки данной школы:

• ориентация на крупный бизнес;

• чрезмерное увеличение расчётами;

• попытка однозначно формализовать положения компании;

• отказ от уникальности стратегии как перспективы развития компании.

Описывающие школы

Общим недостатком всех описывающих школ является невозможность или затруднительность использования результатов и рекомендаций, полученных в результате исследования в управленческой практике напрямую, а так же чрезмерно большого внимание уделяется интуиции и случаю.

Школа предпринимательства – рассматривает процесс разработки и реализации стратегии как зрение или видение, которое обращено вперёд (будущее); назад (прошлое); вглубь (внутренняя среда организации); вовне (внешняя среда) и т.д. Причём данное зрение основано на интуиции, предпринимательской смекалке и находит выражение в интуитивно понятных руководителю целях.

Когнитивная школа рассматривает процесс разработки и реализации стратегии как процесс мышления, протекающий в сознании стратега, а значит, стратегии зарождаются как перспективы и их основой является информация, которая соответствующим образом кодируется и циркулирует между членами коллектива согласно определённым законам.

Школа обучения – рассматривает стратегический процесс как приспособление к не предсказуемо меняющимся условиям внешней среды. Идеи, способствующие этому, могут возникнуть у любого индивида, не зависимо от его места в организационной иерархии. Следовательно, задача руководителя состоит в создании такой организационной культуры, которая способствует селекции и продвижению идей способствующих адаптации организации.

Школа власти – стратегия рассматривается как результат взаимодействия людей преследующих свой сугубо корыстные интересы. С этой целью создаются формальные и не формальные альянсы, группы стремящиеся получить контроль как можно над большим количеством ресурсов. Стратегия в данном случае есть равнодействующая между интересами и действиями различных групп.

Школа культуры – стратегия это результат социального взаимодействия и она основана на общих принципах для членов организации убеждениях и «пониманиях». При этом в оценке вариантов развития и методов достижения целей важна не столько формальная эффективность, сколько часто не осознанные представления членов коллектива о правильных действиях. Роль руководства в данном случае преимущественно пассивная, она заключается не в разработке стратегии как таковой, а в создании в коллективе определённого микроклимата который, как правило, способствует консервации существующих стратегий.

Школа внешней среды – доводит до логического абсурда идеи школы

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

позиционирования, рассматривая стратегию как результирующую функцию воздействия на организацию внешних сил. Согласно данной теории организации существуют в определённых ограниченных, относительно стабильных условиях - экологических нишах. Когда ниша перестаёт существовать, организации погибают, либо трансформируются до неузнаваемости.

Школа конфигурации – в значительной мере обобщает наработки предыдущих школ и рассматривает организации как объекты, в существовании которых периоды стабильности сменяются периодами крупных перемен. Это позволяет сформулировать некий экоцикл организации на различных этапах, которого эффективны различные стратегии.

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

ТЕМА 6. СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ И ИХ КЛАССИФИКАЦИЯ

1. Понятие стратегии развития фирмы и ее компоненты
2. Корпоративная стратегия и бизнес-стратегия
3. Функциональные стратегии организации

1. Понятие стратегии развития фирмы и ее компоненты

Существует много взглядов на понятие стратегии фирмы. Слово **“стратегия”** произошло от греческого **strategos,** что означает “искусство генерала”. Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей. В общем виде, **стратегия** это генеральное направление действий организации, следования которому в долгосрочной перспективе должно привести ее к цели.

А. Чандлер считает, что стратегия это определение основных долгосрочных целей и задач фирмы и утверждения курса действий, распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей.[8]

Данное определение представляет собой классический взгляд на сущность стратегии. И. Ансофф определяет стратегию как набор правил и принятия решений, которыми предприятие руководствуется в своей деятельности.[9]

И. Ансофф выделяет несколько отличительных особенностей стратегии:

1. Процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Обычно он заканчивается установлением общих направлений, продвижение по которым обеспечивает рост и укрепление фирмы;

2. Сформулированная стратегия должна быть использована для разработки стратегических проектов методом поиска. Роль стратегии на основе поиска состоит в том, чтобы сосредоточить внимание на определенных участках и возможностях, а также отбросить остальные возможности как несовместимые со стратегией;

3. Необходимость в данной стратегии отпадает, как только реальный ход событий выведет организацию на желаемое развитие;

4. В ходе формулирования стратегий нельзя предвидеть все возможности, которые откроются при составлении проекта конкретных мероприятий. Поэтому приходится пользоваться обобщенной, неполной и неточной информацией о различных альтернативах;

5. При появлении более точной информации может быть поставлена под сомнение обоснованность первичной стратегии. Поэтому необходима обратная связь, позволяющая обеспечить своевременное переформулирование стратегии.

---

[8] Chandler, Alfred D., Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. Cambridge, MA: MIT Press. 1962/1998

[9] Ансоф И. Стратегическое управление. - М., 1990

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

Определение стратегии И. Ансоффа также носит общий характер. Попытку дать наиболее обобщенное определение стратегии предпринял Г. Минцберг. Он рассматривает стратегию как единство **«5Р»:**[10]

1. Стратегия как план (plan) есть некоторый набор курсов действий, сформированных в соответствии с ситуацией.

2. Стратегия как шаблон или образец (pattern), обращает внимание на тот факт, что данное понятие должно учитывать особенности поведения высшего руководства организации. Такое понимание стратегии обеспечивает сходимость, достижение постоянства в организационном поведении.

3. Стратегия как позиционирование (position) есть соотнесение организации к тому, что в теории управления принято называть внешней средой. Причем это соотнесение выступает как достижение предприятием неких конкурентных преимуществ по отношению к другим фирмам и нахождение компромиссных решений для партнеров.

4. Стратегия как перспектива (perspective) определяется как некая идеология развития, так как стратегия не может существовать только в умах высшего руководства фирмы, а должна быть воспринята всеми работниками.

5. Стратегия как проделка (ploy) есть некоторый специфический маневр, направленный на то, чтобы перехитрить конкурента. Суть данной стратегии в том, что она должна ясно выражать цели и задачи развития предприятия для всех его работников, но быть неочевидной для конкурентов. В этом смысле стратегия это отвлекающий маневр, обеспечивающий достижение конкурентных преимуществ и получение высокой и устойчивой прибыли.

Такое понимание стратегии носит качественный характер, представляя стратегию как сущностную категорию экономической науки, обеспечивая управление различными социально-экономическим системами (народное хозяйство, регион, отрасль и т.п.). Однако теоретический характер этого определения стратегии не позволяет использовать его при формулировании базовых моделей стратегического управления. Поэтому наиболее удобным для практической реализации является классическое определение стратегии, предложенное А. Чандлером.

Самое главное требование к стратегии – она должна быть эффективной. Существует ряд характеристик выступающих в качестве критериев эффективной стратегии:

1. Ментальная правильность выбираемой/разрабатываемой стратегии. К ней относится определенное постижение того, что все связанное со стратегией и стратегическим управлением есть некоторый органичный синтез менеджмента как науки, менеджмента как искусства и феноменов успешной бизнес практики.

2. Ситуационность. Эффективная стратегия всегда интегрирует характерные особенности именно данной конкретной ситуации в ключевые

[10] Минцберг, Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Куин, С. Гошал. – СПб.: Питер, 2001.

Саратовский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского

факторы будущего.

3. Уникальность стратегии. Для достижения успеха в стратегию должны быть заложены некоторые сильные содержательные моменты, которые делают стратегию отличной от стратегий конкурентов. Уникальное, т.е. присущее только данной конкретной фирме, должно быть заложено в ее стратегию как одна из основ стратегического конкурентного преимущества.

4. Будущая неопределенность как стратегическая возможность. Будущее является неопределенным и в этом источник развития организации. Современная стратегия должна быть способна превращать изменения внешней среды в уникальные стратегические преимущества организации.

5. Гибкая адекватность. Для того, чтобы можно было реализовать новые возможности, которые заключаются в изменениях внешней среды, ее собственные стратегические изменения должны быть адекватны внешним изменениям. Такая адекватность предполагает гибкую системную адекватность стратегии организации.

При разработке стратегии важно не только учитывать указанные критерии, но и знать общие квалификационные признаки стратегий, а именно:

- базовая концепция достижения конкурентных преимуществ (стратегия минимизации издержек, стратегия дифференциации, стратегия фокусирования, стратегия инноваций, стратегия быстрого реагирования, стратегия синергизма);
- уровень принятия решений (корпоративные, деловые, функциональные стратегии);
- стадия жизненного цикла отрасли (стратегии предприятий растущих, зрелых и переживающих спад отраслей);
- основные характеристики продукта и сферы его распространения (относительная сила отраслевой позиции фирмы (стратегии отраслевого лидера и последователей, стратегии связанной и не связанной диверсификации);
- степень агрессивности поведения организации в конкурентной борьбе (наступательные и оборонительные стратегии конкуренции).

Хорошо продуманная стратегия содержит четыре компонента: **масштаб, распределение ресурсов, конкурентные преимущества и синергию.** Под **масштабом** понимается тип и количество рынков, на которых организация собирается конкурировать. Выбор рынков определяет структуру и объем производства. Стратегия включает **проект распределения ресурсов** организации по различным подразделениям, бизнес-единицам, отделам.

Конкурентные преимущества – это уникальные материальные и нематериальные активы, которыми владеет фирма, и которые создают ее превосходство над конкурентами. Существенные конкурентные преимущества обеспечивают корпорации ее внутренние и внешние компетенции. Как правило, для их создания требуется значительный период времени и опыт работы в конкретной отрасли. Например, к внутренним

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

компетенциям можно отнести наличие:

- НИОКР (ноу-хау, технологии, способность создавать конкурентоспособную продукцию);
- отработанные и эффективные бизнес-процессы (управление проектами, логистика, сбыт, маркетинг, планирование, мотивация персонала и т.д.);
- уникальные технологии, недоступные конкурентам;
- квалифицированный персонал, который трудной найти на рынке труда и на подготовку которого требуется значительное время.

К внешним компетенциям относятся:

- связи с поставщиками и потребителями (агентами, дилерами, дистрибьюторами);
- возможности лоббирования;
- наличие «раскрученной» торговой марки;
- способность обеспечивать финансирование в требуемом объеме и по приемлемой стоимости (связи с финансовыми институтами и инвесторами).

Синергия возникает, когда совместная деятельность всех частей организации производит эффект больший, чем сумма их отдельных действий. Синергия подчеркивает, что первые три элемента стратегии не только взаимосвязаны между собой, но и дополняют, усиливают друг друга, приводят к наилучшему эффекту взаимодействия. Нахождение путей получения синергетического эффекта совместной деятельности разных подразделений организации позволяет превратить его в новое конкурентное преимущество.

2. Корпоративная стратегия и бизнес-стратегия

Стратегия формулируется на трех уровнях: корпоративном, уровне бизнес-единиц и функциональном (рис.10).

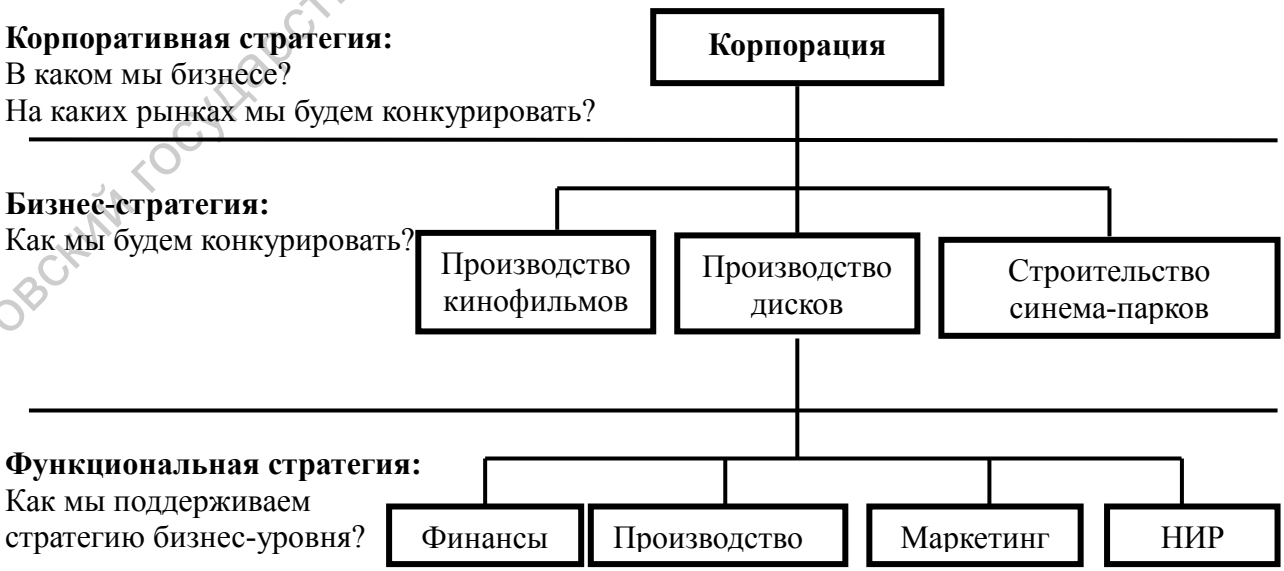


Рис.10. Три уровня стратегии в организации

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

Формулирование стратегии – это процесс разработки и определения стратегии, то есть процесс стратегического планирования. Каждая организация имеет свой специфический подход к формулированию стратегии, исходя из общей последовательности этапов в этом процессе:

1) постановка стратегических целей;
2) анализ организации;
3) анализ внешней среды;
4) установление соответствия между организацией и средой.

После завершения анализа внешней среды предприятию необходимо привести в соответствие его сильные и слабые стороны с возможностями и угрозами внешней среды. Баланс между средой и организацией устанавливается таким образом, чтобы конкурентные преимущества организации, ее сильные стороны были направлены на реализацию возможностей и устранение угроз внешней среды, а также слабых сторон организации.

Существует два основных подхода к формулированию корпоративной стратегии – формулирование главной (основополагающей) стратегии и анализ бизнес-портфеля. **Главная стратегия** – это общая программа действий, разработанная на корпоративном уровне. Она обычно формулируется для организации, которая конкурирует на одном рынке или нескольких, но тесно связанных между собой. Существует три основные главные стратегии роста, стабилизации и сокращения:

Стратегии интегрированного роста – они предполагают расширение фирмы путем добавления новых структур. Фирма может прибегнуть к этим стратегиям, если она находится в сильном бизнесе, путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри, при этом происходит изменения положения фирмы внутри отрасли. К ним относят:

• **стратегия обратной вертикальной интеграции** – направленная на рост фирмы за счет приобретения, либо же усиления контроля над поставщиками, а также за счет создания дочерних структур. Реализация этой стратегии может дать фирме благоприятные результаты, связанные с уменьшением зависимости от колебания цен на комплектующие и запросы поставщиков;

• **стратегия вперед идущей вертикальной интеграции –** рост фирмы за счет приобретения, либо усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем, т.е. над системами распределения и продажи.

Стратегии концентрированного роста – те стратегии, которые связаны с изменением продукта и/или рынка. В данную стратегию входят:

• **стратегия усиления позиции на рынке**, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции (маркетинговые усилия);

• **стратегия развития рынка** – заключается в поиске новых рынков для уже производимого продукта;

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

• **стратегия развития продукта –** предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта и его реализации на уже освоенном фирмой рынке.

Стратегии диверсифицированного роста – они реализуются в том случае, если фирмы дальше не могут развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли. Выделяют:

• **стратегию центрированной диверсификации –** базируется на поиске и использовании заключенных в существующем бизнесе дополнительных возможностей для производства новых продуктов. При этом существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает, исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке;

• **стратегию горизонтальной диверсификации** – предполагает поиск новых возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой;

• **стратегию конгломеративной диверсификации** – состоит в том, что фирма расширяется за счет производства технологически не связанных продуктов с уже производимыми новыми продуктами, которые реализуются на новых рынках.

Стратегии сокращения – они реализуются, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике. Выделяют:

• **стратегию ликвидации** - представляет предельный случай стратегии сокращения и осуществляется тогда, когда фирма не может вести бизнес и избавляется от не эффективных производств, подразделений, филиалов;

• **стратегию «сбора урожая»** - предполагает отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения дохода в краткосрочной перспективе. Она применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан, но может принести доход во время «сбора плодов». Цель – получить максимально возможные денежные средства после прекращения капиталовложений. Основные методы:

1) сокращение материально-технического обслуживания производства;

2) сворачивание рекламной деятельности и НИР, получение прибыли за счет нематериальных активов (деловых связей, устойчивой клиентуры);

3) сокращение ассортимента продукции;

4) сокращение каналов оптовых продаж;

5) отказ от обслуживания мелких покупателей;

6) снижение качества сервисных услуг (сокращение продавцов-консультантов, увеличение сроков выполнения заказов и т.д.);

• **стратегия отсечения лишнего -** фирма закрывает или продает лишние подразделения, не дающие прибыли или плохо сочетающиеся с другими подразделениями для того, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ бизнеса или когда нужно получить средства для развития более перспективных или новых бизнесов;

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

• **стратегия сокращения расходов** заключается в поиске возможностей сокращения издержек для увеличения конкурентоспособности фирмы и выживания в долгосрочной перспективе. Реализация связана со снижением производственных затрат, повышением производительности труда, сокращением найма и даже увольнением персонала, сокращением социальных программ, снятием с производства неприбыльных товаров.

Стратегия стабилизации разрабатывается для поддержания существующего положения. Стратегический план фирмы направлен на то, чтобы остаться в своем бизнесе и защитить себя от угроз внешней среды. Данная стратегия часто используется фирмами, которым не хватает ресурсов для роста или имеющими слабо растущие рынки. Стратегия стабилизации полезна после осуществления стратегий быстрого роста или сокращения.

Когда фирма диверсифицирована и имеет много различных производств, направлений деятельности, особенно не связанных между собой, для формулирования корпоративной стратегии используется подход **бизнес-портфеля.** Этот подход представляет корпорацию как совокупность различных подразделений, стратегических бизнес-единиц (СБЕ), каждая из которых имеет свою миссию, товарные линии, конкурентов, рынки сбыта и свою конкурентную стратегию.

Начальной точкой в использовании бизнес-портфеля считается определение каждой СБЕ, входящей в корпорацию. Следующий шаг – их классификация и анализ текущего портфеля продукции. Наиболее простым, но достаточно абстрактным инструментом классификации СБЕ является матрица Бостонской консультационной группы (БКГ). Она классифицирует СБЕ по двум критериям: темп роста ее рынка и доля рынка (рис. 11).

Темп роста рынка определяется как средневзвешенное значение темпов роста различных сегментов рынка, в которых действует предприятие, или принимается равным темпу роста валового национального продукта. Темпы роста отрасли 10% и более рассматриваются как высокие. Относительная доля рынка определяется делением доли рынка рассматриваемого бизнеса на долю рынка крупнейшего конкурента.

Значение доли рынка, равное 1, отделяет продукты – рыночные лидеры – от последователей. Таким образом, осуществляется деление видов бизнеса (отдельных продуктов) на четыре различные группы: выход на рынок (товар-"проблема"), рост (товар-"звезда"), зрелость (товар-"дойная корова") и спад (товар-"собака").

В основе матрицы БКГ лежат два предположения:

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

2. Присутствие на растущем рынке означает повышенную потребность в финансовых средствах для своего развития, т.е. обновления и расширения

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

производства, проведения интенсивной рекламы и т.д. Если темп роста рынка невелик, например зрелый рынок, то товар не нуждается в значительном финансировании.

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

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

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

3."Дойные коровы" (медленный рост/высокая доля): товары, способные принести больше прибыли, чем необходимо для поддержания их роста. Они являются основным источником финансовых средств для диверсификации и научных исследований.

4."Собаки" (медленный рост/малая доля) – это продукты, которые находятся в невыгодном положении по издержкам и не имеют возможностей роста. Сохранение таких товаров связано со значительными финансовыми расходами при небольших шансах на улучшение положения. Приоритетная стратегия – прекращение инвестиций и скромное существование.

В идеале сбалансированный номенклатурный портфель фирмы должен включать 2–3 товара – "Коровы", 1–2 – "Звезды", несколько "проблем" в качестве задела на будущее и, возможно, небольшое число товаров – "собак". Избыток стареющих товаров ("собак") указывает на опасность спада, даже если текущие результаты деятельности предприятия относительно хорошие. Избыток новых товаров может привести к финансовым затруднениям.

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

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

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

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

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

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

Матрица БКГ позволяет сопоставлять позиции СБЕ в составе одного портфеля. С ее помощью можно выявить лидеров рынка и установить сбалансированность между подразделениями в разрезе четырех квадрантов матрицы. Теоретически СБЕ, функционирующие в быстрорастущих отраслях, для расширения своих мощностей и поддержания конкурентоспособности нуждаются в постоянном притоке капитала. СБЕ, функционирующие в медленно растущих отраслях, наоборот, должны иметь избыток денежных средств. Портфели корпораций должны быть сбалансированы, в них должно быть обеспечено правильное сочетание СБЕ, испытывающих потребность в капитале для своего роста, с подразделениями, располагающими избытком капитала.

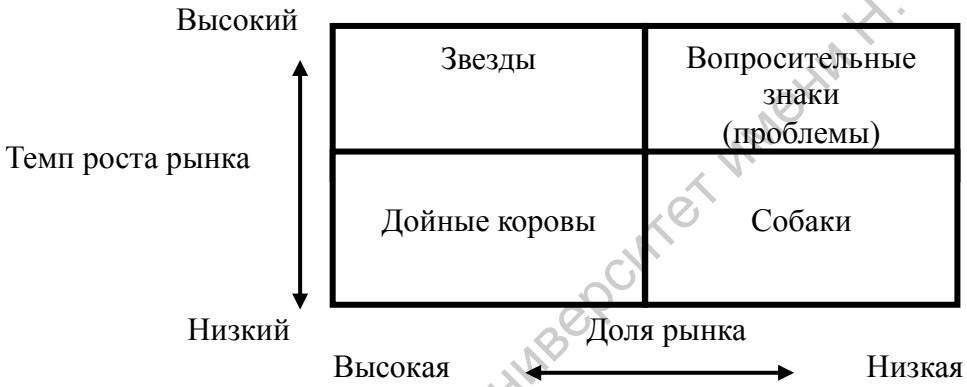


Рис. 11. Матрица БКГ.

Анализ текущего бизнес-портфеля предполагает ответы на следующие вопросы:

1) включает ли портфель достаточное количество бизнес-единиц в привлекательных отраслях;

2) содержит ли портфель слишком много «вопросительных знаков»;

3) имеется ли достаточное количество «денежных коров» для развития «звезд» и финансирования «вопросительных знаков»;

4) дает ли портфель достаточное количество, как прибыли, так и денег;

5) сильно ли уязвим портфель в случае появления негативных тенденций, непредвиденных событий;

6) много ли в портфеле «собак», слабых в смысле конкурентоспособности.

В зависимости от ответов на эти вопросы формируется стратегический портфель корпорации.

Бизнес-стратегия (деловая) формулируется для каждой бизнес-единицы**.** Она направлена на поиск наилучших методов конкурентной борьбы на своем рынке. Даже если организация конкурирует только на одном рынке, она должна разрабатывать конкурентную стратегию. Основными

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

инструментами разработки данной стратегии являются: пять сил конкуренции; конкурентные стратегии М. Портера и жизненный цикл товара.

Конкурентные стратегии формулируются, исходя из понимания особенностей и правил конкуренции, действующих в отрасли и определяющих ее привлекательность. Целью конкурентной стратегии является изменение этих правил в пользу своей компании. В задачу бизнес-стратегии, дающей прочное конкурентное преимущество, входят:

- решение вопроса о том, где фирма имеет наибольшие шансы выиграть в конкурентной борьбе;
- разработка такого комплекса маркетинга продукции, который способен привлечь целевого покупателя и выделить компанию из числа других конкурентов;
- нейтрализация конкурентных мер соперников.

М. Портер представляет три общие **конкурентные стратегии,** которые могут быть использованы организациями для создания конкурентных преимуществ и повышения конкурентоспособности (рис. 12):

1) лидерство в снижении издержек**;**
2) дифференциация;
3) фокусирование.

Рис. 12. Матрица М. Портера

Лидерство в снижении издержек – является наиболее характерной из трех общих стратегий. Компания удерживает издержки на более низком уровне, чем у конкурентов. Природа лидерства в снижении издержек зависит от особенностей отрасли: это может быть экономия на масштабах производства, передовая технология, доступ к дешевым источникам сырья, стандартизованный продукт, сильная и дешевая распределительная система. Однако лидер в снижении издержек не может позволить себе игнорировать принципы дифференциации. Потребители должны считать продукцию предприятия сравнимой с продукцией конкурентов. Необходимо отметить, что данная стратегия уязвима со стороны изменений в спросе и может легко имитироваться конкурентами.

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

Дифференциация означает, что компания стремится к уникальности в каком-либо аспекте, который считается важным для большого числа клиентов. Достижение уникальности сокращает власть покупателей, но приводит к увеличению издержек. Задача состоит в том, чтобы обеспечить снижение совокупных издержек потребителей по использованию продукта. Достигается это посредством увеличения удобства и легкости пользования и расширения спектра удовлетворения нужд потребителя. Дифференциация может затрагивать продукт, его свойства, методы доставки, послепродажное обслуживание и т.д. Компания, делающая ставку на дифференциацию, не должна забывать и о путях снижения издержек, так как можно потерять конкурентоспособность.

Смысл **фокусирования** состоит в том, чтобы выбрать сегмент отраслевого рынка, специфическую группу покупателей и обслуживать их лучше, чем конкуренты. Существует два вида стратегии фокусирования: достижение преимуществ в снижении издержек либо усиление дифференциации.

Внутри компании деловая стратегия затрагивает действия по развитию навыков и способов работы, необходимых для формирования конкурентных преимуществ. Успешные деловые стратегии направлены главным образом на развитие профессионализма в основных сферах деятельности фирмы, например на научные разработки, совершенствование технологического процесса, производственных мощностей, продажи и распределение, обслуживание покупателей и все, что связано с конкурентной стороной плана производства, маркетинга или сервисного обслуживания.

Жизненный цикл продукта (ЖЦП) – это концепция, которая описывает сбыт продукции, прибыль, потребителей, конкурентов и стратегию организации с момента поступления товара на рынок и до его снятия с рынка. Типичный ЖЦП состоит из четырех этапов: 1) выведение товара на рынок, 2) рост, 3) зрелость, 4) спад.

Этап выведения товара на рынок:

- Характеризуется очень высокой степенью неопределенности результатов, поскольку заранее трудно определить будет ли иметь успех новый товар;
- Маркетинговые усилия предприятия направлены на информирование потребителей и посредников о новом товаре;
- На этой стадии у предприятия высокие затраты на маркетинг, издержки производства так же высоки в связи с малым объемом выпуска.
- Прибыли на данном этапе нет.

Этап роста:

- Характеризуется быстрым развитием продаж;
- Если товар оказался успешным и перешел в фазу роста, у производителя начинают снижаться затраты на производство товара в связи с ростом объема выпуска и реализации цены;

Саратовский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского

- Цены могут понижаться, что может позволить предприятию постепенно охватить весь потенциальный рынок;
- Маркетинговые затраты продолжают оставаться высокими;
- На данном этапе у предприятия, как правило, появляются конкуренты.

Этап зрелости:

- Объем спроса достигает максимума;
- Рынок на данном этапе сильно сегментирован, предприятия стараются удовлетворить все возможные потребности. Именно на этом этапе вероятность повторного технологического совершенствования или модификация товара наиболее эффективна;
- Главная задача предприятия на данном этапе — сохранить, а по возможности расширить свою долю рынка и добиться устойчивого преимущества над прямыми конкурентами.

Этап упадка:

- Проявляется в снижении спроса;
- Поскольку объем продаж и перспективы прибыли снижаются, некоторые фирмы сокращают свои инвестиции и покидают рынок. Другие фирмы наоборот стараются специализироваться на остаточном рынке, если он представляет экономические интерес или спад происходит постепенно. Однако за исключением иногда наблюдаемых случаев возрождения рынка, прекращение выпуска технологически устаревшего товара становится неизбежным.

3. Функциональные стратегии организации

Функциональные стратегии фокусируют внимание на планировании функциональной деятельности организации и стратегических бизнес-единиц. Многие организации разрабатывают маркетинговую, финансовую, производственную стратегии, а также стратегии в области человеческих ресурсов и научных исследований и разработок. Рассмотрим наиболее важные из них.

Финансовая стратегия предполагает формирование и использование финансовых ресурсов для реализации базовой стратегии предприятия. Она позволяет экономическим службам организации создавать и изменять финансовые ресурсы и определять их оптимальное использование для достижения целей предприятия.

Важность данной стратегии заключается в том, что именно в финансах отражаются, через систему экономических показателей, все виды деятельности, происходит балансировка функциональных задач и их подчиненность достижению основных целей организации. Финансы – это главный источник для выработки различных функциональных стратегий, т.к. финансовые ресурсы могут ограничивать и расширять направление деятельности организации.

Основные задачи формирования финансовой стратегии предприятия:

• приобретение капитала;

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

• структура капитала;
• распределение капитала;
• управление дивидендами.

Основные компоненты финансовой стратегии предприятия можно изобразить схематично (рис.13).

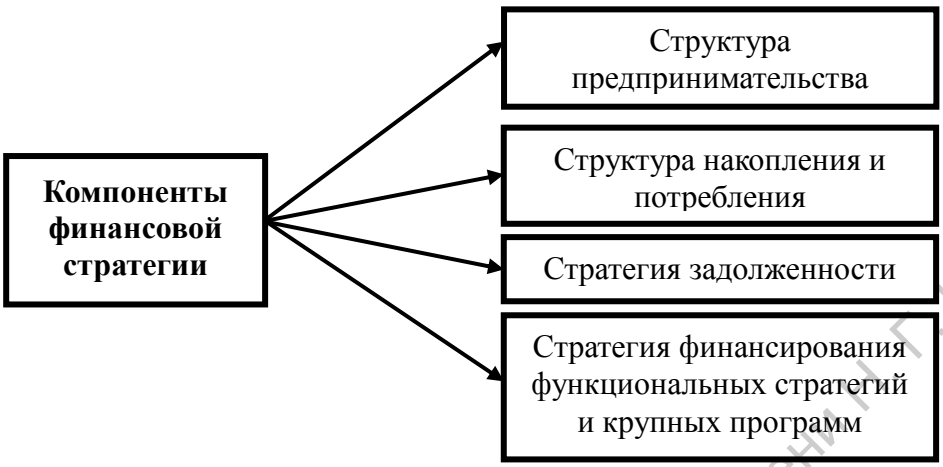


Рис.13. Компоненты финансовой стратегии организации

Рассмотрим компоненты финансовой стратегии подробно:

1. Структура предпринимательства. В соответствии со стратегическими целями и базовой стратегией развития организации ее экономические службы разрабатывают основные принципы финансовой стратегии:

• увеличение активов предприятия, в том числе финансовых ресурсов и рационализацию их структуры;
• основные направления распределения прибыли;
• обеспечение ликвидности предприятия.

2. Структура накопления и потребления. Данный компонент заключается в оптимизации соотношения между фондами потребления и накопления, обеспечивающего реализацию базовой стратегии.

3. Стратегия задолженности. Она определяет основные элементы кредитного плана, а именно источник получения кредита, сумму кредита и график его возвращения.

4. Стратегия финансирования функциональных стратегий и крупных программ. Данный компонент предполагает такое управление финансированием функциональных стратегий и крупных программ, которое не укладывается в годовой период. Данная стратегия включает в себя решения по капитальным вложениям:

• на социальные программы;
• на улучшение и восстановление существующих активов;
• на новое строительство, приобретение и поглощение, НИОКР.

В результате реализации всех компонентов разрабатывается

Саратовский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского

долгосрочный финансовый план, который рассматривается в качестве синтезирующего документа, балансирующего все функциональные стратегии и крупные программы.

Успешная реализация финансовой стратегии определяется становлением и развитием системы финансового планирования, включающей кратко-, средне- и долгосрочное планирование.

Долгосрочное финансовое планирование предусматривает планирование структуры капитала и его связанности. Главная задача долгосрочного планирования заключается в обеспечении организации долгосрочного структурного равновесия.

Долгосрочное финансовое планирование должно дополняться **среднесрочным планированием**, предусматривающим уточнение планируемых выплат и поступлений, их объемов и сроков. В содержательном отношении данный вид финансового плана предприятия должен предусматривать согласование и контроль за выплатами и поступлениями по всем сферам его деятельности.

Среднесрочный финансовый план должен иметь скользящий характер, который ориентируется на основные потоки платежей на предприятии, а также должен служить основой для обеспечения текущей ликвидности, дополнять долгосрочный финансовый план и предоставлять возможность для своевременного распознавания недостатка или избытка финансовых средств на предприятии.

Детальное финансовое планирование осуществляется в рамках краткосрочного финансового плана, который отражает финансовые резервы предприятия, а именно:

• ликвидные средства, которые превышают заранее предусмотренную величину;

• мобилизированное имущество предприятия (к примеру, средства от продажи финансовых активов);

• расширение кредитных линий;

• краткосрочное расширение базы собственного капитала организации.

Инновационная стратегия фирмы должна повышать и/или поддерживать конкурентный статус выпускаемой продукции. На современном этапе развития как национальной экономики в целом, так и отдельных предприятий отражает такая категория, как «инновационное развитие». Инновационное развитие фирмы представляет собой не только инновационный процесс, но и развитие системы факторов и условий, необходимых для его осуществления. В связи с этим инновационная стратегия фирмы должна отражать содержание и основные направления процесса инновационного развития.

Последовательность обоснования и разработки инновационной стратегии фирмы можно представить схематично (рис.14).

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

Рис. 14. Этапы формирования инновационной стратегии фирмы

Рассмотрим этапы формирования инновационной стратегии фирмы более подробно:

1. Анализ инновационной ситуации должен начинаться с краткой характеристики основных целей и задач, стоящих перед фирмой. Особое внимание должно уделяться анализу и оценке рыночного положения фирмы. При этом необходимо дать описание инновационного потенциала каждого выпускаемого товара, применяемой инновационной стратегии и тактике, выделить и оценить факторы внутренней и внешней среды, проанализировать и оценить позиции и действия конкурентов.

2. Выявление инновационных возможностей и недостатков в инновационном развитии предприятия целесообразно осуществлять с целью оценки возникающих инновационных возможностей и опасностей**.** Данный этап должен способствовать осуществлению процессов предвидения изменений экономической ситуации на предприятии в процессе реализации инновационного планирования.

3. На основе результатов, полученных на двух предыдущих этапах необходимо **сформулировать основные проблемы и задачи его инновационного развития** на планируемую перспективу.

4. Инновационная стратегия организации это определенное логическое построение, на основе которого предприятие решает основные задачи, стоящие перед ним в инновационной сфере деятельности.

5. Программы инновационной деятельности организации предусматривают конкретизацию общих стратегических положений инновационной деятельности фирмы, т.е. разработку программ тактических

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

мероприятий по достижению целей, предусмотренных в инновационной стратегии.

6. Система контроля инновационной деятельности в организации включает следующие элементы:

• контроль над реализацией годовых инновационных планов;

• контроль инновационной деятельности;

• стратегический контроль инновационной деятельности.

В современных условиях большое значение придается **стратегическому контролю инновационной деятельности,** который представляет собой корректировку инновационной стратегии, которая должна являться комплексным и регулярным исследованием среды, ее задач и стратегий с целью выявления возникающих проблем и открывающимся возможностей.

Стратегия производства связана с разработкой и реализацией основных направлений деятельности предприятия в области выпуска продукции. Стратегию производства в качестве самостоятельного вида функциональной стратегии упускают из виду даже западные специалисты по стратегическому планированию и управлению. Вместе с тем только производственная деятельность является основной функцией предприятия, создается продукт, реализация которого приносит прибыль.

Основные компоненты стратегии производства приведены на рис.15.

Рис.15. Основные компоненты стратегии производства предприятия

Рассмотрим компоненты данной стратегии подробнее:

1. Основное содержание **базовой стратегии производства** заключается в установлении интегрированного баланса между используемым оборудованием, рабочей силой и выпускаемой продукцией.

В качестве основных стратегических альтернатив базовой стратегии производства можно назвать следующие:

• полное удовлетворение спроса, т.е. предприятие производит столько продукции сколь требуется ее на рынке, в этом случае запасы продукции минимальны, а затраты на производство высокие в силу постоянного изменения объема выпуска;

• производство продукции по среднему уровню спроса, когда предприятие накапливает запасы продукции при падении спроса и

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

удовлетворяет возросшую потребность рынка за счет данных накоплений;

• производство продукции по нижнему уровню спроса, когда недостающие на рынке товары производят конкуренты или предприятия-партнеры (стратегия пессимиста).

2. Производственно-инженерная стратегия разрабатывается для участия производственных подразделений в формировании решений по проектированию и модификации продукции. На практике между функциональными подразделениями предприятия возникает конфликтная ситуация. К примеру, научно-исследовательские службы предприятия могут навязать производству ненадежные и экономически неэффективные технологии, а, в свою очередь, производственные подразделения производства могут выступать против использования новых технологий, стремясь обеспечить стабильное функционирование производства.

Поэтому производственно-инженерная стратегия может рассматриваться как «стыковая» стратегия, позволяющая выражать интересы производственных подразделений при формировании общесистемных решений.

3. Стратегия размещения производства является важным для крупных предприятий, которые имеют развитую внутрифирменную специализацию и кооперацию.

Данная стратегия может быть разработана для осуществления проектов нового строительства. При разработке следует учитывать экономические, социополитические и географические факторы, среди которых можно выделить:

• величину транспортных расходов;
• наличие квалифицированной рабочей силы;
• наличие источников сырья или рынков сбыта;
• политическую стабильность;
• наличие экономических льгот, предлагаемых региональными органами управления.

Основные элементы стратегии производства можно изобразить в виде рис.16.

Рис.16. Составляющие элементы стратегии производства

Рассмотрим элементы стратегии производства более подробно:

1. Планирование производства и контроль. В процессе обоснования

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

и разработки стратегии предприятия пассивным является участие производственных подразделений, т.к. планы производства являются больше тактическим решением, чем стратегическим. Хотя руководство производственных подразделений принимает участие в выработке следующих решений:

• определение возможностей использования имеющегося оборудования и необходимости его реконструкции;

• определение тенденций взаимоотношений с персоналом в области повышения квалификации и заработной платы, а также решении социальных вопросов;

• проведение экспертизы деятельности других подразделений предприятия для обеспечения производственного процесса.

2. Повышение производительности труда может включать:

• проведение анализа факторов производительности труда и выявление «узких мест»;

• повышение производительности труда путем улучшения системы и структуры управления предприятием;

• разработку программы мероприятий по повышению производительности труда.

3. Человеческий фактор на производстве оказывает решающее воздействие на уровень производительности труда. Его можно рассматривать в двух аспектах:

1. необходимость создания определенных условий для эффективной работы персонала;

2. необходимость формирования условий для обеспечения воспроизводства рабочей силы.

Эффективность участия работников в производственном процессе определяют многие факторы, в том числе начисление заработной платы, производственный микроклимат, моральное стимулирование, оборудование рабочего места и охрану труда.

Стратегия маркетинга представляет собой совокупность направлений деятельности организации на рынке и принятия решений, ориентирующих отдельные мероприятия маркетинга на возможно более полную реализацию базовой стратегии.

Важность данной стратегии обусловлена тем обстоятельством, что маркетинг обеспечивает информационные, стратегические и оперативные связи организации в внешней средой. Поэтому функционирование маркетинга тесно связано с другими подсистемами управления деятельностью организации.

Основу маркетинга составляет процесс непрерывного сбора, анализа и оценки информации о состоянии рынка. Невозможно эффективно управлять маркетинговой деятельностью без постоянно обновляемой и достоверной информации. Для выживания в условиях конкуренции, организация должна сладить за всеми изменениями на рынке (требования потребителей,

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

изменение их вкусов и предпочтений, соотношение цен, конкуренция), а также за созданием новых изделий. В соответствии с этим в процессе обоснования и разработки маркетинговой стратегии организации решаются три задачи:

1.разработка комплекса маркетинговых мероприятий (разработка новых видов продукции, диверсификации производства, преодоление барьеров входа на рынок);

2. адаптация деятельности организации к изменениям внешней среды (учет культурной специфики общества, социальная ситуация в стране, экономическая конъюнктура);

3. обеспечение адекватности маркетинговой политики организации меняющимся потребностям клиентов (изменение номенклатуры товаров и услуг, знание потребностей клиентов, детальная сегментация рынка).

Основные компоненты маркетинговой стратегии представлены на рис.17.

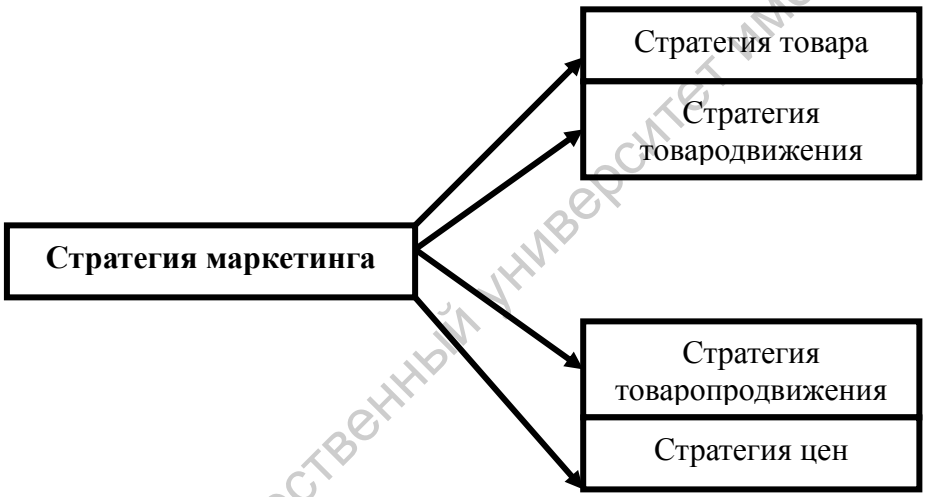


Рис. 17. Основные компоненты маркетинговой стратегии

В целом маркетинговая стратегия организации призвана создавать необходимые условия для достижения желаемой конкурентной продукции за определенный период времени.

Стратегия управления персоналом учитывает, что каждый работник является индивидуумом, обладающим набором определенных характеристик и меняющим сове поведение под воздействием определенных факторов, а также специалистом, призванным выполнять соответствующую работу и челном группы, выполняющим ту или иную роль в групповом поведении.

Исходя из этого, необходимо стратегически сформировать такие управленческие воздействия, чтобы настроить персонал фирмы на реализацию общей стратегии фирмы. Целью стратегии управления персоналом должно стать формирование конкурентоспособного трудового потенциала фирмы с учетом происходящих и предстоящих изменений в ее во

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

внешней и внутренней среде, позволяющей фирме выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе.

Основными составляющим данной стратегии являются мероприятия по планированию и формированию требуемого кадрового состава организации, организации и охране труда, формированию соответствующей системы оплаты труда и стимулирования труда, системы коммуникаций.

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

ТЕМА 7. ВИДЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

1. **Выделение видов стратегического управления**
2. **Управление путем выбора стратегических позиций**
3. **Управление путем ранжирования стратегических задач**
4. **Управление по слабым сигналам**
5. **Управление в условиях стратегических неожиданностей**
6. **Управление стратегическими задачами**

1. Выделение видов стратегического управления

И. Ансофф выделяет следующие виды стратегического управления в зависимости от степени нестабильности внешней среды:

1) управление на основе экстраполяций тенденций (долгосрочное планирование), применяется в условиях сравнительно невысокой степени нестабильности;

2) управление на основе предвидения изменений (стратегическое планирование, выбор стратегических позиций), применяющееся при средних значениях степени нестабильности;

3) ранжирование стратегических задач, управление по слабым сигналам и управление в условиях стратегических неожиданностей, применяющиеся для условий существенной нестабильности внешней среды;

Для оценки уровня нестабильности внешней среды используется шкала предложенная И. Ансоффом (рис.18).

При установлении уровня нестабильности вначале определяют, какие из условий деятельности будут наименее стабильными в ближайшие годы. По мнению большинства исследователей, такими факторами и условиями для российских предприятий являются политические и экономические условия. Согласно параметрам И. Ансоффа эти условия можно оценить на уровне четырех баллов и выше, т.е. как неожиданные, совершенно новые, происходящие быстрее, чем организации успевают адаптироваться, часто совершенно не предсказуемые, но все же при использовании элементов стратегического управления их можно оценить как частично предсказуемые по слабым сигналам.

Большинство специалистов отмечают, что высокий уровень нестабильности является характерной приметой сегодняшнего времени.

Стратегическое управление на основе слабых сигналов и гибких экспертных решений позволяют своевременно предотвратить негативные последствия, до того как они стали необратимыми, и направляют организацию по более приемлемому и рациональному пути развития.

Саратовский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского

Характеристика	Шкала				
Стадии	Стабильность →	Реакция на перемены →	Предвидение →	Исследование →	Творчество
Привычность событий	← Привычные	В пределах экстраполяции опыта	Неожиданные, имеющие аналоги		Неожиданные и совершенно новые
Темп изменений	← Медленнее, чем реакция фирмы	Сравнимый с реакцией фирмы	Быстрее, чем реакция фирмы		
Предсказуемость	← По аналогии с прошлым	Путем экстраполяции	Предсказуемые, серьезные проблемы и новые возможности		Частичная предсказуемость по слабым сигналам и непредсказуемые изменения
Шкала нестабильности	1	2	3	4	5

Рис. 18. Шкала для оценки уровня нестабильности внешней среды

2. Управление путем выбора стратегических позиций

Привязка новых стратегий организации к накопленному потенциалу ограничивает возможности стратегических действий и не позволяет ему во многих случаях применить накопленный опыт. Тогда концепцию стратегического управления целесообразно ориентировать на выбор стратегических позиций (рис.19.)

В условиях внешней нестабильности уровня E_1 возможен ряд стратегий, обеспечивающих успех, от S_1 до S_{1n}. Пользуясь методом анализа отклонений от целей, организация выбирает ту стратегию, которая лучше отвечает его целям. Успех стратегии SF во внешней среде будет зависеть от внутренних организационных возможностей.

Существует две взаимодополняющие группы таких возможностей:

1. Функциональные – развитие НИОКР, маркетинг, совершенствование производства, технологии;
2. Общеуправленческие – квалификация и кругозор ведущих управляющих, морально-психологический климат внутри организации, структура власти, методы работы и организационная структура.

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

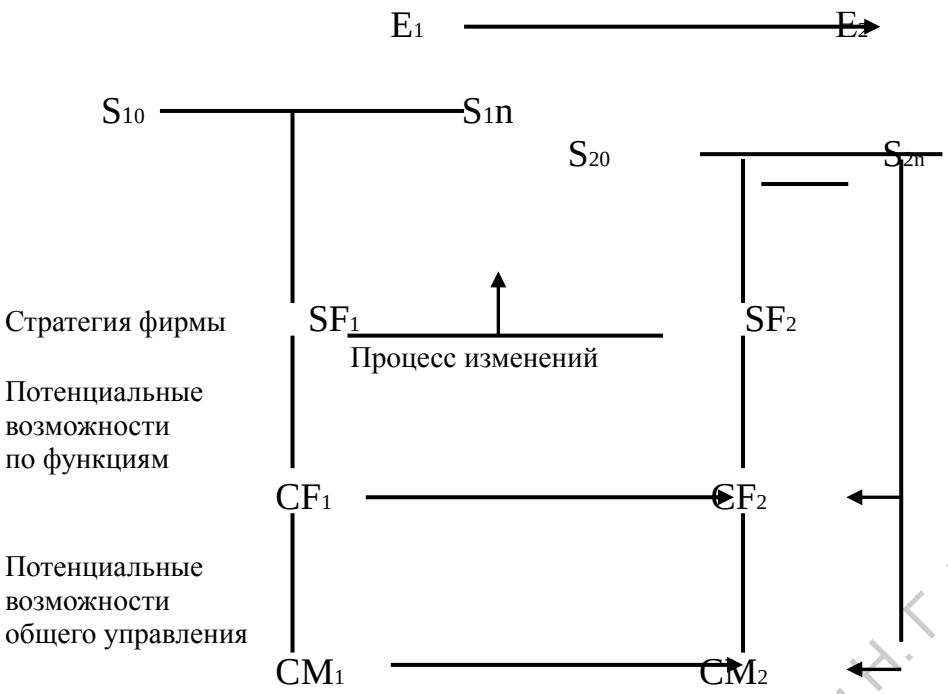


Рис.19. Сочетание планирования и возможностей стратегии

Таким образом, пока уровень внешней нестабильности сохраняет для организации значение E_1, успешная реализация стратегии SF требует возможностей CF_1 и CM_1. Если из анализа факторов нестабильности видно, что в дальнейшем ее уровень будет повышаться или понижаться до точки E_2, значения наилучших для организации стратегий будут располагаться между точками S_{20} до S_{2n}. В результате организация должна будет не только перейти к стратегии SF_2, но и располагать возможностями CF_2 и CM_2.

В стратегическом управлении планирование изменения возможностей сочетается с планированием стратегий. Отличие управления путем выбора стратегических позиций от стратегического планирования состоит в следующем:

• управление путем выбора стратегических позиций дополняет планирование потенциала организации планированием ее стратегии;

• в ходе реализации планируемой стратегии и планируемого расширения ресурсов организации возникает необходимость в систематическом преодолении сопротивлении переменам со стороны освоенных источников ресурсов организации.

3. Управление путем ранжирования стратегических задач

Системы мобилизации возможностей организации в расчете на ожидаемый ход событий не пригодны для реагирования на события, развивающиеся слишком быстро, чтобы можно было заранее подготовить и вовремя принять необходимые решения.

Чтобы справиться с такими быстром меняющимися задачами, обусловленными действиями правительства, конкурентов, НТП, применяют

Саратовский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского

управление путем ранжирования стратегических задач. Управление путем ранжирования стратегических задач представляет собой процесс, затрагивающий все уровни организации и продолжающийся насколько месяцев.

Данное управление предусматривает следующее:

1. Устанавливается постоянное наблюдение за всеми тенденциями во внешней среде;

2. Результаты анализа этих тенденций и оценка срочности решений докладывается высшему руководству организации, как на регулярных совещаниях, так и просто по мере обнаружения новых опасностей или открытия новых возможностей;

3. Руководство организации вместе со службой маркетинга делит все задачи на четыре категории:

• самые срочные и важные задачи, требующие немедленного рассмотрения;

• важные задачи средней срочности, которые могут быть решены в пределах следующего планового цикла;

• важные, но не срочные задачи, требующие постоянного контроля;

• задачи, представляющие собой ложную тревогу и не заслуживающие дальнейшего рассмотрения.

4. Срочные задачи передаются на рассмотрение, изучение и принятие решений соответствующим подразделениям, либо в случае необходимости различным целевым оперативным группам;

5. Принятие решений контролируется руководством с точки зрения возможных стратегических и тактических последствий;

6. Высшее руководство постоянно пересматривает и обновляет список проблем и их приоритетность.

4. Управление по слабым сигналам

В настоящее время изменения во внешней и внутренней среде фирмы могут происходить очень быстро. Как правило, до начала действия какой-либо угрозы со стороны внешней среды практически невозможно получить исчерпывающую информацию относительно возможных последствий и направления действия данной угрозы. Ожидая получения достаточной информации для решительных ответных мер, компания страдает от внезапных изменений, а получив неполную информацию, компания также не может предпринять продуманных мер с целью разрешения возникшей проблемы.

Для разрешения этого парадокса И. Ансофф предлагает изменить подход к использованию стратегической информации. Вместо того, чтобы ожидать полной информации, компании следует определить, какие последовательные шаги в планировании и на практике могут быть предприняты при разном развитии событий, создающих угрозы и возможности.

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

На ранней стадии проявления потенциальной угрозы, когда информация о ней еще недостаточно определенна, ответные меры будут носить общий характер и будут направлены на сохранение стратегической гибкости компании. По мере поступления конкретной информации будут конкретизироваться и ответные ее действия, конечной целью которых станет либо устранение опасности, либо использование создавшихся возможностей. Заблаговременное наращивание запаса гибкости позволит устранить опасность на ранней стадии и сделать это организованно. Информация, необходимая для оценки возможного воздействия изменений в процессе стратегического планирования, представляется недостоверной из-за неопределенности их проявления.

И. Ансофф, в книге «Стратегическое управление», устанавливает пять уровней осведомленности. Пятый – самый высокий уровень осведомленности соответствует такому объему информации, который необходим для целей стратегического планирования. Этой информации достаточно для расчета возможных негативных финансовых последствий спонтанных явлений, а также позитивного развития событий в результате ответных мер.

Первый уровень, напротив, соответствует наименьшему объему полезной информации, полученной руководством компании. Другими словами, известно лишь, что может возникнуть какая-либо опасность, однако ее природа и источник пока неизвестны. В современных условиях политической и экономической неопределенности многие фирмы находятся в состоянии именно такой неосведомленности.

Осведомленность растет вместе с принятием ответных мер (реакций) на слабые сигналы, происходит корректировка действий, но основное уже сделано, фирма как бы становится все время готовой к изменениям и реагирует на них по мере появления информации. Общая же реакция здесь начинается задолго до того, как вся информация будет получена, поэтому у фирмы есть много времени для адаптации к новым условиям.

Осведомленность о возможном явлении растет постепенно. Переменной величиной первостепенной важности является «оставшееся время», т.е. период между моментом, когда осведомленность фирмы достигает пятого уровня, и наступлением последствий этого явления на фирме. В случае опасности это будет «оставшееся время» до того момента, когда потери доходов фирмы достигнут максимальной величины. Если новое явление окажется благоприятным, то это будет время, когда ответные меры конкурирующих фирм станут настолько энергичны, что попытки любого другого конкурента «вскочить на колесницу победителя» будут полностью обречены на провал. «Оставшееся время» следует сравнить с периодом, необходимым фирме для принятия ответных мер по ликвидации опасности или использованию благоприятной возможности.

Если на пятом уровне осведомленности оставшегося времени фирме мало, она может начать предпринимать ответные меры, находясь и на более

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

низком уровне осведомленности. Но ниже этого уровня информации для надежной оценки воздействия и эффективности, ответных мер недостаточно. Поэтому предпринимать решительные действия на этом этапе преждевременно.

Вместо того, чтобы жестко связывать себя определенным курсом действий, руководство должно предпринять такие меры, которые бы подготовили фирму к принятию окончательной ответной программы, но в то же время не исключать и альтернативных решений.

Случай, когда на пятом уровне осведомленности осталось достаточно времени для принятия рассчитанных ответных мер называется сильным сигналом, а случай, когда времени осталось мало – слабым сигналом.

На отслеживании, своевременном выявлении слабых сигналов и принятии заблаговременных действий для устранения угрозы (подготовке к воздействию угрозы) и строится управление по слабым сигналам.

Управление по слабым сигналам представляет собой стратегический инструмент управления в условиях быстрых изменений во внешней среде, когда фирма увеличивает свою активность по мере получения более точной информации о рынке.

Выявление слабых сигналов требует от наблюдателя чуткости, высокой изобретательности и квалификации. Это значит, что для вылавливания информации сети следует расставлять широко, привлечь к этому делу дополнительные людские ресурсы, помимо штатных сотрудников, занятых в этой сфере деятельности.

Технология расчета воздействий должна быть дополнена и охватывать случаи слабых сигналов. Если явление еще скрыто, желательно сделать расчет воздействия на уровне стратегической зоны хозяйствования.

Методология должна, прежде всего, учитывать уровень осведомленности о явлении или событии и установить степень точности результатов. На низких уровнях осведомленности следует пользоваться экспертными оценками. На более высоких уровнях возможно использование методов количественного прогнозирования и моделирования.

Аналогично тому, как был ранее расширен диапазон информированности, в связи с включением в него категории малой осведомленности, необходимо увеличить перечень ответных мер, введя категорию слабой реакции (табл. 7).

Для развертывания деятельности по увеличению осведомленности не требуется конкретной информации о проблемах. Таким образом, низкий уровень осведомленности, чувство опасности являются именно теми условиями, когда необходимо разработать программу повышения осведомленности о состоянии окружающей фирму среды. При появлении чувства опасности также необходимо принять меры по укреплению внутренних возможностей фирмы, провести анализ сильных и слабых сторон, а также ее финансового состояния.

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

Таблица 7

Виды стратегической реакции на изменения окружающей среды

Направление реакции	**Стратегия реакции**		
	Непосредственная реакция	Гибкость	Осведомленность
Внешняя экономическая среда	Действие во внешней среде (стратегическое планирование и реализация)	Гибкость фирмы во внешней среде	О состоянии внешней среды
Внутренние потенциальные возможности	Готовность к действиям внутри фирмы (планирование внутренних возможностей и их реализация)	Внутрифирменная гибкость	О состоянии внутри фирмы

Действия управляющих в условиях сильных сигналов можно разделить на четыре категории:

- бездействие;
- контроль событий;
- действия, отложенные до следующего периода планирования;
- немедленные действия по приоритетным программам.

В условиях слабых сигналов имеется еще один важный вариант решения – это постепенное вложение капитала, когда фирма принимает решения шаг за шагом – по мере улучшения своей осведомленности.

При принятии решений по стратегическим проблемам, прежде всего, следует установить степень срочности. Вопросы, решение которых можно задержать или отложить, ведут к одинаковой очередности действий, как при сильных, так и при слабых сигналах. Однако имеется существенное различие: проблемы, связанные с сильными сигналами, требуют разработки программы очередности действий, тогда как проблемы, связанные со слабыми сигналами, должны решаться путем последовательного вовлечения капиталов.

5. Управление в условиях стратегических неожиданностей

Некоторые проблемы ускользают от наблюдателей, как бы они ни старались, и превращаются в стратегические неожиданности. Это означает, что:

а) проблема возникает внезапно и вопреки ожиданиям;

б) она ставит новые задачи, не соответствующие прошлому опыту фирмы;

в) неумение принять контрмеры приводит либо к крупному финансовому ущербу, либо к ухудшению возможностей получения прибылей;

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

г) контрмеры должны быть приняты срочно, но обычный, существующий в фирме порядок действий этого не позволяет.

Самые большие трудности возникают при сочетании всех четырех факторов. Прежние стратегии и планы не годятся, задачи новы, информация, которую нужно освоить и изучить, идет потоком. Фирме угрожают информационные перегрузки. Внезапность и вероятность крупной потери осознаются в фирме настолько широко, что возникает угроза всеобщей паники. Инициатива снизу, в обычных условиях ускоряющая принятие контрмер, в условиях стратегической неожиданности теряет действенность и даже может оказаться небезопасной. Управляющие низших звеньев, оказавшись без указаний к действию, начинают «тянуть одеяло на себя» и создают неразбериху. Наконец, заботы о сохранении здорового морального климата и сложности, связанные с неожиданной ситуацией, отвлекают внимание от повседневной работы — производства, сбыта, распределения.

Если фирма предполагает, что уровень внешней нестабильности для нее может приблизиться к значению 5, она должна заняться подготовкой системы чрезвычайных мер при стратегической неожиданности.

Характерные черты этой систем состоят в следующем:

1. Когда возникает стратегическая неожиданность, начинает работать коммуникационная сеть связей для чрезвычайных ситуаций. Эта сеть действует, пересекая границы организационных подразделений, фильтрует информацию и быстро передает ее во все звенья организации.

2. На время чрезвычайного положения необходимо перераспределить обязанности высшего руководства:

а) одна группа посвящает свое внимание контролю и сохранению здорового морального климата в организации;

б) другая группа ведет обычную работу с минимальным уровнем срывов;

в) третья группа занимается принятием чрезвычайных мер.

3. Для выработки этих мер вводится в действие сеть оперативных групп:

а) руководители и члены оперативных групп, невзирая на сложившиеся каналы внутриорганизационных взаимосвязей, составляют подразделения или группы стратегического действия, а не просто планирования;

б) связь между оперативными группами и группой управляющих высшего звена строится по схеме «звезды», напрямую;

в) группа управляющих, принадлежащая к высшему руководству, формулирует общую стратегию, распределяет ответственность между исполнителями и координирует управление.

г) низовые оперативные группы выполняют работу на своих участках общей стратегии.

4. Оперативные группы и связь между ними организуются заранее и проходят испытания:

а) может быть заранее организовано несколько систем связи различного

Саратовский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского

назначения: одна для решения неожиданных проблем в области сбыта, другая — в области технологий, третья — в области политики и т.д.;

б) оперативные группы обучаются быстро реагировать на принципиально новые проблемы, сочетая точные методы анализа с творческим подходом.

5. Связи проходят испытания в не кризисных условиях, причем решаются реальные стратегические задачи, как если бы они возникли неожиданно.

За очень редкими исключениями фирмы не располагают и даже не готовят для себя формальные системы управления в условиях стратегической неожиданности. Основные черты системы, описанной выше, соответствуют реальному опыту решения непредвиденных задач в фирмах. Это не более чем предложение, что предпринимать в условиях неожиданностей, и одновременно предположение, что фирмам, работающим на уровне неопределенности порядка 5, придется принимать системы управления в условиях стратегической неожиданности.

.

6. Управление стратегическими задачами

Стратегической задачей называется предстоящее событие либо внутри организации, либо за ее пределами, которое может существенным образом повлиять на ее способность достигать свои цели. Решение этой задачи может быть желательным и отражать возникшую во внешней среде возможность, которой следует воспользоваться, или сильную сторону самой фирмы, которую она может использовать с выгодой. Эта задача может быть следствием внешней угрозы либо слабой стороны фирмы, ставящих под удар ее дальнейший успех или даже само существование. Нередко внешние угрозы, сигнализирующие о существенных дискретных изменениях во внешней среде, могут быть преобразованы в возможности посредством активного и основанного на предприимчивости управления.

Понятие стратегической задачи было сформулировано в процессе развития стратегического планирования. Изначально предполагалось, что стратегии будут подвергаться ежегодному пересмотру. Однако опыт быстро показал, что это одновременно и непрактично, и излишне. Непрактично, потому что пересмотр стратегии требует значительных затрат и сил и времени, и ежегодное его проведение перегружает управленческий персонал. Излишне, потому что стратегия представляет собой долгосрочное решение, осуществление которого занимает несколько лет.

По мере осознания этого факта коммерческие фирмы перешли на управление, при котором комплексный пересмотр стратегий проводится раз в несколько лет.

Параллельно с этим, при рассмотрении итогов предыдущего года на начальном этапе планирования в текущем году внимание сосредотачивалось на тех областях хозяйственной деятельности, в которых выявились существенно важные стратегические задачи. Комплексный анализ тенденций

Саратовский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского

и перспектив, наблюдаемых во внешней среде, позволял выявить дополнительные стратегические задачи. Разрешение проблем, возникающих в связи с применением тех или иных стратегий и изучением внешней среды, стало главным в процессе годового планирования.

Однако в начале 1980-х годов два соображения сделали желательным отделение анализа стратегических задач от годового стратегического планирования. У некоторых предприятий либо нет возможности, либо нет необходимости обращаться к обременительным процедурам годового стратегического планирования. Распространению второго фактора способствовали неожиданные изменения. Это – события, имеющие неожиданные источники и быстро воздействующие на экономические показатели предприятия. Сочетание быстроты возникновения и новизны подобных проблем может приводить к тому, что они окажутся слишком скоростными, чтобы иметь возможность своевременно распознавать их реагировать на них в рамках системы годового планирования.

Система управления стратегическими задачами (СУСЗ), сложившаяся к настоящему времени, представляет собой систематическую методику раннего выявления неожиданных изменений как внутри, так и вне предприятия и быстрого реагирования на них.

При этом раннего выявления изменений можно добиться следующей системой мер:

• отличие от систем управления, долгосрочного планирования и стратегического планирования, которые предусматривают рассмотрение стратегических задач в течение периода годового планирования, СУСЗ действует в реальном масштабе времени. Решение стратегических задач происходит непрерывно на протяжении всего года. На практике это означает периодический (например, ежемесячный) пересмотр и корректировку перечня ключевых стратегических задач. Это также подразумевает непрерывное слежение за появлением экстренных проблем как внутри, так и вне предприятия в интервалах между корректировками.

• быстрое реагирование на изменение тенденций можно обеспечить следующими взаимно дополняющими способами. Обязанности по управлению системой принимает на себя группа высшего руководства фирмы, располагающая необходимыми ресурсами и полномочиями для того, чтобы можно было без задержек приступить к оперативным действиям.

В случае необходимости СУСЗ может действовать вразрез с обычными принципами иерархической организации. Высшее руководство фирмы поручает решение конкретных стратегических задач непосредственно тем подразделениям, которые наилучшим образом готовы к работе, даже если это означает необходимость взаимодействовать с такими подразделениями, минуя некоторые иерархические уровни.

Эти новые обязанности подразумевают не планирование реакции, а решение стратегической задачи. Таким образом, СУСЗ представляет собой систему управления действиями (а не только планированием).

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

Существует несколько способов распределения обязанностей в рамках системы. Одни из таких способов предполагает разделение обязанностей между тремя группами.

«Штабной» называется группа, в обязанности которой входит выявление тенденций, оценка масштабов их воздействия и развития, расчет времени, необходимого для ответа на них, и предупреждение принимающих решения руководителей о внезапно возникающих важных стратегических задачах.

Вторая группа – группа общего руководства – занимается оценкой относительной важности стратегических задач, составлением их перечня, разработкой методов их рассмотрения распределением обязанностей, связанных с их решением.

Третью группу составляют исполнители – подразделения или целевые группы, которым было поручено решение соответствующих стратегических задач.

Существуют три возможных источника информации о назревающих стратегических задачах: тенденции изменений во внешней среде, тенденции развития внутри самого предприятия и тенденции изменения его показателей (табл. 8).

Таблица 8

Источники информации о назревающих стратегических задачах

Тенденции изменений во внешней среде фирмы	Внутренние оценки и связи	Перечень целей
Тенденции мирового рынка. Возрастание роли правительства в качестве заказчика. Развитие общего рынка. Валютные тенденции. Инфляционные тенденции. Появление транснациональных корпораций. Технология как средство конкуренции. Размер фирмы как средство конкуренции. Достижение пределов роста. Появление новых отраслей промышленности. Технологические прорывы. Рост сектора услуг. Наличие богатых потребителей. Сбыт продукции неподатливым потребителям. Социальные установки в отношении бизнеса. Государственный контроль. Давление с стороны потребителей. Отношения с профсоюзами. Влияние требований охраны окружающей среды. Влияние деятельности сторонников нулевого роста. Сокращение жизненного цикла изделий. Столкновение интересов	Величина. Сложность. Внутрифирменные системы. Связь. Иерархия. Распределение ролей. Централизация (децентрализация). Ценность и нормы. Стиль руководства. Стиль руководства. Компетентность руководства. Компетентность персонала. Капиталоемкость. Наукоемкость. Диверсификация производства. Диверсификация	Рост. Рентабельность. Устойчивость к экономическим циклам. Гибкость. Неуязвимость к неожиданным изменениям во внешней среде. Платежеспособность. Превышение средств фирмы над ее обязательствами. Устойчивость к слияниям с другой фирмой. Конкурентоспособное руководство. Склонность к нововведениям. Доля рынка. Внутренний климат. Чуткость к внешним социальным явлениям.

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

транснациональных корпораций с национальными интересами. Недоверие к бизнесу. Сужение горизонтов прогнозирования. Неожиданности стратегического характера. Конкуренция со стороны развивающихся стран. Дефицит стратегических ресурсов. Изменение соотношения сил внутри фирмы. Изменение отношения к работе.	рынка. Диверсификация технологии. Прочие.	Гражданственность. Удовлетворенность работой. Учет интересов различных групп работников.

В крупных, имеющих сложную структуру фирмах изучение внешней среды следует дополнять выявлением важнейших оценок и мнений внутри фирмы, которые, как можно ожидать, окажут существенное влияние на результаты деятельности. Это необходимо потому, что, когда та или иная организация перерастает определенные рамки (по величине или сложности структуры), ее высшее руководство теряет возможность следить за текущими изменениями в культуре производства, составе руководителей, структуре фирмы, системе управления и производственных возможностях. Это может оказывать как положительное, так и отрицательное воздействие на эффективность деятельности фирмы, а также на ее способность реагировать на изменения во внешней среде.

Выявление оценок и мнений внутри фирмы приобретает особую важность в быстро растущих мелких и средних фирмах. Как показывает опыт, при разрастании фирмы до определенной величины ее способность справляться с новыми сложностями, вызываемыми ее ростом, значительно ослабевает. Например, переход от малой к средней величине обычно сопровождается частичной потерей контроля и истинного представления о ее состоянии.

После того, как цели будут выявлены (так, они уже бывают выявлены в фирмах, имеющих годовой период планирования), их можно сопоставить с тенденциями изменения показателей фирмы. В фирмах, имеющих годовой период планирования, эти тенденции часто выявлены заранее и представлены в виде прогнозов. Сопоставление целей с прогнозами составит для таких фирм часть годового цикла планирования.

Такое сопоставление позволяет выявить то, разрывы между целями и реальными показателями. Для установления причин этих разрывов обычно проводят диагностический анализ. Многие из причин, как правило, оказываются связанными с недостатками в деятельности фирмы или с неэффективностью ее стратегии. Поэтому проводится соответствующая корректировка годовых планов. Однако в некоторых случаях устанавливается возможность финансовых потерь (разрушающее влияние инфляции) или недостатки самой фирмы (отсутствие эффективного механизма прогнозирования социально-политических изменений на рынках фирмы). Подобные возможные источники потерь и слабые стороны фирмы добавляются к перечню стратегических задач, причем рассматривают их вне

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

процесса разработки и выполнения годовых планов (но параллельно с ними).

Анализ тенденций изменения показателей фирмы можно проводить во время регулярных проверок результатов ее деятельности. Однако за тенденциями изменений во внешней среде и внутри фирмы необходимо наблюдать непрерывно на протяжении года и обеспечить своевременное выявление внезапных, быстротечных и потенциально неожиданных изменений.

Следующий этап анализа стратегических задач заключается в оценке влияния потенциальных будущих последствий изменений внешней среды на будущие результаты деятельности предприятия. Идеальный подход состоит в том, чтобы оценить влияние изменений среды на достижение целей фирмы. Однако часто необходимой информации может и не быть либо может оказаться неясен метод ее оценки. На практике вместо этого можно определить последствия каждой тенденции по бальной шкале, присваивая определенный балл на основании экспертной оценки. Помимо самих последствий, необходимо также оценить вероятность и время их появления.
Последствия могут быть положительными (сильные и слабые стороны фирмы), либо отрицательными (опасность потерь), либо и теми и другими. Последний случай свидетельствует о некоторой неопределенности оценки или о том, что какие-либо последствия могут оказаться одновременно как полезными (способствующие достижению некоторых целей), так и вредными (приводящие к ухудшению результатов в достижении прочих целей) для предприятия.

Для классификации событий по времени реакции можно использовать следующие оценки:

1. Если фирма должна немедленно реагировать на события, скорость реакции на такое событие считают высокой;

2. Если ответную реакцию можно отложить до следующего цикла планирования (но не более того), скорость реакции на это событие считают средней;

3. Если по имеющимся оценкам ответную реакцию можно отложить на неопределенно долгий срок – до тех пор, пока не будет получена более точная оценка вероятных последствий, - скорость реакции на это событие считают низкой.

Стратегические задачи, последствия которых оцениваются, скажем, в +/-3 балла по десяти бальной шкале, относят к категории несущественных и исключают из дальнейшего рассмотрения.

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

Таблица 9

Типы стратегических задач

Скорость реакции	Воздействие	
	Несущественное	Существенное
Высокая	Исключить из перечня стратегических задач	Создать целевую группу
Средняя		Включить в следующий цикл планирования
Низкая		Продолжить наблюдение

Управление стратегическими задачами состоит в том, чтобы заполнить пробел в регулярно осуществляемом планировании, а не в том, чтобы подменить собой это планирование. Задача этих двух систем - взаимно дополнять друг друга: периодическое планирование предназначено для того, чтобы определять основные направления будущей деятельности предприятия и обеспечивать согласованность действий различных подразделений.

Управление стратегическими задачами предназначено для случаев отклонений от этих направлений, которые могут возникнуть в результате появления новых возможностей и влияния сильных (слабых) сторон деятельности фирмы.

Предприятию с достаточно согласованной деятельностью подразделений (либо мелкой фирме, не знающей этих проблем), имеющему хорошо разработанные и достаточно перспективные стратегические направления, будет достаточно простой регулярной системы, такой, как система финансового контроля или долгосрочного планирования. Однако в условиях меняющейся внешней или внутренней среды или и той и другой предприятию вполне можно рекомендовать систему управления стратегическими задачами.

Когда же и будущее направление деятельности, и меняющаяся среда вызывают трудности управления стратегическими задачами, то его необходимо объединить с широкомасштабной системой - такой, как стратегическое планирование или стратегическое управление. В этом случае предприятию опасно ограничиваться стратегическими задачами, необходимо стратегическое планирование.

В начале периода планирования управление стратегическими задачами происходит в цикле годового планирования, где их включают во всеобъемлющее внутрифирменное планирование. Результатами планирования являются:

а) комплекс оперативных программ и смет по текущей деятельности фирмы, направленный на выполнение ближайших задач;

б) ряд стратегических задач, представленных в виде программ изменений, последние касаются изменения либо стратегических направлений деятельности предприятия, либо его внутреннего строения и способствуют будущей эффективной деятельности этого предприятия.

Саратовский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского

ТЕМА 8. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

1.Понятие, задачи и процесс стратегического планирования
2. Формы стратегического планирования
3.Стратегический план фирмы

1. Понятие и задачи стратегического планирования

Стратегическое планирование - это одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения. Стратегическое планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений, функций организации, мотивации и контроля ориентированы на выработку стратегических планов.

Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей. Процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений. Его задача обеспечить нововведения и изменения в организации в достаточной степени. Можно выделить четыре основных вида управленческой деятельности в рамках процесса стратегического планирования:

- распределение ресурсов;
- адаптация к внешней среде;
- внутренняя координация;
- осознание организационных стратегий.

Распределение ресурсов. Данный процесс включает в себя распределение ограниченных организационных ресурсов, таких как фонды, дефицитные управленческие таланты и технологический опыт.

Адаптация к внешней среде. Адаптация охватывает все действия стратегического характера, которые улучшают отношения организации с ее окружением. Предприятиям необходимо адаптироваться к внешним как благоприятным возможностям, так и опасностям, выявить соответствующие варианты и обеспечить эффективное приспособление стратегии к окружающим условиям.

Внутренняя координация. Включает координацию стратегической деятельности для отображения сильных и слабых сторон предприятия с целью достижения эффективной интеграции внутренних операций. Обеспечение эффективных внутренних операций на предприятии является неотъемлемой частью управленческой деятельности.

Осознание организационных стратегий. Это деятельность предусматривает осуществление систематического развития мышления менеджеров путем формирования организации предприятия, которая может учиться на прошлых стратегических решениях. Способность учиться на опыте дает возможность предприятию правильно скорректировать свое стратегическое направление и повысить профессионализм в области

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

стратегического управления. Роль руководителя высшего звена заключается в большем, чем простое инициирование процесса стратегического планирования, она также связана с осуществлением, объединением и оценкой этого процесса.

Основные функции и задачи стратегического планирования

Функции:

1. Формирование стратегии развития предприятия;
2. Планирование основных направлений действий;
3. Оценка потенциальных возможностей фирмы (комплексная) по реализационной стратегии;
4. Определение необходимых ресурсов и организационно-финансовое сопровождение стратегического плана.

Задачи:

- Анализ состояния и перспектив развития рынка;
- Определение соотношений объемов продаж по внутреннему и внешнему рынку планируемых изделий;
- Определение целевых установок на основе маркетинговых исследований;
- Разработка дерева целей;
- Установление требований к сбытовым, основным и обеспечивающим производствам (подразделениям);
- Оценка восприимчивости рынка к планируемой продукции;
- Разработка целевых программ по функциональным стратегиям;
- Установление контрольных цифр для достижения целей;
- Анализ возможностей диверсификации сфер деятельности (производства) с минимумом затрат;
- Формирование стратегического бюджета и источников финансирования (включая графики поступления финансов). Финансирование текущего бюджета;
- Оценка организационно-экономического и технологического уровня готовности производства к реализации стратегических задач;
- Оценка конкурентоспособности фирмы и продукции;
- Оценка и выбор маркетинговых программ (под определенные цели);
- Оценка и анализ необходимого объема инвестиций;
- Оценка возможных воздействий внешней среды;
- Установление требований к потребляемым ресурсам и необходимых количественных объемов;
- Определение источников финансирования;
- Установление межхозяйственных связей;
- Формирование плана обеспечения ресурсами с учетом хозяйственного риска.

Стратегическое планирование представляет собой систему всего многообразия плановой деятельности предприятия и основную нагрузку несет долгосрочное планирование. Его назначение сделать оперативные

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

управленческие решения обоснованнее с позиции завтрашнего дня. Стратегическое планирование определяет, что организация должна сделать в настоящем, чтобы достичь желаемой целей в будущем исходя из того, что окружение будет меняться.

Процесс стратегического планирования состоит из 9 взаимосвязанных этапов и осуществляется совместно руководством фирмы и сотрудниками маркетинговых служб:

1. Формулирование целей организации;
2. Идентификация действующих в настоящее время задач и стратегии;
3. Анализ внешнего окружения под углом действительной возможности достижения поставленных целей;
4. Анализ ресурсов, который, с одной стороны, дает возможность идентифицировать имеющиеся в распоряжении ресурсы, а с другой - позволяет выявить сильные и слабые стороны данного предприятия;
5. Идентификация стратегически благоприятных случаев и угроз;
6. Установление сферы и масштаба необходимых изменений стратегии;
7. Принятие стратегических решений;
8. Внедрение стратегии;
19. Контроль за реализацией стратегии.

Планирование всегда ориентируется на данные прошлого, но стремится определить и контролировать развитие предприятия в перспективе. Поэтому надежность планирования зависит от точности и правильности бухгалтерских расчетов прошлого. Любое планирование предприятия базируется на неполных данных. Качество планирования в большей степени зависит от интеллектуального уровня компетентных сотрудников и менеджеров. Все планы должны составляться так, чтобы в них можно было вносить изменения, а сами планы взаимно увязывались с имеющимися условиями. Поэтому планы содержат в себе так называемые резервы, иначе именуемы “надбавками безопасности”, однако слишком большие резервы делают планы неточными, а небольшие влекут за собой частые изменения плана.

2. Формы стратегического планирования

Различные формы стратегического планирования зависят от временной ориентации, степени неопределенности и горизонта планирования. Специалисты в области стратегического управления Б. и Р. Ричардсон выделяют следующие подходы к выработке стратегии.

Корпоративное планирование как подход к выработке стратегии исторически сформировался первым (И. Ансофф, А. Чандлер, К. Эндрюс). Суть данного подхода – определение логических предписаний об организации самого процесса, который представляется как линейно-последовательная процедура принятия решений, включающая высшее руководство в поиск по использованию необходимой информации для генерирования, оценки и выбора путей будущего развития организации.

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

Таким образом, стратегический анализ ведет к стратегическому выбору, а тот, в свою очередь, к исполнению своих действий.

Главная концепция данного подхода заключается в достижении определенного уровня рациональности в выборе стратегического развития на основе ценной информации. Стратегическое планирование в этом случае является прерогативой высшей администрации, а работники средних и низших уровнях иерархии управления действуют строго по определенным им свыше траекториям.

Итеративное планирование является более деструктивным, чем конструктивным. Итеративное планирование определяется как процесс выработки стратегий, реализуемой на предприятии в действительности. Роль высшей администрации определяется как «организатора» процесса, объединяющего в единое целое частные стратегии, которые генерируются в различных структурных подразделениях. Однако высшее руководство все равно считается «архитектором» стратегии, так как определяет базовые ориентиры развития и создает условия, при которых протекает процесс стратегического планирования.

В современных условиях стратегическое планирование понимается в более широком смысле и включает в себя не просто процесс выработки плана, но и процесс его реализации. Поэтому к процессу планирования должны быть привлечены и конкретные исполнители плановых решений. С одной стороны, процесс планирования становиться многоступенчатым, с другой – вероятность реализации плана резко увеличивается.

Интуитивное планирование. Этот подход сродни итеративному подходу за исключением того, что окончательное принятие решения не обеспечивается с такой же степенью целесообразности. Высшее руководство устанавливает простые и глобальные цели, которые обеспечивают небольшое, но достаточно устойчивое продвижение. Лица, принимающие решения, вынуждены, в конце концов, повторять мелкие шажки для достижения поставленной цели и сделать приспособляемость необходимым условием своей деятельности.

Сторонники данного подхода утверждают, что он основан на опыте и интуиции высшего руководства, а направленность на небольшие шаги по достижению глобальной цели делает его более рациональным и менее дорогостоящим, чем корпоративное планирование. Критики доказывают, что при интуитивном планировании, предприятие не в состоянии быстро и адекватно реагировать на меняющиеся условия внешней среды, а так же не способно перестраивать свою деятельность качественно.

Хаотическое планирование. Оно планированием как таковым не является. В данном случае решения по стратегическому выбору являются результатом взаимодействия между проблемами, решениями, участниками и выбором, все из которых возникают независимо друг от друга. Проблемы могут возникать неожиданно и всюду. Решения существуют вне зависимости от того, существуют ли проблемы. Решения принимаются быстро и следуют

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

друг за другом.

Данная позиция противопоставляется корпоративному планированию и не учитывает преимуществ организации процесса, характерного для итеративного планирования. Она показывает, что люди сначала действуют, а затем думают, т.е. стратегическое планирование на предприятии полностью отсутствует, а если оно где-то и есть, то стратегии могут всплывать непреднамеренно из различных частей системы.

Г. Минтцберг различает следующие восемь стилей стратегического управления:

1. Плановый (Planning). Руководство устанавливает точные цели и составляет формальные планы (как средство их реализации), где для каждого более низкого уровня организации определяется, что необходимо для этого сделать. Контроль осуществляется высшим руководством путем «отслеживания» отклонений фактических «выходов» системы от плановых заданий;

2. Антрепренерский (Entreepreneurial). В данном случае стратегия находится под персональным контролем лидера-менеджера и реализуется под его единоличным руководством;

3. Идеологический (Ideological). Стратегия представляет собой модель действий, выраженную в коллективном мнении. Здесь высшее руководство выявляет относительно устойчивые мнения о том, какие действия должны быть осуществлены относительно управления нижестоящими подразделениями, и затем на их основе вырабатывает стратегию действий. Таким движущим мотивом реализации стратегии являются некоторые внутрифирменные установки (идеология), разделяемые работниками организации, а контроль деятельности носит децентрализованный характер;

4. Парашют (Umbrella). Высшее руководство определяет всеобъемлющий план действий по реализации выработанной стратегии в форме границ, внутри которых менеджеры более низких уровней иерархии управления имеют свободу действий. Контроль осуществляется путем сравнения достижений с планом и возможностями менеджеров действовать в рамках установленных границ;

5. Процесс (Process). Основной подход в данном случае - упор на процедурные аспекты формирования и реализации стратегии развития: штатное расписание, должностные инструкции, плановый график, должностные предписания руководства;

6. Разъединение (Unconnected). Данный стиль управления противоположен какой-либо форме организации процесса. Отсутствуют единая глобальная цель развития, группа людей, вырабатывающих определенную стратегию или принципы ее формирования. Базовая стратегия, таким образом, создается как некоторый набор не соединенных между собой стратегических альтернатив, разрабатываемых различными менеджерами;

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

7. Консенсус (Consensus). В данном случае возводится в абсолют принцип, гласящий, что реализуется на практике только та стратегия, которая одобрена всеми исполнителями. Менеджеры определяют общую стратегию через соглашения между собой без административного давления вышестоящего руководства;

8. Вынужденное (Imposed). Это означает, что внешняя среда диктует принципы формирования стратегии развития предприятия. Таким образом, фирма не в состоянии обеспечить направленные наступательные действия.

Г. Минтцберг считает, что стили стратегического управления определяются в большей степени типом среды, в которой функционирует предприятие. Например, для диверсифицированных компаний в условиях стабильности развития национальной экономики наиболее эффективным будет «плановый» тип, а в условиях нестабильности - «парашют» или «процесс».

Долгосрочное стратегическое планирование обычно охватывает периоды от 5 до 15 лет. Одно время долгосрочное планирование отождествлялось со стратегическим, поскольку они ориентированы на перспективу. Стратегическое долгосрочное планирование по своему содержанию гораздо сложнее традиционного долгосрочного, основанного на экстраполяции тенденций. Стратегическое планирование ориентирует на качественные изменения в деятельности организации.

Среднесрочное стратегическое планирование конкретизирует ориентиры, определенные долгосрочным планом. Обычно горизонт среднесрочного стратегического планирования 5 лет, но непредвиденные характер и скорость изменений внешней среды вынудили многие фирмы сократить свои планы с 5 до 3 лет, соответственно пятилетние планы перешли в разряд долгосрочных.

Краткосрочное стратегическое планирование это разработка планов реализации краткосрочных стратегий, осуществление которых рассчитано на 1-2 года, а их содержание детализируется по кварталам и месяцам.

3. Стратегический план фирмы

Общий стратегический план организации следует рассматривать как программу, которая направляет деятельность фирмы в течение продолжительного периода времени, давая себе отчет в том, что конфликтная и постоянно меняющаяся деловая и социальная обстановка делает постоянные корректировки неизбежными.

Стратегический план должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными. Чтобы эффективно конкурировать в сегодняшнем мире бизнеса предприятие должно постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации об отрасли, конкуренции и других факторах. Стратегический план придает предприятию определенность, индивидуальность, что позволяет ему привлекать

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

определенные типы работников, и, в то же время, не привлекать работников других типов. Данный план открывает перспективу для предприятия, которое направляет его сотрудников, привлекает новых работников и помогает продавать изделия или услуги.

Стратегические планы должны быть разработаны так, чтобы не только оставаться целостными в течение длительных периодов времени, но и быть достаточно гибкими, чтобы при необходимости можно было осуществить их модификацию и переориентацию.

Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план. Он должен разрабатываться скорее с точки зрения перспективы всей корпорации, а не конкретного индивида. Редко когда основатель фирмы может себе позволить сочетать личные планы со стратегий организации.

Стратегия предполагает разработку обоснованных мер и планов достижения намеченных целей, в которых должны быть учтены научно-технический потенциал фирмы и ее производственно-сбытовые нужды.

Стратегический план должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными. Поэтому необходимо постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации об отраслях народного хозяйства, рынке, конкуренции и т.п.

Кроме того, стратегический план придает фирме определенность, индивидуальность, которые позволяют ей привлекать определенные типы работников и помогают продавать изделия или услуги. Стратегические планы должны быть разработаны таким образом, чтобы они оставались не только целостными в течение длительного времени, но и сохраняли гибкость.

Стратегическое планирование само по себе не гарантирует успеха, и организация, создающая стратегические планы, может потерпеть неудачу из-за ошибок в организации, мотивации и контроле. Тем не менее, формальное планирование может создать ряд существенных благоприятных факторов для организации деятельности предприятия. Знание того, что организация хочет достичь, помогает уточнить наиболее подходящие пути действия.

Принимая обоснованные и систематизированные плановые решения, руководство снижает риск принятия неправильного решения из-за ошибочной или недостоверной информации о возможностях организации или о внешней ситуации. Таким образом, планирование помогает создать единство общей цели внутри организации.

Процесс стратегического планирования включает следующие этапы составления стратегического плана развития предприятия:

Этап 1. Стратегический анализ:

- анализ внешней среды;
- анализ ресурсного потенциала предприятия.

Этап 2. Определение политики предприятия (целеполагание).

Этап 3. Формулирование базовой стратегии и выбор альтернатив:

- определение базовой стратегии;

Саратовский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского

• выбор стратегических альтернатив.

Этап 4. Формулирование функциональных стратегий:

• стратегия маркетинга;
• финансовая стратегия;
• стратегия НИОКР;
• стратегия производства;
• социальная стратегия;
• стратегия организационных изменений;
• экологическ5ая стратегия.

Этап 5. Формирование продуктовой стратегии (бизнес-проекты).

В практической деятельности очень трудно определить, где момент, когда начинается процесс стратегического планирования и начинается процесс реализации стратегического плана. Четко к стратегическому планированию можно отнести этапы 1-3, а этапы 4-5 это и есть стратегии и поэтому могут быть отнесены к стратегическому управлению.

Результатом деятельности по данным этапам является документ – «Стратегический план предприятия», включающий следующие разделы:

- Цели и задачи предприятия;
- Текущие операции и долгосрочные задачи;
- Стратегия предприятия (базовая стратегия, основные стратегические альтернативы);
- Функциональные стратегии;
- Наиболее значимые проекты и программы;
- Внешнеэкономическая деятельность;
- Капиталовложения и ресурсное распределение;
- Планирование неожиданностей (формирование резервных стратегий и систем быстрого реагирования)

Приложение. Расчеты, справки и различная деловая информация: объем продаж, годовая прибыль, доля рынка, финансовый план.

Д. Хасси считает, что стратегический план должен отражать следующие моменты:[11]

• изложения корпоративного видения и целей;
• допущения, на которых должен быть основан план;
• стратегические проблемы, возникающие при корпоративной оценке, анализе внешней среды;
• оценка расхождений и прибыльности;
• детализированный анализ рынка;
• финансовые результаты плана.

Количество, содержание этапов, форма стратегического плана могут меняться в зависимости от многих факторов, среди которых основными являются следующие:

[11] Д. Хасси. Стратегия и планирование. Руководство менеджера. изд-во Равновесие-Медиа, 2004.

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

1. Формы собственности организации;
2. Типа предприятия (специализированное или дифференцированное);
3. Отраслевой принадлежности;
4. Размеров предприятия;
5. Системы управления.

Не существует единого горизонта стратегического планирования. Период планирования должен базироваться на экономических проекциях, учитывающих общие тенденции, а не циклические колебания экономики. Организация должна планировать с такой перспективой, которая для нее полезна, но не больше допустимой по соображениям разумной достаточности. Это аксиома: чем дальше в будущее простирается планирование, тем менее надежным становиться прогноз.

Используются три схемы перспективного планирования:

1. Снизу-вверх (децентрализовано). Оно характерно для диверсифицированных предприятий и означает, что цели отделений, стратегий их развития производственные планы инициируются оперативными подразделениями. В прерогативу планового отдела входит установление форм плановых документов и координация плановой деятельности, но основные элементы стратегии разрабатываются высшим руководством;

2. Сверху - вниз (централизованно). Характерно для специализированных предприятий. Здесь базовая информация, задачи каждого подразделения и ключевые стратегии формируются на уровне предприятия в целом и служат для оперативных подразделений руководящей линией – среднесрочные планы развития.

3. Интерактивно (во взаимодействии). Это нечто среднее между первой и второй схемами перспективного планирования. Идеи формируются в процессе взаимодействия между высшим руководством, плановым отделом и оперативными подразделениями. Высшее руководство устанавливает цели и направления деятельности. Стратегии формируются в процессе взаимодействия по вертикали по специально выбранным процедурами. Отдельные стратегии вырабатываются плановым отделом.

Разработка и последующая реализация стратегического плана кажется простым процессом. К сожалению, слишком многие организации применяют метод “внедрить немедленно” по отношению к планированию и катастрофически проваливаются. Непрерывная оценка стратегического плана имеет чрезвычайное значение для долгосрочного успеха плана.

Оценка стратегии проводится путем сравнения результатов работы с целями. Процесс оценки используется в качестве механизма обратной связи для корректировки стратегии. Чтобы быть эффективной, оценка должна проводиться системно и непрерывно. Надлежащим образом разработанный процесс должен охватывать все уровни - сверху вниз.

При оценке процесса стратегического планирования следует ответить на пять вопросов:

Саратовский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского

1.Является ли стратегия внутренне совместимой с возможностями организации?

2.Предполагает ли стратегия допустимую степень риска?

3.Обладает ли организация достаточными ресурсами для реализации стратегии?

4.Учитывает ли стратегия внешние опасности и возможности?

5.Является ли эта стратегия лучшим способом применения ресурсов фирмы?

Существует ряд критериев, как количественных, так и качественных, которые используются в процессе оценки. Имеются проблемы, связанные с определением количественных показателей и оценкой стратегии. Серьезнейшее давление на оценку стратегии оказывает фактор времени. Давление со стороны акционеров, требующих немедленных результатов, оказывает деструктивное воздействие на стратегию и ведет к преобладающему выбору вариантов с малой степенью риска. Одной из причин успеха японского предпринимательства является приверженность долгосрочным программам. Весьма малое число стратегий дает немедленные результаты.

После выбора стратегии и разработки последующего плана, руководство должно провести тщательную проверку структуры организации, чтобы выяснить, способствует ли она достижению общефирменных целей. Стратегия определяет структуру.

Нет точного ответа на вопрос, какой способ лучше всего подходит для построения структуры организации. Наилучшей организационной структурой будет та, которая соответствует размерам, динамизму, сложности и личному составу организации. По мере развития организаций и эволюции их целей меняются их стратегии и планы. Это должно происходить и с их структурами.

Существует динамическое взаимодействие между стратегией, структурой и средой, в которой функционирует фирма. Одна из основных ошибок, совершаемых слишком многими фирмами, состоит в том, что новую стратегию они просто налагают на существующую структуру фирмы. Так не должно быть. Структура зависит от Стратегии, и этап формирования структуры в процессе планирования может представлять наиболее важную стадию успешной реализации стратегического плана. Разработка стратегии является сложным дедом, но многостадийная перестройка организации оказывается утомительной, трудоемкой и чрезвычайно сложной работой по форме, а затем и по существу. Следовательно, многие руководители могут не затруднять себя проработкой этапов перестройки организации. Неспособность или отсутствие стремления признать важность структуры в процессе планирования обрекли многие эффективные и хорошо задуманные стратегии на неудачу.

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

ТЕМА 9. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АЛЬТЕРНАТИВЫ

1. **Понятие и типы стратегических альтернатив**
2. **Процесс разработки стратегических альтернатив**
3. **Подходы к формированию стратегических альтернатив**
4. **Роль и значение бенчмаркинга при формировании стратегических альтернатив**

1. Понятие и типы стратегических альтернатив

Формирование стратегических альтернатив и стратегический выбор – центральный и основополагающий момент стратегического управления. Различные этапы стратегического управления создают фундамент для разработки стратегии, но в тоже время до сих пор отсутствует единый и общепризнанный подход к формированию стратегии организации.

Выделяются следующие точки зрения:

• стратегия организации должна разрабатываться творческим, неформальным образом, отражая в основном стратегическое видение высшего руководства организации;

• процесс разработки стратегии следует максимально формализовать, но при этом наиболее полно учесть особенности состояния внешней среды, стратегический потенциал организации, что в конечном итоге позволит разработать неповторимую и уникальную стратегию;

• при всем многообразии выбора число действительно эффективных стратегий ограничено, поэтому при формировании стратегии надо стандартизировать условия реализации стратегии, выбрав для них стратегическое решение из типового набора эффективных решений;

• полное отрицание необходимости стратегического выбора, считая при этом более актуальной, практически полезной задачу формирования гибкой и адаптивной организации, эффективно приспосабливающейся к любым изменениям внешней среды.

Несмотря на весьма противоречивые научные позиции, большинство ученых склоняется к мнению: если тщательно и системно не управлять процессом генерирования стратегических альтернатив, не заниматься стратегическим выбором, не задавать будущую стратегическую направленность для своей организации, то она становится более слабой и пассивной.

Стратегические альтернативы – набор вариантов стратегического развития организации, позволяющих достичь стратегических целей организации во всем их многообразии. Под стратегическими альтернативами также понимаются возможные стратегические направления движения организации. Каждая стратегическая альтернатива предоставляет организации разные возможности и характеризуется разными затратами и результатами, что в конечном итоге и предопределяет необходимость стратегического выбора.

Саратовский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского

Стратегические альтернативы можно разделить на 3 типа:

1. Альтернативы постепенного совершенствования;
2. Альтернативы обновления;
3. Инновационные альтернативы.

Альтернативы постепенного совершенствования – варианты продолжения, корректировки действующих, ранее принятых стратегий организации. Подавляющее большинство стратегических альтернатив относится к этой категории.

Альтернативы обновления. Данные альтернативы исходят из текущей стратегии организации, но в тоже время существенно меняют направление деятельности, предусматривая крупные изменения в масштабах, облике и целях стратегии, критическое отношение к доминирующим представлениям о рынке и существующим способам ведения бизнеса.

Инновационные альтернативы всегда ведут к радикальным изменениям в стратегии организации, используют совершенно новые продукты прорывного характера или новые способы ведения конкурентной борьбы, требуют нового подхода к мышлению и анализу.

Для организации важно наличие широкого диапазона всех типов альтернатив, поскольку достоинства или недостатки отдельных альтернатив можно выявить, только сопоставив их с другими вариантами. Это также позволяет не останавливаться организации на каком-то отдельном варианте, исключать излишний консерватизм в своем направлении развития, не давать конкурентам возможности быстро определять стратегические приоритеты данной организации. Зачастую у организации совершенно не обоснованно и ошибочно отсутствуют альтернативы обновления, хотя они могут породить новые направления мышления, показать текущее состояние бизнеса в другом свете, способствовать появлению новых продуктов или новых способов ведения бизнеса.

Альтернатива обновления и альтернатива постепенного совершенствования не должны быть банальными разновидностями прежних стратегий. Должны ставиться другие акценты, а именно:

• добавление новых товарных серий;

• расширение разнообразия моделей, стилей, типов каждого вида продукции по каждой товарной серии;

• выходить на большее число потребителей на существующих рынках;

• на новых рынках взаимодействовать с потребителями существующих или новых продуктов;

• проникать в новые каналы распределения;

• повышать функциональность продукции и отношения с потребителями, добавлять новые услуги, улучшать имидж, репутацию компании и ее продукции.

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

2. Процесс разработки стратегических альтернатив

В процессе разработки стратегических альтернатив осуществляются следующие действия:

1. Разрабатывается как можно большее число возможных стратегических альтернатив, привлекая к этой работе не только высших руководителей, но и менеджеров среднего звена;

2. Стратегические варианты дорабатываются, уточняются с точки зрения развития ситуации во внешней среде, возможных изменений внутренней среды организации. В результате формируется «гнездовая структура» каждого альтернативного варианта, имеющая несколько уровней иерархии;

3. Производится оценка предлагаемых к рассмотрению стратегических альтернатив с точки зрения достижения миссии, стратегических целей, существующих ограниченных возможностей их реализации, после этого осуществляется стратегический выбор варианта наиболее полно соответствующего стратегической ситуации.

«Гнездовая структура» создается следующим образом: каждый стратегический вариант представляется в виде соответствующих комбинаций возможных стратегических решений, называемых «портфель стратегий».

Портфель стратегий – это специфическая иерархическая структура стратегий, состоящая из трех уровней (рис.20).

Рис. 20. Уровни формирования портфеля стратегий в организации

Саратовский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского

Три уровня стратегий образуют их иерархическую структуру. Для достижения успеха стратегии должны быть согласованы и тесно взаимодействовать друг с другом. Каждый уровень образует стратегическую среду для следующего уровня, то есть на стратегический план нижнего уровня накладываются ограничения стратегий более высоких уровней иерархии.

Различают стратегическое планирование сверху вниз, при котором высшие менеджеры инициируют процесс формирования стратегий и уполномочивают отдельные бизнесы и функциональные подразделения формулировать собственные стратегии как средства реализации корпоративной стратегии.

Стратегическое планирование снизу вверх является другим подходом, при котором процесс формирования стратегии стимулируется предложениями хозяйственных и функциональных подразделений.

Для обоих подходов наиболее важным является, насколько результативно взаимодействие между уровнями управления. Процесс разработки стратегии включает многочисленные переговоры между уровнями управленческой иерархии, направленные на то, чтобы различные цели, стратегии, программы, бюджеты и процедуры были согласованы и подкрепляли друг друга. Сложный и противоречивый процесс согласования стратегических решений различных уровней является важным моментом стратегического менеджмента.

3. Подходы к формированию стратегических альтернатив

Среди множества подходов к формированию стратегических альтернатив в основном выделяют следующие:

• конкурентный стратегический подход;

• стратегический подход на основе разработки сценариев;

• стратегический подход на основе мозгового штурма.

При использовании **конкурентного стратегического подхода** необходимо ответить на следующие вопросы: что и кому продавать, где и как конкурировать. При этом надо учитывать, что ответы могут носить неоднозначный и многовариантный характер. Поэтому, возможно возникновение нескольких различных стратегических альтернатив.

При ответе на вопрос: **что и кому продавать?** возможны следующие варианты:

• производство старого товара/услуги;

• производство модифицированного товара/услуги;

• производство нового товара/услуги, удовлетворяющего туже потребность;

• производство нового товара/услуги, удовлетворяющего новую потребность;

• продвижение на рынок одного продукта или же использование многопродуктового продукта;

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

• комбинация инвестиций в производство разных продуктов;

• удовлетворение нужд и потребностей отдельных сегментов покупателей или всего сегментированного рынка.

Варианты ответов формируются в соответствии со стратегическим образом организации, обусловленным миссией, стратегическими целями и на основе результатов внешнего и внутреннего анализа.

При ответе на вопрос: **где и как конкурировать?** возможны следующие варианты:

• ведение деятельности в рамках конкретного региона, национальной экономики или мирового рынка;

• занятие определенной доли рынка;

• приверженность данной отрасли или переход в другие отрасли;

• достижение того или иного конкурентного преимущества;

• выбор тех или иных методов конкурентной борьбы.

Варианты этих ответов зависят от результатов исследования тенденций и перспектив развития данной отрасли, других отраслей, основных характеристик отраслей, наличия свободных инвестиционных средств, характера конкуренции, взаимоотношений с поставщиками, наличия товаров-субститутов и специфики того или иного конкурентного преимущества.

В зависимости от сложившихся рыночных условий может быть выбрана и соответствующая стратегия достижения конкурентного преимущества. Если преобладает ценовая конкуренция, более эффективной будет стратегия лидерства в снижении издержек. Если преобладает неценовая конкуренция, то стратегия дифференциации. Если имеется перспективная рыночная ниша или недостаточно инвестиционных средств – стратегия фокусирования.

Стратегический подход на основе разработки сценариев позволяет разрабатывать стратегические альтернативы на основе детальных контрастных картин будущего с другой внешней средой. Существуют разные методики проведения сценарного анализа:

1. Джордж Дей указывает, что в ходе сценарного процесса создается набор из четырех сценариев, учитывающие возможные потрясения, которые произойдут в отрасли.[12] Затем организация разрабатывает стратегические альтернативы в рамках каждого сценария.

2. Попов С.А. указывает на следующие шаги:[13]

• на основе результатов стратегического анализа внешней и внутренней среды определяются все возможные ключевые направления развития бизнеса организации на заданный сценарный период и анализируются все ключевые

[12] Дж. Дей. 'Периферийное зрение – увидеть сигналы слабины или разрушить компанию' ('Peripheral Vision: Detecting the Weak Signals that Can Make or Break Your Company')

[13] Попов С.А. Стратегическое управление. 17-ти Модульная программа для менеджеров. ИНФРА-М. 1999

Саратовский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского

стратегические решения, которые организация собирается принять с учетом разрабатываемых сценариев;

• фиксируются и анализируются ключевые факторы микросреды организации, которые определяют успех или неудачу по каждому из ранее определенных направлений;

• фиксируются и анализируются ключевые факторы макросреды организации, определяющие влияние факторов микросреды;

• факторы внешней среды (микро и макро) ранжируются по двум критериям – важности и степени неопределенности каждого фактора для принятия стратегических решений, признанных ключевыми в самом начале сценарного процесса;

• по результатам ранжирования на основе использования наиболее важных факторов выявляется альтернативная логика каждого сценария, при этом самих сценариев не должно быть много (более четырех).

• в каждом сценарии каждому выявленному фактору внешней среды уделяется особое внимание. Для этого проводятся отдельные исследования;

• формулируются выводы по ключевым вопросам, то есть разрабатываются стратегические альтернативы по каждому сценарию с обязательной оценкой рисков, связанных с вероятностью наступления тех или иных сценариев;

• разрабатываются характерные индикаторы по каждому сценарию, которые на ранней стадии реализации стратегии позволяют определить, ближе к какому сценарию стали развиваться реальные события.

На практике определенные с помощью сценарного анализа стратегические решения очень часто оказываются хорошими для одних и плохими для других сценариев. Поэтому необходимо учитывать риски, соответствующие тому или иному сценарию, создавать эффективную систему раннего обнаружения или осознанно вести поиск таких стратегических решений, которые будут приемлемы для всех разработанных сценариев.

Стратегический подход на основе мозгового штурма полезен, когда организация испытывает значительные трудности в течение какого-то периода времени, то есть когда появляется насущная потребность в стратегических изменениях.

Данный метод был предложен в конце 40-х годов американским специалистом А. Осборном как один из простых и универсальных методов решения задач различной сложности технического и управленческого характера. Метод разработан на основе метода «корабельного совещания» и «конференции идей».

Во время Второй мировой войны на одном из американских кораблей, на котором служил А. Осборн, был проведен корабельный совет по вопросу относительно того, как защитить боевые корабли от торпед со смертниками. Все от юнги до капитана высказывались по очереди и предлагали любые

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

идеи, в том числе фантастические и неясные. Эти идеи записывались и обсуждались.

Выделяются следующие этапы метода мозговой атаки:

1. Постановка и выбор проблемы;
2. Генерация идей;
3. Синтез идей;
4. Критика идей;
5. Конструктивная проработка идей;
6. Подготовка и принятие решения.

В соответствии с данными этапами участником мозговой атаки необходимо разделить на аналитиков и генераторов, в зависимости от типа мышления.

Данный стратегический подход очень эффективен, так как создаются условия для организации участников в «коллективный интеллект». В результате возникающая интеллектуальная система становится чрезвычайно мощной.

При проведении мозговой атаки соблюдается следующие правила:

• на этапе генерации абсолютно запрещена критика;

• поощряются оригинальные и фантастические идеи, их комбинации и обобщения;

• все высказывания фиксируются и объективизируются;

• все участники административно и юридически независимы;

• синтез, критика и оценки идей проводятся специальной группой.

4. Роль и значение бенчмаркинга при формировании стратегических альтернатив

Процесс формирования стратегических альтернатив можно дополнить, применяя конкурентный или функциональный бенчмаркинг. Концепция бенчмаркинга зародилась в конце 50-х годов, когда японские специалисты посещали ведущие компании США и Западной Европы с целью изучения и последующего использования их опыта. В Японии понятие «бенчмаркинг» соотносится со словом «dantotsu», означающем «усилие, беспокойство, заботу лучшего (лидера) о том, чтобы стать еще лучшим (лидером).

Термин «бенчмаркинг» появился в 1972 г. в Институте стратегического планирования Кембриджа (США). Сегодня существуют различные определения понятия «бенчмаркинг». Руководитель Глобальной сети бенчмаркинга (Global Benchmarking Network) д-р Роберт К. Кэмп считает: Бенчмаркинг – это постоянный процесс изучения и оценки товаров, услуги опыта производства самых серьезных конкурентов либо тех компаний, которые являются признанными лидерами в своих областях».

Исполнительный директор компании Allied Signa Лоуренс Боссиди под бенчмаркингом понимает анализ конкретных приемов, заимствование выгод, полученных на основе анализа опыта других компаний, и использование в собственной компании лучших приемов, привнесенных в нее извне.

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

Профессор Норвежского университета науки и технологии Бьерн Андерсен отмечает, что перевод английского термина «benchmarking» буквально означает «каменная скамейка» и приводит следующий пример. Представьте себе, что на вершине горы, хорошо всем видной, две каменные плиты установлены на ребро и слегка отодвинуты друг от друга. Сверху на них положена третья плита получилась каменная скамейка. Данная идея - сравнение с неким эталоном - нашла широкое применение в экономике.

Б. Андерсен дает наиболее полное определение бенчмаркинга: «Бенчмаркинг — это постоянное измерение и сравнение отдельно взятого бизнесс-процесса с эталонным процессом ведущей организации для сбора информации, которая поможет рассматриваемому предприятию определить цель своего совершенствования и провести мероприятия по улучшению работы». Большинство специалистов придерживается мнения, что бенчмаркинг – изучение и внедрение методов управления других, успешно работающих при их помощи организаций, путем сравнения с ними после выявления слабых сторон своей организации.

Сравнение результатов деятельности с результатами основных конкурентов идея не новая. Сбор информации о деятельности конкурентов является функцией оперативного маркетинга. Однако бенчмаркинг более эффективный метод, чем просто сбор информации. Этот инструмент позволяет выявлять возможности самосовершенствования, определять объекты совершенствования и стимулировать непрерывность данного процесса в целях повышения конкурентоспособности компании.

Целенаправленное использование бенчмаркинг в 1979 г. осуществлено в корпорации Xerox. Тогда конкурирующие фирмы предложили потребителям аналогичные по качеству товары по более низким ценам. Это послужило причиной начала выполнения корпорацией Xerox проекта «Бенчмаркинг конкурентоспособности», направленного на анализ затрат, а также качества собственных продуктов по сравнению с японскими аналогами. Проект имел большой успех. С тех пор бенчмаркинг является частью бизнес-стратегии Xerox.

Со временем бенчмаркинг доказал свою состоятельность в производственной сфере. Его философия используется во многих фирмах, в том числе в Kodak, DuPont, Motorola, IBM, Ford Motor, General Electric, Shell. Технология бенчмаркинга активно используется в интернете для достижения конкурентного преимущества перед сайтами-лидерами.

Бенчмаркинг успешно используют и в общественном, и в частном секторах сферы услуг. Так, правительственные учреждения, больницы и университеты начали применять его основные постулаты для улучшения своих процессов и систем.

На практике наиболее часто применяются различные виды бенчмаркинга, которые можно классифицировать в зависимости от того, с кем проводится сравнение и что сравнивается схема.

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

Виды бенчмаркинга:

1. В зависимости от того, с кем проводится сравнение:
   • внутрениий бенчмаркинг;
   • конкурентный бенчмаркинг;
   • функциональный бенчмаркинг;
   • общий бенчмаркинг.
2. В зависимости от того, что сравнивается:
   • бенчмаркинг показателей;
   • бенчмаркинг процессов;
   • стратегический бенчмаркинг.

Единой методики выполнения бенчмаркинга не существует. Число шагов бенчмаркинга бывает разным, поскольку процесс можно разбить на более мелкие этапы, например, в компании IBM таких этапов 15. Но базовые принципы бенчмаркинга везде одинаковы.

Стандартный процесс бенчмаркинга можно представить с помощью моделей бенчмаркинга. Одна из них называется «Колесо бенчмаркинга» и состоит из ряда этапов:

1. Планирование – определение критических факторов успеха, выбор процесса бенчмаркинга, документирование процесса, разработка показателей;

2. Поиск – выбор партнеров для бенчмаркинга;

3. Наблюдение – понимание и документирование процесса партнера по показателям и по практике;

4. Анализ – идентификация «зазоров» в показателях и поиск их истинных причин

5. Адаптация – выбор наилучшей практики процесса, приспособление его к условиям работы своей компании, внедрение перемен.

В Японии и США программы бенчмаркинга носят открытый характер. Они развиваются при государственной поддержке. Считается, что благодаря такому обмену опытом выигрывает экономика страны в целом. В Европе популярность бенчмаркинга весьма умеренна.

В России философия бенчмаркинга не нашла большого числа последователей. До сих пор термин «бенчмаркинг» не имеет однозначного перевода на русский язык. Отечественные специалисты сходятся во мнении, что в общем смысле benchmarking – это нечто, обладающее определенным количеством, качеством и способностью быть использованным как эталон при сравнении с другими предметами.

Таким образом, бенчмаркинг - то не только передовая технология конкурентного анализа. Это, во-первых, концепция, предполагающая развитие у компании стремления к непрерывному совершенствованию, и, во-вторых, - сам процесс совершенствования. Это непрерывный поиск новых идей, их адаптация и использование на практике.

Бенчмаркинг способен приносить существенную пользу компаниям любого размера, начиная с малых предприятии и кончая

Саратовский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского

транснациональными корпорациями. Благодаря бенчмаркингу им удается повысить эффективность работы, что ведет к сокращению отходов производства и переделок готовой продукции, к устранению многих проблем с качеством. Бенчмаркинг помогает относительно быстро и с меньшими затратами совершенствовать бизнес-процессы, позволяет понять как работают передовые компании, и добиться таких же или более высоких результатов. Ценность этого инструмента состоит не столько в том, что отпадает необходимость «изобретать велосипед», сколько в том, что внимательное изучение достижений и ошибок других позволяет понять, как работают передовые компании, и сделать собственную модель велосипеда.

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

ТЕМА 10. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОНТРОЛЬ

1. Процесс, факторы и условия реализации стратегии
2. Стратегические изменения в организации
3. Процесс стратегического контроля

1. Процесс, факторы и условия реализации стратегии

Под реализацией стратегии понимается комплекс управленческих действий по обеспечению ее выполнения, включающий последовательное выполнение пунктов стратегического плана, распределение обязанностей, ответственности, меры стимулирования, необходимую координацию усилий подразделений организации и соответствующий контроль. Реализация стратегии нуждается в соответствующем ресурсном обеспечении, а именно в организационном, финансовом, материально-техническом, информационном и кадровом.

На практике не существует ясных и однозначных рекомендаций, конкретных директив по организации процесса реализации стратегии. Различные организации существенно отличаются как в силу разнообразия своей внутренней среды, так и вследствие многообразия стратегических ситуаций во внешней среде. Динамичные условия конкуренции и различный опыт, нестабильная окружающая среда и альтернативные пути развития компании, уникальная организационная культура и собственная политика, не совпадающие системы мотивации – все это предопределяет индивидуальный подход к реализации стратегии.

Существуют определенные этапы (стадии) **процесса реализации стратегии:**

1. запуск стратегии;
2. определение основных стратегических изменений в области структуры, организационной культуры, персонала);
3. распределение ключевых задач управления;
4. управление реализацией стратегий;
5. организация системы стратегического контроля;
6. завершение стратегии и оценка эффективности ее реализации.

На основе этого к реализации стратегии необходимо отнести следующие управленческие задачи:

• построение организации, способной осуществить стратегию, включая совершенствование организационной культуры;

• разработка бюджета, обеспечивающего реализацию стратегии, который предусматривает наделение каждой организационной единицы бюджетом, обеспечивающим выполнение ее части стратегического плана и контроль за эффективным использование ресурсов;

• изменения в информационной системе организации, включая создание систем сбора и анализа стратегической информации;

• формирование новой организационной культуры и стиля

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

стратегического руководства, соответствующие принятой стратегии;

• улучшение системы управления персоналом;

• создание системы постоянного совершенствования деятельности на основе полученной информации для достижения стратегических целей (бенчмаркинг).

При этом реализация стратегии включает два важных момента:

1. Проведение стратегических изменений в организации, т.е. выявление влияния реализации стратегии на организацию и ее системы и приведение их в соответствие;

2. Выполнение основных функций управления: планирования, организации обеспечения ресурсами, стратегический контроль, оценки и анализа реализации стратегии (рис.21).

Рис. 21. Процесс реализации стратегии

Для успешной реализации стратегии необходимо выполнение следующих **основных функций:**

• планирование;

• организация (создается организационная структура, обеспечивающаяся необходимыми ресурсами);

• мотивация (создаются условия, в которых сотрудники будут эффективно работать);

• контроль (вырабатываются критерии оценки, собирается, анализируется информация, сравнивается с критериями).

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

Стратегия организации тесно связана с основными факторами ее успешной реализации и влияет на изменения, происходящие в ней (рис.22).

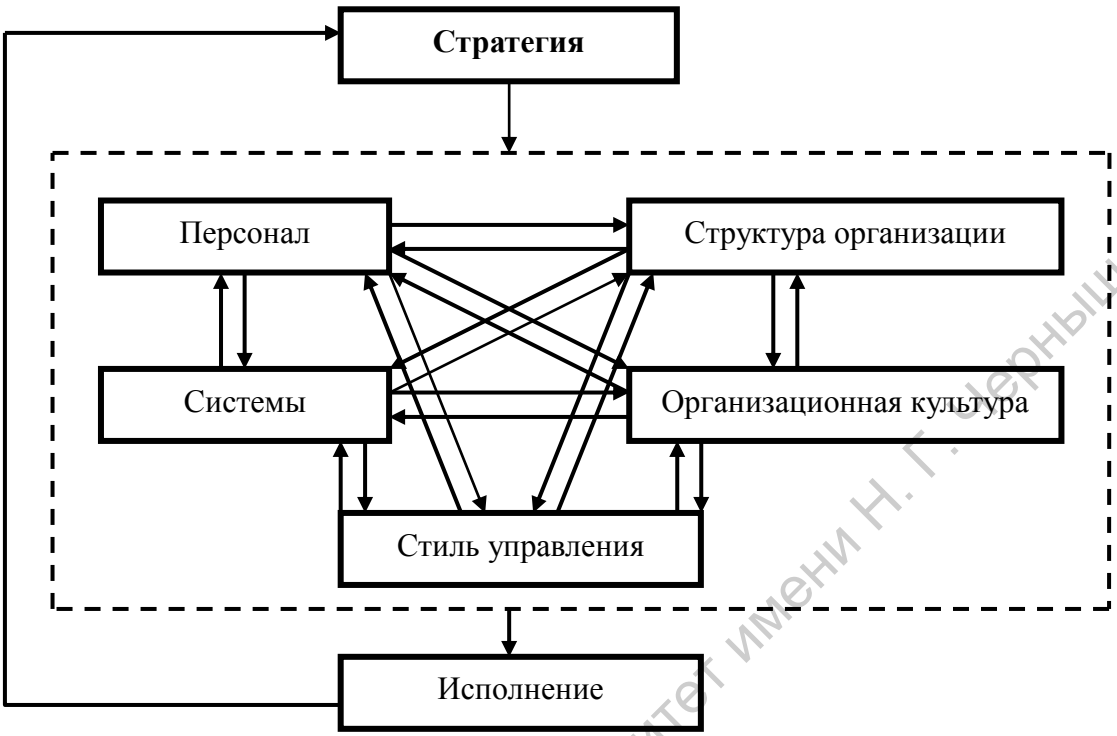


Рис.22. Взаимосвязь стратегии и факторов ее реализации

Реализация стратегических решений предусматривает оценку хода внедрения общей стратегии, возможность и целесообразность дальнейшего следования заданной стратегии, принципиальную достижимость посредством данной стратегии основных стратегических целей и миссии организации.

Для успешной реализации стратегии необходимо соблюдать следующие условия:

• стратегия должна быть обеспечена необходимыми средствами и в первую очередь финансовыми;

• менеджеры всех уровней должны иметь стратегию организации в виде системы четких стратегических указаний и осуществлять указания строго в соответствии с оперативным планом реализации стратегических изменений;

• все основные моменты корпоративной стратегии, текущие стратегические указания должны быть доведены до сведения всего персонала в организации.

Особенность процесса управления реализацией стратегии состоит в том, что он создает базу для достижения организацией поставленных целей. Очень часто организации оказываются не в состоянии осуществлять выбранную стратегию, потому что неверно был проведен анализ и сделаны неверные выводы или произошли непредвиденные изменения во внешней среде. Часто стратегия не осуществляется потому, что руководители не могут должным образом использовать имеющийся потенциал для реализации

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

стратегии.

Таким образом, реализация стратегии включает проведение стратегических изменений в организации, переводящих ее в такое состояние, в котором она будет готова к проведению стратегии в жизнь.

Распространенным является заблуждение, что процесс реализации стратегии представляет собой традиционную, т.е. обычную рутинную, деятельность по выполнению принятого долгосрочного плана. Отсюда на практике возникают соответствующие ошибочные действия, Причина ошибок в том, что, на самом деле, традиционный процесс выполнения долгосрочного плана существенным образом отличается от процесса реализации стратегии.

Во-первых, современный процесс реализации стратегии по своей сути является весьма творческим действием, которое в обязательном порядке предполагает постоянный мощный мониторинг результатов реализации стратегии, а также гибкую систему ее коррекции в виде адекватных и своевременных изменений. Существует только один критерий правильности для любых стратегических изменений — это бизнес-успех и конечная эффективность его достижения.

Таким образом, первое существенное отличие процесса реализации стратегии от процесса выполнения долгосрочного плана заключается в обязательном наличии творческого подхода и эффективной обратной связи.

Во-вторых, другой особенностью этапа реализации стратегии является то, что на данном этапе происходит активное и творческое практическое создание всех значимых условий осуществления, как данной реализуемой стратегии, так и всех будущих стратегий организации.

Третье существенное отличие процесса реализации стратегии от процесса выполнения долгосрочного плана состоит в следующем: традиционное выполнение плана — это только (в той или иной мере) исполнение уже принятых решений, заданных в достаточно четких и строгих границах.

Со стратегией дело обстоит совсем иначе. Современный процесс реализации стратегии с самого первого этапа своего осуществления — это не просто начало выполнения уже принятой стратегии, но и начало процесса создания следующей, т.е. будущей, стратегии организации.

Как только приступают к реализации официально принятой стратегии, через обратную связь системы стратегического управления начинает поступать информация о результатах, и сразу же запускается механизм осмысления этих результатов, т.е. начинает действовать процесс стратегической рефлексии и вся система стратегического анализа в целом.

Таким образом, начало процесса реализации стратегии организации, которым завершается один цикл стратегического развития, одновременно является началом другого цикла такого развития.

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

2. Стратегические изменения в организации

Необходимость проведения стратегических изменений в организации обусловлена двумя причинами:

1. переходом от одного стратегического состояния к другому;
2. непрерывностью характера адаптации организации к изменениям внешней среды.

Стратегические изменения являются сутью выбранной стратегии, но определятся они не только характеристиками настоящего и будущего стратегического состояния организации, но и динамичными изменениями внешней среды.

Под изменениями в организации понимают решения руководства изменить одну или более внутренних составляющих организации, относящиеся к целям, задачам, структуре, технологии, организационной культуре и человеческому фактору, вызванных переменами во внутренней и внешней среде (рис.3.)

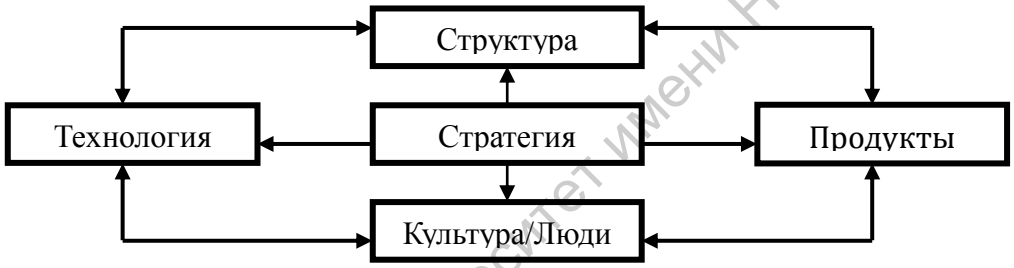


Рис. 23. Типы организационных изменений

Выделяют три уровня стратегических изменений в организации:

1. **Коренная реорганизация.** Необходимость в ней возникает, когда фирма покидает одну отрасль и переходит в другую. В процессе перехода меняются миссия организации, номенклатура ее продукции и рынки сбыта, происходят изменения в технологии и составе ресурсов. При коренной реорганизации у руководства возникают наибольшие трудности с реализацией стратегии.

2. **Радикальные изменения**. Они связаны с глубокими структурными преобразованиями внутри организации, обусловленными разделением или слиянием с другой аналогичной фирмой. Объединение разных коллективов, появление новых продуктов структурных подразделений вызывает необходимость проведения изменений в организационной структуре и соответствующей корректировки организационной культуры;

3. **Умеренные изменения.** Наиболее часто встречающиеся стратегические изменения. Необходимость в них возникает всякий раз, когда организация выводит новый продукт на освоенный или новый рынок. Изменения связаны с маркетингом и организацией производства. Поскольку основные усилия руководство направляет на привлечение внимания покупателей к новому товару, то ведутся активный поиск новых каналов сбыта и разъяснительная реклама.

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

Стратегические изменения носят системный характер и затрагивают все стороны деятельности организации, т. к. для успешной реализации любой конкретной стратегии необходимо, чтобы адекватные изменения были осуществлены в конкретных областях и аспектах деятельности данной организации:

- **Изменения в принципах управления –** оперативное изменение соотношения между централизацией и децентрализацией в управлении в зависимости от изменения стратегических приоритетов; усиление программно-целевого управления для концентрации ресурсов компании на наиболее перспективные направления различных исследований и крупных проектов.
- **Изменения в аппарате управления** – перегруппировка подразделений, изменения в системе распределения полномочий и ответственности, в координационных и интеграционных механизмах, деления на отделы, управленческой иерархии.
- **Изменения в функциях управления –** упор на стратегическое планирование, контроль качества продукции на всех этапах жизненного цикла, придание большего значения вопросам, связанным с производством и управлением персоналом, мотивирование работников на разработку новых идей, направленных на повышение эффективности деятельности фирмы, усиление внимания к маркетинговой деятельности.
- **Изменения в хозяйственной деятельности –** изменение технологии и технологического процесса в организации, изменение структуры рабочей силы, применение гибких систем автоматизированного производства, углубление межфирменного сотрудничества в кооперации и специализации.

Особое место занимают изменения целей и людей.

Цели необходимо изменять, так как для выживания организации руководство должно это делать в соответствии с изменениями внешней среды и самой организации. Видоизменение целей необходимо для всех организаций, даже для самых успешных. Необходимость смены целей обнаруживается с помощью системы контроля, которая информирует руководство об относительной эффективности организации в целом и ее подразделений. Глобальные для организации изменения повлияют на стратегию, технологию, структуру, продукт, людей и культуру.

Изменения в людях предполагают модификацию возможностей, установок и поведения персонала организации. Такая модификация охватывает техническую подготовку, подготовку к межличностному и групповому общению, мотивацию, оценку качества выполнения работы, повышение квалификации, формирование групп. Чтобы успешно провести изменения в самих людях, их надо скоординировать другими изменениями.

Сопротивление переменам является неизбежным явлением в организации. Если руководство организации решило ввести стратегические изменения, то их необходимо преодолеть. Следует отметить, что любое изменение устоявшихся и традиционных методов создает сопротивление у

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

всех людей, кого эти изменения касаются, а они касаются и руководителей и подчиненных. Для решения данной проблемы руководству необходимо выяснить, почему люди не хотят перемен.

Люди сопротивляются переменам по следующим причинам:

1. **Неопределенность.** Люди могут негативно относиться к изменениям только из-за отсутствия информации о последствиях перемен, подозревая угрозу своему положению в организации. Ведь неопределенность всегда страшит. Когда человек подозревает угрозу своей защищенности, он реагирует, выражая свое отрицательное отношение к изменениям, или проявляет дисфункциональное поведение во время осуществления изменений.

2. **Ощущение потерь.** Люди сопротивляются переменам, если предполагают, что они приведут к личным потерям: полномочий, власти, статуса, престижа, оплаты, дополнительных льгот и привилегий, социальных контактов, то есть к снижению удовлетворения какой-либо потребности.

3. **Отсутствие понимания и доверия.** Служащие часто не понимают замысел изменений или сомневаются в их положительных последствиях, не доверяют руководителям, так как уже имели негативный опыт.

4. **Убеждение,** что перемены ничего хорошего не принесут, не решат существующих проблем, а может быть принесут с собой новые.

5. **Разные оценки и цели.** Авторы идей, их последователи и люди, которые должны будут подвергнуться переменам, по-разному оценивают ситуацию. Менеджеры разных подразделений имеют свои локальные цели, и нововведения могут умалить результат деятельности какого-либо подразделения.

6. **Отсутствие необходимых знаний, навыков, умений,** чтобы справиться с изменениями.

7. **Встроенные элементы сопротивления переменам.** К ним относятся существующие правила, процедуры, политики, нормы, рабочие методы, традиции, философия высшего руководства. Эти элементы формировались в течение длительного периода времени, стали привычными, необходимыми, поэтому от них нелегко отказаться.

Незнание сотрудниками стратегии является важным фактором, негативно влияющим на ее реализацию, потому что люди лишаются ориентиров для выбора приоритетов при выполнении своей работы. Это может привести к тому, что будут выполнены не те задачи, которые очень важны для реализации стратегии, а второстепенные действия, не имеющие для организации решающего значения. Все это может повлечь за собой негативную оценку деятельности сотрудников со стороны руководства, которая будет не справедлива, так как руководство не задавало сотрудникам критериев для оценки их деятельности.

Поэтому желательно, чтобы после разработки стратегии с ней были ознакомлены все сотрудники организации и представители всех заинтересованных групп, особенно те, кто не принимал непосредственного

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

участия в ее разработке.

Существуют два основных подхода к преодолению сопротивления переменам:

1) анализ «силового поля», который предполагает определение и изучение факторов, способствующих и препятствующих изменениям;

2) использование существующих методов уменьшения или полного устранения сопротивления.

Анализ «силового поля» (рис. 24) предложил Курт Левин, который предполагал, что изменения являются результатом «борьбы» между движущими и противодействующими им силами. Когда предлагается изменение, одни силы продвигают его, другие препятствуют переменам. Менеджер должен проанализировать эти силы и изменить соотношение между ними в пользу движущих сил. Это можно сделать тремя способами:

1) усилить существующие движущие силы;

2) ослабить существующие противодействующие силы;

3) добавить новые движущие силы.

Причем руководство должно знать, что лучшее время преодоления сопротивления изменениям – это период до их возникновения.

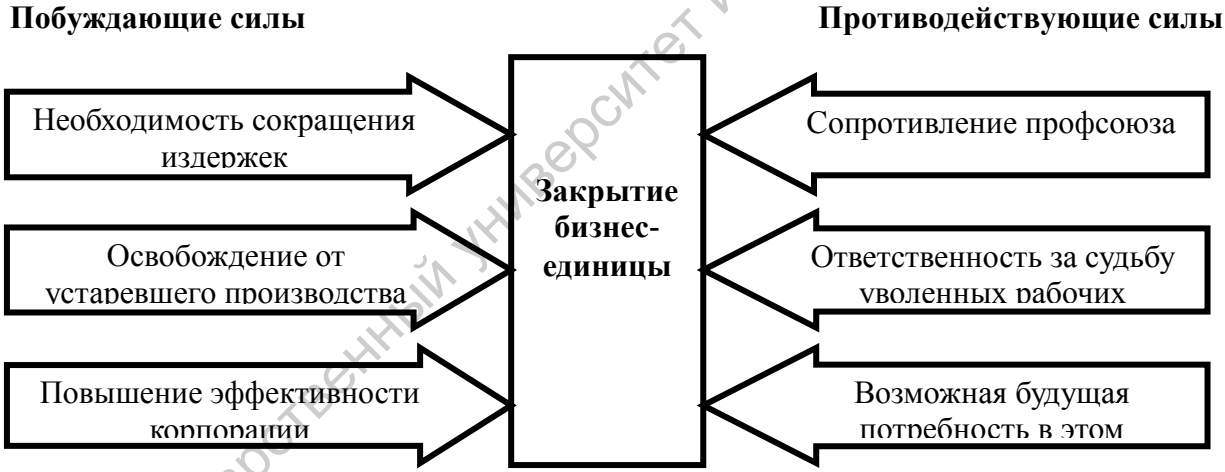


Рис. 24. Применение анализа силового поля изменений для принятия решения о закрытии бизнес-единицы в корпорации.

Важно не только провести анализ силового поля, но выявить и классифицировать отдельных работников организации по отношению к проводимым стратегическим изменениям – являются ли они их сторонниками или противниками. Анализ потенциально возможных сил сопротивления позволяет выявить отдельных членов организации или же те группы в организации, которые будут оказывать сопротивление стратегическим изменениям, и уяснить их мотивы. Отношение к стратегическим изменениям может быть рассмотрено как комбинация двух факторов:

- принятие или непринятие стратегических изменений;

Саратовский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского

- открытая или скрытая демонстрация отношения к стратегическим изменениям.

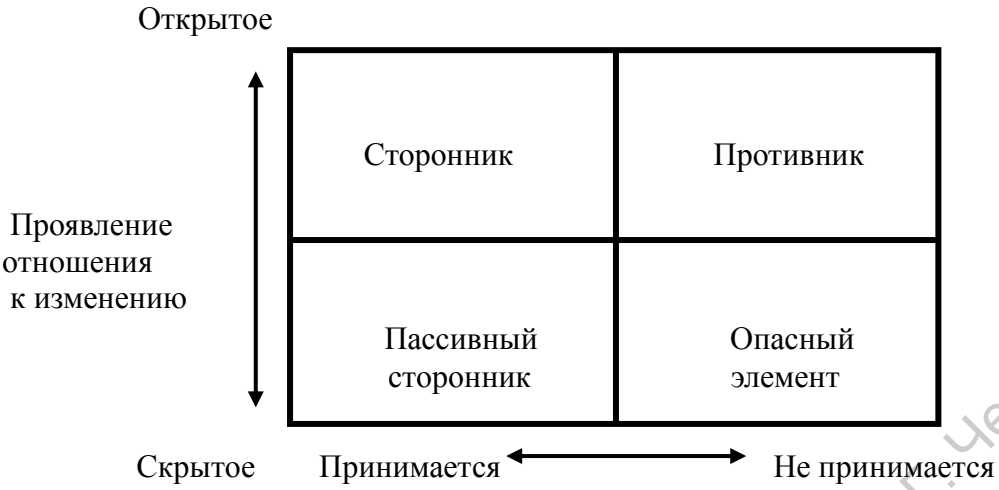


Рис. 25. Матрица «изменение – сопротивление»

Руководство организации на основе бесед, интервью, анкетирования, наблюдений должно пытаться выяснить, какой тип реакции на стратегические изменения будет преобладать в организации, какую позицию займут сотрудники (рис.25).

Если силы сопротивления не могут быть достаточно сокращены или движущие силы достаточно увеличены, проводить изменение не следует, оно не достигнет желаемой цели. Однако если данные силы управляемы, следующей проблемой становится разработка **методов сокращения или преодоления сопротивления переменам.** Данные методы включают:

- **предоставление информации, объяснение сути перемен.** Улучшение коммуникаций в организации с целью увеличения информированности людей. Имеется в виду обсуждение новых идей, предложений, мероприятий в трудовых коллективах, предоставление информации о проблемах в организации и последствиях перемен. Это убедит сотрудников в необходимости изменений до их осуществления;
- **привлечение работников к принятию решений.** Это сделает их участником решения проблем, убедит в необходимости перемен, переключит внимание сотрудников на поиск лучшего осуществления перемен, сделает их активными сторонниками изменений;
- **поддержку,** которая означает помощь сотрудникам в приспособлении к новой обстановке. Она может выражаться в повышенном внимании к подчиненным, их трудностям, страхам, подозрениям или в организации дополнительной профессиональной подготовки и повышении квалификации;
- **переговоры и соглашения** для обеспечения одобрения нового. Согласие людей обеспечивается в обмен на какие-то льготы, выгоды:

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

дополнительную оплату, новую должность, обещания сохранить коллектив и другие привилегии;

- **кооптацию** – предоставление негативно настроенному работнику, играющему наиболее активную роль в сопротивлении переменам, права принятия решений о введении новшеств и их осуществлении;
- **маневрирование** – означает выборочное использование информации, дозирование ее, выдача желаемого за действительное или составление четкого графика мероприятий для оказания воздействия на подчиненных;
- **принуждение** – использование формальной власти для прекращения сопротивления под угрозой увольнения, понижения заработной платы, лишения перспектив продвижения и т.д.

Каждый имеет свои преимущества и недостатки, поэтому руководители должны развить в себе навыки точно оценивать ситуацию и выбрать наиболее подходящий метод.

Система стратегических изменений имеет следующие характеристики;

• Система стратегических изменений должна быть достаточно уникальной, т.е. она, как и стратегия в целом, должна по существу соответствовать характерным особенностям организации в конкретной бизнес-ситуации;

• Система стратегических изменений должна охватывать все значимые аспекты деятельности организации, а также обеспечивать ей действительно комплексный и органичный переход из одного стратегического состояния в другое;

• Органичность системы стратегических изменений предполагает их определенную внутреннюю гармонию, взаимозависимость и взаимодополняемость.

Поэтому правильно поставленная реализация стратегических изменений означает гармоничное осуществление всех стратегий организации. Кроме того, такой процесс характеризует развитие всей системы стратегического управления организации в целом.

• Система стратегических изменений должна быть достаточно гибкой и адекватной по отношению к внешней среде организации.

При этом системе стратегических изменений необходимо обладать способностью не только справляться с изменениями внешней среды как угрозы, но главное — уметь их эффективно использовать как новые возможности для достижения бизнес-успеха.

• Органичность системы стратегических изменений означает не только ее высокую эффективность по отношению к данной конкретной стратегии, но и способность к адекватному саморазвитию.

Органические стратегические изменения под воздействием изменений внешней среды организации должны обладать способностью (в форме адекватной адаптивной реакции) «самостоятельно перерастать» из данной реализуемой стратегии в другую стратегию, т.е. качественно новую и более

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

эффективную.

3. Процесс стратегического контроля

Стратегический контроль отслеживает процесс адаптации организации к внешней среде, поддерживает баланс в системе: «организация – среда» и способствует достижению миссии и стратегических целей организации. Он сфокусирован на выяснении того, возможно ли в дальнейшем реализовать приятую стратегию и приведет ли ее реализация к достижению поставленных целей. Корректировка по результатам стратегического контроля может касаться как реализуемой стратегии, так и целей организации.

Стратегический контроль – это сбор и обработка информации о реализации стратегии, заданной ранее в стратегических планах или программах, выявление отклонений, анализ причин, вызвавших такие отклонения, их оценка и принятие решения о корректирующем воздействии. Задача стратегического контроля состоит в том, чтобы не допустить срыва и достичь стратегических целей.

Стратегический контроль должен обладать следующими характеристиками:

- своевременность;
- ориентация на результат;
- простота;
- экономичность;
- соответствие миссии и стратегии организации.

В настоящее время все большее значение приобретает стратегический контроллинг, который является развитием функции контроля в направлении его соединения с другими функциями и все более полной его ориентации на предупреждение отклонений, а не на последующую их ликвидацию.

Стратегический контроллинг – это подсистема стратегического менеджмента, которая координирует функции стратегического анализа, целеполагания, планирования и коррекции стратегии; контролирует функционирование всей системы в целом, а также задает, развивает и контролирует подсистему стратегического информационного обеспечения. Главным стратегическим контроллером выступает первый менеджер и/или собственник организации.

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

К основным функциям стратегического контроллинга относятся:

- контроль процесса реализации общей стратегии;
- становление и развитие системы информационного обеспечения стратегического управления;
- мониторинг системы стратегических показателей;
- первичный поэлементный и интегральный стратегический анализ;
- первичная фиксация критических стратегических позиций

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

организации;

• участие в постановке стратегических целей;

• координация всех этапов стратегического управления как процесса и в целом всех элементов стратегического менеджмента как органической системы.

В организации с хорошо поставленным стратегическим управлением функции стратегического контроллинга оптимально распределены по различным подразделениям.

Существует ряд типовых моделей практического распределения основных функций стратегического контроллинга для организаций с различными, по критериям стратегического управления, оргструктурами: наличие/отсутствие отдела стратегического развития; наличие/отсутствие правления и/или других коллегиальных исполнительных органов (например, совета директоров, общего собрания акционеров) и т.д.

Стратегический контроллинг наряду с системой стратегического управления одновременно может являться подсистемой общей системы контроллинга организации. в связи с этим выделяют стратегический и тактический контроллинг.

Тактический контроллинг оценивает эффективность отдельных функций и работ; отслеживает текущую деятельность организации по фактическим значениям конкретных показателей, сравнивая их с запланированными или нормативными значениями.

Стратегический контроллинг как целевая подсистема в первую очередь оценивает ход реализации стратегии; возможность и целесообразность дальнейшего следования заданной стратегии; принципиальную достижимость посредством данной стратегии основных целей и миссии организации (табл.9).

В числе особенностей стратегического контроллинга следует выделять следующее:

• исчисление и анализ затрат и результатов деятельности организации в долгосрочной перспективе;

• ориентация на систему развитого директ-костинга;

• группировка затрат и результатов по сегментам деятельности организации;

• нахождение стратегических, узких мест исходя из анализа сумм и ставок покрытия по сегментам деятельности и факторам производства за ряд предшествующих лет;

• прогнозирование показателей прибыли, рентабельности, отдачи на капитал, исчисление затрат на производство принципиально новых изделий, реализацию инвестиционных проектов, охрану окружающей среды;

• анализ влияния развития организации на рынок товаров, труда и капитала, экологическое состояние регионов.

Саратовский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского

Разработка стратегии проводиться с целью определения направления и способа достижения стратегических целей организации.

Стратегический контроллинг не имеет своей целью выяснение верности или неверности осуществления стратегии организации. Его задача состоит в выяснении того, приведет ли воплощение стратегии в достижению поставленных целей.

Таблица 9

Характеристики стратегического и тактического контроллинга

Характеристики	**Стратегический контроллинг**	**Тактический контроллинг**
Среда	Внешняя и внутренняя среда организации	Внутренняя среда организации
Вид управления	Стратегический	Тактический/оперативный
Цели	Поддержание стратегического потенциала	Обеспечение тактической/оперативной прибыльности и ликвидности организации
Задачи	1. Определение критических внешних и внутренних стратегических позиций	1. Контроль всех тактических показателей в соответствии с установленными целями
	2. Контроль основных индикаторов/показателей в соответствии с установленными стратегическими целями	2. Котроль текущего и оперативного планирования
	3. Контроль стратегического планирования	3. Сравнение плановых и фактических показателей оперативного управления
	4. Участие в постановке стратегических целей организации	4. Контроль выполнения текущих планов по отклонениям
	5. Участие в разработке альтернативных стратегий	5. Определение узких мест оперативного управления
	6. Анализ стратегической эффективности	6. Создание и развитие системы информационного обеспечения оперативного управления
	7. «Стратегическая» рефлексия	

Саратовский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского

ТЕМА 11. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АЛЬЯНСЫ

1. Понятие и особенности стратегического альянса
2. Мотивы и преимущества создания стратегических альянсов
3. Формы стратегических альянсов и процесс их создания

Стратегический альянс – это партнерство между фирмами, в котором ресурсы, способности и стержневые компетенции фирм объединяются для достижения наилучшего результата.

Альянс означает сотрудничество между группами, которое дает лучшие результаты по сравнению с теми, которые могли бы быть получены от простой сделки. Поскольку конкурентные рынки продолжают повышать выгоды, получаемые от сделок, альянсы могут оставаться лидером рынка, лишь делая постоянные улучшения в своей природе.

В среднем, каждая быстрорастущая фирма в США вовлечена в 5 типов стратегических альянсов, а именно:

1. Совместный маркетинг – 71%;
2. Совместные продажи – 58%;
3. Лицензирование технологий – 32%
4. Научные исследования 28%;
5. Совместный дизайн – 24%;
6. Совместное производство -23%;
7. Завоевание зарубежных рынков – 15%;
8. Аутсорсинг – 15%;
9. Прочие альянсы – 5%.

В современной динамичной экономике стратегические альянсы позволяют бизнесу создать конкурентное преимущество за счет доступа к ресурсам и способностям партнера, таким как рынки, технологии, капиталы и люди. Создание команды позволяет обеим сторонам синергетически увеличить свои ресурсы и способности и за счет этого расти и расширяться быстрее и эффективнее.

В качестве **особенностей стратегических альянсов** можно назвать то, что:

• это соглашения о сотрудничестве между фирмами, идущие дальше обычных торговых операций, но не доводящие дело до слияния компаний. Существуют значительные различия между стратегическими союзами, основанными на долгосрочных отношениях партнеров, и партнерскими отношениями контрактного типа, так как последний вид сотрудничества существует ограниченное время и используется для конкретных проектов или целей. Обычные контрактные отношения, как правило, не предполагают развития отношений в дальнейшем;

• данный тип хозяйственного объединения основан на заключении среднесрочных или долгосрочных, двусторонних или многосторонних соглашений;

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

• в стратегический альянс могут вступать не только поставщики и клиенты (например, Marks&Spencer заключила неформальные стратегические союзы со многими поставщиками товаров), но и конкуренты (например, Grundig и Philips, объединившие свои усилия в области видеозаписи, или Honda и Rover в мобильной связи);

• в рамках стратегических союзов осуществляется совместная координация стратегического планирования и управления участниками деятельности, что позволяет им согласовать долгосрочные партнерские отношения с выгодой для каждого участника;

• стратегические альянсы создаются на основе горизонтальной межфирменной кооперации, а также между компаниями, занятыми в смежных сферах деятельности и обладающими взаимодополняющими технологиями и опытом;

• альянс, как правило, не является самостоятельным юридическим лицом;

• компании могут быть участниками множества стратегических альянсов;

• стратегические альянсы достаточно подвижны, свободны для партнеров, более ориентированы в будущее, уменьшают неясность и неопределенность в отношениях партнеров, увеличивают стабильность в обеспечении ресурсами и распределении продукции и услуг;

• альянсы создаются на определенный срок, они распадаются, когда необходимость в объединении отпадает;

• альянсы оказывают влияние на конкуренцию: объединившиеся компании направляют усилия в большей степени против общих конкурентов, чем друг против друга;

• это пока наименее ограничиваемые в законодательном порядке способы проникновения на рынок.

Быстрорастущие фирмы особенно активно полагаются на стратегические альянсы, чтобы расширить свои технические и операционные ресурсы. В результате, они экономят время и скачком увеличивают продуктивность, поскольку не должны создавать новые компетенции с нуля. Таким образом, они могут концентрироваться на инновациях и своем стержневом бизнесе. Многие быстрорастущие инновационные фирмы используют стратегические альянсы, чтобы получить возможность пользоваться более сильными каналами маркетинга и продаж или репутацией бренда более крупного и хорошо известного игрока. Более традиционные бизнесы предпочитают создавать альянсы с целью географического расширения, сокращения себестоимости, улучшения производства и создания других синергетический эффектов в цепочке создания ценности.

Основные преимущества создания стратегических альянсов:

• Доступ к каналам маркетинга и продаж партнера и его положению на рынке;

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

• Доступ к продуктам, технологиям и интеллектуальной собственности партнера;

•Доступ к финансовым ресурсам партнера;

• Новые рынки для товаров и новые товары для покупателей;

• Усиление бренда на рынке с помощью каналов партнера;

• Ускоренная разработка новых продуктов и выход с ними на рынок;

• Сокращение стоимости и риска научно-технических разработок и создания радикально инновационных технологий;

• Быстрое достижение критической массы и нужных масштабов;

• Установка технологических стандартов в отрасли и выпуск первых продуктов, отвечающих этим стандартам;

• Утилизация побочных продуктов;

• Доступ к менеджерскому мастерству.

Преимущества стратегических альянсов для обеих сторон особенно сильно проявляется в условиях экономической нестабильности.

2.Мотивы и преимущества создания стратегических альянсов

Мотивами создания стратегических альянсов являются:

• достижение экономии на масштабах производства;

• совместное использование производственных мощностей;

•объединение усилий в производстве компонентов или сборке конечной продукции;

• снижение неопределенности и усиление стабильности развития, поскольку в долгосрочных отношениях с критическим партнером объединяются их опыт и ресурсы;

• снижение рисков в деятельности;

• получение доступа на рынок, где уже существуют сложившиеся рыночные структуры и определенный менталитет, продвижение на рынок продукции друг друга;

• передача технологий, знаний и ноу-хау, проведение совместных исследований, обучение персонала;

• совместная разработка и производство технически сложных изделий (средств коммуникаций, компьютеров, самолетов и т.п.).

Стратегические альянсы могут позволить бизнесу достичь своих целей, сохраняя при этом гибкость и приспособляемость за счет быстрой смены партнеров, в случае необходимости. Однако, когда корпоративной стратегии нужна долгосрочная определенность, такие альянсы могут оказаться слишком неформальными, и в этом случае совместные предприятия, слияния и поглощения выглядят предпочтительней.

Существует несколько причин неудач стратегических альянсов. Некоторые из наиболее распространенных причин приведены ниже:

- Отход от стратегических целей;
- Нереалистичные ожидания;
- Операционные и географические накладки;

Саратовский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского

- Недостаточный настрой на успех;
- Неспособность понять и адаптироваться к новому стилю менеджмента;
- Недостаток доверия;
- Неумение изучить и понять культурные различия между организациями и людьми.

Для того чтобы положительный эффект вступления компании в стратегический альянс преобладал над отрицательными, необходимо учитывать следующие моменты:

• партнер по стратегическому альянсу должен быть совместимым с данной компанией;

• наиболее успешные альянсы характеризуются тем, что товары и позиции на рынке партнера дополняют товары и позиции данной компании, а не конкурируют с ними;

• в рамках стратегического альянса опасно передавать партнеру информацию, которая может сказаться на конкурентной ситуации;

• не следует ждать от альянса немедленной отдачи, во многом результат зависит от доверия, существующего между компаниями;

• при заключении стратегического альянса рекомендуется быстро и детально ознакомиться с основными идеями и практикой партнера в области технологии и управления и внедрить в свою деятельность наиболее подходящее из этого;

• стратегический альянс необходимо рассматривать как временное соглашение между партнерами, если он становится невыгодным, его целесообразно сразу же расторгать.

Непременными условиями эффективного стратегического альянса являются долгосрочное планирование, координация политики, укрепляющие доверие партнеров, и стремление к сотрудничеству высшего и среднего менеджмента компаний-союзников.

3.Формы стратегических альянсов и процесс их создания

Основными формами стратегических альянсов являются:

1. Функциональные соглашения, которые могут включать техническое содействие, совместимые маркетинговые исследования, взаимное лицензирование, проведение совместных НИОКР;
2. Взаимная покупка акций;
3. Учреждение совместного предприятия.

Несмотря на то, что различия в стратегических альянсах весьма существенны по целям и задачам, процесс их формирования остается неизменным (рис.26).

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

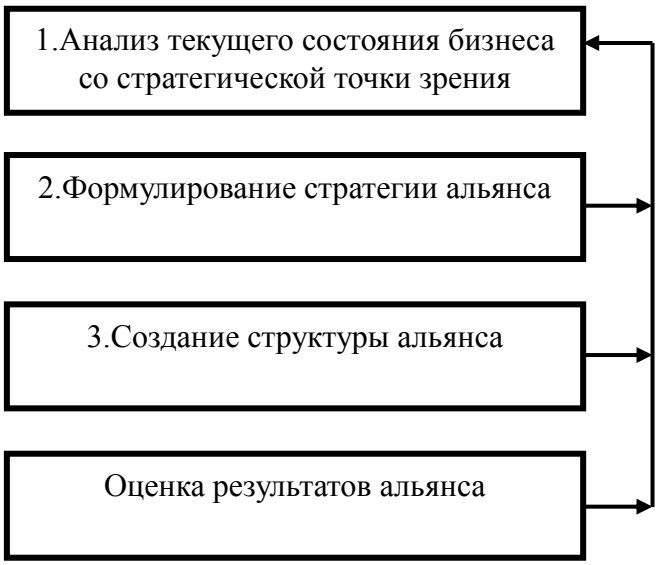


Рис.26. Этапы создания и функционирования стратегического альянса

На первом этапе происходит анализ бизнеса со стратегической точки зрения. На втором этапе – формулирование стратегии альянса. На третьем этапе создается организационная структура альянса. В качестве обратной связи выступает этап оценки результатов альянса. Хотя эти этапы и кажутся дискретными, в реальной ситуации они тесно переплетены между собой.

Анализ современного состояния бизнеса корпорации со стратегической точки зрения является начальным этапом формирования альянса. Он заключается в переоценке деловой ситуации, в которой находится фирма, анализе модели конкуренции, поиске возможностей улучшения конкурентного положения корпорации. Если результаты анализа указывают на возможность / необходимость формирования альянса, то компании стоит провести более детальный анализ ее долговременных стратегических целей. Определившись в необходимости создания альянса, фирме необходимо четко определить роль, которую будет играть формируемый альянс в развитии компании. От этого решения будут зависеть характеристики партнера и тип сотрудничества.

Формулирование стратегии альянса дает корпорации уникальный шанс пересмотреть то, как она ведет бизнес. Под этим подразумеваются следующие шаги:

• пересмотр и модернизация “цепочки ценностей” корпорации

• разработка “запасного аэродрома”, определение скрытых возможностей использования ресурсов компании и ее партнеров

• определение стратегических перспектив бизнеса.

Структурирование альянса предусматривает разработку структуры нового союза, каналов коммуникаций в его рамках. Структура альянса определяет характер взаимодействия партнерских компаний. От структуры зависит то, как будут реализованы долгосрочные и тактические задачи компаний-партнеров. В условиях неопределенности структура позволяет

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

создать место для маневрирования с целью сохранения стратегической гибкости компании.

Оценка результатов альянса с целью определения соответствия действий партнера принятым соглашениям, а также оценки результатов сотрудничества, необходимой для определения дальнейшей целесообразности существования альянса является своеобразным итогом формирования альянса и должна производиться регулярно.

В результате прохождения четырех звеньев представленной цепочки, компания возвращается к этапу, с которого она начинала – происходит оценка ее реального положения в бизнесе, определяются новые стратегические и тактические пути дальнейшего развития корпорации.

Корпорации, которые получившие наибольшую выгоду от стратегических альянсов, придерживаются следующих основополагающих принципов сотрудничества:

• **Сотрудничество – это конкуренция в скрытом виде.** Успешные корпорации никогда не забывают о том, что сегодняшний партнер завтра может их победить их же оружием. Они заключают альянсы, четко осознавая стратегические задачи, которые они хотят решить с его помощью. Они также четко понимают то, как стратегические задачи их партнера смогут повлиять на их успех;

• **Гармония не является обязательным признаком успешного альянса.** Не многим альянсам удается сохранить стратегию «взаимного выигрыша»;

• **Сотрудничество имеет четкие пределы.** Корпорации должны защищать свои интересы, находя “конкурентный компромисс”. Стратегические альянсы являются постоянно развивающимися отношениями компаний, чьи реальные интересы часто лежат далеко за пределами юридически оговоренных целей высшего руководства (этот фактор является особенно важным в российских реалиях);

• **Основополагающая задача сотрудничества – учиться у партнера.** Успешные компании рассматривают каждый альянс, как возможность расширить собственные знания и навыки. Они используют альянсы для расширения границ своих возможностей за рамками формальных договоренностей и постоянно распространяют новые знания и информацию в рамках своей организации.

Причины распада стратегических альянсов:

• Изменение стратегических целей одного из партнеров;

• Отсутствие общего видения;

• Изменение в корпоративном руководстве одной из компаний;

• Ложные ожидания способностей и возможностей партнера;

• Принципиально различные цели создания альянса;

• Неспособность иметь дело с различными стилями управления и корпоративными культурами;

• Нереальные рыночные ожидания;

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

• Недостаточные инвестиции;
• Продажа акций предприятия в трудных финансовых условиях;
• Другие непредвиденные обстоятельства.

Обобщая опыт ряда различных стратегических альянсов, выделим следующие **характеристики успешных стратегических альянсов:**

1. Развитие организационной культуры, способствующей межфирменному сотрудничеству;
2. Политика корпорации, направленная на “обучение” у партнера;
3. Защищенность ключевых компетенций корпорации;
4. Динамичная структура управления, позволяющая гибко реагировать на изменения, как во внешней среде, так и в самом альянсе;
5. Поощрение разумного риска, необходимого для наиболее полного раскрытия потенциала сотрудничества;
6. Регулярная переоценка задач, позволяющая раскрывать новые горизонты сотрудничества партнеров;
7. Равномерное распределение полномочий для обеспечения равноправного участия сторон в управлении альянсом;
8. Облегченный обмен информацией позволяет избежать длительных процедур принятия и одобрения решений;
9. Развитие нового типа менеджера, характеристики которого позволяют эффективно организовывать и осуществлять сотрудничество между двумя партнерами.

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

ТЕМА 12. РИСКИ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ

1. **Роль и значение рисков в стратегическом управлении**
2. **Измерение рисков в процессе стратегического управления**
3. **Проведение стратегического анализа рисков организации**

1.Роль и значение рисков в стратегическом управлении

Главной задачей стратегического управления и планирования является разработка стратегий, обеспечивающих реализацию миссии и целей развития бизнеса в пределах возможностей организации с допустимым уровнем риска.

На практике не существует бизнеса без риска. Поэтому на всех этапах стратегического управления необходимо предусмотреть идентификацию, классификацию и разработку методов учета влияния рисков на полученный результат. Концепция разработки любой стратегии развития предполагает, что будущие результаты можно определить, оценить или измерить. Если предположить ситуацию, при которой организация может иметь полную информацию по всем экономическим процессам, явлениям, факторам, то в таком случае можно просчитать и определить будущее. Не имея такой возможности, при принятии управленческих решений необходимо учитывать факторы неопределенности.

В этой связи выбор той или иной стратегии развития должен осуществляться с учетом осознанного отношения к идентифицированным рискам. Причем необходимо не только идентифицировать риски, но и определять степень чувствительности к ним. Кроме того, в процессе разработки стратегии развития следует учитывать, что время наступления и сила воздействия неблагоприятных событий являются плохо прогнозируемыми величинами и предсказаны быть не могут.

Все риски, которые могут возникать в процессе стратегической деятельности организации, условно подразделяются на следующие виды:

1. Известные риски, возникающие вследствие определенного рода воздействий или изменений факторов, влияющих на анализируемый вид бизнеса;

2. Предвиденные риски, возможность появления которых предсказуема на основе накопленного опыта деятельности предприятий;

3.Непредвиденные риски, которые прогнозируемы заранее ввиду отсутствия опыта и (или) информации. К таким рискам следует отнести изменения в целях акционеров, изменения политической обстановки в стране и т. п.

Необходимо отметить, что процесс стратегического выбора всегда происходит в условиях многовариантности альтернатив, каждой из которых присущ тот или иной вид риска. Вследствие чего процесс разработки стратегий и их реализации является непрерывным и требует постоянного принятия определенных решений на разных его стадиях.

Этот процесс состоит из формулировки цели, формализации планируемого результата, из определения способа его достижения и

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

критериев его оценки с учетом рисков и правил выбора. Кроме того, выбор решения зависит от уровня информации, полученной в процессе исследования проблемы его уровня (системный, личностный, функциональный), структуры и полноты анализа, системы управления рисками, психологических механизмов выбора решения (волевое, интеллектуальное, эмоциональное и др.). Главными же факторами принятия решения являются информационные условия и их неопределенность. По степени определенности условия, в которых осуществляется стратегическое планирование, можно разделить:

• **на детерминированные условия,** которые предполагают известный результат при различных альтернативных вариантах выбора;

• **на случайные условия,** которые предполагают определение результата при каждом из альтернативных вариантов с определенной степенью вероятности.

• **на неопределенные условия,** которые не предполагают определения потенциального результата.

Для эффективной разработки стратегии управления рисками необходимо четко и точно определить для всех участников реализации стратегии организации, что подразумевается под понятием риск.

Под риском подразумевается опасность, что реализация проекта может привести к убыткам.

Под риском понимается опасность, связанная с тем, что цель предпринимательского проекта не будет достигнута в намеченном объеме.

Риск – это степень определенности (или неопределенности), связанной с получением ожидаемых в будущем доходов.

Риск очень часто сопоставляют с определенными количественными потерями материальных, трудовых или финансовых ресурсов вследствие реализации разработанного плана действий.

Риск – это возможность таких последствий принимаемых стратегических решений, при которых поставленные цели частично или полностью не достигаются.

Отсутствие общепринятого определения понятия риск, прежде всего, обусловливается многообразием самих рисков, различной степенью их влияния на развитие бизнеса и разной степенью чувствительности к этим рискам. Риск объективно присутствует в любом этапе процесса стратегического управления.

К субъектам риска можно отнести всех стейкхолдеров организации, так как они связаны с реализацией стратегии и имеют возможность влиять на ход ее реализации. Причем всех стейкхолдеров по отношению к характеру восприятия риска можно разделить на различные категории. Каждый из стейкхолдеров имеет свой интерес, связанный с деятельностью организации, и оценивает уровень риска с позиций потери своего интереса и собственного восприятия категории риск. Более того, часто границы риска, допустимые одной категорией стейкхолдеров, могут не совпадать с оценкой риска

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

другими категориями. С целью уменьшения уровня риска в целом необходимо добиваться компромисса сходимости заданных границ оптимальных значений по установленному и согласованному набору базовых показателей стратегии, что позволит в будущем избежать риска от несогласованных действий стейкхолдеров.

Риски, которые возникают при разработке стратегических и тактических целей, можно условно разделить на две группы рисков, являющихся следствием:

• недостатка информации о выбранном направлении развития бизнеса;

• субъективности участников, которые обосновывают и формулируют цели развития бизнеса.

От стейкхолдеров, как субъектов риска во многом зависит степень достоверности информации, которую можно подразделить на виды:

• **достоверная,** которая получена из достоверных источников как официального, так и неофициального характера;

• **относительно достоверная;**

• **недостоверная,** полученная с определенным искажением.

2.Измерение рисков в процессе стратегического управления

В процессе измерения рисков для целей стратегического управления необходимо применять такой показатель как уровень риска. Данный показатель для каждой конкретной стратегии должен быть определен на этапе целеполагания. Этот уровень может быть задан набором оценочных критериев и границами их отклонений. Стратегия считается реализованной, если достигаются заранее определенные отклонения от оценочных критериев. Механизм измерения данных отклонений сложен и неоднозначен в применении, но в стратегическом управлении важно определить вариант такого измерения, который наилучшим образом учитывал бы возможные факторы влияния и величину их воздействия на отклонения от достижения поставленных оценочных показателей. Для целей измерения риска необходимо первоначально исследовать всевозможные риски, идентифицировать их и классифицировать. В этой связи исключительно важное значение приобретает классификация рисков.

Риски, которые необходимо учитывать при обосновании и разработке стратегии развития организации, подразделяются по масштабам их воздействия:

• катастрофический;

• критический;

• значительный;

• умеренный;

• незначительный.

В процессе принятия стратегических решений необходимо учитывать различную степень чувствительности к рискам различных групп

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

стейкхолдеров. В соответствии с этим можно выделять следующие виды рисков:

• допустимый;
• приемлемый;
• недопустимый.

В дальнейшем риски можно подразделить на:

• систематический;
• несистематический.

Причем они могут быть:

• предсказуемые и непредсказуемые;
• явные и скрытые;
• измеримые и неизмеримые;
• прогнозируемые и непрогнозируемые;
• прямые и косвенные.

В процессе стратегического анализа и целеполагания организация может нести риски, которые подразделяются на две группы:

1 группа. Риски макросреды:

• макроэкономические риски дальней окружающей среды;
• риски ближней окружающей среды.

2. Внутренние риски.

1 группа. Макроэкономические риски дальней окружающей среды можно условно подразделить на следующие виды:

1) политические;
2) экономические (финансовые);
3) экологические;
4) производственные;
5) риски, связанные с возникновением непредвиденных форс-мажорных обстоятельств.

1) Политический риск — это риск, возникающий как результат изменения государственной политики. Он, с точки зрения активов организации, учитывает снижение доходности прогнозируемого события вследствие изменения экономической политики государства. К политическим рискам следует отнести риски неблагоприятных социально-политических изменений в стране, а также риски безопасности бизнеса в стране (вандализм, безработица, терроризм, саботаж и т. д.).

2) Экономический (финансовый) риск учитывает государственное регулирование в сфере налогообложения, ценообразования естественных монополий, землепользования, нормативов арендной платы, экспорта-импорта, внешнеэкономической деятельности. Это риск потери (изменения) прогнозируемого результата вследствие инфляции, изменения конвертируемости национальной валюты, изменения государственного регулирования банковско-финансовой системы и т. д.

3) Производственные риски — это те, что связаны с государственным регулированием развития конкретных отраслей, предприятий или регионов,

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

возможностью государственной политики поддержки собственного производителя или созданием условий возможного вторжения на внутренний рынок зарубежного производителя.

4) Экологические риски — это прямые угрозы внешней деловой окружающей среде, поскольку деятельность по охране окружающей среды регулируется государством. Неожиданные меры государственного регулирования в сфере охраны окружающей среды могут существенно повлиять на отклонение от прогнозируемого результата.

5) Риски, связанные с непредвиденными форс-мажорными обстоятельствами. К таким рода рискам относятся природные катастрофы. Следует отметить, что приведенная классификация рисков внешней деловой окружающей среды не исчерпывающая. Непредвиденные изменения любого параметра, перечисленные выше, представляют собой угрозу или неопределенность достижения желаемого результата.

К рискам микросреды следует отнести следующие виды рисков:

1) производственные;

2) научно-технические;

3) социально-экономические.

1) Производственный риск микросреды ассоциируется с возможной утратой производственных мощностей вследствие изменения потребностей рынка сбыта или снижения качества производимого товара. Он сопровождается снижением объемов производства ввиду роста издержек производства, нерациональной организации производства и сбыта. К производственному риску следует отнести также риск потери конкурентного преимущества организации.

2) Научно-технический риск допускает потерю конкурентного преимущества предприятия, вызванную снижением (моральной или физической) работоспособности основного технологического оборудования, включая полную его остановку.

К научно-техническим рискам относятся также риски морального износа основных фондов и технологий, риски инвестиций, риски реконструкции, риски появления новых технологий или видов деятельности и т. д.

К этой группе риска следует отнести риск разработки новых, более экономичных технологий производства продукта. Отставание организации в научно-техническом плане от своих основных конкурентов повышает степень риска падения объемов производства, снижает конкурентоспособность производимой продукции, повышает риск потери рынка сбыта продукции.

3) Социально-экономические риски микросреды — это риски неблагоприятного социального климата организации, банкротства, проведения политики ценообразования, невыгодной организации, поглощения одного предприятия другим путем использования своего

Саратовский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского

монопольного преимущества на рынке сбыта или путем приобретения акций и т. д.

2. **Внутренние риски** можно первоначально разделить на объективные **и** субъективные.

К **субъективным внутренним рискам** следует отнести риски принятия управленческих решений на всех этапах планирования и реализации стратегии (в частности, риски ошибочно выбранных целей, неправильного выделения СЗХ, разрыва в стратегическом, тактическом и оперативном планировании, нарушение иерархии подчиненности целей и плана и т. д.).

К **объективным внутренним рискам** относятся риски, связанные с различными направлениями деятельности организации. Выделяются следующие виды рисков.

1) Экологические риски возникают вследствие нарушения законов об охране окружающей среды, в виду отсутствия лицензий и разрешений, снижения работоспособности очистных сооружений и т. д. К экологическим рискам организации относят стихийные бедствия и риск наводнений, пожаров и других.

2) Юридические риски организации — это риски, вызванные отсутствием лицензий на осуществление деятельности, предусматривающей ее наличие несоблюдением патентного права, возникновением судебных процессов с внешними клиентами, невыполнением договорных обязательств и т. д.

3) Риски персонала включают риски:

• недостаточно квалифицированного руководства персоналом и мотивации работников;

• неэффективной системы оплаты труда;

• потери высокопрофессиональных кадров;

• снижения производительности труда;

• потери рабочего времени по различного рода причинам.

4) Риски обстоятельств, непреодолимой силы для организации — это непредсказуемые изменения условий хозяйственной деятельности, а также специфические риски в нарушении технологии и техники безопасности.

5) Экономические риски включают риски: потери доходности организации, снижения цен на реализацию продукции, изменения рыночной конъюнктуры на основное сырье и энергоносители.

К экономическим рискам следует отнести также риски потери активов организации, снижения ликвидности и финансовой устойчивости организации, снижения объема собственных средств и увеличения суммы заемного капитала.

6) Маркетинговые риски связаны с потерей рынков сбыта продукции, с изменением потребительских требований, с неэффективным портфелем заказов, изменением потребительского спроса и т. д. Риск маркетинга включает также риски от неудовлетворительной рекламы, появления новых

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

конкурентов или появления товаров-субститутов, неправильной политики в отношении ассортимента и неправильно выбранной ценовой политики.

7) Финансовые риски — это риски сокращения наличного денежного потока, инфляции, увеличения ставок рефинансирования, изменения системы налогообложения, роста цен на энергоносители, потери финансовых ресурсов на обслуживание долгов естественных монополистов.

Приведенная выше классификация рисков является достаточно условной, поскольку сложно определить четкие границы между различными видами рисков. Все они находятся во взаимосвязи, изменяя и дополняя друг друга как в сторону усиления воздействия факторов риска, так и в сторону ослабления такого воздействия.

3.Проведение стратегического анализа рисков организации

Проведение стратегического анализа рисков организации обусловлено спецификой стратегического планирования:

• во-первых – это достаточно длительный период реализации стратегических планов;

во-вторых – это большое число участников, осуществляющих и влияющих на процесс планирования и реализации планов;

в-третьих – это динамизм изменения факторов внешней деловой окружающей среды и целей самих участников процесса планирования.

При стратегическом анализе рисков необходимо исследовать участников разработки и реализации стратегии и степень их влияния на ход реализации плана; факторы, влияющие на процесс реализации плана, и множество данных, характеризующих объект. Риски существуют на всех этапах стратегического управления, и поэтому следует выделить риски стратегии, риски СЗХ, риски внешней деловой среды в целом и риски конкретного предприятия. Сложность анализа рисков объясняется и тем обстоятельством, что воздействие факторов риска осуществляется не в последовательном порядке их возникновения, а в определенной совокупности и взаимосвязи. На всех стадиях разработки и реализации стратегий организации приходится сталкиваться с различными видами рисков, различающихся по месту и времени их возникновения, времени и степени воздействия, совокупностью внешних и внутренних факторов, влияющих на уровень и на меру чувствительности к ним.

При анализе рисков организации целесообразно выделять следующие аспекты анализа:

• основные источники рисков;

• оценка вероятности получения убытков (или не достижения результата), связанных с отдельными источниками рисков;

• действия, позволяющие снизить трудности преодоления возникающих рисков.

Анализ рисков необходимо выполнять, разбив все риски на три основные категории:

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

• риски СЗХ и внешней деловой окружающей среды;
• внутренние риски организации;
• риски определенного проекта, стратегии, продукта.

Петров А.Н. приводит следующую схему стратегического анализа рисков организации.[14]

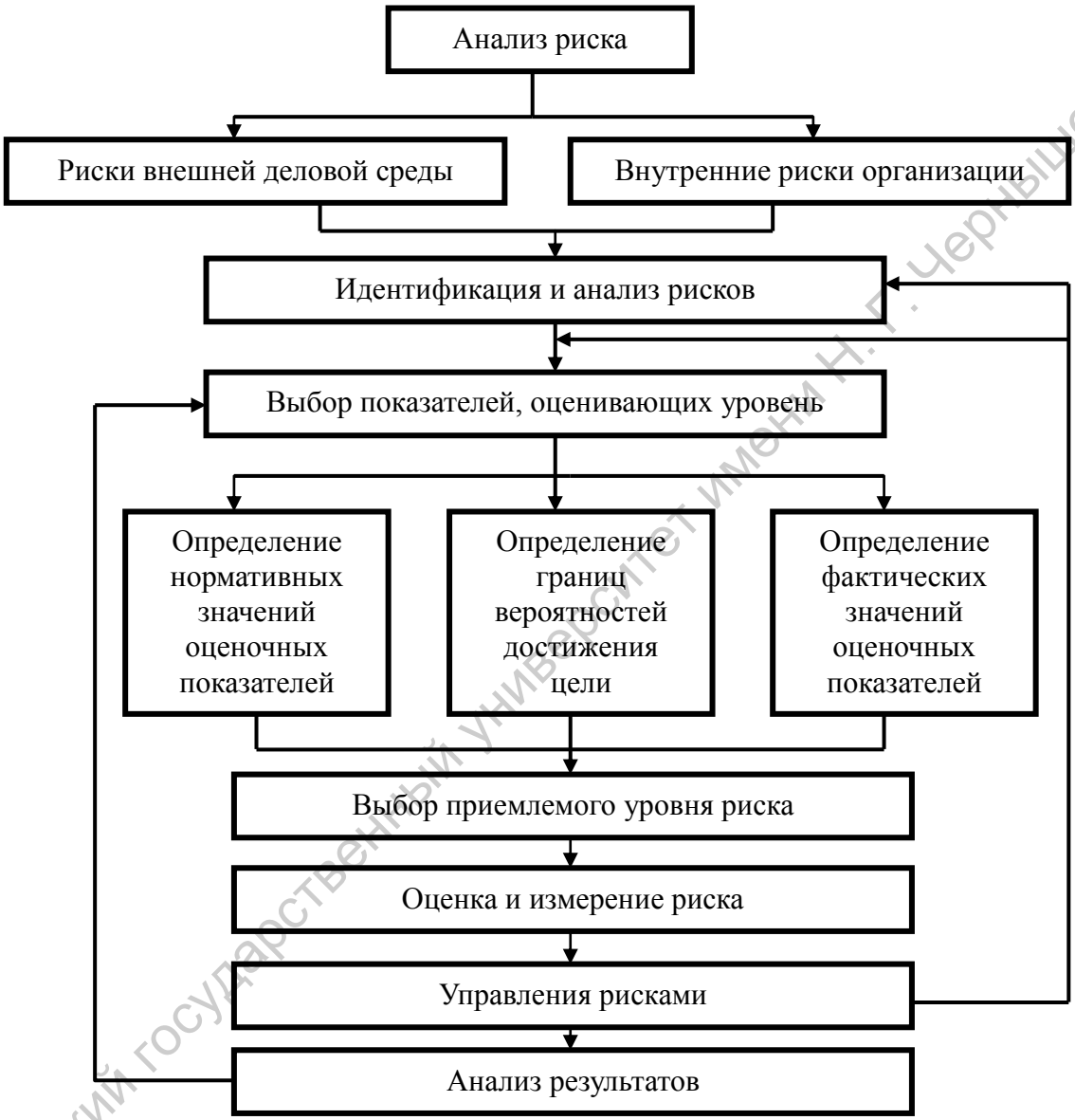


Рис.27. Процесс стратегического анализа рисков

Анализ рисков следует начинать с анализа рисков СЗХ, а затем переходить к анализу внутренних рисков организации и взаимосвязи этих рисков, а в заключение анализировать риски конкретных стратегий, которые воздействуют на прогнозируемый результат с учетом взаимосвязи и взаимозависимости всех перечисленных выше рисков.

[14] Стратегический менеджмент / Под ред. ПетроваА. Н. — СПб.: Питер, 2005. С.363

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

В процессе стратегического анализа рисков необходимо учитывать ряд требований:

• отклонения оценочных критериев реализации стратегии под воздействием конкретного фактора риска должны определяться индивидуально (если это возможно);

• потери по одному из видов рисков не обязательно увеличивают вероятность потери по другому;

• максимально возможное отклонение не должно превышать заданных параметров допустимого риска и финансовых возможностей предприятия;

• финансовые расходы на разработку и реализацию стратегии оптимизации риска не должны превышать возможные потери потенциала организации от воздействия рисков.

На рисунке 27 весь блок задач стратегического анализа рисков можно условно разбить на три группы:

• аналитико-управленческая;

• исполнительная;

• координационная.

К аналитико-управленческой группе задач следует отнести: стратегический анализ организации или вида бизнеса, определение и классификацию рисков, выявление источников риска, идентификацию факторов риска и исследование динамики их взаимосвязей и изменений, определение методов анализа и оценки рисков.

К исполнительной группе относятся следующие задачи: последовательность действий всех участников процесса разработки и реализации стратегии, контроллинг действий по реализации принятых стратегий, прогнозирование непредсказуемых рисковых событий.

К координационной группе относятся задачи принятия срочных мер по корректировке ранее принятых стратегий и по предотвращению последствий возникших рисков, а также выявление методов управления рисками.

Существуют определенные требования к управлению рисками:

1. Управление рисками не всегда означает минимизацию влияния риска. Для достижения определенного результата при реализации разработанных стратегий развития предприятия вполне допустим определенный уровень риска, исходя из обеспечения некоторого оптимального баланса между получаемым результатом и уровнем риска.

2. Достижение компромисса между доходностью от оптимизации структуры бизнеса с определенным уровнем риска связано с дополнительными затратами. Причем затраты на управление рисками не должны превышать величину воздействия рисков на планируемый результат.

3. Необходимость выделения приоритетных направлений хозяйствования с предложенными оптимальными базовыми параметрами стратегии и уровнем риска по каждому из них для различных горизонтов планирования.

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

На сегодняшний день к числу наиболее разработанных и применяемых на практике методов управления рисками предприятий следует отнести:

• метод уклонения от рисков;
• метод локализации рисков;
• метод диссипации рисков;
• метод компенсации рисков.

Управление на основе метода уклонения от рисков предусматривает страхование рисков, поиск гарантий, отказ от рисковых стратегий и т. д.,

Управление на основе метода локализации рисков предполагает формирование на предприятии специальных и хозяйственных структур, осуществляющих реализацию рисковых проектов, а также участие в стратегических альянсах для снижения степени риска.

Управление на основе метода диссипации рисков предусматривает осуществление диверсификации видов деятельности на предприятии, распределение рисков во времени и распределение ответственности между участниками.

Управление на основе метода компенсации рисков подразумевает разработку стратегий развития предприятий, минимизирующих риск, создание системы резервов, а также системы активного маркетинга.

Специфика проведения стратегического анализа рисков связана с тем, что за время разработки и реализации стратегического плана появляются новые виды рисков и изменяется степень воздействия уже идентифицированных рисков. В этой связи стратегический анализ рисков не может быть дискретным действием, а должен рассматриваться как непрерывный процесс, позволяющий оптимизировать степень влияния рисков.

Саратовский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского

ТЕРМИНОЛОГИЧЕСКИЙ СЛОВАРЬ

А

Автоматизированная система управления – ряд технологий производства, позволяющих осуществлять управление работой оборудования и контроль за работой оборудования при помощи ЭВМ.

Адаптация – приспособление работника к содержанию и условиям труда, социальной среде. Различают профессиональную, психофизиологическую, социально-психологическую адаптацию.

Адаптивная структура – организованная структура, позволяющая гибко реагировать на изменения в окружающей среде, тем самым принципиально отличающаяся от бюрократической структуры.

Адаптивность системы – это приспосабливаемость системы к изменениям внешних условий с целью достижения какой-либо цели.

Адаптивные изменения – спонтанные стратегические изменения, обусловленные рядом последовательных мер, принятых в течении длительного периода, оказывающие воздействие на традиционные критерии, структуру власти и компетентность менеджеров. Они возникают как реакция на постоянные воздействия извне или на неудовлетворительные производственно-хозяйственные показатели деятельности организации.

Административный подход к менеджменту – подход, заключающийся в регламентации функций, прав, обязанностей, нормативов качества, затрат, продолжительности, элементов системы менеджмента в нормативных актах (приказы, распоряжения, указания, стандарты, инструкции, положения).

Администрирование – составная часть управленческой деятельности, заключающаяся в выработке корпоративной политики, координации финансов, производства, распределении и установлении границ организации и верховного контроля администратора и т.д.

Активы – любая собственность компании: машины, оборудование, здания, запасы, банковские вклады и инвестиции в ценные бумаги, патенты.

Акционер – участник акционерного предприятия, владелец одной или нескольких акций.

Акционерное общество – компания, являющаяся юридическим лицом, капитал которой состоит из взносов пайщиков – акционеров и учредителей. Форма организации производства основана на привлечении денежных средств путем продажи акций.

Акция – эмиссионная ценная бумага, выпущенная акционерным обществом без установленного срока обращения. Акция удостоверяет внесение ее владельцем доли в акционерный капитал общества и предоставляет ему право на получение части прибыли в виде дивидендов, на продажу на рынке ценных бумаг, на участие в управлении акционерным обществом и на долю имущества при ликвидации акционерного общества.

Альтернатива – необходимость выбора между взаимоисключающими

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

возможностями.

Анализ – деятельность, предпринимаемая для установления пригодности, адекватности, результативности рассматриваемого объекта для достижения установленных целей.

Анализ внешней среды – процесс стратегического планирования, предназначенный для контроля факторов, внешних по отношению к организации, с целью определения возможностей и опасностей.

Анализ временных рядов – анализ, основанный на предложении, согласно которому случившееся в прошлом служит достаточно надежным указанием, на то, что произойдет в будущем.

Анализ деятельности – кадровые мероприятия, направленные на определение целей, задач и компонентов конкретного вида работ, а так же условий ее эффективного выполнения.

Анализ конкурентных преимуществ – комплексный анализ, имеющий своей целью выявление слабых и сильных сторон фирмы (страны), ее возможностей и угрозы ее положению на рынке. На основе полученных в ходе анализа прогнозных оценок устанавливаются цели и разрабатываются стратегии.

Анализ производственных операций – определение производственных заданий, социальных и личных характеристик работы с целью повышения эффективности труда.

Анализ риска – разложение структуры объекта на элементы, установление взаимосвязей между ними с целью выявления источников, факторов и причин различного вида риска, сопоставление возможных потерь и выгод.

Анализ содержания работы – определение задач, которые должны быть выполнены, а также индивидуально-социальные характеристики работы для обеспечения более эффективного и целесообразного найма работников.

Анализ человеческих ресурсов – концепция, рассматривающая персонал как важный ресурс организации, в использовании которого скрыты значительные резервы, и которые могут быть охарактеризованы через оценку экономической эффективности его использования.

Антикризисный менеджмент (управление) – всеобщая управленческая деятельность в организации по переводу ее из неустойчивого состояния в равновесие, в сбалансированное состояние.

Антимонопольное законодательство – законодательство, ограничивающее монополии изготовителей, регламентирующее общие требования к товарам, их упаковке, экологичности, безопасности применения, организации торговли, контроль доли рынка, занятой данным изготовителем, порядок осуществления санкций в случае нарушения антимонопольного законодательства.

Аппарат управления – система органов управления, совокупность организаций, обеспечивающих управление в той или иной управленческой деятельности; совокупность работников (руководителей, специалистов,

Саратовский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского

технических исполнителей) какой-либо организации, выполняющих управленческую работу.

Ассортимент – группа товаров, тесно связанных между собой сходными принципами функционирования, продажей одинаковым группам потребителей, маркетинговым способом продвижения на рынок или принадлежностью к одному и тому же диапазону цен.

Аттестация – комплексная оценка деятельности организации на предмет ее соответствия установленным нормативам и требованиям.

Б

Базовые параметры – система критериев, способных адекватно отразить специфику конкретного объекта с учетом влияющих на него в тот или иной период времени факторов.

Балансовый метод планирования – способ составления планов, основанный на увязке имеющихся ресурсов и потребности в них. Балансы могут быть натуральными, стоимостными и временными.

Бизнес (в стратегическом менеджменте) – конкретный продукт отраслевой ассортиментной группы, выпускаемый компанией для конкретного рыночного сегмента.

Бизнес-единица – относительно самостоятельное подразделение компании (направление бизнеса), имеющие отдельные задачи и стратегию, деятельность которого можно планировать независимо огт других подразделений.

Бизнес-инжиниринг – технологии управления, основанные на информационных моделях структур и процессов предприятия и внешней среды.

Бизнес-инкубатор - малое предприятие, создаваемое местными органами или крупными компаниями целью создания новых предприятий для реализации инновационных проектов.

Бизнес-модель – модель организации деятельности предприятия. Бизнес-модель, как и любая модель, является некоторым упрощенным представлением реального объекта, т.е. отражает некоторые аспекты знаний о бизнесе и имеет свойство давать правильные ответы на вопросы, признанные существенными для управления.

Бизнес-портфель – вся совокупность стратегических бизнес-групп или отдельных бизнесов реализуемых компанией.

Бизнес-процесс – это упорядоченная во времени и пространстве совокупность взаимосвязанных работ, направленных на получение определенного результата с указанием начала и конца, а также точным определением входов и выходов.

Бюджет - предположительное исчисление доходов и расходов предприятия на определенный срок; распределение и структурирование доходов и расходов; распределение затрат и имеющихся ресурсов.

Бюрократический контроль – использование правил,

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

предписываемого типа поведения, иерархии власти, письменной документации, системы премирования и других формальных механизмов воздействия на поведение сотрудников организации и оценка достигнутых результатов.

В

Венчурная команда – отдельная структурная единица организации, ответственная за развитие отдельных инновационных проектов.

Венчурные компании – рисковые фирмы, которые создаются в областях предпринимательской деятельности, связанных с повышенной опасностью потерпеть убытки.

Верификация – подтверждение посредством представления объективных свидетельств того, что установленные требования были выполнены.

Взаимозависимость факторов внешней среды – сила, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.

Видение – набор сфер деятельности, которые компания намерена реализовывать в стратегически обозримой перспективе.

Виртуальная интеграция – тип интеграции организации в бизнес-пространство, при котором все внутренние виды деятельности организации, связанные с производством и реализацией продукции, осуществляются вне организации. Фактически организация порождает бизнес-идею, а затем находит и координирует деятельность по ее воплощению внешними исполнителями.

Вмешательство в ход развития организации – один из видов мероприятий, осуществляемых организацией, подразделением или рабочей группой в ходе организации программы развития организации.

Внешняя неопределенность – это функция объема доступной информации в отношении фактора окружающей среды и относительной уверенности в точности этой информации.

Внешняя среда – совокупность элементов, условий и сил, которые находятся за пределами организации и могут воздействовать на ее поведение.

Внутренние переменные (элементы) – ситуационный фактор внутри организации (цели, структура, задачи, технология, люди).

Внутренняя гибкость – обеспечение такой внутриорганизационной координации, при которой мощности, материальные, профессиональные и управленческие ресурсы организации могут быть быстро и легко переведены из одной бизнес-единицы в другую.

Внутренняя среда – совокупность элементов, условий и сил, находящихся внутри организации.

Внутрифирменная цепочка ценности – это основные и вспомогательные виды деятельности, осуществляемые компанией, по созданию потребительской ценности (все виды деятельности, функции и процессы от разработки до доставки товара или услуги конечному

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

потребителю).

Входные барьеры – факторы, препятствующие проникновению в отрасль (рынок) новых конкурентов. Создание данных барьеров является одной из форм борьбы за обретение и сохранение конкурентных преимуществ, смысл их в том, чтобы сделать затраты, связанные с проникновением в отрасль (на рынок) для конкурентов настолько высокими, что под угрозу будет поставлена сама окупаемость инвестируемого капитала.

Выручка от реализации товаров и услуг – это сумма средств, полученная компанией от реализации т оваров и услуг в определенном периоде.

Выходные барьеры – факторы, препятствующие уходу фирм из отрасли (рынка). Данные барьеры могут носить социально-политический, экономический и эмоциональный характер.

Г

Гибкость — способность изменять формы и методы управления в зависимости от обстановки. Организационный процесс должен обладать гибкостью, т.е. способностью к оперативным изменениям в ходе своего осуществления.

Главные достоинства – термин, определяющий все, что компания или ее подразделения делают лучше других. Главные достоинства создают устойчивую основу для обеспечения конкурентного преимущества, однако не получают стратегического развития без пристального и осознанного внимания руководства.

Глобальная конкуренция – форма международной конкуренции, когда конкурентная позиция фирмы в одной стране существенно влияет на ее позиции в других странах. Конкурирующие фирмы ориентируются на преимущества, проистекающие из их деятельности по всему миру, интегрируя тем самым хозяйственную деятельность, осуществляемую в разных странах.

Глобальная отрасль – отрасль, в которой на стратегические позиции фирм-конкурентов на определенных географических или национальных рынках сильное влияние оказывает их общая позиция на мировом рынке.

Глобальная стратегия – стратегия, одинаковая для всех стран, хотя и существуют небольшие отличия в стратегиях на каждом рынке, вызванные необходимостью приспособление к его специфическим условиям, но основной конкурентный подход остается неизменным для всех стран, где работает фирма.

Глобальная фирма – фирма, которая действует более чем в одной стране, трансформируя получаемые ею преимущества в области исследований и разработок, производства, финансов, маркетинга в разных странах в более низкие издержки и более высокую репутацию, что недоступно конкурентам, действующим только на внутреннем рынке. Такая фирма рассматривает рынки различных стран как единое целое и

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

осуществляет глобальную стратегию на мировом рынке.

Государственное управление – регулирование социально-экономической жизни страны на основе различного рода законодательных и иных нормативных актов, руководства органами государственной власти и управления.

Д

Данные – это полученные эмпирическим путем и зафиксированные факты, дискретно описывающие ситуацию, проблему или объект вне контекста, т.е. характеризующие отдельные свойства объектов, процессов или явлений.

Делегирование ответственности – передача подчиненным права принятия определенных решений или права на решение определенных проблем.

Делегирование полномочий – передача задач и полномочий лицу, которое принимает ответственность за их выполнение. Является средством распределения среди сотрудников нагрузки и задач руководителя.

Деловое кредо – представляет собой основополагающую концепцию деятельности компании, раскрывающую принципы и идеалы взаимодействия со всеми заинтересованными сторонами.

Деловой этикет – установленный порядок поведения в определенной социальной сфере, а именно в сфере производства и управления.

Дельфийский метод – способ выработки управленческого решения на основе предложений специалистов, выдвинутых ими независимо друг от друга.

Демпинг – продажа товаров по цене ниже их себестоимости в другой стране или ниже установленных цен внутри страны.

Департаменализация – процесс распределения видов деятельности и ресурсов в логичные производственные единицы для исполнения определенных организационных задач.

Департаменализация по географическому положению – процесс разделения по группам видов деятельности и ресурсов в зависимости от особенностей местоположения.

Департаменализация по потребителям – процесс организации разных видов деятельности и ресурсов таким образом, чтобы каждый отдел мог внимательно реагировать на потребности различных потребительских групп.

Департаменализация по продукту – процесс разделения по группам видов деятельности и ресурсов в зависимости от типов продукции, которые компания продает.

Департаменализация функциональная – процесс разделения на группы видов деятельности, которые объединяются в отделы.

Дерево решений – схематическое представление сложного процесса принятия решения по какой-либо задаче.

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

Дерево целей – структурированная, построенная по иерархическому принципу (распределенная по уровням, ранжированная) совокупность целей экономической системы. Концепция «дерева целей» впервые была предложена Ч. Черчменом и Р. Акоффом в 1957 году и представляет собой упорядочивающий инструмент, используемый для формирования элементов общей целевой программы развития компании и соотнесения со специфическими целями различных уровней и областей деятельности. При построении дерева целей вначале определяются цели верхнего уровня, далее они последовательно разукрупняются на подцели следующего уровня.

Децентрализация – смещение властных полномочий по принятию решений в направлении нижних уровней организации.

Диагностика – деятельность по оценке состояния организации с целью определения проблем ее развития и вероятности наступления кризиса.

Диапазон потенциальных возможностей – это функциональные службы организации, такие как маркетинг, производство, НИОКР, финансы и т.д., а также навыки общего управления, например, развитием, диверсификацией, расширением за счет приобретения других фирм.

Дивиденд – часть прибыли акционерной компании, подлежащая распределению по результатам ее деятельности за год между владельцами акций в соответствии сих количеством и стоимостью.

Дивизиональная организационная структура – тип организационной структуры, разработанный в интересах больших организаций, для который функциональные структуры уже перестают быть эффективными. Основными типами структур с отделениями являются региональные и продуктовые структуры, а также структуры, ориентированные на покупателя.

Дивизиональная структура – одна из пяти разновидностей структур организации, описанных американским исследователем Г. Минцбергом. Характеризует не только интегрированную организацию, сколько объединение квазиавтономных подразделений под властью центральной администрации. Ее подразделения называют подразделениями, а центральную администрацию головным офисом. Разделение оперативных функций делает подразделения взаимно независимыми, каждое из них может действовать автономно.

Дилер – это оптово-розничная фирма, посредничающая между производителей и потребителем; как правило, осуществляет послепродажное обслуживание технически сложных товаров.

Дисконтирование – метод приведения будущих инвестиций к расчетному или текущему периоду с учетом ставки дисконта.

Дистрибьютор – это юридическое или физическое лицо, производящее покупку и сбыт оптовых партий товара определенного ассортимента, чаще всего импортного производства, на региональных рынках. Дистрибьютор закупает товары у продавца или производителя за свой счет, а затем продает их покупателю, может оказывать маркетинговые услуги, а также услуги по монтажу и наладке оборудования, обучения пользования им.

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

Должностные инструкции – краткое изложение основных задач, требующих навыков и полномочий различных должностей в организации.

Доля рынка – процентная доля продаж продукта определенной организации в общем объеме продаж аналогичных продуктов на данном рынке.

Дочерняя компания – это компания контрольным пакетом акций, которой владеет другая или другие компании.

Друкер Питер Ф. (род. 1909) – американский экономист, социолог, специалист в области проблем управления. П. Друкер один из теоретиков эмпирической школы в индустриальной социологии, которая основывается на синтезе «классической» школы управления и теории «человеческих отношений». С точки зрения П. Друкера, единство теории и бизнеса – это главная определяющая особенность эмпирической школы. Друкер считал, что основные усилия менеджеров должны быть направлены на создание системы заинтересованности, формирование и совершенствование эффективной мотивации труда. На уровне предприятий это проявляется, прежде всего, в оплате труда и достижении каждым работником удовлетворенности трудом. Друкер сформулировал основы ситуационного подхода к управлению как необходимость конкретного анализа ситуаций для принятия правильных управленческих решений. Он рассматривает ситуационную теорию в качестве объединяющей концепции, считая необходимым превращение ее в основополагающий принцип управленческого мышления. Основные работы П. Друкера: «Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы», «Новые реальности в правительстве и политике, в экономике и бизнесе, в обществе и мировоззрении».

З

Задача (задание) – предписанная работа, которую необходимо выполнить в установленные сроки и установленным образом.

Задача управления – предмет решения, предполагающий необходимость действий по переводу объекта управления в иное состояние.

Заинтересованная группа – любое сообщество внутри организации или вне ее, предъявляющее определенные требования к результатам деятельности организации.

Заключительный контроль – осуществляется после того, как работа выполнена. Он дает информацию, необходимую для планирования дальнейших действий и обеспечивает измерение результативности и определяет необходимость вознаграждения сотрудников.

Закон конкуренции – объективный процесс «вымывания» с

Закон масштаба – закон, согласно которому увеличение масштабов производства продукции за счет ее унификации или реализации других факторов ведет к снижению себестоимости продукции.

Закон управления – под ним понимается формирование (выработку решения) и реализацию управляющих воздействий (управлений), выбранных

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

из множества возможных на основании определенной информации, обеспечивающей желаемое движение (функционирование, поведение) объекта к поставленной цели.

Закон экономии времени – закон экономии суммы прошлого, живого и будущего труда на единицу полезного эффекта объекта за его жизненный цикл.

Закономерности управления – объективные, необходимые, устойчивые и существенные отношения, связи, определяющие развитие и функционирование систем управления.

Законы науки управления – общие, существенные и необходимые связи явлений, изучаемые наукой управления. Законы науки управления выражают наиболее важные внутренние черты, особенности процесса управления. Например, закон необходимого разнообразия требует, чтобы разнообразие управляющей системы было не меньше разнообразия управляемого объекта.

Закрытая система – система, не взаимодействующая с внешней средой.

Запрограммированное решение – выбор, путь к которому ведет через конкретную последовательность этапов или действий. Число альтернатив ограничено.

Застрявшие на полпути – фирмы, не сумевшие направить свою стратегию по одному из трех путей (лидерство в снижении издержек, дифференциация, фокусирование) и завязшие посередине. Такие фирмы оказываются в чрезвычайно плохом стратегическом положении. Их доля на рынке недостаточна, они испытывают нехватку инвестиций. Фирмам, застрявшим на полпути, почти гарантирована низкая норма прибыли.

Звено управления – организационно обособленная должность или подразделение, обладающие необходимой материально-технической базой для выполнения административных функций.

Знак соответствия – зарегистрированный в установленном по рядке знак, который по правилам, принятым в данной системе сертификации, подтверждает соответствие маркированной им продукции установленным требованиям (официальный термин).

И

Игра с нулевой суммой (a zero-game sum) – раздел математической теории игр. Основной постулат, заложенный в основу данных моделей, гласит: выигрыш одного участника игры равен проигрышу другого. Этот раздел теории игр наиболее хорошо изучен и изложен в достаточно большом количестве книг. Игры с нулевой суммой позволяют имитировать и рассчитывать вероятность успеха в тех задачах, решение которых возможно с использованием теории игр.

Идеологическое управление – разработка концепций общественного развития и их внедрение с помощью средств массовой информации в

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

сознание широких слоев населения.

Иерархическая структура – организационная структура, характеризуемая многоуровневым управлением и незначительным объемом управления на каждом уровне.

Иерархия полномочий – распределение полномочий по уровням управления и установление рангов каждого участника управленческой структуры.

Имидж – образ, репутация, мнение широкой публики, потребителей и клиентов о престиже предприятия, его товарах и услугах. Создание благоприятного имиджа одно из ключевых звеньев деятельности фирмы по продвижению своей продукции на рынок, достижению преимуществ в конкурентной борьбе.

Имитация – процесс разработки модели реальной ситуации и выполнение экспериментов, с целью понять, как будет реально меняться ситуация.

Импортные квоты – количественное ограничение объема товаров определенных категорий, разрешенных для ввоза в страну. Цель квотирования – сохранить неизменным курс национальной валюты, защитить местных производителей и не допустить роста безработицы.

Инвентаризация умений и навыков – письменный учет навыков рабочих и служащих, с указанием количества лиц, владеющих ими.

Инвестиции – все виды имущественных и интеллектуальных ценностей, вкладываемых инвестором в объекты предпринимательской деятельности в целях получения прибыли.

Инвестиционный проект – совокупность документов, регламентирующих технические, экономические, организационные, правовые и другие аспекты планирования и осуществления комплекса мероприятий по вложению инвестиций.

Индекс – цифровой статистический показатель, выражающий состояние и тенденции изменения того или иного явления.

Индивидуальный подход – этическая концепция, в соответствии с которой оцениваются морально-приемлемые действия человека, отвечающие его долгосрочным интересам.

Инновации – результат интеллектуальной, научно-технической или другой деятельности в той или иной сфере по эффективному изменению объекта управления путем внедрения новшеств

Инновационные знания – уникальные знания, которые обеспечивают конкурентное преимущество в рассматриваемой деятельности.

Инновационный менеджмент – специфическая область экономической науки и профессиональной деятельности, которая должна обеспечивать достижение любой организационной структурой инновационных целей путем рационального использования всего производственного потенциала. Является одной из разновидностей функционального менеджмента, объектом которого являются инновационные

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

процессы.

Инновационный потенциал – возможности в достижении поставленных инновационных целей.

Инновация – создание, распространение какого-либо новшества, ведущие к улучшению работы, повышению эффективности деятельности.

Инсортинговая интеграция – наиболее распространенный тип интеграции организации в бизнес-пространство, предполагающий, что все внутренние виды деятельности организации, связанные с производством и реализацией продукции осуществляются целиком и полностью ею самой.

Инспекторы – руководители низового звена, непосредственно контролирующие деятельность рядовых исполнителей.

Институционализация стратегии – процесс правового и организационного закрепления системного подхода, обеспечивающего сбалансированность и общее направление роста организации.

Интеллектуальная собственность – юридически оформленные интеллектуальные активы, такие как патенты, торговые марки, авторские права.

Интеллектуальные активы – вид интеллектуальных ресурсов, которые организации удалось определить, описать и занести в определенный реестр. Примерами интеллектуальных активов являются программное обеспечение, разработанные и формализованные в компании бизнес процессы и методология, зафиксированные договоренности с покупателями и поставщиками, оформленные в виде контрактов, базы и массивы данных, отчеты и описания, а также патенты, торговые марки, авторские права, торговые секреты.

Интеллектуальный капитал – все интеллектуальные ресурсы (собственные и заемные), из которых организации извлекают стоимость.

Интенсификация управления – совершенствование управления путем улучшения организации управленческого труда, методов разработки и реализации управленческих решений, рационального сокращения количества информации, унификации документов и т. д.

Интерактивная группа – форма группового принятия решений, когда выбор осуществляется во время обсуждения проблемы между участниками группы.

Интервал управления – это число людей или производственных единиц, за которыми менеджер наблюдает.

Интуитивное решение – выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен.

Интуиция – способность индивида, не обращаясь к логическим выкладкам, быстро «схватывать» особенности текущей ситуации и принимать решения на основе озарения, ощущения его правильности.

Информационная система управления – представляет собой набор элементов, которые быстро записывают и манипулируют огромной массой необработанных исходных данных.

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

Информационно-управляющая система – формальная система обеспечения руководителей информацией, необходимой для принятия решений.

Информация – сведения, знания, сообщения, которые содержат необходимые данные для принятия управленческих решений и их реализации.

Искусство управления – умение применять научные знания по управлению, использовать накопленный опыт и полученные навыки творчески применительно к данной конкретной управленческой ситуации.

Исполнительный уровень – это область линейного управления, уровень обеспечения реализации принятых решений и ситуационной координации при отклонениях.

Исследование – это вид познавательной деятельности человека с целью приобретения новых знаний.

К

Канал распространения – совокупность организаций, участвующих в процессе продвижения товаров и услуг от производителя к потребителю, который использует этот товар или услугу либо непосредственно, либо для производства на их основе других товаров и услуг.

Канал связи – применительно к обмену информации – средство передачи информации письменной, устной, формальной, неформальной, пригодной для электронных средств связи.

Карусель – временный переход работника в другое подразделение, где ему приходится выполнять новые функции.

Категория сотрудников – детальная классификация групп сотрудников в зависимости от их статуса, для которой устанавливаются относящиеся к персоналу правила.

Качество – совокупность свойств и характеристик товара или услуги, относящиеся к их способности удовлетворять существующие или предполагаемые потребности.

Качество исполнения – концепция качества, отражающая ту степень, в которой товары и/или предоставляемые организацией услуги фактически удовлетворяют нужды клиентов.

Качество объекта – совокупность свойств объекта, обусловливающих его способность удовлетворять конкретные потребности, соответствовать своему назначению и предъявляемым требованиям.

Качество проектно-конструкторской документации – степень соответствия в документации показателей качества и Экономичности объекта требованиям конкретного рынка к моменту внедрения объекта у потребителя.

Качество соответствия – концепция качества, отражающая ту степень, с которой продукция или услуги организации соответствуют внутренним спецификациям организации.

Качество управления – оценка процесса управления, определяемая

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

степенью достижения поставленной цели.

Качество управленческих решений – степень соответствия управленческих решений внутренним требованиям организации или стандартам.

Коллективное управление – выработка и принятие управленческих решений группой сотрудников, не обязательно являющихся руководителями.

Команда управленческая – коллектив высококвалифицированных специалистов разных направлений, характеризующийся тесным сотрудничеством и взаимопомощью, работающий совместно над решением тех или иных проблем.

Компания – объединение юридических или физических лиц, предпринимателей для осуществления совместной производственной, торговой, финансовой либо другой экономической деятельности. Компания в обязательном порядке должна иметь статус юридического лица.

Компания-лидер – это компания, владеющая максимальной долей рынка.

Компания-преследователь – это компания, идущая следом за лидером по доле рынка.

Комплексный подход к менеджменту – подход, учитывающий

Конгломерат – группа более или менее разнообразных компаний, принадлежащих одному и тому же владельцу. Конгломерат представляет собой диверсифицированный портфель – в противоположность синергетическому портфелю, в котором ряд хозяйственных подразделений связан между собой.

Конкурент – физическое или юридическое лицо, область деятельности, интересы и цели которого идентичны областям деятельности, интересам и целям данного физического или юридического лица. Конкурент стремится занять господствующее положение на рынке, пользоваться теми же ресурсами, производить и продавать ту же продукцию рынка.

Конкурентная борьба – способы поведения конкурирующих фирм на рынке с целью реализации своих преимуществ.

Конкурентная стратегия – это план достижения превосходства над конкурентами.

Конкурентное отличие – высокая компетентность организации в какой-либо области, которая дает организации наилучшие возможности привлекать и сохранять клиентуру.

Конкурентное преимущество – это активы и другие достоинства организации, дающие ей преимущество над конкурентами.

Конкурентные свойства продукции – предпочтительные свойства продукции компании с точки зрения потребителя, достигаемые за счёт предложения товаров или услуг, обладающих дополнительной потребительской ценностью (относительно продукции конкурентов), в том числе за счет осуществления продаж по более низкой цене.

Конкурентные стратегии (бизнес-стратегии) – определяют

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

характеристики конкурентного преимущества, которого компания хочет достичь и характеристики рынка, на котором позиционируются эти конкурентные преимущества.

Конкурентоспособность – это свойство товара или услуги, субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с присутствующими там аналогичными товарами, услугами, конкурирующими субъектами рыночных отношений.

Конкурентоспособность менеджера – преимущество менеджера по отношению к другому менеджеру, характеризующееся умением разработать систему обеспечения конкурентоспособности данного объекта, управлять коллективом для достижения целей системы.

Конкурентоспособность организации – способность организации вести успешную конкурентную борьбу.

Конкурентоспособность товара – комплекс потребительских, ценовых и качественных характеристик товара, определяющих его успех на рынке. Конкурентоспособность товара можно определить только в сравнении с товарами-аналогами.

Конкуренция – состязание между субъектами экономических отношений, борьба за рынки сбыла для получения более высокой прибыли и других выгод.

Консюмеризм – организованное движение граждан и государственных (муниципальных) организаций за расширение прав покупателей и усиление возможности их воздействия на продавцов и производителей товаров.

Контроль – функция управления, завершающая управленческий цикл, представляет собой наблюдение за тем, чтобы процессы осуществлялись согласно выработанным целям и стандартам. Контроль имеет функцию обратной связи.

Концептуальные навыки – познавательные способности человека воспринимать организацию как единое целое и в тоже время четко выделять взаимосвязи ее частей.

Концепция (лат. conceptio) – 1) система взглядов, то или иное понимание явлений, процессов; 2) единый, определяющий замысел, ведущая мысль какого-либо произведения, научного труда и т.д.

Концепция стратегического менеджмента – система взглядов, которая позволяет организации добиваться своих целей в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды.

Координация – обеспечение и поддержание взаимодействия между различными частями организации или различными организациями для достижения большей согласованности деятельности; объединение отдельных людей и производственных единиц в одно согласованное усилие, которое содействует осуществлению общей цели. Основывается на трех принципах: «групповое усилие», «единство действий» и «общая цель».

Корпоративная память – центральное знание о прошлом компании, включая историю проектов, важные решения и их обоснования, ключевые

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

документы и знания об отношениях с покупателями. Обращение к корпоративной памяти позволяет избежать повторения ошибок. Реализуется как хранилище больших объемов данных, информации и знаний из различных источников предприятия.

Корпоративный этический кодекс – составленный и утвержденный в фирме регулятивный документ, который включает положения, отражающие принципы корпорации, правила поведения, ответственность администрации по отношению к своим работникам и потребителям.

Корпорация – широко распространенная в развитых странах форма организации предпринимательской деятельности, предусматривающая долевую собственность, юридический статус и сосредоточение функций управления в руках верхнего эшелона профессиональных управляющих (менеджеров), работающих по найму. Корпорации могут быть как государственными, так и частными. Юридический статус корпорации предопределяет систему налогообложения их прибылей. В отличие от партнерств и индивидуальных деловых предприятий, чьи доходы облагаются по ставке индивидуального подоходного налога, прибыли корпорации облагаются налогом на прибыль, который, как правило, отличается от подоходного налога, как по величине ставок, так и по набору льгот и вычетов из налоговой базы (дохода, подлежащего налогообложению) или налоговых обязательств.

Корректирующее действие – действие, предпринятое для устранения причины обнаруженного несоответствия или другой нежелательной ситуации.

Кривая опыта (обучения) – графическое отображения закона опыта, который гласи «Издержки на единицу продукции при получении добавленной стоимости применительно к стандартному товару, измеренные в постоянных денежных единицах, уменьшаются на фиксированный процент при каждом удвоении продукции». Данный закон был введен в конце 60-х гг. Бостонской консалтинговой группой.

Кружок качества – группа работников подразделения организации, которая на добровольных началах собираются для того, чтобы обсудить проблемы качества и выработать идеи, направленные на повышение качества. технические, экономические, экологические, организационные, социальные, психологические и другие аспекты менеджмента в их взаимосвязи.

Л

Легенда – преднамеренно подготовленная ложная информационная (или информационно-предметная) модель субъекта, распространяемая среди общественности этого субъекта и направленная на формирование его ложного имиджа (мифа) в соответствии с интересами ее создателя или заказчика (в том числе, возможно, и самого субъекта).

Лизинг – сдача в аренду предметов длительного пользования: зданий, машин, компьютеров и т.д. реализуется договором об аренде, который

Саратовский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского

определяет сроки и размер арендной платы, обязательства по поддержанию имущества в исправном состоянии, порядок возвращения и другие права и обязанности сторон.

Линейные полномочия – полномочия, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным.

Линейный уровень управления – уровень оперативного контроля и координации. Здесь нет полного управленческого цикла, и решения принимаются по ситуации или определены решениями более высокого уровня. Как хорошо бы ни была спланирована деятельность, неизбежно проявляется вариантность процедур в зависимости от сложившихся условий и возмущений – внешних и внутренних, что требует оперативного вмешательства в процесс.

Лицензирование – в международном бизнесе метод выхода на зарубежный рынок, при котором фирма-владелец лицензии заключает соглашение с зарубежной фирмой-покупателем лицензии на право использования последним производственного процесса, торговой марки, патента, торгового секрета и т.д., представляющего ценность за определенную плату.

Лицензия (право, разрешение) – 1) разрешение, выдаваемое государственными органами на право определенной экономической деятельности; 2) разрешение, выдаваемое государственным органом на проведение определенной внешнеэкономической деятельности; 3) право использования защищенных патентами изобретений, технологий, технической и коммерческой информации; 4) разрешение, выдаваемое государственными органами на виды деятельности, которые ограничиваются путем взимания платежей за выдаваемое разрешение.

Логистика – комплекс средств, инструментов и мероприятий, обеспечивающих планирование, контроль и обеспечение результативных и эффективных по затратам потоков сырья, полуфабрикатов и готовых изделий, а также соответствующей информации из пункта происхождения до пункта потребления, их хранения в целях удовлетворения требований клиента.

М

Макросреда – факторы, которые прямо и опосредованно влияют на деятельность организации (потребители, поставщики, конкуренты, рынок труда, профсоюзы, собственники).

Методы экстраполяции – методы, основанные на прогнозировании поведения или развития объектов в будущем по тенденциям (трендам) его поведения в прошлом.

Марка (бренд) – название, понятие, знак, символ, дизайн и их комбинация, предназначенные для идентификации предлагаемых продавцов (группой продавцов) товаров или услуг, а также для установления их отличий от конкурентов.

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

Маркетинг – комплекс средств, инструментов и мероприятий, обеспечивающих максимальную ориентацию производственной, коммерческой и сбытовой деятельности организации на удовлетворение запросов потребителей. Включает исследование рынка, выявление неудовлетворенных и неизвестных запросов потребителей, разработку концепции продукта, организацию продвижения и продаж, разработку политики ценообразования и пр.

Маркетинг персонала – вид управленческой деятельности, направленной на долговременное обеспечение организации человеческими ресурсами. Эти ресурсы образуют стратегический потенциал, с помощью которого возможно решение конкретных целевых задач.

Маркетинговая антикризисная программа – комплекс мероприятий, которые следует выполнить организации для стабилизации ситуации на рынке и по выходу из кризиса.

Масштаб отклонений – заранее установленная величина, на которую реально достигнутые результаты могут отличаться от запланированных, при этом не требуется принятия мер для корректировки.

Математические методы планирования – способы составления планов с помощью математических моделей.

Матрица SWOT – таблица, в которой представлены варианты стратегий фирмы в зависимости от ее сильных и слабых сторон, открывающихся возможностей и нависающих угроз.

Матрица БКГ – таблица, в которой представлены варианты стратегий фирмы в зависимости от темпов изменения спроса и масштабов рынка.

Матрица Мак-Кинси – таблица, в которой представлены варианты стратегий фирмы в зависимости от сочетания ее конкурентных преимуществ и степени привлекательности рынка.

Матричная организация – тип адаптивной структуры, в которой члены сформированной группы несут ответственность за свою деятельность и перед руководителем данного конкретного проекта, где они работают постоянно.

Международная компания – компания, сфера деятельности которой распространяется на зарубежные страны. По принадлежности и контролю большинство из компаний являются национальными. Отличительными особенностями являются: наличие сети подконтрольных производственных филиалов и дочерних компаний в других странах; использование технологического кооперирования и специализации подконтрольных предприятий; контроль и координация деятельности филиалов и дочерних предприятий.

Менеджер – член организации, осуществляющий управленческую деятельность и решающий управленческие задачи.

Менеджеризм – практика управления, руководство производством, фирмой, осуществляемое менеджерами; течение, направление экономической мысли, изучающее и рассматривающее роль управления, менеджеров в

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

экономике.

Менеджмент – от англ. управление, руководство. Выступает как особая форма управления в условиях рынка; как наука представляет собой совокупность философских концепций, стратегий, принципов, функций, методов и стилей управления; предстает как система управления, как наука и искусство, а также как категория людей, орган или аппарат управления.

Менеджмент знаний (или Менеджмент на основе знаний) – целенаправленная организация деятельности всей компании, где знания рассматриваются, как главный стратегический фактор успеха.

Менеджмент качества – совокупность элементов организационной структуры, методик, процессов и ресурсов, необходимых для создания, применения и поддержки общего руководства качеством продукции организации. Требования системы качества зафиксированы в серии международных стандартов ISO 9000 - "Стандарты по общему руководству качеством и обеспечению качества".

Менеджмент ресурсов – управление различными видами ресурсов (объектами и средствами деятельности): материальными, финансовыми, информационными, человеческими и предприятием в целом, как закрытой экономической системой.

Метауправление – управление самой системой управления, направленное на обеспечение ее эффективной работы, как в целом, так и отдельных подсистем управления.

Метод PIMS (Profit Impact of Market Strategy) – способ стратегического анализа и установления количественных характеристик влияния 37 производственных и рыночных факторов на конечные результаты работы фирмы независимо от ее размеров и сферы деятельности.

Методы менеджмента – совокупность приемов и способов воздействия на объект управления для достижения поставленных целей организации.

Методы разработки управленческих решений – набор мероприятий организационного, технологического, экономического, правового и социального характера, направленный на формирование управленческих решений.

Метрологическая служба – организационная структура, несущая ответственность за определение и внедрение системы измерительного контроля.

Механистическая структура – традиционно-бюрократическая форма организации, в противоположность органической или адаптивной структуре.

Микросреда – факторы, изменение которых прямо или непосредственно влияют на деятельность организации (экономика, политика, международные факторы, социо-культурные, политико-правовые).

Миссия – основополагающая уникальная качественная цель организации, представляет собой смысл, предназначение, причину существования организации.

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

Многонациональная конкуренция – одна из форм международной конкуренции, когда конкуренция в каждой стране или небольшой группе стран, по сути, протекает независимо; рассматриваемая отрасль имеется во многих странах, но в каждой из них конкуренция идет по-своему. Конкурентами могут быть и международные компании, но действие их конкурентных преимуществ в большинстве случаев ограничивается пределами той страны, в которой эти компании работают.

Многонациональная стратегия – стратегия, при которой компания приспосабливает свой стратегический подход к конкретной ситуации на рынке каждой страны. В этом случае общая международная стратегия компании представляет собой совокупность стратегий по странам. Она приемлема для отраслей, где преобладает многонациональная конкуренция.

Многонациональные фирмы – фирмы, капитал которых принадлежит предпринимателям разных стран. Они образуются путем слияния активов объединяющихся фирм разных стран и выпуска акций вновь созданной компании. Термин «многонациональная фирма» может употребляться по отношению к компаниям, участвующим в многонациональной конкуренции, и в противоположность термину глобальные фирмы. Данная фирма может проявить большую независимость при проведении операций в различных странах, исходя из того, что каждый рынок уникален и условие успеха является максимальная адаптация к национальным особенностям.

Модели формирования стратегии (по Г. Минцбергу) – 1) Плановая (разрабатывается специалистами-плановиками на основе точного расчета).2) Предпринимательская (полуосознанно зарождается в голове у предпринимателя). 3) Обучение на опыте (создается методом проб и ошибок с привлечением максимального числа, сотрудников).

Модель «привлекательность рынка – конкурентоспособность компании» (модели GE/McKinsey, Shell/DPM) – положение организации позиционируется путем относительной оценки ее сильных сторон на рынке (в отрасли) в сочетании с относительной перспективностью самого рынка (отрасли). Позволяет определить конкурентоспособность различных бизнесов компании на рынках разной степени привлекательности.

Модель «стадия эволюции рынка (жизненный цикл товара) – конкурентное положение компании» (модель Хоффера-Шендлера, ADL) – положение организации определяется в результате оценки ее позиций относительно конкурентов в зависимости от стадии эволюции рынка (или стадия жизненного цикла товара). Позволяет определить место различных бизнесов компании на растущих, стабильных и стагнирующих рынках.

Мозговая атака – выработка управленческого решения на основе идей, бессистемно выдвигаемых группой в процессе совместной работы с их последующим уточнением и обсуждением.

Мониторинг – непрерывное комплексное наблюдение за объектами, измерение параметров и анализ их функционирования.

Моральный кодекс – формальное изложение этических и социальных

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

ценностей организации, которое призвано донести до сотрудников принципы, которых придерживается компания.

Н

Незапрограммированное решение – выбор, который приходиться делать в новой или неопределенной ситуации, или в ситуации с неизвестными факторами воздействия.

Необходимость координации – ситуация, возникающая при вертикальном и горизонтальном разделении труда. Без соответствующей координации люди не смогут работать вместе.

Неопределенность внешней среды – функция количества информации по конкретному фактору внешней среды и относительной уверенности в точности такой информации.

Непрерывность – свойство (способность) процесса управления не допускать перерыва между последовательно выполняемыми этапами (фазами) или другими действиями, приводящими к снижению качества управления.

Непрерывность процесса управления – отсутствие перерывов между последовательно выполняемыми этапами (фазами) или другими действиями, приводящими к снижению качества управления. Непрерывность процесса нарушается, если между двумя последовательно выполняемыми этапами возникает незапланированная пауза, приводящая к снижению качества выполнения последующих этапов анализа (например, из-за потери ценности информации), несвоевременному достижению поставленной цели или срыву всего процесса управления.

Нестабильность внешней среды – внешнее окружение с высоким уровнем взаимосвязанности факторов, что влечет за собою сложность, подвижность и неопределенность внешней среды.

Номинальная стоимость акций – это стоимость обычной акции в соответствии с указанным на ней номиналом.

Нормативный метод планирования – способ составления планов, исходящий из удельных затрат ресурсов на единицу продукции ее требуемого количества.

Нормирование – мероприятие по оценке количества труда, которое должно быть реализовано в рамках заданной технологии.

Ноу-хау – совокупность технических, технологических, коммерческих, организационных знаний, необходимых для организации производства.

О

Обеспечивающая подсистема системы стратегического менеджмента – подсистема, обеспечивающая систему всем необходимым для нормального функционирования фирмы (системы); вход системы. Компонентами подсистемы являются: методическое обеспечение; ресурсное

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

обеспечение; информационное обеспечение; правовое обеспечение.

Обмен информации по вертикали – движение информации с уровня на уровень в пределах организации.

Обработка информации – процесс расположения ее в определенном порядке, придание ей неких завершенных форм, что наполняет информацию новым смыслом и значением. Обработка информации создает образы, формы, которые человек может распознать, и которые понимаются им определенным образом. При этом происходит процесс сведения комплекса информационных сигналов до упрощенных синтезированных образов и категорий.

Общее руководство – организационная функция, отвечающая за эффективность деятельности организации в целом. Сюда относится разработка позиции организации в конкурентной борьбе, обеспечивающей ее скоординированное продвижение к цели данного этапа. Общее руководство – это возможность и способность действовать таким образом, чтобы оптимизировать достижение целей организации ближайшего и последующего этапов.

Объект управления – управляемая подсистема (социальные процессы, ресурсы, социальные организации, люди), воспринимающая воздействия со стороны субъекта управления.

Объем работы – количество различных операций, выполняемых одним рабочим, и частота их повторения.

Обязанности – нормативно закрепленный круг действий, возложенных на орган управления или работника и безусловный для исполнения ими. Обязанности подразделяются на общие, специальные, служебные (должностные) и др.

Обязательные согласования – форма административных полномочий, при которой линейные руководители обязаны обсуждать соответствующие вопросы с персоналом, прежде чем предпринять действия или представить предложение высшему руководству.

Обязательство – понимается, что от индивида ожидается выполнение конкретных задач и рабочих требований.

Ограничение норм управляемости – количество работников, которые подчиняются руководителю (от 7 до 10).

Оперативное управление производством – целенаправленное воздействие на производство с целью выработки своевременных решений по поводу выполнения планов, норм, которые составлены на основе достоверной информации о ходе производства.

Оперативность процесса управления – завершение цикла управления в требуемые сроки.

Оперативные цели – имеют внутреннюю направленность, исходят из действительной политики и указывают, что организация на самом деле пытается делать.

Операционная система – общая система производственной функции организации, состоящая из трех подсистем: перерабатывающей подсистемы,

Саратовский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского

подсистемы обеспечение и планово-контрольной подсистемы.

Операционные цели – цели организации еще более специфичные и более измеряемые, чем оперативные. Направляют поведение и по ним дают оценку работе, разрабатываются до деталей и выражаются в количественных терминах.

Оптимизация – процесс перебора множества факторов, влияющих на результат, с целью определения значений параметров объекта, при которых достигается его наилучшее состояние, позволяющее, в свою очередь, обеспечить оптимальные параметры выхода объекта как системы.

Оптимология – наука об оптимуме, изучающая оптимальность соотношений между различными факторами в бизнесе, сформулирована Г. Хопфом (1882-1949). Ее основная задача – анализ всех факторов, техники, процессов в различных отраслях человеческой деятельности; их классификация с учетом условий данного предприятия и уровня оптимальности, к которому следует стремиться.

Организатор – одна из ролей менеджера в рамках системного подхода связанная с ответственностью за разработку организационных структур и других форм организации деятельности персонала, наиболее эффективных в заданных условиях.

Организационная структура – логические соотношения уровней управления и функциональных обязанностей, организованные таким образом, чтобы эффективно достигать поставленных целей.

Организационное окружение – та часть организации, с которой человек сталкивается во время своей работы. Для большинства людей организационное окружение включает как рабочее место, так и такие характеристики и составляющие организации, как производственный профиль, положение в отрасли, положение на рынке, размер организации, ее месторасположение, руководство, организационная структура, правила поведения и внутренний распорядок, условия труда, система оплаты, система социальных гарантий, философия организации, общение, трудовые отношения, коллеги и т.д.

Организационное проектирование – процесс разработки проектов организации производственных систем и систем управления. Целью организационного проектирования является придание процессу создания новых систем или развитию действующих целенаправленности и научной обоснованности. Организационное проектирование позволяет формировать системы с заранее заданными характеристиками, содержащимися в проектной документации. Объектом организационного проектирования могут быть мероприятия в области организации производства, управления персоналом, организации в целом. При комплексном организационном проектировании предполагается использование системного подхода, который предусматривает решение организационных вопросов одновременно для производственной системы и системы управления проектируемой организации, для каждого составляющего их элемента, а также организации в

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

целом как системы. Проектируются взаимосвязи этих компонентов целостной системы между собой внутри системы, а также с внешней средой.

Организационное решение – выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью. Цель организационного решения – обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам. Наиболее эффективным организационным решением является выбор, который будет реализован и внесет наибольший вклад в достижение конечной цели.

Организационное управление – система организации деятельности в компании, реализуемая путем определения функциональных областей деятельности, процессов и механизмов взаимодействия между ними, а также уровней управления.

Организационные решения – решения, связанные с организацией бизнеса, структурированием функций, полномочий и обязанностей подразделений и персонала, построением производственных и информационных потоков и т.п. Особая часть этих решений связана со структурированием ресурсов компании и направлены на увеличение потенциала их использования.

Организационный капитал – способности организации, проистекающие из формализованных знаний, деловых процессов, организационной культуры, ценностей и норм. Является частью интеллектуального капитала организации.

Организация – как функция управления это создание структуры, которая позволяет эффективно достигать те цели, которые были поставлены функцией планирования. Например, распределение задач, обязанностей и ответственности среди подчиненных.

Организация – открытая система, встроенная во внешний мир; группа людей, деятельность которых координируется для достижения общей цели.

Организация управления – создание, образование системы управления или внесение прогрессивных изменений в порядок ее функционирования и развития.

Ответственность – обязательство выполнять задачи и отвечать за их решение.

Ответственность юридическая – следование организации законам и нормам государственного регулирования, определяющим, что она может, а чего не может.

Отрасль – в стратегическом управлении: совокупность всех продавцов какого-либо продукта или производителей, предлагающих какой-либо продукт или услугу, полностью заменяющих друг друга.

Официальные цели – определяют общее назначение организации. Абстрактны, идеалистичны и описываются в качественных терминах, оправдывая существование организации перед обществом; по ним трудно определить, чем на самом деле занимается организация.

Оценка деятельности – формальная процедура оценки работы

Саратовский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского

сотрудника, в основном, путем сбора информации о выполнении поставленных задач.

П

Паблик рилейшнз, PR – деятельность по организации и обеспечению коммуникации субъекта (индивида, фирмы, государства) с его общественностью.

Параллельные полномочия – форма административных полномочий, при которой персонал имеет право наложить вето на решения линейного руководства.

Патент – государственный документ, удостоверяющий право, устанавливающий приоритет и закрепляющий права патентообладателя на запатентованный объект.

Передача информации по горизонтали – движение информации из одного подразделения в другое в пределах организации.

Передача информации сверху вниз – движение информации с верхних уровней организации на нижние.

Передача информации снизу вверх – движение информации с нижних уровней организации на верхние.

Перестройка работы – это процесс переформулирования целей и задач путем расширения должностных инструкций и функциональных обязанностей для обеспечения больших внутренних вознаграждений.

План – официальный документ, в котором отражаются прогнозы развития организации в будущем, промежуточные и конечные задачи и цели, стоящие перед ней и ее отдельными подразделениями, механизмы координации деятельности и распределения ресурсов, стратегия на случай чрезвычайных обстоятельств.

Планирование – функция управления, представляющая собой постановку целей и способов их достижения, составление программ действий.

Планирование качества – часть менеджмента качества, направленная на установление целей в области качества и определяющая необходимые операционные процессы жизненного цикла продукции и соответствующие ресурсы для достижения целей в области качества.

Плоская структура – структура организации, характеризуемая малым числом уровней управления и широким объемом управления.

Поглощение – объединение, при котором более крупная компания приобретает и интегрирует в свою структуру бизнес меньшей компании.

Подвижность внешней среды – относительная быстрота изменений, происходящих во внешней среде.

Подразделение – формальная группа в организации, отвечающая за выполнение конкретного набора задач для организации в целом.

Подход к руководству – признанная в данный момент обществом совокупность принципов отношения к работнику, управления им.

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

Политика – общие ориентиры для действий и принятия решений, которые облегчают достижение целей.

Полномочия – ограниченное право использовать ресурсы и направлять усилия работников организации на выполнение определенных задач.

Портфель – наиболее распространенное значение понятия «портфель», употребляемое по отношению к бизнесу – ценные бумаги, принадлежащие какому-либо лицу. В расширенном толковании данное понятие используется для обозначения каких-либо групп хозяйственных подразделений и вытекает из понятия портфеля акций, которое означает инвестиции в ценные бумаги, в том числе целого ряда различных компаний. Данное понятие по аналогии с его значением в бизнесе стали использовать для определения более или менее разнообразных групп хозяйственных подразделений, принадлежащих одному и том уже владельцу.

Портфельная стратегия – стратегия комплектования важнейших зон хозяйствования, назначение которой эффективное балансирование направлений деятельности фирмы, связанных с получением доходов, разработкой и выпуском на рынок новых товаров, уходом с рынка, поддержания имеющегося уровня продаж.

Построение организационных коммуникаций – оценка количества и качества информационных потоков в компании; разработка программы информационной поддержки; обучение сотрудников техникам личной коммуникации и внедрение корпоративного стиля делового общения.

Потенциал – 1) скрытые возможности, мощь, сила фирмы; 2) средства, запасы, источники, имеющиеся в наличии, которые могут быть мобилизованы, приведены в действие и использованы для достижения определенных целей; 3) возможности отдельного лица, общества, государства в определенной области.

Потребительская ценность – оценочное суждение потребителя о способности товара удовлетворять его потребности.

Правила – точное определение того, что следует делать в конкретной уникальной ситуации.

Предварительный контроль – включает введение в практику определенных правил, процедур и линий поведения. Они вырабатываются для обеспечения выполнения планов и их строгого соблюдения, т.е. это способ убедиться, что работа идет в заданном направлении.

Предпосылка – предложение, рассматриваемое как истинное. Используется в качестве отправной точки в процессе принятия решений.

Пресс-релиз – специальное сообщение компании, выпускаемое для СМИ, содержащее информацию для последующей публикации.

Престиж – мера признания способностей, превосходства знаний, успехов руководителя и уровень влияния этих фактов на исполнительность подчиненных.

Принцип исключений – концепция, согласно которой только значительное отклонение от стандартов и правил должны побуждать

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

срабатывать систему контроля.

Принцип соответствия – принцип, согласно которому руководство должно делегировать индивиду достаточно полномочий, чтобы он был в состоянии выполнить те задачи, за которые несет ответственность.

Принципы – правила поведения, которыми люди руководствуются на практике.

Принципы планирования – правила, которые необходимо учитывать при составлении планов. К их числу относят участие максимального числа работников организации, непрерывность, гибкость, координацию и интеграцию, создание необходимых условий для выполнения плана.

Принципы стратегического управления – ориентация на миссию организации, ее глобальные цели, конкурентоспособность; определение приоритетов фирмы как основы самостоятельных стратегий; предположение о единстве окружающей среды и фирмы; отсутствие рутинных процедур и детальных инструкций.

Принятие решений – представляет собой сознательный выбор из имеющихся вариантов или альтернатив направления действий, сокращающих разрыв между настоящим и будущим состоянием организации.

Проблема – ситуация несоответствия желаемого и существующего.

Проблемная ситуация – условия, порождающие проблему.

Прогноз – система аргументированных представлений о направлениях развития и будущем состоянии организации и ее окружения.

Прогнозирование – метод, в котором используются как накопленный в прошлом опыт, так и текущие допущения насчет будущего с целью его определения. Если прогнозирование выполнено качественно, результатом станет картина будущего, которую вполне можно взять за основу планирования.

Программа – комплекс мероприятий по реализации одной или нескольких целей. Оценка и выбор вариантов программ производится по различным критериям.

Программа антикризисная – система мер, позволяющих вывести предприятие из кризиса; комплекс управленческих решений по выводу организации из кризисного состояния.

Программно-целевая структура управления – структура управления, в которой руководитель осуществляет координацию работы независимых от него подразделений, связанных с выполнением программы.

Программно-целевой метод управления – совокупность приемов и способов согласования целей с имеющимися ресурсами. Разработка программы предполагает: построение дерева целей, мероприятий, определение ресурсов, сравнение альтернативных вариантов и выбор наилучшего.

Программно-целевой подход в управлении – это такой подход, при котором руководитель ориентируется на достижение конечного результата в логике поэтапного действия: формирование дерева целей, разработка

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

адекватной исполняющей программы, реализация управляющей программы.

Продвижение – это деятельность по распространению сведений о товаре или услуге и убеждению потребителей в необходимости их покупки.

Продуктовая организационная структура – структура, основным элементом которой являются отделения, ответственные за выпуск основных видов продукции.

Проектная организационная структура – совокупность временных подразделений, предназначенных для решения разовых задач.

Проектная управленческая структура – структура управления, в которой руководитель полностью отвечает за решение разовой задачи (реализацию проекта).

Производственная среда – совокупность условий, в которых выполняется работа.

Промежуточный управленческий процесс – важный аспект деятельности, перекрывающий и связывающий четыре основные функции: планирование, организация, мотивация и контроль.

Профиль – это комплексная оценка предприятия, характеризующая его специализацию, организационно-технический уровень, систему управления и организационную культуру.

Профильная диверсификация – вид диверсификации, при котором компания расширяет сферы своей деятельности в отрасли, обладающие стратегическим соответствием, т.е. имеющие схожие с данной компанией цепочки создания стоимости, что создает возможность объединения различных производств в единую систему и максимального использования кривой опыта для снижения издержек производства.

Процедура – набор официальных правил, выполняемых в определенной последовательности.

Процедура изменений – процесс подготовки и проведения трансформации значимых элементов, корпоративной культуры.

Процедурные знания – знания о способах решения задач в проблемной области, а также различные инструкции, методики и т.п.

Процесс – совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующая входы в выходы.

Процесс внешней адаптации – связан с поиском и нахождением организации своей ниши на рынке и ее приспособлением к изменяющемуся окружению. Это процесс достижения организацией своих целей и взаимодействия с представителями внешней среды.

Процесс внутренней интеграции – установление и поддержание эффективных отношений по работе между членами организации. Это процесс нахождения способов совместной работы и сосуществования в организации.

Процесс контроля – последовательность действий по обеспечению достижения организацией своих целей, состоящая из трех этапов: выработка стандартов и критериев оценки; сопоставление реальных результатов со

Саратовский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского

стандартами; принятие необходимых корректирующих действий.

Процесс принятия решений – последовательная реализация этапов, таких как диагноз проблемы, формулировка ограничений и критериев для принятия решения, выявление альтернатив, оценка альтернатив, выбор альтернативы, оценка и контроль выполнения решения.

Процесс стратегического менеджмента – совокупность последовательных действий для достижения целей, поставленных перед организацией в условиях изменчивости и сложности организационной среды, позволяющая оптимально использовать наличный потенциал и гибко реагировать на изменения внешней среды.

Процесс управления – общий объем непрерывных взаимосвязанных действий или функций в рамках организации.

Процессный подход к управлению – подход в управленческой теории, основывающийся на концепции, согласно которой управление есть непрерывная серия взаимосвязанных действий и функций.

Прямой маркетинг – это система сбыта товаров посредством различных средств рекламы, которая предполагает непосредственный контакт с потребителем и направлена на получение от него немедленной реакции.

Р

Работоспособность – параметр, описывающий уровень ресурсов, которые могут быть использованы при выполнении работы и создании конечного продукта.

Равенство конечного результата – принцип, согласно которому один и тот же результат может быть получен различными способами при различных начальных условиях.

Развитие организации – долгосрочная программа усовершенствования возможностей организации решать различные проблемы и способностей к обновлению, в особенности путем повышения эффективности управления культурой организации. При этом используются теоретические и технологические новинки, достижения прикладных наук о нововведении.

Разработка философии предприятия – определение ценностно-смысловых, нормативных и символических компонентов организационной культуры, разработка корпоративного кодекса, оценка соответствия организационной культуры миссии и стратегии компании.

Ранжирование – определение важности, весомости, ранга факторов (проблем) по их эффективности, актуальности, масштабности, степени риска.

Ранжирование целей – распределение целей по важности, первоочередности осуществления и т.п.. Способы ранжирования: построение «дерева целей», распределение по уровням организации, вкладу в реализацию миссии; времени; затратам; величине выгод (неблагоприятных последствий) и пр.

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

Распространение – это деятельность, благодаря которой товар или услуга становятся доступными для потребителей.

Расширение объема работы – реорганизация труда с расширением объема выполняемых работ.

Рациональное решение – выбор, подкрепленный результатами объективного анализа. Данное решение не зависит от опыта, накопленного в прошлом.

Регулирование – функция менеджмента по изучению изменений факторов внешней среды, оказывающих влияние на качество управленческого решения и эффективность функционирования системы менеджмента фирмы, и по принятию мер для доведения процессов в ней до новых требований выхода (требований потребителей).

Результативность – степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов.

Реклама – форма коммуникации, обслуживающая рынок и стимулирующая спрос и продвижение продукции, услуг, идей потребителю путем информирования о потребительских свойствах и качестве товара.

Рекомендательные полномочия – форма административных полномочий, предполагающая, что линейные руководители обращаются за административными решениями и рекомендациями, но не обязаны их выполнять.

Рентабельность – это показатель эффективности экономической деятельности, характеризующий уровень затрат и степень использования средств компанией.

Рентабельность инвестиций (ROI) – показатель эффективности инвестиционной деятельности компании, который устанавливает желательность инвестиций в терминах доходности к первоначальному вложению. Рассчитывается как отношение среднегодовой прибыли после налогов к чистым инвестициям.

Реорганизация – изменения структуры и статуса предприятия путем слияния, выделения, поглощения или преобразования его звеньев.

Репутация организации – созданное устойчивое мнение о качествах, достоинствах и недостатках организации в деловом мире (в определенном сегменте рынка).

Реструктуризация – изменение структуры чего-либо по определенным параметрам (сроку, назначению, величине, льготам) в связи с изменившимися условиями и в целях позитивного решения проблемы.

Ресурсы – запасы сырья, земли, кадров, управленческих знаний и навыков, научных данных и т. п., которые используются в процессе управления.

Решение – организационная реакция на проблему и выбор альтернативы.

Решение, основанное на суждении – выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Человек использует знание о том, что случилось в

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

сходных ситуациях ранее, чтобы спрогнозировать результат альтернативных вариантов выбора в существующей ситуации. Опираясь на здравый смысл, он выбирает альтернативу, которая принесла успех в прошлом. Такие решения иногда кажутся интуитивными, поскольку логика их не очевидна.

Риск – уровень неопределенности в предсказании результата.

Риск управленческий – характеристика управленческой деятельности, осуществляемой в той или иной степени неопределенности.

Риск экономический – потери, ущерб, вероятность которых связана с наличием неопределенности, а также возможные выгода и прибыль, получить которые можно лишь при действиях, обремененных риском.

Риск-менеджмент – система управления организацией, которая ставит своей целью снижение риска, предотвращение недопустимого риска; представляет органичную часть финансового менеджмента.

Родственная диверсификация – это вхождение фирмы в отрасли, сходные по технологиям, системе поставок, каналам распространения, клиентуре с базовой отраслью компании.

Руководители среднего звена – руководители основных подразделений и предприятий, входящих в организацию. Через подчиненных руководителей низового уровня управляют текущей деятельностью: устанавливают задания исполнителям, контролируют их выполнение, проводят мероприятия по совершенствованию производства, условий труда и пр.

Руководитель – это лицо, направляющее и координирующее деятельность исполнителей, которые обязаны ему подчиняться и в установленных рамках выполнять все его требования.

Руководитель высшего звена – руководитель, отвечающий за решения для организации в целом или для значительной части организации.

Руководитель низшего звена – руководитель в организации на уровне, находящемся над уровнем управленческого персонала.

Рыночная стоимость акции – это стоимость акции, по которой она оценивается на свободном рынке.

Рычаг управления – способы, с помощью которых реализуются управленческие решения, средства, воздействующие на исполнителей.

С

Саморегулирование – способность системы самостоятельно, без воздействия извне, реагировать на внешние воздействия, нарушающие ее нормальное функционирование. Саморегулирование достигается с помощью обратной связи и осуществляется в форме самонастройки и самоорганизации.

Самоуправление – самостоятельность социальных организаций, заключающаяся в реальной возможности и праве самостоятельно, под свою ответственность, решать важные вопросы своей жизнедеятельности и принимать управленческие решения для достижения конечных результатов. Самоуправление связано с изменением соотношения централизации и

Саратовский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского

децентрализации в системе управления.

Санация – реорганизованная процедура передачи собственности предприятия-должника лицам или организациям, оказывающим ему финансовую помощь в целях его оздоровления.

Сбалансированная система показателей – система оценки и стимулирования деятельности организации по реализации выбранной стратегии. Система обеспечивает учет не только финансовых результатов, но и факторов, определяющих данные результаты: взаимоотношения с клиентами, инновации, эффективность бизнес-процессов, знания и потенциал организации.

Связующий процесс – это процесс, необходимый для осуществления планирования, организации, мотивации и контроля. Основные связующие процессы это принятие решений и коммуникация.

Связь – категория управления, отражающая формы взаимодействия элементов системы. Посредством связи формируются отношения, определенные для данной структуры.

Сегмент – группа покупателей, одинаково реагирующих на определенный набор стимулов маркетинга.

Сетевое планирование – система управления, широко применяемая в строительстве, в разработке крупных научно-технических проектов, использующая сетевой график как форму предоставления информации об управляемом объекте.

Сетевой график – полная графическая модель комплекса работ, направленных на выполнение единого задания, в которой определяются логическая взаимосвязь и последовательность работ этого комплекса. Основными элементами сетевого графика являются работа, событие, критический путь.

Сетевые методы менеджмента – методы, которые применяет управляющая подсистема к организационным объектам управления. В основе этих методов лежит сетевое планирование и управление (СПУ) – графоаналитический метод управления процессами создания (проектирования) любых систем.

Синергия (в стратегическом менеджменте) – дополнительные стратегические преимущества, которые возникают при реализации нескольких направлений бизнеса в рамках одной компании, за счет взаимодополняемости продукции и услуг и/или использования общих ресурсов.

Система — это множество составляющих единство элементов, их связей и взаимодействий между собой и между ними и внешней средой, образующее присущую данной системе целостность, качественную определенность и целеполагание.

Система менеджмента знаний – совокупность методологических подходов и технологий, которые позволяют менеджменту за счет использования знаний создать для компании дополнительные ценности.

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

Система менеджмента качества - система менеджмента для руководства и управления организацией применительно к качеству.

Система обратной связи – в управлении это любой механизм, обеспечивающий получение данных о результатах, которые могут быть использованы руководителями для корректировки отклонений от намеченного плана.

Система управления – совокупность увязанных, согласованных методов и средств управления организацией, используемых менеджерами. Представляет иерархическую структуру, разделенную на уровни.

Систематизация информации – обработка с целью приведения к определенному виду и интерпретация информации, позволяющая индивиду определенным образом реагировать на ее получение.

Системный подход – рассматривает организацию как многоплановое явление, связывающее в органичное целое цели, ресурсы и процессы, протекающие в организации и вне нее.

Ситуационный подход – предполагает, что эффективность управления, выбор методов, принципов определяются конкретной ситуацией, под которой понимается набор определенных обстоятельств внутренних и внешних, которые воздействуют на организацию. Каждая конкретная ситуация и определяет набор способов, которые будут вести к успеху.

Скалярная цепь управления – ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего самое высокое положение в цепочке, вниз, до руководителя низового звена.

Скрытность процесса управления — способность утаить от конкурентов или других противодействующих систем планируемые и выполняемые действия.

Слабая компания – это компания, теряющая свои конкурентные позиции.

Слияние – это объединение примерно равных партнеров, в результате которого вновь созданная компания получает новое название.

Сложность внешней среды – определяется числом внешних факторов, на которые организации приходится реагировать, а также степенью переменчивости каждого фактора.

Совместное предприятие (СП) – это предприятие вне зависимости от формы собственности, действующее на основе имущества учредителей, в числе которых могут быть и иностранные юридические и физические лица.

Создание организации – процесс создания структуры организации, которая дает возможность ее сотрудникам эффективно работать вместе для достижения целей организации.

Социальное управление – проявляется как координация неполитических процессов в обществе и деятельности соответствующих организаций, не связанных с рыночными отношениями (например, образовательная сфера).

Социотехническая система – система, представляющая людей и

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

технологические компоненты. Все формальные организации представляют собой социотехнические системы.

Специализация внутри предприятий – сосредоточение отдельных цехов, участков и рабочих мест на выполнении определенных технологических операций или групп операций, на которые расчленяется процесс изготовления готовой продукции при производственной и территориальной кооперации цехов, участков и отдельных рабочих мест.

Специализация отрасли – приспособленность отрасли к выпуску длительно и стабильно повторяющейся номенклатуры продукции определенного экономического назначения, идущей на удовлетворение общественных потребностей и личных нужд.

Специализация предприятия – производственно-технологическая приспособленность и сосредоточение предприятия на выпуске стабильно повторяющейся и технологически однородной номенклатуры продукции узкого или ограниченного ассортимента.

Специализация производства – форма общественного разделения труда между отраслями народного хозяйства, предприятиями, а также внутри отраслей и предприятий на различных стадиях производственного процесса.

Специфические цели – цели подразделений, определяющие основные направления их деятельности в свете реализации общих целей.

Среда менеджмента знаний – аспекты состояния компании, которые определяют способность компании эффективно управлять знаниями. Наиболее важными аспектами являются установленная взаимосвязь между стратегией компании и знаниями, культура, уровень технологической оснащенности, знание источников знаний, доступность источников знаний, структурированность и актуальность существующих знаний.

Срок окупаемости – период, начиная с которого первоначальные вложения и другие затраты по инвестиционному проекту покрываются результатами его осуществления.

Ставка дисконта – норматив приведения будущих инвестиций к расчетному или текущему периоду.

Стандарт – конкретная цель, продвижение к которой поддается измерению.

Стержневые технологии (компетенции) – уникальные технологии, которые обеспечивают компании базовые, пороговые конкурентные преимущества в самой долгосрочной перспективе. Это специфические навыки в технической, управленческой или иных сферах, которые определяют невоспроизводимые достоинства конечного продукта компании и обеспечивают потенциальный доступ к различным рынкам.

Стиль руководства – совокупность конкретных способов воздействия руководителей на подчиненных. Он определяется характером деятельности организации, культурой, системой ценностей, позициями менеджеров, и случайными факторами.

Стиль управления – совокупность наиболее характерных устойчивых

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

методов решения проблем, используемых руководителями в практической управленческой деятельности.

Стратегии диверсифицированного роста – они реализуются в том случае, если фирмы дальше не могут развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли. Выделяют: **стратегия центрированной диверсификации –** базируется на поиске и использовании заключенных в существующем бизнесе дополнительных возможностей для производства новых продуктов. При этом существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает, исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке; **стратегия горизонтальной диверсификации** – предполагает поиск новых возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой; **стратегия конгломеративной диверсификации** – состоит в том, что фирма расширяется за счет производства технологически не связанных с уже производимыми новыми продуктами, которые реализуются на новых рынках.

Стратегии интегрированного роста – они предполагают расширение фирмы путем добавления новых структур. Фирма может прибегнуть к этим стратегиям, если она находится в сильном бизнесе, путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри, при этом происходит изменения положения фирмы внутри отрасли. К ним относят: **стратегия обратной вертикальной интеграции** – направленная на рост фирмы за счет приобретения, либо же усиления контроля над поставщиками, а также за счет создания дочерних структур. Реализация этой стратегии может дать фирме благоприятные результаты, связанные с уменьшением зависимости от колебания цен на комплектующие и запросы поставщиков; **стратегия вперед идущей вертикальной интеграции –** рост фирмы за счет приобретения, либо усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем, т.е. над системами распределения и продажи.

Стратегии концентрированного роста – те стратегии, которые связаны с изменением продукта и/или рынка. В данную стратегию входят: **стратегия усиления позиции на рынке**, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции (маркетинговые усилия); **стратегия развития рынка** – заключается в поиске новых рынков для уже производимого продукта; **стратегия развития продукта –** предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта и его реализации на уже освоенном фирмой рынке.

Стратегии сокращения – они реализуются, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике. Выделяют: **стратегия ликвидации** - представляет предельный случай стратегии сокращения и осуществляется тогда, когда фирма не может вести бизнес и избавляется от не эффективных производств, подразделений, филиалов; **стратегия «сбора урожая» -**

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

предполагает отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе. Она применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан, но может принести доходы (сокращение затрат на закупки, на рабочую силу); **стратегия сокращения –** фирма закрывает или продает одно из своих подразделений для того, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ бизнеса. Когда одно из производств плохо сочетается с другим или когда нужно получить средства для развития более перспективных или новых бизнесов; **стратегия сокращения расходов** – поиск новых возможностей уменьшения издержек и проведения соответствующих мероприятий по сокращению затрат. Она ориентированна на устранение достаточно небольших источников затрат, и ее реализация носит характер временных или краткосрочных мер.

Стратегическая единица бизнеса (СЕБ) – это внутрифирменная организационная единица, отвечающая за выработку стратегии фирмы в одном или нескольких сегментах целевого рынка.

Стратегическая задача – мероприятие по нейтрализации последствий непредвиденных событий внутри фирмы и за ее пределами. Цель решения стратегической задачи состоит в поиске путей повышения гибкости и неуязвимости организации.

Стратегическая концепция развития – стратегия, которая формируется на основе выработки генеральной цели компании и выбора соответствующих ей перспективных направлений деятельности на ближайшие годы.

Стратегическая программа – разрабатывается по результатам стратегического анализа в соответствии с принятой стратегией развития и учетом ресурсных возможностей фирмы.

Стратегическая сегментация рынка – исследование рынка с целью прогнозирования его параметров для разработки стратегии фирмы. К параметрам рынка относятся: функции или потребности, которые нужно удовлетворять; группы потребителей по целевым сегментам; объемы, цены и сроки продаж по целевым сегментам; технологии удовлетворения потребностей.

Стратегические факторы – это направления развития внешней среды, которые, во-первых, имеют высокую вероятность реализации и, во-вторых, высокую вероятность влияния на функционирование предприятия.

Стратегические цели – отражают в количественных показателях желаемое состояние, которое необходимо достичь в ходе использования потенциала организации к определенному сроку.

Стратегический анализ – методичные систематизированные действия по следующему управленческому циклу: сбор и обработка информации, выявление особенностей, закономерностей, тенденций и возможностей развития.

Стратегический менеджмент – система управления основными

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

аспектами деятельности на базе планирования и реализации долгосрочной концепции развития, определяющей общие цели фирмы, приоритеты в распределении ресурсов и инвестиционных вложений, конкурентные преимущества продукции компании на рынке.

Стратегическое планирование – набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.

Стратегическое соответствие – это совпадение у бизнес-единиц компании отдельных звеньев цепочек ценности, позволяющее повысить эффективность работы корпорации в целом за счет снижения издержек, обмена навыками и опытом.

Стратегическое управление – процесс формулирования и реализации стратегий, которые устанавливают соотношение между организацией и ее средой для достижения поставленных целей.

Стратегия – это генеральное направление действий организации, следование которому в долгосрочной перспективе должно привести ее к цели; общий, всесторонний план достижения целей.

Стратегия дифференциации – конкурентная стратегия, в соответствии с которой компания-производитель стремится добиться восприятия потребителями своих товаров и услуг как уникальных.

Стратегия интернационализации – освоение новых, зарубежных рынков, включая расширение не только экспорта товаров, но и экспорта капиталов, когда за рубежом создаются предприятия, выпускающие на местах, в бывших странах-импортерах, товары, минуя барьеры входа и используя существующие преимущества.

Стратегия лидерства в издержках – конкурентная стратегия, предполагающая, что организация активно использует новые методы повышения производительности труда, проводит тотальное сокращение расходов, жестко контролирует издержки, предлагая товар, не уступающий по качеству продукции конкурентов, по более низким ценам.

Стратегия ограниченного роста – стратегическая альтернатива, которая характеризуется целями, установленными на уровне прошлых достижений с учетом инфляции. Чаще всего используется в хорошо развитых отраслях со статичной внешней средой.

Стратегия оптимальных издержек – стратегия, которая ориентируется на сочетание низких издержек и широкой дифференциации продукции. Она направлена на удовлетворении нужд потребителей за счет предоставления им большей гаммы товаров по более низким ценам, чем на аналогичную продукцию.

Стратегия отступления – стратегия, которая обычно связана с сокращением рыночной долив возможно более короткий срок в целях увеличения прибыли. Фирма может оказаться в ситуации, когда ей срочно необходимы денежные средства, и тогда она идет на то, чтобы продать часть

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

своей рыночной доли конкурентам. Это вынужденная стратегия, предполагающая постепенное сворачивание операций либо ликвидацию бизнеса.

Стратегия поворота – стратегия, которая характерна для фирм, находящихся в сложном и постепенно ухудшающимся положении. В такой ситуации фирма может кардинально изменить свою стратегию с целью восстановления утраченных позиций и укрепления своего положения на рынке.

Стратегия предупреждения конфликта – создание таких производственных условий и психологической атмосферы в коллективе, при которых возможности возникновения конфликтов будут сведены к минимуму.

Стратегия разрешения конфликта – система действий, направленных на прекращение противоборства сторон и поиск приемлемого решения проблем.

Стратегия роста – стратегия, при которой уровень краткосрочных и долгосрочных целей каждого года значительно увеличивается по отношению к показателям предыдущего года.

Стратегия управления персоналом – специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированный с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики.

Стратегия упреждающего удара (первоначального преимущества) – стратегия, которая состоит в действиях по сохранению выгодной позиции на рынке, которые исключают возможность копировать стратегию компаниям конкурентам. Эти действия должны полностью блокировать любые попытки конкурентов оттеснить компанию на вторые роли.

Стратегия фокусирования – конкурентная стратегия, предполагающая, что организация концентрирует усилия на определенном географическом регионе или группе потребителей.

Стратегия экспорта – стратегия, которая предусматривает ориентацию производства на удовлетворение потребностей иностранных потребителей. Она направлена на расширение экспортной деятельности и предполагает разработку таких мер, которые могли бы обеспечить целесообразность развития этой деятельности и снизить до минимума возможные риски, увеличивая выгоды.

Структура организации – определенные взаимоотношения уровней управления и подразделений, которые позволяют достичь цели организации.

Субъект управления – управляющая подсистема, звено, элемент в системе управления, воздействующий на другие элементы субъекта управления; в зависимости от целей исследования может рассматриваться и как объект для вышестоящего звена в иерархии управления.

Супероптимальное решение – такое решение, которое объективно превосходит то, что обычно считалось наилучшим решением проблем данного типа.

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

Сфокусированная стратегия низких издержек – (лидерства по издержкам) – один из видов стратегии фокусирования, когда компания пытается достичь преимуществ в снижении издержек в пределах выбранного сегмента с целью обеспечения себе конкурентного превосходства.

Т

Тактика – краткосрочная стратегия для достижения цели, разрабатываемая обычно на уровне руководителей среднего звена.

Текущий контроль – осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Его объектом являются подчиненные.

Теория жизненного цикла – ситуационная теория поведения руководителей, основанная на концепции, согласно которой наиболее эффективное поведение достигается тогда, когда оно меняется в зависимости от «зрелости» подчиненных, т.е. от их способности взять на себя ответственность, от их стремления достичь каких-либо целей, уровня их образования и качества профессиональной подготовки.

Теория игр – метод моделирования оценки воздействия принятого решения на конкурентов.

Теория систем – концепция, в соответствии с которой менеджеры должны рассматривать организацию как открытую систему взаимосвязанных частей, которая пытается достигнуть разнообразных целей в изменяющейся внешней среде.

Технологии разработки управленческих решений (РУР) – искусство, мастерство и умение руководителя осуществлять управленческое воздействие на персонал для достижения общих и ключевых целей организации. В состав технологий РУР входят целевые технологии (ЦТ) и процессорные (ПТ). ЦТ включают инициативно-целевую, программно-целевую и регламентную технологию, ПТ – управление по результатам, управление на базе потребностей и интересов, управление путем постоянных проверок и указаний, управление в исключительных случаях, управление на базе «искусственного интеллекта», управление на базе активизации деятельности персонала.

Технологические парки – форма территориальной интеграции науки, образования и производства, способствующая оперативному внедрению научно-технических разработок и новых технологий производства.

Технология – это совокупность средств, процессов, операций, методов, с помощью которых осуществляется производственный процесс.

Товарный знак (товарная марка) – зарегистрированное в установленном порядке обозначение, проставляемое на товаре или его упаковке и служащее для отличия товаров одной фирмы от товаров других фирм. Торговая марка – фирменный знак-символ для обозначения не одного, а всех товаров данной фирмы-производителя.

Точка безубыточности – выручка и объем производства фирмы, которые обеспечивают покрытие всех ее затрат и нулевую прибыль.

Саратовский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского

Точность — обеспечение максимального соответствия реального движения (или конечного состояния) требуемому (эталонному) движению (или конечному состоянию) объекта управления.

Трансферт инноваций – законодательное разрешенное право на передачу нововведений другим субъектам инновационной деятельности.

Тренд – направленность изменения показателей, определяемая путем обработки отчетных, статистических данных и установления на этой основе тенденций их изменения.

У

Углубление работы – реорганизация труда с углублением содержания выполняемых работ.

Управленец – одна из ролей менеджера в рамках системного подхода, связанная с ответственностью за разработку и реализацию программ функционирования и развития организации, достижение поставленных перед ней целей.

Управление – разновидность трудовой деятельности. Определенный тип взаимодействия, существующий между двумя субъектами, один из которых субъект управления, а другой объект.

Управление знаниями – это совокупность процессов и технологий для выявления, создания, распространения, обработки, хранения и предоставления для использования знаний внутри предприятия. Следует отличать от менеджмента знаний.

Управление изменениями – 1) область менеджмента, которая концентрирует внимание на технике проведения изменений в организации; 2) способность контролировать изменения в активах, процессах, документах и технологиях.

Управление карьерой – 1) подготовка сотрудника к занятию в организации должностей различного уровня; 2) разработка матричного сценария карьеры сотрудников, формирование кадрового резерва, разработка и реализация программ работы с кадровым резервом, оценка результатов работы с кадровым резервом, перемещение по должностям; разработка программ организационного самоопределения/адаптации новых и перемещенных сотрудников.

Управление качеством продукции – методы и деятельность, используемые для достижения уровня качества, удовлетворяющего требованиям стандартов разработанных в организации.

Управление качеством работ – воздействие руководителей на подчиненных, применение прогрессивных методов и приемов работы, стимулирование работников в целях повышения качественного уровня результатов деятельности.

Управление маркетингом – анализ, планирование, реализация и контроль за исполнением программ, направленных на создание, поддержание и расширение выгодных отношений с целевым покупателем для достижения целей организации.

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

Управление по целям – метод планирования, предусматривающий определение менеджерами и сотрудниками целей для каждого отдела, проекта и работника, используемых для наблюдения за последующими результатами и деятельности организации.

Управление решением стратегических задач – деятельность по обеспечению тактической выживаемости фирмы и сохранению ее стратегических позиций в основных сферах деятельности.

Управление рисками – система стратегий, методов и приемов для уменьшения возможных отрицательных последствий на результаты деятельности организации при принятии ошибочных по разным причинам решений.

Управление стрессами – способы адаптации личности к стрессовой ситуации. На уровне организации – изменения в политике, структуре производства, выработке четких требований к сотрудникам, оценке их деятельности. На уровне отдельной личности – набор приемов и способов снятия напряжения.

Управленческая деятельность – совокупность действий субъекта управления, направленная на изменение объекта управления в заданном направлении. Включает в себя: постановку цели управления, сбор и анализ информации, оценку проблемной ситуации, организацию системы управления, подготовку и принятие управленческих решении, оценку эффективности управления, осуществление функций социального контроля.

Управленческая информация – совокупность сведений о том, что происходит внутри организации и в ее окружении.

Управленческая проблема – сложный теоретический вопрос или практическая ситуация, которая не позволяет в данных условиях получить желательный результат. Проблемы различаются по важности, масштабности, риску последствий, возможности решения.

Управленческая ступень – совокупность звеньев управления одного уровня.

Управленческая форма – описательная характеристика способа принятия управленческих решений.

Управленческие отношения – связи людей по организации совместной деятельности. Они являются составной частью и одной из форм производственных отношений.

Управленческий анализ – это процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем. Конечной целью стратегического анализа является предоставление информации менеджерам и другим заинтересованным лицам для принятия адекватных стратегических решений, выбора стратегии, которая в наибольшей степени соответствует будущему предприятию.

Управленческий континуум – непрерывность, неразрывность изменений, исторического развития, оформления управления в научную

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

дисциплину.

Управленческий контроль – процесс обеспечения достижения организацией своих целей, включающий установление стандартов, измерение фактических достигнутых результатов и проведение корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

Управленческий потенциал (возможности) – объем работы, с которым может справиться общее руководство. Адекватность возможностей зависит от того, как реагирует общее руководство на возникающие проблемы. Например, при управлении по исключениям, если меняются внешние условия, требуется намного меньшее число руководителей, чем при резкой смене стратегии организации.

Управленческий труд – целесообразная деятельность человека, выполняемая в процессе управления. В процессе управленческого труда материальные ценности непосредственно не создаются, но он имеет производительный характер потому, что его затраты общественно необходимы и постоянно возрастают, т.к. без управления никакое общественное производство и нормальная жизнедеятельность не возможны.

Управленческий цикл – наблюдаемая полнота выполнения управленческих функций в какой-либо функциональной области.

Управленческое обследование – методичная оценка функциональных зон организации, предназначенная для выявления ее стратегически сильных и слабых сторон. С целью упрощения в обследование включают пять функций: маркетинг, финансы (бухгалтерский учет), операции (производство), человеческие ресурсы, а также культура и образ корпорации.

Управленческое решение – директивный акт целенаправленного воздействия на объект управления, основанный на анализе данных, характеризующих конкретную управленческую ситуацию, определение цели действий, и содержащий программу достижения цели.

Управляемость – отношение между управляющей способностью органа управления и сложностью объекта управления.

Управляющая подсистема – уровень деятельности по руководству и контролю за деятельностью организации.

Условия постановки проблемы — это объективно возникающие противоречия между потребностями в тех или иных действиях и незнанием способов их выполнения, между потребностью в новых знаниях и их недостаточностью.

Успех организации – характеристика выживания в прогрессивной среде, результативность и эффективность.

Установка – постоянная тенденция чувствовать или вести себя определенным образом по отношению к какому-либо предмету или явлению.

Установление стандартов – это определение конкретных целей, степень приближения к которым поддается измерению. Стандарты должны быть выбраны из многочисленных целей и стратегий организации.

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

Устойчивость процесса управления – способность сохранять и восстанавливать свое качество в условиях внешних и внутренних возмущений.

Устойчивость системы – способность системы поддерживать намеченный режим функционирования, сохранять равновесие, несмотря на возмущающие внешние и внутренние воздействия.

Учет – функция менеджмента по фиксации времени, расхода ресурсов, каких-либо параметров системы менеджмента на различных видах носителей.

Ф

Фактор – частный показатель объекта или процесса, протекающего в системе, который оказывает влияние на функцию.

Факторы внешние – факторы, которые в меньшей степени или практически не поддаются воздействию менеджеров организации, так как формируются вне организации.

Факторы внутренние – факторы, действие которых в наибольшей степени зависит от самой организации. К ним относят: цели и стратегию развития организации; состояние системы менеджмента; качество работ; состояние портфеля заказов; структуру производства и управления и т.д.

Факторы, определяющие конкуренцию в отрасли: 1) соперничество между имеющимися конкурентами; 2) угроза появления новых конкурентов; 3) способность покупателей торговаться; 4) угроза появления товаров и услуг-заменителей; 5) способность поставщиков торговаться.

Философия организации – это совокупность внутриорганизационных принципов, моральных и административных норм и правил взаимоотношений персонала, система ценностей и убеждений, воспринимаемая всем персоналом и подчиненная глобальной цели организации.

Философия управления персоналом – философско-понятийное осмысление сущности управления персоналом, его возникновения, связи с другими науками и направлениями науки об управлении, уяснение лежащих в основе управления персоналом идей и целей.

Финансовый менеджмент – система эффективного использования капитала, механизм управления движением финансовых ресурсов.

Фрагментарная организационная структура – совокупность самостоятельных целевых групп (команд), занятых теоретическим решением важных для жизни организации проблем. Разновидности: комитеты; группы по совершенствованию технологических процессов; целевые группы для решения неотложных проблем; кружки качества.

Франчайзинг – система ведения бизнеса, состоящая из двух основных компонентов: франчайзера, который лицензирует или продает свою торговую марку, бизнес-систему и ноу-хау, и франчайзи, который выплачивает фрначайзеру первоначальную франшизную плату и затем текущие роялти за

Саратовский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского

право ведения бизнеса.

Функции компании – регулярно воспроизводимые в компании виды работ в области производства продукции и предоставления услуг, управления и обеспечения деятельности. Функции образуют вертикальную иерархию, верхние уровни которой могут быть обозначены, как «функциональные области», а на нижнем – «функции» могут рассматриваться, как условное обозначение групп однонаправленных процессов или функций низшего уровня.

Функции руководителя – основные задачи, решаемые им в системе управления. Сегодня выделяют такие функции, как стратегическая; экспертно-инновационная, административная (подфункции – организационная, контрольная, стимулирующая, направляющая); коммуникационная.

Функциональная организационная структура – тип организационной структуры, построенной в соответствии с видами работ, выполняемыми отдельными подразделениями.

Функциональная структура управления – структура управления в соответствии с крупными задачами, решаемыми организацией. Обеспечивает высокое качество и стратегическую направленность решений, четкость связей, отсутствие дублирования функций. Но жестка, громоздка, конфликтна, тормозит научно-технический прогресс.

Функциональные области – области деятельности, в которых функционируют подразделения в интересах организации в целом. К данным областям относятся маркетинг, производство, обучение кадров, планирование финансовых ресурсов.

Функциональные полномочия – форма административных полномочий, при которой персонал может начать действия по указаниям руководителя, но может также наложить на них вето в пределах своей компетенции.

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

Функциональный конфликт – конфликт, который ведет к повышению эффективности деятельности организации.

Функциональный потенциал – диапазон потенциальных возможностей, включающий функциональные службы организации: маркетинг, производство, НИОКР, финансы и т.д., а также навыки общеорганизационного управления, например, развитием, диверсификацией.

Функция управления – объективная составляющая процесса управления.

Х

Хозяйственное управление – руководство коммерческими и не

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

коммерческими структурами, ориентированными на работу в рыночных условиях.

Ц

Целевое управление – процесс, состоящий из четырех независимых этапов: 1) выработка ясной сжатой формулировки целей; 2) разработка реалистичных планов их достижения; 3) систематический контроль и измерение качества работы и результатов; 4) принятие корректирующих мер для достижения планируемых результатов.

Целевой сегмент – это сегмент, выбранный компанией для освоения.

Целеполагание – процесс обоснования и формирования целей развития управляемого объекта, на основе анализа общественных потребностей в продукции и услугах, и учета имеющихся реальных возможностей, их наиболее полного удовлетворения.

Цель организации – конкретное конечное состояние или желаемый результат, который стремится добиться организация.

Ценности – набор стандартов и критериев, которым человек следует в своей жизни; общие убеждения, вера человека по поводу того, что хорошо и что плохо, или что безразлично в жизни.

Централизация – условие, при котором право принимать наиболее важные решения остается за высшими уровнями управления.

Централизация управления – сосредоточение управления в одном центре, в одних руках, в одном месте; создание иерархической структуры управления, в которой преобладают вертикальные связи, когда верхние уровни обладают определяющими полномочиями в принятии решений, а эти решения строго обязательны для нижних уровней.

Центры прибыли – это национальные рынки, на которых компания получает значительную прибыль благодаря сильному положению.

Цепочка «производство – потребности потребителя» - основное предназначение организации, характеризующее задачу производства – выпуск товаров или услуг, которые служат для удовлетворения основных потребностей потребителя.

Цепочки ценностей – понятие, введенное М. Портером и рассматриваемое в рамках системы стоимости. В контексте конкуренции М. Портер определяет стоимость как сумму, которую покупатель согласен уплатить за то, что ему поставляют.

Цепь команд – иерархия уровней управления, создаваемая делегированием полномочий для осуществления вертикального разделения координированных усилий. Называется также «скалярная цепь команд».

Ч

Человеческий капитал – представляет собой имеющийся у каждого индивидуума запас знаний, навыков, творчества, мотиваций.

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

Э

Экономия на масштабе деятельности – это экономическая закономерность, согласно которой организация, выпускающая широкий ассортимент товаров и/или занимающая различными видами деятельности, обладает конкурентными преимуществами за счет быстрой адаптации к изменяющимся условиям рынка.

Экономия на масштабе производства – это экономическая закономерность, согласно которой издержки на единицу выпускаемой продукции сокращаются с ростом масштабов производства за счет их распределения на больший объем продукции.

Эксперт – специалист, обладающий знаниями, опытом в определенной области деятельности, на основе которых он дает мотивированное заключение по той или иной проблеме.

Энтропия – универсальное свойство всех систем, отражающее их тенденцию к постепенному «истощению» и смерти.

Эталонные (базовые) стратегии бизнеса – это наиболее распространенные, выверенные практикой и широко освещенные в литературе стратегии. Они отражают четыре различных подхода к росту фирмы и связаны с изменением состояния одного или нескольких следующих элементов: продукт, рынок, отрасль, положение фирмы внутри отрасли, технология.

Этика управления – система нравственных норм, которые определяют поведение субъекта управления в любой управленческой ситуации. Последние требуют совмещения основных управленческих принципов с обще гуманистическими, нравственными требованиями, что предполагает не только знание основных нравственных норм взаимоотношений между людьми, но и соблюдение их в практической управленческой деятельности.

Этическая дилемма – ситуация, когда все альтернативные решения или варианты поведения являются нежелательными из-за своих потенциально негативных моральных последствий, когда трудно отличить хорошее от плохого, добро от зла.

Этические нормы – система общих ценностей и правил этики, соблюдение которых организация требует для своих сотрудников.

Эффект обучаемости – заключает в снижении издержек на единицу продукции по мере роста кумулятивного объема выпуска продукции в результате накопления производственного опыта.

Эффективность – связь между достигнутым результатом и использованными ресурсами.

Эффективность деятельности организации – оптимальное соотношение производительности труда, удовлетворенности работников, конкурентоспособности организации и ее развития.

Эффективность системы управления — степень соответствия реальных (фактических или ожидаемых) результатов процесса управления требуемым или, иными словами, степень достижения цели управления.

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

Эффективность управленческого решения – ресурсная результативность, полученная по итогам разработки или реализации управленческого решения в организации. В качестве ресурсов могут быть финансы, материалы, здоровье персонала, организация труда и др.

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

а) Основная литература:

1. Грант Р.. Современный стратегический анализ. Учебник. 5-е изд. М./СПб., 2009.
2. Стратегический анализ : учеб. пособие / А.Н. Хорин, В.Э. Керимов. – 2-е изд., перераб, и доп. – М.: Эксмо, 2009.
3. Стратегический менеджмент / Под ред. Петрова А.Н. – Спб.: Питер, 2007.
4. Стратегический менеджмент: учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименок, С.В. Панасенко. – 4-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2008.
5. Томпсон-мл.А.А., Стрикленд- Ш.А.Дж. Стратегический менеджмент. Учебник. 12-е изд. М./СПб., 2009.

б) дополнительная литература:

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Пер. с англ. Под ред. Ю. Н. Каптуревского. - СПб: Питер, 2002.
2. Ансоф И. Стратегическое управление. - М., 1990
3. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. - М.: Гардарика, 1998.
4. Г.Минцберг, Б.Альстрэнд и Дж.Лэмпел. "Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента" Издательство: Питер, 2000 г.
5. Гурков И. Б. Стратегический менеджмент организации: Учеб. Пособие. - М.: ТЕИС, 2004.
6. Д. Хасси. Стратегия и планирование. Руководство менеджера. изд-во Равновесие-Медиа, 2004.
7. Дж. Дей. 'Периферийное зрение – увидеть сигналы слабины или разрушить компанию' ('Peripheral Vision: Detecting the Weak Signals that Can Make or Break Your Company')
8. Дженстер П., Хасси Д. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей: Пер. с англ. – Издательский дом «Вильямс», 2003.
9. Джонсон Д., Шоулз К., Уиттингтон Р.. Корпоративная стратегия. Учебник. 7-е изд. М./СПб., 2007.
10. Друкер П.Ф. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы. - М.: СП "Бук Чембер Интернэшнл",1992.
11. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. / Пер. с англ. – М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2004.
12. Кемпбелл Э., Саммерс Лачс К. Стратегический синергизм, 2-е изд./ СПб: Питер, 2004.
13. М. Портер. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. – М.:Альпина Бизнес Букс ,2005.

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

14. Минцберг Г., Альстренд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Издательство "Питер", 2000.
15. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: "Питер", 2001.
16. Минцберг, Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Куин, С. Гошал. – СПб.: Питер, 2001.
17. Попов С.А. Стратегическое управление. 17-ти Модульная программа для менеджеров. ИНФРА-М. 1999.
18. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
19. Стратегический менеджмент / Под ред. ПетроваА. Н. — СПб.: Питер, 2005.
20. Уотмен Р. Факторы обновления. Как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании /Пер. с англ.- М.: Прогресс, 1990.
21. Фаэй Л., Рэнделл Р. Курс МВА по стратегическому менеджменту/ Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2002.
22. Фляйшер К. Бенсуссан Б. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005.
23. Хамел Г., Прахалад К., Томас Г., О Нил Д. Стратегическая гибкость/ пер. с англ. – СПб: Питер, 2005.
24. Хамел Г., Прахалад К.К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Пер. с англ. – М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2002.
25. Шанк Д.К., Говиндараджан В. Стратегическое управление затратами / Пер. с англ. - СПб.: ЗАО «Бизнес Микро», 1999.
26. Higgins J.M. Organizational Policyand Strategic Management: Textand Cases. 2nded. Chicago, The Drydent Press, 1983.
27. Pearce J.A., Robinson R.B. Jr. Strategic Management. 2nded. Homewood, Ill, Richard D. Irwin, 1985.
28. Chandler, Alfred D., Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. Cambridge, MA: MIT Press. 1962/1998
29. Mintzberg H., McHugh A. Strategy formulation in adhocracy .- Administrative Science Quarterly, 30, 1985.
30. Schendel D.E., Hatten K.J. "Business Policy or Strategic Management: a view for emerging discipline". In Academy of Management Proceedings, 1972.

в) Интернет-ресурсы:

1. www.cemi.rssi.ru/rus/innmenedg/inn_intr.htm
2. www.5b.ru/shop/journals/managmant/managment/all/
3. www.hedging.ru/publications/498
4. www.betec.ru
5. www.12manage.com
6. www.dikw

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

7. www.m-economy.ru
8. www. Iteam.ru.
9. www.Glossary.ru
10. www.positivemanagement.ru
11. www.elitarium.ru
12. www.social.ru
13. www.strategy.bos.ru/

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

Учебное издание

Бгашев Максим Вадимович

Стратегический менеджмент

Учебное пособие для студентов, обучающихся по направлению подготовки «Менеджмент», профилю подготовки «Маркетинг», квалификации бакалавр.

Саратовский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского