



Государственный
университет
управления



Национальный
фонд подготовки
кадров

Модульная программа для менеджеров



Стратегическое управление

Калининградский государственный технический университет

**Модульная программа
для менеджеров**

Стратегическое управление

Ульянкин Петр Николаевич

к.э.н., доцент

Кафедра экономики и предпринимательства КГТУ

e-mail: upn@cdo-kgtu.ru

тел: (4012) 44-19-10

Общая структура модульной программы

Модуль 1
Как работать
с модульной программой

Введение в управление организацией

Модуль 2
Организация
и ее деловая среда

Модуль 3
Общее управление
организацией: принципы
и процессы

Управление развитием организации

Модуль 4
Стратегическое
управление

Модуль 5
Управление
производительностью
и качеством

Модуль 6
Реструктуризация
управления
компанией

Модуль 7
Управление
инновациями

Модуль 8
Управление
программами
и проектами

Модуль 9
Лидерство
и практические навыки
менеджера

Модуль 10
Организация
и управление
внешнеэкономической
деятельностью

Модуль 11
Антикризисное
управление

Модуль 12
Использование
услуг
профессиональных
консультантов

Функции управления

Модуль 13
Управление
маркетингом

Модуль 14
Управление
финансами

Модуль 15
Управление
производством
и операциями

Модуль 16
Управление
человеческими
ресурсами

Модуль 17
Управление
информационными
ресурсами

Учебные цели модуля



- **Дать представление** об особенностях стратегического управления и научить отличать его от оперативного управления.
- **Изучить** технику анализа внешней среды и научиться строить на этой основе стратегию организации.
- **Научить** использовать представленные в модуле модели, инструменты стратегического управления применительно к организации в различных конкретных ситуациях.

Учебные цели элемента



Получить представление о стратегическом управлении в рамках различных парадигм, характеризующих эволюционное развитие менеджмента, и научиться понимать, в чем заключается стратегический аспект управления современной организацией.

Изучить объективные и субъективные причины перехода от стратегического планирования к стратегическому менеджменту.

Научить различать в любых конкретных проявлениях менеджмента принципы, которые присущи концепции стратегического менеджмента.

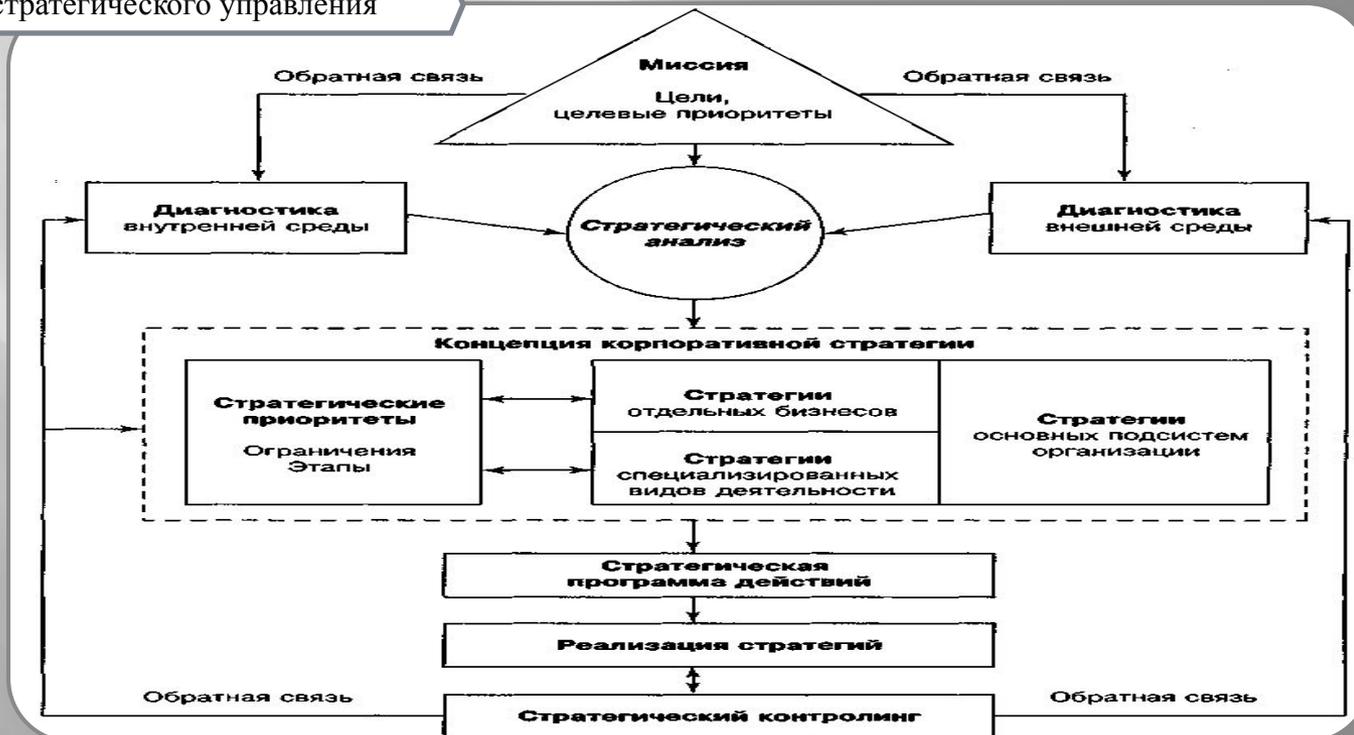
1.1. Стратегическое управление в системе менеджмента

1.1.1. Исходные представления

Прежде, чем заняться стратегическим менеджментом, необходимо уточнить некоторые исходные понятийные представления о менеджменте или управлении в целом.

В качестве одной из понятийных основ в системе менеджмента, состоящей из двух подсистем — стратегической и оперативной, предлагается модель стратегического управления (рис. 1.1).

Рис.1.1 Модель стратегического управления



Исходное представление (первичный формат) о стратегическом управлении дано на рис. 1.2.

Далее показана эволюция менеджмента как особого вида профессиональной деятельности, которая проходит три качественно разных этапа.

Общее направление развития менеджмента представлено на рис. 1.3. А основные характеристики каждого этапа (уровня) эволюции: «Управление по инструкциям», «Управление по целям» и «Менеджмент—Обучение» демонстрируются на отдельных рисунках (рис. 1.4, 1.5, 1.6).

Рис. 1.2. Основы стратегического управления

I. Стратегическое управление должно давать ответы на следующие три ключевых вопроса:

1. Каковы цели нашей организации?
2. Каков существующий и будущий профиль нашего бизнеса?
3. Что мы должны сделать, чтобы обеспечить достижение поставленных целей?

II. Основами стратегического управления являются:

1. анализ внешней среды организации;
2. внутренняя диагностика (оценка сильных и слабых сторон) организации;
3. определение миссии и целей организации;
4. разработка, оценка и выбор альтернативных стратегий по конкретным подсистемам организации;
5. разработка и развернутое определение корпоративной стратегии как программы конкретных действий;
6. реализация стратегии;
7. оценка результатов и обратная связь.

Рис. 1.3. Эволюция в теории и практике управления



Рис. 1.4. Управление по инструкциям (*MBI — Management by Instructions*)



Внешняя среда: Продукт:

Рынок:

Взаимоотношения с
потребителем:

Характер труда:

Теория:

Власть:

Структура:

Символ:

Отношение к будущему:

Способ обеспечения качества:

Эффективный тип поведения:

Эффективный тип

менеджера/руководителя:

Корпоративная культура:

Терминология:

Базовый способ реализации

власти:

Стабильная

Простой, стандартизированный Массовый

Покупается все, что производится

Однообразный, простой А. Смит, Ф. Тейлор, М.

Вебер

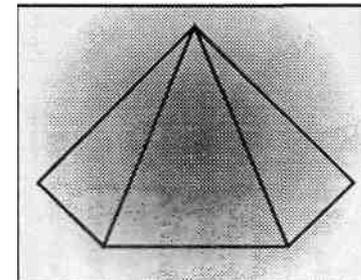
Централизованная Иерархия Пирамида

«Я контролирую будущее»

**Будущее достаточно определенно и допускает
экстраполяцию прошлого**

Концепция стратегического планирования

Военная приемка Человек-функция



Авторитарный технократический босс

Нормативно-манипулятивная, низкоадаптивная

«Я держу это на контроле», «Я владею

вопросом»,

«Ситуация под контролем»

**Прямое указание или инструкция, закрепленные
приказом**

Рис. 1.5. Управление по целям (*MBO — Management by Objectives*)



Внешняя среда: Продукт:

Рынок:

Взаимоотношения с
потребителем:

Характер труда:

Теория:

Власть:

Структура:

Символ:

Отношение к будущему:

Способ обеспечения качества:

Эффективный тип поведения:

Эффективный тип
менеджера/руководителя:

Корпоративная культура:

Терминология:

Базовый способ реализации
власти:

Меняющаяся

Относительно сложный,

стандартизированный

Массовый сегментированный

Развитые обратные связи

Сложный, нетворческий

Р. Акофф, П. Дракер, Г. Одиторне,

А. Райя

Децентрализованная

Неоднородная иерархия

Матрица

Будущее в принципе неконтролируемо

Концепция стратегического менеджмента:

1-й этап развития

Военная приемка в сочетании с манипулятивным подходом

Человек-манипулятор

Лидер, способный увидеть будущий образ

и сформулировать его в виде конкретных и ясных целей

Нормативно-процедурная, адаптивная

«Давайте будем решать это вместе»,

«Предлагаю еще раз посмотреть на ситуацию»

Процедура и/или механизм, закрепленные приказом

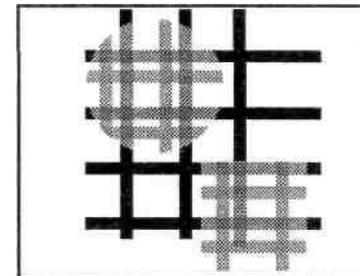


Рис. 1.6. Менеджмент—Обучение (MBL — Management by Learning)

Внешняя среда: Продукт:

Рынок:

Взаимоотношения с

потребителем:

Характер труда:

Теория:

Власть:

Структура:

Символ:

Отношение к будущему:

Способ обеспечения качества:

Эффективный тип поведения:

Эффективный тип

менеджера/руководителя:

Корпоративная культура:

Терминология:

Базовый способ реализации

власти:

Динамичная Сложный, сделанный

«под конкретного клиента» (*customised*) Быстро

заполняющиеся ниши

внутри сегментов Партнерство Сложный, творческий П.

Дракер, Т. Питере, С. Арджирис, П. Сенге Распределенная

Гетерархия, Проектно-ориентированная Сеть,

Обучающаяся организация (*Learning Organization*) Будущее

неопределенно в принципе —

и в этом источник развития

Концепция стратегического менеджмента:

2-й этап развития

Технологии, основанные на включении персонала

в изменение способов функционирования Человек-партнер

Тренер, заботящийся о достижениях своей команды

и/или коллег-сотрудников Высокоадаптивная,

партнерская, игровая, созидательная *Стратегическое*

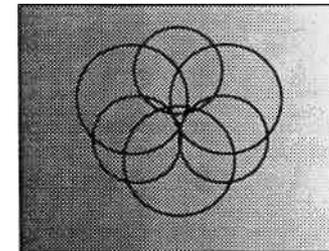
видение. Системный подход. Источники

неопределенности. Ключевая компетенция (Core

Competence), Социотехнический дизайн. Эффективные

коммуникационные способности. Креативность

Процедура и/или партнерство, закрепленные в договоре



Особое значение фактора обучения для современного менеджмента, его связь с феноменом бизнес-лидерства и, наконец. Менеджмент—Обучение как ключевое конкурентное преимущество и стратегический фактор бизнес-успеха— все это сжато представлено на **рис. 1.7**.

Синонимы: система «Управление—Обучение», Менеджмент как обучение.
Менеджмент как непрерывное научение конкурентоспособности.

Рис. 1.7. Система «Менеджмент—Обучение»: высказывания

1. В ближайшее время **процветать будут только те организации, которые поняли, как достигать заинтересованности и обязательности сотрудников на всех уровнях и как постоянно развивать у сотрудников способности к самообучению.**

2. **«Способность учиться быстрее, чем ваши конкуренты, может быть единственным заслуживающим поддержки конкурентным преимуществом».**
Арие де Геус

3. Быть ЛИДЕРОМ — значит быть ПЕРВЫМ. Быть ПЕРВЫМ означает: УЧИТЬСЯ быстрее, ИЗМЕНЯТЬСЯ быстрее.

4. Если ИЗМЕНЕНИЕ и ОБУЧЕНИЕ не начинаются наверху — они НЕ начинаются вообще. Если ОНИ не начинаются — можно называть себя ЛИДЕРОМ — но нельзя БЫТЬ им.

На **рис. 1.8** приводится общая модель организации. Данная схема организации как своеобразной «стратегической пирамиды», конечно, является очень упрощенной. Но при этом она довольно удачно показывает системность и целостное единство стратегического, тактического и организационного аспектов менеджмента.

Рис. 1.8. Упрощенная модель организации («Стратегическая пирамида»)



1.1.2. Исходные определения

Стратегическое управление — это система, разрабатывающая и реализующая стратегию организации

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

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

Стратегия корпорации — это деловая концепция организации на заданную стратегическую перспективу, представленная в виде долгосрочной программы конкретных действий, которые способны реализовать данную концепцию и обеспечить организации конкурентные преимущества в достижении целей.

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

Решающий элемент стратегии — целевая ориентация в использовании ресурсов организации. В конечном счете, корпоративная стратегия данной конкретной организации сводится к системе ее конкретных конкурентных преимуществ. При этом ключевая компетентность (*Core Competence*) как стратегии, так и соответствующей программы развития организации заключается в знаниях и практических навыках организации по созданию и реализации своих конкурентных преимуществ. Стратегическое управление — это подсистема менеджмента организации, которая осуществляет весь комплекс конкретных работ профессиональной деятельности по стратегическому анализу, развитию, реализации и контролю стратегии организации.

1.1.2. Исходные определения

Стратегическое управление — это система, разрабатывающая и реализующая стратегию организации

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

Эти характеристики могут быть самыми различными и относиться как к самому продукту-товару (базовой услуге), так и к дополнительным услугам, сопровождающим базовую, т.е. к формам производства, сбыта, продаж и т.д., специфичным для организации и/или ее продукта.

Такое превосходство является относительным, т.е. определяется сравнением с конкурентом. Конкурентное преимущество делится на два основных вида: более низкие издержки и дифференциация.

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

Дифференциация — это способность обеспечить покупателя уникальной и/или большей ценностью в виде нового

качества продукта, особых потребительских свойств или послепродажного обслуживания.

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

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

1.1.3. Стратегический аспект в управлении организацией

Организация — это объединение людей, действия которых направлены на достижение определенных целей

«Юридическими лицами могут быть организации, преследующие извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности (коммерческие организации), либо не имеющие извлечение прибыли в качестве такой цели и не распределяющие полученную прибыль между участниками (некоммерческие организации)».
ГКРФ, ст. 50, п. 1

Для определения стратегического аспекта в управлении организацией сначала необходимо уточнить существующие термины.

Первым таким термином является «организация». Понятно, что практически у любого читателя этих строк уже есть свое представление об организации. Учитывая это и не ставя перед собой цель найти лучшее определение, приведем лишь одно наиболее удачное определение. Его главное достоинство — соответствие контексту данного модуля.

«Отвлекаясь от отдельных частных аспектов, можно сказать, что *основными составляющими любой организации являются люди, входящие в данную организацию, задачи, для решения которых данная организация существует, и управление, которое формирует, мобилизует и приводит в движение потенциал организации для решения стоящих перед ней задач.*

Опираясь на данное понимание основных составляющих организации, ее можно определить как систематизированное, сознательное объединение действий людей, преследующее достижение определенных целей» (*Библ. 5*).

Таким образом, речь идет об организации как о социальном институте, в отличие от организации как процессе или функции. Использование термина «организация» в процессном или функциональном значении каждый раз будет оговариваться отдельно. Ранее уже уточнялась целевая аудитория предполагаемых пользователей данного модуля. Кроме того, в действующем Гражданском кодексе Российской Федерации четко определено понятие «юридического лица» (статья 48) и понятия «коммерческая организация» и «некоммерческая организация» (статья 50).

В настоящем модуле слово «организация» прежде всего используется в значении такого юридического лица, как коммерческая организация. И, следовательно, термины «организация» и «коммерческая организация» выступают как синонимы.

Второй базовый термин — это «**управление**» и, как уже отмечалось, термин «менеджмент» в качестве его тождественного синонима в данном модуле.

С этими терминами помогает разобраться тот же источник.

1.1.3. Стратегический аспект в управлении организацией

Управление — это механизм обеспечения баланса и координации трех основных процессов организации:

- получение ресурсов из внешней среды;
- преобразование ресурсов в продукт;
- реализация продукта во внешней среде

«Любая организация может быть представлена как открытая система, встроенная во внешний мир. На входе организация получает ресурсы из внешней среды, на выходе она отдает ей созданный в организации продукт.

Поэтому жизнедеятельность организации состоит из трех основополагающих процессов: получение сырья или ресурсов из внешнего окружения;

изготовление продукта;

передача продукта во внешнюю среду.

Ключевая роль в поддержании баланса между этими процессами, а также в мобилизации ресурсов организации на их осуществление принадлежит менеджменту. Именно для решения этих задач существует управление в организации, и именно это является основной ролью, которую играет управление в организации» {Библ. 5—13).

Третий термин связан с развитием организации. Так как в настоящем модуле организация рассматривается в качестве открытой системы, то все многообразие факторов, определяющих и задающих ее развитие, можно разделить на внешние и внутренние.

Внешние — это те факторы развития, которые своими корнями «сидят» во внешней среде организации. А *внутренние* факторы — это те, истоки которых находятся в самой организации.

В данном контексте, если учесть ранее представленную информацию, по поводу стратегического аспекта можно отметить следующее: во-первых, стратегический аспект прежде всего, и в основном — связан с внешними факторами развития организации; во-вторых, стратегичность — в отличие от тактических или оперативных моментов — касается относительно долгосрочных перспектив развития организации.

Относительность означает, что стратегический период имеет существенно большую продолжительность, чем тактический период развития организации, и то, что для каждой конкретной организации такое соотношение является конкретно-индивидуальным.

Следовательно, для конкретной организации соотношение стратегического и тактического является относительным и в аспекте сравнения с другими организациями, и с точки зрения отношения к разным конкретным ситуациям, а также в ряде других отношений.

1.1.3. Стратегический аспект в управлении организацией

Суть стратегического аспекта управления — эффективная адаптация к внешним изменениям

О содержании самого отношения или реакции организации на внешние факторы, которые так или иначе задают стратегичность ее развития, можно сказать следующее. Суть такой (т.е. стратегической) реакции системы управления организации — это обеспечение эффективной адаптации к изменениям внешнего окружения. В увязке с адаптивностью и эффективностью становится почти очевидным, что стратегический аспект — это еще и особый анализ внешней среды организации. А за анализом по самой логике управления следуют: сначала подготовка проектов стратегических решений, затем принятие стратегических решений, а потом их реализация. Кроме того, как это положено при хорошем управлении, добавляется контроль процесса и его результатов. Таким образом, к дополнительным моментам стратегического аспекта в управлении развитием организации мы можем теперь отнести: объективную необходимость в особом стратегическом анализе как специализированном анализе изменений внешней среды организации; а также вытекающий из такого анализа особый механизм принятия и реализации адекватных управленческих решений.

Сравнение дополнительных характеристик стратегического аспекта управления организацией с оперативным управлением приведено в [табл. 1.1](#).

1.1.3. Стратегический аспект в управлении организацией

Таблица 1.1 Сравнение стратегического и оперативного управления

| Характеристика | Оперативное управление | Стратегическое управление |
|--|--|--|
| Миссия, предназначение | Производство товаров и услуг с целью получения дохода от их реализации | Выживание организации в долгосрочной перспективе посредством установления динамического баланса с окружением, позволяющего решать проблемы заинтересованных в деятельности организации лиц |
| Объект концентрации внимания менеджмента | Взгляд внутрь организации, поиск путей более эффективного использования ресурсов | Взгляд вовне организации, поиск новых возможностей в конкурентной борьбе, отслеживание и адаптация к изменениям в окружении |
| Учет фактора времени | Ориентация на краткосрочную и среднесрочную перспективу | Ориентация на долгосрочную перспективу |
| Основа построения системы управления | Функции и организационные структуры, процедуры, техника и технология | Люди, системы информационного обеспечения, рынок |
| Подход к управлению персоналом | Работники — это ресурс организации, это исполнители отдельных работ и функций | Работники — это основа организации, ее главная ценность и источник благополучия |
| Критерий эффективности управления | Прибыльность и рациональность использования производственного потенциала | Своевременность и точность реакции организации на новые запросы рынка и изменения окружения |

1.2. Стратегическое управление и конкурентоспособность организации

Все коммерческие организации действуют в конкретной рыночной среде. У всех организаций одна главная цель — получение прибыли. Одним участникам рынка достижение указанной цели в той или иной мере удастся, а другим — нет. Таковы реалии любого рынка.

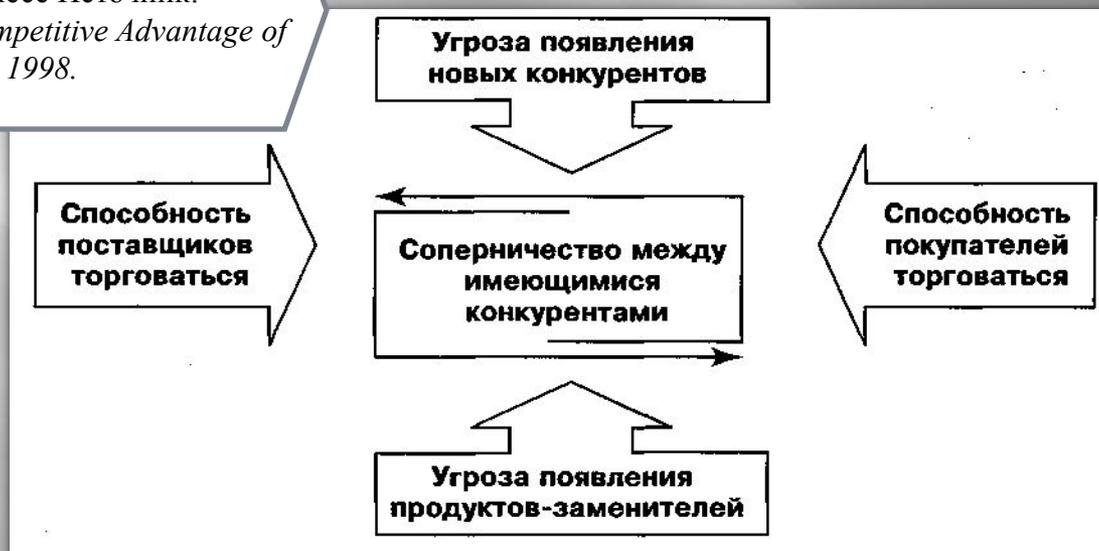
Способность организации добиваться своих целей в условиях рынка, на котором с аналогичными целями действуют другие организации, характеризуется понятием «конкурентоспособность».

По уже сложившейся традиции раскрытие конкурентоспособности организации начинают с анализа конкуренции в бизнесе.

1.2.1. Конкуренция в бизнесе

Классическими работами по анализу конкуренции в бизнесе считаются работы профессора Гарвардской школы бизнеса Майкла Портера. Он утверждает, что суть конкуренции в любой сфере экономики характеризуется взаимодействием 5 основных сил, которые представлены на рис. 1.9.

Рис. 1.9. Пять сил, определяющих конкуренцию в бизнесе Источник: Porter M. E. *The Competitive Advantage of Nations*. Macmillan, 1998.



1.2. Стратегическое управление и конкурентоспособность организации

Общий потенциал прибыльности бизнеса снижается из-за угрозы появления новых конкурентов и продуктов-заменителей. Сильные поставщики и покупатели, которые умеют торговаться, отстаивая свои собственные интересы, также снижают прибыль конкретной организации.

Усиление конкуренции между участниками данного бизнеса снижает общий уровень прибыльности, так как для сохранения своей конкурентоспособности каждая организация-конкурент должна осуществить соответствующие дополнительные затраты (дополнительные затраты на качество торговли и послепродажного сервиса, расходы на рекламу и т.д.).

Конкретные значения каждой из пяти сил — в данной отрасли и в данное конкретное время — определяются конкретной ситуационной структурой бизнеса; т.е. тем ситуационным сочетанием ключевых экономических, технологических и других факторов, характеризующих текущую конъюнктуру в данном бизнесе.

1.2.2. Конкурентные преимущества

Конкретную рыночную позицию организации определяют конкурентные преимущества. По М. Портеру, конкурентные преимущества делятся на два основных вида: дифференциация продуктов-товаров и более низкие издержки на **См. также 1.**

создание и реализацию товаров.

Конкурентные преимущества — это любые инновации, дающие реальное приращение бизнес-успеха

«Низкие издержки отражают способность фирмы разрабатывать, выпускать и продавать сравнимый товар с затратами меньшими, чем у конкурентов.

Дифференциация — это способность обеспечить покупателя уникальной и большей ценностью в виде нового качества товара, особых потребительских свойств или послепродажного обслуживания» *{Библ. 15}*.

Любое новшество, дающее организации реальное приращение ее успеха на рынке, — это конкурентное преимущество.

Организации добиваются конкурентного преимущества, находя новые способы конкуренции в своей отрасли и выходя с ними на рынок, что можно назвать одним словом — «нововведение».

Нововведение в широком смысле включает и улучшение технологии, и совершенствование способов и методов ведения дел. Нововведение может выражаться в изменении продукта-товара или производственного процесса, новых подходах к маркетингу, новых путях распространения товара, новых концепциях сферы конкуренции и т.д.

1.2.2. Конкурентные преимущества

Цель организации — достижение устойчивых конкурентных преимуществ высокого порядка

Стабильность бизнес-успеха -это постоянные изменения

К наиболее типичным источникам получения конкурентных преимуществ относятся:

- новые технологии;
- изменения структуры и стоимости отдельных элементов в технологической цепочке производства и реализации товара;
- новые запросы потребителей;
- появление нового сегмента рынка;
- изменения «правил игры» на рынке.

Особый источник — информация о своем бизнесе плюс профессиональные навыки, позволяющие добывать и обрабатывать подобную информацию так, что конечным продуктом обработки оказывается реальное конкурентное преимущество.

Конкурентные преимущества на основе лишь уровня издержек, как правило, не так стойки, как преимущества на основе дифференциации. Например, дешевая рабочая сила относится к преимуществу низкого ранга.

Конкурентные преимущества более высокого уровня или порядка, такие, как патентованная технология, дифференциация на основе уникальных товаров или услуг, репутация организации, основанная на усиленной маркетинговой деятельности, тесные связи с клиентами, можно удерживать более длительное время.

Как правило, достижение преимуществ высокого порядка становится возможным при условии долговременных и интенсивных капиталовложений в производственные мощности, в специализированное обучение персонала, в проведение НИОКР, а также инвестиций в маркетинг.

Самая важная причина сохранения конкурентного преимущества коммерческой организации — постоянная модернизация производства и/или других ключевых видов ее деятельности.

Для сохранения конкурентоспособности организация должна создавать новые преимущества, по меньшей мере, с такой же скоростью, с какой ее конкуренты могут копировать уже имеющиеся. Следовательно, для того, чтобы сохранять и развивать свой бизнес-успех посредством устойчивого удержания конкурентного преимущества, организация в своей собственной деятельности должна постоянно проводить адекватные стратегические и оперативные изменения.

1.2.3. Базовые конкурентные стратегии

Вид конкурентного преимущества и сферу, в которой оно достигается, объединяет понятие базовой конкурентной стратегии (БКС).

В основе концепции БКС лежит идея, что каждая из таких стратегий базируется на определенном конкурентном преимуществе. Для того, чтобы добиться его, организации необходимо выбрать свою конкретную стратегию. Наглядно данный подход представлен на [рис. 1.10](#).

В реальном бизнесе практикуют следующие три БКС.

Рис. 1.10. Базовые конкурентные стратегии

| | | Конкурентное преимущество | |
|---------------------|--------------------|--|--|
| | | Уникальность товара с точки зрения покупателей | Низкие издержки |
| Стратегическая цель | Весь сектор | 1 Дифференциация D | 2 Лидерство по издержкам CL |
| | Конкретный сегмент | 3 Фокусирование FD | 4 Фокусирование FCL |

1.2.3. Базовые конкурентные стратегии

- 1. Стратегия дифференциации.** Целью стратегии является придание продукту-товару отличительных свойств, которые важны для покупателя и которые отличают данный товар от предложений конкурентов. Дифференциация, как и лидерство по издержкам, защищает организацию от конкурентных сил, но совершенно иным способом. Несмотря на то, что наличие отличительных качеств требует, как правило, более высоких издержек, успешная дифференциация позволяет коммерческой организации добиться большей рентабельности за счет того, что рынок готов принять более высокую цену.
- 2. Стратегия лидерства по издержкам.** В центре внимания всей стратегии — низкие издержки по сравнению с конкурентами. Преимущество в отношении издержек создает относительно эффективную защиту против всех пяти конкурентных сил, представленных на **рис. 1.9**.
- 3. Стратегия фокусирования** (по Портеру), т.е. специализация на нуждах одного сегмента или конкретной группы покупателей без стремления охватить весь рынок. Цель ее — удовлетворить потребности выбранного целевого сегмента лучше, чем конкуренты. Такая стратегия может опираться как на дифференциацию, так и на лидерство по издержкам, но только в рамках целевого сегмента. В результате стратегия фокусирования разбивается на следующие две базовые конкурентные стратегии.

Фокусированное лидерство по издержкам.

Фокусированная дифференциация.

По конкретной позиции бизнеса выбирается и реализуется только одна БКС

В ситуации практического выбора конкретной БКС по каждому конкретному продукту любая конкретная организация должна для себя четко решить: какой тип конкурентного преимущества она хочет получить и в какой сфере это реально возможно.

Одна из самых больших стратегических ошибок организации — это стремление использовать несколько базовых конкурентных стратегий одновременно, так как по существу указанные БКС являются альтернативными.

1.2.4. Цепочка и система стоимости

Конкретную рыночную позицию организации определяют конкурентные преимущества. По М. Портеру, конкурентные преимущества делятся на два основных вида: дифференциация продуктов-товаров и более низкие издержки на **См. также 1.**

создание и реализацию товаров.

**Цель организации — создание и удержание максимума компонентов конкурентного преимущества по звеньям цепочки и по элементам системы
См. также 5,4 ценности**

Виды деятельности при конкуренции в какой-либо конкретной отрасли можно разделить на категории, как показано на **рис. 1.11**. Они объединены в так называемую цепочку стоимости. Все виды деятельности, входящие в цепочку стоимости, вносят свой вклад в конечную потребительскую стоимость продукта-товара.

Выбранная конкурентная стратегия определяет способ, которым организация выполняет отдельные виды своей деятельности, а также всю цепочку стоимости в целом.

Для достижения конкурентного преимущества такую цепочку надо рассматривать как систему, а не как набор отдельных компонентов.

Цепочка стоимости организации, применяемая при конкуренции в данном бизнесе, входит в более крупную систему деятельности, которую можно назвать системой ценности покупателя (**рис. 1.12**).

В условиях современного рынка конкурентное преимущество все больше определяется тем, насколько правильно и эффективно данная организация по данному конкретному товару может выстроить всю систему ценности покупателя.

Организации-лидеры, которым на протяжении многих лет удается сохранять высокую конкурентоспособность, стремятся обеспечить себе как можно больше преимуществ как во всех звеньях цепочки стоимости, так и в различных элементах — по всей системе стоимости.

1.2.4. Цепочка и система стоимости

Рис. 1.11. Цепочка стоимости

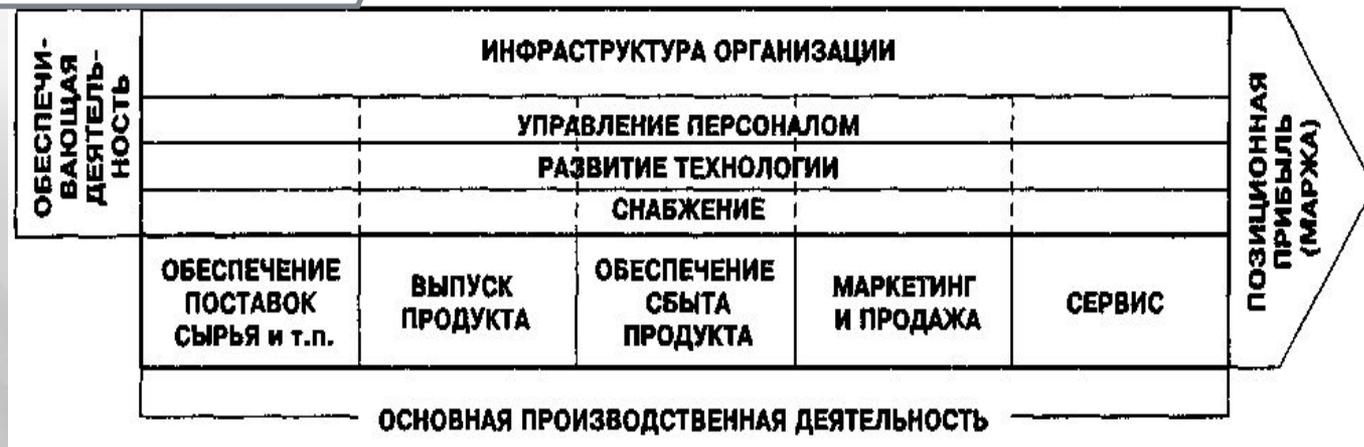


Рис. 1.12. Система стоимости



1.2.5. Какой должна быть стратегия конкретной организации?

Стратегия конкретной организации должна быть эффективной!

Этот модуль был написан для того, чтобы постараться наиболее полно ответить *на поставленный вопрос*, но исчерпывающего ответа Вы здесь не получите, так как это *невозможно в принципе*.

По той же причине полный ответ на такой вроде бы простенький вопрос не дает, да и не может дать, вся рекомендуемая в данном модуле литература по стратегическому менеджменту.

Естественно, напрашивается другой вопрос: «Почему?». На него мы ответим так: потому, что в литературе Вы можете найти стратегию и стратегический менеджмент только в качестве компоненты общей теории менеджмента. В конце концов Вы поймете, что реальный менеджмент — это искусство, а еще это анализ и обобщение успешной бизнес-практики.

Менеджмент как искусство находится за границей рационального теоретического мышления. А относительно других компонент менеджмента (например, финансового, маркетинга и т.д.) именно в стратегии составляющая менеджмент — искусство, т.е. исключительно творческая и иррациональная составляющая, является максимальной.

Эффективная стратегия должна быть продуктом особого менеджмента-искусства.

Стратегический менеджмент — это органичный синтез теории искусства и положительного опыта

Если объектом стратегии организации является будущее, то в принципе допустимо получение очень эффективной стратегии конкретной организации абсолютно иррациональным путем. Абсолютная иррациональность — это один из объективно крайних полюсов эффективной стратегии конкретной организации; ее противоположный полюс — предельная рациональность. То есть вполне реальна ситуация, когда все практически значимые аспекты данного бизнеса совершенно ясны и до конца просчитаны, все факторы учтены, бизнес абсолютно стабилен сейчас и его развитие спрогнозировано на заданное будущее, например на ближайшие 5 лет.

Стратегический менеджмент — это органичный синтез теории искусства также 5.1 и положительного

Если объектом стратегии организации является будущее, то в принципе допустимо получение очень эффективной стратегии конкретной организации абсолютно иррациональным путем. Абсолютная иррациональность — это один из объективно крайних полюсов эффективной стратегии конкретной организации; ее противоположный полюс — предельная рациональность. То есть вполне реальна ситуация, когда все практически значимые аспекты данного бизнеса совершенно ясны и до конца просчитаны, все факторы учтены, бизнес абсолютно стабилен сейчас и его развитие спрогнозировано на заданное будущее, например на ближайшие 5 лет.

1.2.5. Какой должна быть стратегия конкретной организации?

Первая характеристика — *ментальная правильность* выбираемой и/или разрабатываемой стратегии. К ней относятся знание и понимание указанных абсолютных полюсов эффективной стратегии.

Вторая характеристика — *ситуационность*.

Как известно, в современном менеджменте особое место занимает ситуационный подход. Эффективная стратегия всегда интегрирует характерные особенности именно данной конкретной ситуации в ключевые факторы будущего (стратегического) успеха данной конкретной организации.

Третья характеристика — это *уникальность* стратегии.

Для достижения будущего бизнес-успеха в стратегию конкретной организации должны быть заложены некоторые сильные содержательные моменты, которые в реальной практике ведения бизнеса делают ее значимо отличной от всех главных конкурентов.

Эффективная стратегия интегрирует характерные особенности конкретной ситуации в ключевые факторы будущего бизнес-успеха

В каких-то определенных звеньях и/или элементах цепочки/системы стоимости организация обязана найти что-то свое уникальное. Это уникальное, т. е. присущее только данной конкретной организации, должно быть заложено в ее стратегию как одна из основ стратегического конкурентного преимущества и соответственно ее будущей конкурентоспособности. Другими словами, чем-то существенным по данному бизнесу организация должна положительно отличаться от своих конкурентов (например, в конструировании продукта-товара или в технологии его производства, или в техниках своего маркетинга и дистрибуции, или в качестве и содержании послепродажного сервиса, и т. д.).

1.2.5. Какой должна быть стратегия конкретной организации?

Осознанный подход к стратегической уникальности означает целевой поиск возможностей своего будущего бизнес-успеха там, где его еще не увидели конкуренты.



Но при этом надо помнить, что стратегии, которые базируются на имитации того, что уже делают конкуренты-лидеры, даже при нахождении удачных ситуационно-уникальных имитационных решений могут обеспечить конкурентные преимущества только относительно низкого порядка (третьего, второго, но никак не первого).

Эффективная стратегия неопределенность будущего превращает из угрозы в фактор бизнес-успеха

В каких-то определенных звеньях и/или элементах цепочки/системы стоимости организация обязана найти что-то свое уникальное. Это уникальное, т. е. присущее только данной конкретной организации, должно быть заложено в ее стратегию как одна из основ стратегического конкурентного преимущества и соответственно ее будущей конкурентоспособности. Другими словами, чем-то существенным по данному бизнесу организация должна положительно отличаться от своих конкурентов (например, в конструировании продукта-товара или в технологии его производства, или в техниках своего маркетинга и дистрибуции, или в качестве и содержании послепродажного сервиса, и т. д.).

Четвертая характеристика — *будущая неопределенность как стратегическая возможность*.

При первом прочтении такая формулировка воспринимается как очень парадоксальная; но если в ней разобраться поглубже, то парадоксальность исчезает.

1.2.5. Какой должна быть стратегия конкретной организации?

Для понимания данной характеристики, надо, во-первых, вернуться в **1.1** и еще раз осмыслить и сопоставить рис. **1.4— 1.8**, особенно в той их части, которая называется «Отношение к будущему».

Во-вторых, следует подчеркнуть, что именно на рис. 1.6 указано, что будущее является неопределенным в принципе — и в этом источник развития конкретной организации. Внешняя среда организации в наше время меняется все быстрее и — с точки зрения традиционных представлений— все более непредсказуемо. Но при этом каждое изменение несет в себе не только угрозы, но и новые дополнительные возможности для достижения будущего бизнес-успеха.

Поэтому современная стратегия организации должна быть способна превращать изменения внешнего окружения организации в ее стратегические и тактические конкурентные преимущества.

Отсюда логично вытекает пятая характеристика эффективной стратегии — *гибкая адекватность*.

Для того, чтобы реализовать новые возможности, которые несут в себе изменения внешней среды организации, ее собственные стратегические изменения должны быть адекватны изменениям внешним.

А эффективная бизнес-адекватность практически достижима только тогда, когда стратегия организации опять же не случайно, а имманентно и по существу является достаточно гибкой.

Таким образом, по критериям конечной эффективности конкретные стратегические и тактические изменения бизнеса коммерческой организации по своему содержанию, по синхронности во времени и по всем другим существенным параметрам должны быть достаточно адекватными и быстрыми относительно изменений внешней среды организации, т.е. обеспечивать гибкую адекватность стратегии данной конкретной организации.

1.2.5. Какой должна быть стратегия конкретной организации?

Стратегия Вашей организации должна быть:
теоретически правильной;
ситуационной;
уникальной;
адекватно гибкой

В заключение необходимо отметить, что все указанные характеристики являются не альтернативными, а, наоборот, взаимодополняющими и усиливающими.

Как правило, фактически эффективные стратегии тех или иных конкретных организаций — это тот или иной (чаще всего уникальный), но обязательно органичный и весьма содержательный синтез представленных характеристик.

Поэтому исходно целенаправленная, в меру творческая и по-настоящему профессиональная деятельность по практическому включению и/или осознанному учету всех названных характеристик как содержательных и ключевых моментов разрабатываемых и/или выбираемых стратегий — это реально конструктивный путь выхода на действительно эффективную корпоративную стратегию конкретной организации.

Так что для ответа на поставленный вопрос Вам, уважаемый читатель, необходимо сначала творчески осмыслить, а затем успешно применить информацию данного параграфа.

И хотя этот ответ, как уже отмечалось, еще далеко неполон, но, на наш взгляд, он уже достаточно конструктивен.

1.3. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент

Исходные определения

Стратегическое планирование представляет собой набор конкретных действий и решений, предпринимаемых руководством и ведущих к реализации стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.

Стратегическое видение (*vision*) — образ будущего состояния организации, который посредством системы существенных характеристик дает профессиональное качественное представление о бизнес-успехе организации в конкретной стратегической перспективе.

...Виноват, — мягко отозвался неизвестный,
— для того,
чтобы управлять, нужно, как-никак, иметь
точный план
на некоторый, хоть сколько-нибудь
приличный срок.

Михаил Булгаков «Мастер и Маргарита»

1.3.1. Первичная концепция стратегического управления

Один из основателей стратегического менеджмента Игорь Ансофф связывает первичную концепцию стратегического управления прежде всего с двумя противоположными типичными стилями поведения организаций: природным и предпринимательским.

Природный тип — это развитие организации с минимальными изменениями относительно традиционного поведения.

Предпринимательский тип — это целенаправленное стремление к изменениям, обеспечивающим победу в конкурентной борьбе и максимум прибыли. Основные сравнительные характеристики двух указанных типов организаций представлены в **табл. 1.2**. Кроме двух типов организационного поведения, И. Ансофф различает два вида менеджмента (управления): стратегический и оперативный менеджмент. (В контексте данного модуля оперативный менеджмент по Ансоффу соответствует тактическому менеджменту, или управлению.) По мнению И. Ансоффа, деятельность по стратегическому менеджменту связана с постановкой целей и задач организации. И, кроме того, с поддержанием системы взаимоотношений между организацией и окружением, которые позволяют ей добиваться своих целей, соответствуют ее внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивой к внешним вызовам.

По Ансоффу, стратегическое управление обеспечивает постоянный потенциал прибыльности, а оперативный менеджмент — превращение потенциала в реальную прибыль

1.3.1. Первичная концепция стратегического управления

Таблица 1.2
Сравнение характеристик организации

| Характеристики организации | Поведение | |
|-------------------------------|---|---|
| | Предпринимательское | Природное |
| 1 | 2 | 3 |
| Цели | Оптимизация прибыльности | Оптимизация потенциала прибыльности |
| Пути достижения целей | Экстраполяция прошлых подходов | Определяются взаимодействием возможностей получения прибыли и качеств управления |
| Ограничения | <ol style="list-style-type: none"> 1. По окружающей среде организации 2. По внутренним возможностям | <ol style="list-style-type: none"> 1. Способность изменять окружающую среду организации 2. Способность создать требуемые специальности 3. Способность воспринимать различные способы поведения |
| Система поощрений и взысканий | <ol style="list-style-type: none"> 1. Поощрения за стабильность, эффективность 2. Поощрения за прошлую деятельность | <ol style="list-style-type: none"> 1. Поощрения за творчество, инициативу 2. Взыскания за отсутствие инициативы |
| Информация | <ol style="list-style-type: none"> 1. Внутренняя: деятельность 2. Внешняя: долгосрочный объем возможностей | <ol style="list-style-type: none"> 1. Внутренняя: возможности 2. Внешняя: глобальный объем возможностей |
| Проблема | Повторяющаяся, знакомая | Неповторяющаяся, новая |
| Стиль руководства | <ol style="list-style-type: none"> 1. Популярность 2. Установление единства подходов | <ol style="list-style-type: none"> 1. Допускающий рискованные действия 2. Вдохновляющий людей на восприятие изменений |

1.3.1. Первичная концепция стратегического управления

Продолжение таблицы 1.2

| 1 | 2 | 3 |
|--|--|---|
| Организа-ционная структура | <ol style="list-style-type: none"> 1. Стабильная или расширяющаяся 2. Деятельность организована в соответствии с процессом переработки ресурсов 3. Стремление к экономии в масштабах производства 4. Виды деятельности увязаны слабо | <ol style="list-style-type: none"> 1. Гибкая, структурно меняющаяся 2. Деятельность организована в соответствии с проблемами 3. Виды деятельности жестко увязаны |
| Решение управленческих проблем: а) признание необходимости действий | <ol style="list-style-type: none"> 1. Реакция в ответ на возникшую проблему 2. С запаздыванием по отношению к появлению проблемы | <ol style="list-style-type: none"> 1. Активный поиск возможностей 2. Предвидение проблем |
| б) поиск альтернативы | <ol style="list-style-type: none"> 1. Ориентация на прошлый опыт 2. Незначительные отклонения от статус-кво 3. Рассматривается единственная альтернатива | <ol style="list-style-type: none"> 1. Творческий поиск. 2. Большие отклонения от статус-кво 3. Рассматриваются многочисленные альтернативы |
| в) оценка альтернатив | Принимается первая, удовлетворяющая потребности | Выбирается лучшая из набора альтернатив |
| г) отношение к риску | <ol style="list-style-type: none"> 1. Минимизация риска 2. Соответствие прошлому опыту | <ol style="list-style-type: none"> 1. Сознательный риск 2. Балансировка совокупности рискованных вариантов |

1.3.1. Первичная концепция стратегического управления

Первый конечный **результат** стратегического управления — это системный потенциал для достижения целей организации в будущем.

Второй конечный **результат** — структура организации и ее внутренние изменения, обеспечивающие чувствительность организации к изменениям внешней среды и соответствующую адаптацию.

В отличие от стратегического управления организации, которое предназначено для обеспечения стратегических позиций, оперативный менеджмент использует уже существующую стратегическую позицию организации для достижения ею конкретных тактических целей.

Менеджеры, занимающиеся стратегическим управлением, в первую очередь обеспечивают постоянный потенциал прибыльности организации, а оперативный менеджмент — превращение потенциала в реальную прибыль.

Конечный результат оперативного управления — это реализация продуктов-товаров организации ее конкретным клиентам-потребителям за конкретные цены.

1.3.1. Первичная концепция стратегического управления

Сопоставление архитектуры организаций

Таблица 1.3

| Аспекты | Оперативная | Стратегическая |
|-----------------------|--|---|
| 1. Культура | Ориентирована на производство/маркетинг: успех = агрессивная конкуренция + эффективное производство | Ориентирована на стратегию/гибкость: Успех = изобретательность + предвидение/создание потребностей |
| 2. Менеджер | Должен уметь получить прибыль, достичь поставленных целей и контролировать | Предприниматель, «проводник» новшеств и благожелательный лидер |
| 3. Система управления | 1. Долгосрочное планирование 2. Контроль сложившейся деятельности | 1. Стратегическое планирование/стратегическое проблемное управление 2. Стратегическое управление 3. Стратегический контроль |
| 4. Информация | Тенденции спроса и прибыльности | Новые проблемы и возможности |
| 5. Структура | 1. Функциональная/дивизиональная 2. Стабильная | 1. По проектам/матричная 2. Динамичная |
| 6. Власть | 1. Децентрализована 2. Сосредоточена в производстве и маркетинге | Сосредоточена в общем руководстве, НИОКР, новых предприятиях и стратегическом планировании |

1.3.1. Первичная концепция стратегического управления

Стратегическое и оперативное управление требуют создания и поддержания адекватной, так называемой организационной архитектоники, а также соответствующих подсистем персонала, включающих определенную квалификацию, мотивацию и т.д. При этом, по И. Ансоффу, во всех этих аспектах два указанных вида менеджмента совершенно различны, что и подтверждает **табл. 1.3.**

Из нее видно, что стратегическая культура является открытой, гибкой и изобретательной; а для оперативной культуры характерно консервативное отношение к изменениям и нацеленность на традиционный рост эффективности производства.

Рис. 1.13. Матрица организационного типа поведения/вида управления

| Тип поведения | Вид управления | |
|---------------------|----------------|-------------|
| | Стратегическое | Оперативное |
| Предпринимательский | + | — |
| Приростный | — | + |

Отличие стратегического менеджмента от стратегического планирования и по существу, и по форме определяется указанными различиями и противоречиями между двумя типами организационного поведения.

Для достижения гармоничного развития и обеспечения своей стратегической и тактической эффективности, компаниям необходимо уметь создавать гибкие организационно-структурные формы, т.е. системы, которые соответствуют и двум указанным типам поведения, и двум видам управления одновременно.

1.3.2. Переход от стратегического планирования к стратегическому менеджменту

История развития менеджмента — это история успеха нововведений, включая инновационные подсистемы или даже различные модели систем управления. Одни управленческие системы выдерживали испытание практикой, а другие — нет. Успешные модели управления довольно быстро распространялись от компаний-инноваторов на другие организации.

История развития менеджмента — это история успеха управленческих нововведений

Предшественником стратегического планирования была система долгосрочного планирования (*long-range planning*). Эта система, получившая максимальное развитие на Западе в 50-е годы, в основном соответствовала приростному типу организационного поведения компаний. Как правило, долгосрочное планирование применялось в крупных, а иногда и в средних компаниях. Тогда типичной была ситуация быстрого корпоративного роста, которая сопровождалась резким увеличением размеров организаций и повышением сложности системы ее менеджмента. Основным методом долгосрочного планирования стала экстраполяция ключевых тенденций и факторов, определявших специфику развития организации в прошлом, с некоторой их коррекцией на будущее.

В 60—70-е годы долгосрочное планирование в США и Западной Европе переросло в систему стратегического планирования. В определенной мере эта система стала ответной реакцией ряда компаний на существенное изменение их внешней среды, которое проявилось в насыщении соответствующих рынков.

Считалось общепризнанным, что главное отличие стратегического планирования от всех других видов планирования — это его принципиальная направленность не внутрь организации, а вовне. В эволюции корпоративного управления этап перехода от модели «закрытой организации» к модели «открытой организации» связывают со стратегическим планированием.

1.3.1. Первичная концепция стратегического управления

Характерная черта открытой организации — это профессиональный стратегический анализ изменений своей внешней среды и выработка адекватных адаптивных реакций.

В арсенал методов стратегического планирования, которые остаются актуальными и сегодня, входят:
модели анализа инвестиционных портфелей;
сценарное планирование;

системы экспертных оценок;
ситуационное планирование;
матрицы альтернатив стратегического развития

Наряду с учетом тенденций внешней среды, стратегическое планирование интегрирует все последние достижения в области методов планирования и, по сравнению с долгосрочным планированием, является значительно более сложным и многогранным. В арсенал новых методов, используемых стратегическим планированием, входят: модели анализа инвестиционных портфелей компаний, разработка ситуационных планов развития, применение сценарного планирования, использование систем экспертных оценок, применение различных аналитических матриц для исследования альтернатив возможного стратегического развития и т.д.

С середины 70-х годов в большинстве крупных и во многих средних компаниях Запада стали функционировать централизованные подразделения общекорпоративного планирования. Некоторые аналитики и журналисты называют 60—70-е годы «бумом стратегического планирования».

1.3.1. Первичная концепция стратегического управления

Основной недостаток стратегического планирования — в будущее по-прежнему переносятся параметры и тенденции, уже заданные прошлым периодом

Но с начала 70-х годов одновременно с ростом числа организаций, применяющих стратегическое планирование, все более четко стали проявляться не только субъективные трудности его применения (заданность сверху, «дорогие» специалисты, большая длительность разработок и т.д.); а главное — проявились объективные границы эффективности стратегического планирования как системы адаптации к изменениям рыночной среды и обеспечения перспективной конкурентоспособности организации.

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

1.3.1. Первичная концепция стратегического управления

Важнейшая причина перехода от стратегического планирования к стратегическому менеджменту — качественное изменение конкурентной среды

Среди таких факторов обычно выделяют следующие:

- 1) объективный существенный рост изменчивости и сложности внешней рыночной среды организации;
- 2) достаточно широкое субъективное осознание реальной недостаточности эффективности стратегического планирования;
- 3) новое понимание стратегии, представленное в трудах А.Чандлера, Г. Саймона, И. Ансоффа, Г. Минцберга и других крупных исследователей;
- 4) новые методы решения стратегических проблем развития организаций, которые были предложены и внедрены в бизнес-практике *McKinsey & Co*, *BCG* и другими ведущими консалтинговыми фирмами.

Начиная с 1972 г. стратегический менеджмент стали практиковать *General Electric*, *IBM*, *Coca-Cola*, *Texas Instruments Inc.* и ряд других ведущих американских компаний. В 1973 г. в г.Нэшвилл, США, была проведена Первая международная конференция по стратегическому менеджменту. Поэтому данный год можно считать официальным годом рождения стратегического менеджмента и годом перехода от стратегического планирования к стратегическому управлению.

Стратегическому управлению посвящен весь данный модуль. Изложение ряда дополнительных существенных отличий стратегического планирования от стратегического менеджмента Вы встретите на многих последующих страницах. В этом же пункте Вам предлагается ознакомиться с трактовкой причин и сущности перехода от стратегического планирования к стратегическому менеджменту по И. Ансоффу.

1.3.1. Первичная концепция стратегического управления

«Стратегическое планирование как логический, аналитический процесс определения будущего положения фирмы в зависимости от внешних условий деятельности было разработано фирмами, которые стремились повернуть вспять процесс замедления роста и морального устаревания техники и технологий.

**В работах И. Ансоффа значительное место уделяется:
См.: [1, 21]
стратегическим изменениям;
сопротивлению изменениям;
управлению сопротивлением**

В отличие от предшествующего ему долгосрочного планирования стратегическое планирование является более сложным процессом, влияющим на организацию. Во многих случаях в начальный период применения стратегическое планирование вызывало на фирме сопротивление и не давало желаемого улучшения деятельности.

Был поставлен вопрос: полезно ли стратегическое планирование и не является ли органическая адаптация, базирующаяся на управленческой интуиции и опыте, более эффективным методом реагирования фирмы на проблемы, имеющие стратегический характер?

Проведенные исследования показали, что стратегическое планирование, если оно правильно используется в управлении, приводит к значительному улучшению деятельности фирмы.

Но также было выявлено, что, когда фирма проводит периодические изменения своей стратегии, возникает сопротивление и это сопротивление вызывает несбалансированность новой стратегии и сложившихся возможностей управления.

Стратегическое управление обеспечивает наиболее комплексный подход к проблеме, и этот подход в настоящее время получает наибольшее распространение» (Ансофф И. *Стратегическое управление*. М.: Экономика. 1989. С. 263).

1.3.3. Изменение ментальности:

вместо политики «от прошлого — к будущему» — политика «от будущего — к настоящему»

По мнению другого теоретика стратегического менеджмента— Генри Минцберга, существенное различие между стратегическим планированием и стратегическим менеджментом, прежде всего, характеризуется следующими двумя моментами.

**Для достижения
будущего бизнес-
успеха требуются
содержательно
различные
стратегии и их
сравнительный
анализ**

Во-первых, до сих пор далеко не все специалисты понимают, что стратегическое планирование (*strategic planning*) не является стратегическим мышлением (*strategic thinking*), и поэтому успешные стратегии — это всегда удачное стратегическое видение (*vision*), но никак не стратегические планы.

Во-вторых, стратегическое планирование из реальной бизнес-практики, особенно на первом этапе своего развития, фактически сводилось к стратегическому программированию (*strategic programming*). То есть, как правило, к формализации и детальной проработке стратегий или стратегического видения, которые уже были приняты и уже осуществлялись.

1.3.1. Первичная концепция стратегического управления

Сначала «поймать стратегичность», а затем синтезировать ее в целостное видение стратегии развития бизнеса

А объективно для достижения будущего бизнес-успеха и в 60-е годы, и сейчас в первую очередь требуются разработки, в которых создаются содержательно различные стратегии и проводится их сравнительный анализ как существенно разных стратегических альтернатив развития бизнеса.

Когда компании поняли разницу между планированием и стратегическим мышлением, они смогли вернуться к тому, чем на самом деле должен был быть процесс создания стратегии: сначала — уловить любую «стратегичность», которую менеджер получает по всем своим источникам (включая знания и интуицию из своего индивидуального опыта и практики других специалистов организации, точные данные различных маркетинговых исследований и т.д.); а затем синтезировать «пойманные» стратегические моменты в целостное видение главного направления, по которому должен развиваться бизнес.

Ясно, что любой читатель, менеджер или просто бизнес-практик, прочитав последние абзацы, может спросить: «Все это достаточно интересно и более-менее понятно. Но на практике реальный бизнес, особенно в России, можно осуществлять только по конкретным детальным планам и посредством конкретных действий, а не через абстрактное видение, пусть даже абсолютно правильное».

Но при этом, уважаемый читатель, корень бизнес-успеха сначала все-таки надо узреть (*vision/mission*), затем спланировать свои действия (*strategic/tactical planning*), потом эти действия осуществить (*strategy implementation*) и уже только в самом конце — добиться реального успеха (*business success/ strategic efficiency*) и получить от него максимальное удовольствие. (По сути, это одно из кратких описаний модели стратегического управления, представленной на **рис. 1.1.**)

1.3.1. Первичная концепция стратегического управления

Любое планирование, включая стратегическое, сильно связано прошлым и настоящим. А эффективная стратегия во многих случаях — это прорыв за традиционные представления о данном бизнесе

В стратегическом менеджменте важную роль играют интуиция и творчество

Любое практическое планирование, в том числе стратегическое, весьма формально. И при этом оно всегда сильно зависело и будет зависеть от уже сложившихся параметров организации, а также от ее ключевых бизнес-процессов, таких, как: уже реализуемая корпоративная стратегия и стратегии основных подсистем (функциональные, структурных подразделений, отдельных бизнесов и т.д.); уже действующий производственно-операционный процесс и заданная структура выпускаемого продукта; уже сложившаяся организационная структура и сформировавшиеся процессы профессиональных взаимодействий и т.д.

При реальном планировании сами особенности планового процесса не дают вырваться за рамки уже заданных параметров и тенденций.

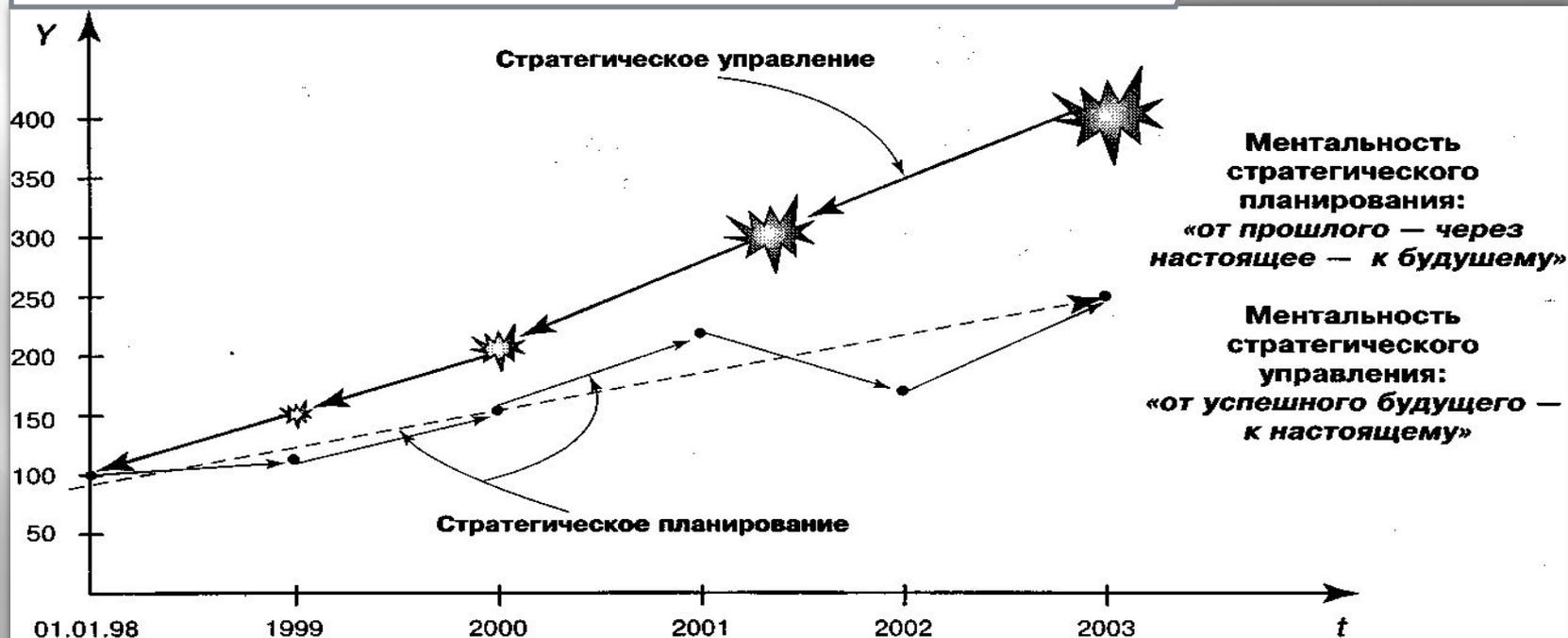
В жизни для подавляющего большинства конкретных бизнес-ситуаций реально эффективные стратегические изменения требуют именно прорыва за традиционные рамки и уже сложившиеся представления о данном бизнесе. Практикующим менеджерам всегда надо помнить, что стремление к упорядочиванию и формализации как неотъемлемым составляющим планирования способно убить живое начало в любом творческом деле.

1.3.1. Первичная концепция стратегического управления

Все существенные различия между стратегическим планированием и стратегическим менеджментом в своем исходном синтезированном виде, по нашему мнению, изначально заключаются в принципиальном различии ментальных подходов, которые являются основой двух принципиально разных, альтернативных моделей корпоративного менеджмента: планирование и развитие организации согласно мышлению «от прошлого — через настоящее — к будущему» или стратегическое управление — «от образа будущего бизнес-успеха — к настоящему».

Принципиально разные подходы к корпоративному управлению и два существенно разных ментальных принципа представлены на [рис. 1.14](#).

Рис. 1.14. Стратегическое планирование и стратегическое управление



1.4. Модель стратегического управления

Стратегическое управление, как и любая иная сложная компонента менеджмента, имеет свое модельное построение. Непосредственное модельное постижение стратегического менеджмента полезно начинать с первичного представления о стратегическом мышлении.

1.4.1. Стратегическое мышление

Одно из классических образных представлений о стратегическом мышлении — в отличие от других видов мышления — сделано К. Охмае. Это представление отражено на рис. 1.15.

Авторским описанием рис. 1.15 может служить следующее высказывание.
«Неважно, насколько трудной и беспрецедентной является проблема. Прорыв к лучшему из возможных ее решений достигается только через сочетание рационального анализа конкретного объекта как некой существующей природы вещей и новой идеальной модели объекта как воображаемой реинтеграции всех его различных составляющих.

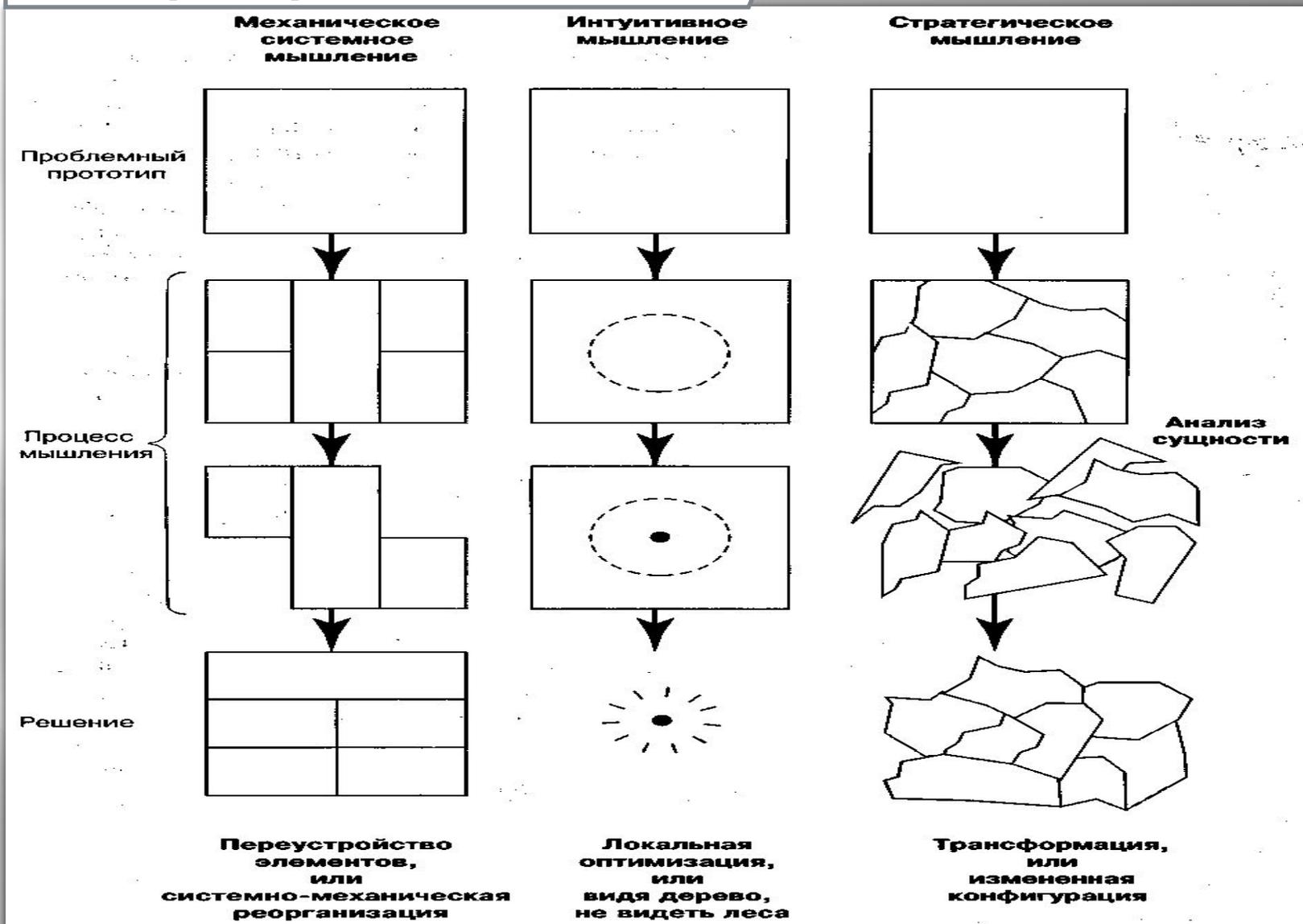
Выйти на такое решение можно только посредством использования силы нелинейного мышления.

Это наиболее эффективный подход для стратега, нацеленного на успешную конкуренцию на арене рынка, как на поле битвы».

Кенни Охмае

1.4.1. Стратегическое мышление

Рис. 1.15. Три вида процесса мышления



1.4.2. Модели стратегического менеджмента

Стратегический менеджмент — это высокопрофессиональная управленческая деятельность со своей собственной структурной специализацией

В ходе непростого развития теория стратегии выработала много разных моделей стратегического менеджмента. Некоторые из них представлены в приложениях 1—3. В настоящем модуле предлагается модель стратегического управления, которая изображена на **рис. 1.1—1.6**.

Модель, изображенная на рис 1.1, в принципе не хуже и не лучше других представленных моделей. Но при этом к ее достоинствам можно отнести следующее: во-первых, в определенной мере она синтезирует все отмеченные модели. Во-вторых, при достаточно содержательной полноте она относительно проста; в-третьих, именно данная модель широко применяется. Модель стратегического управления, будучи представленной схематически, конечно, требует некоторого своего описания.

Прежде всего, отметим, что все блоки модели на рис. 1.1, обозначающие разные подсистемы и элементы системы стратегического управления организацией, достаточно подробно будут раскрыты в соответствующих разделах настоящего модуля.

Подчеркнем, что определенное соответствие существует между приведенной моделью и всей структурой модуля. Кроме того, рис. 1.1 достаточно наглядно показывает, что стратегический менеджмент — это замкнутый управленческий процесс с обязательной и значимой обратной связью.

Из модели также можно увидеть, что стратегическое управление является циклической профессиональной деятельностью, у которой имеется своя собственная, достаточно сложная структура и несколько направлений внутренней специализации.

1.4.1. Стратегическое мышление

Модель на **рис. 1.1** отражает восемь основных этапов стратегического менеджмента. Эти этапы представляют собой следующую пошаговую процедуру действий любого замкнутого стратегического цикла.

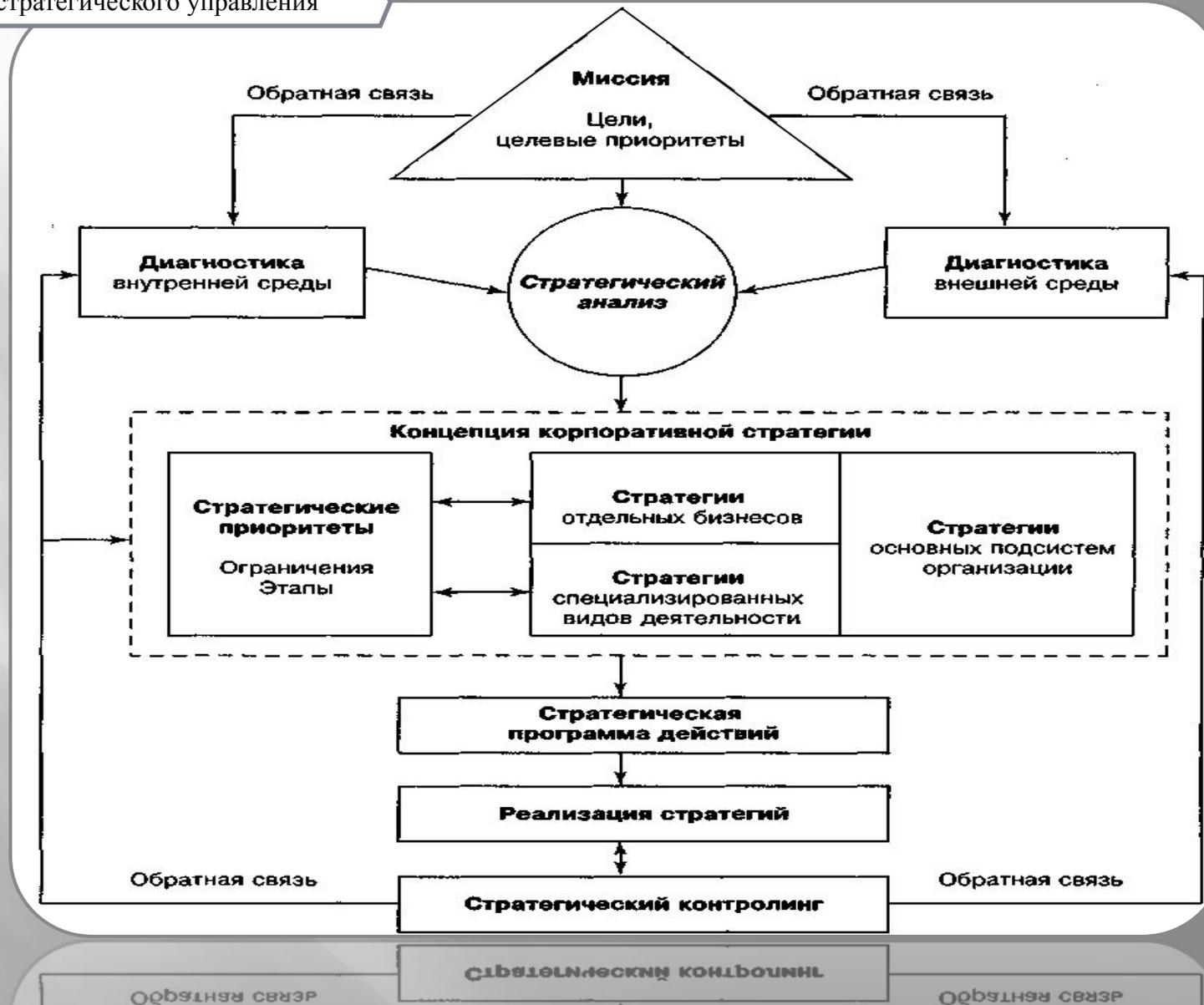
1. Проведение диагностики внешней среды организации и диагностики ее внутренней среды (системного анализа ресурсных возможностей организации).
2. Стратегический анализ конкретной ситуации для конкретной организации.
3. Определение миссии организации, установление ее целей.
4. Разработка, определение и/или выбор стратегий организации, включая стратегии отдельных бизнесов, структурных подразделений, функциональных и т.д.
5. Установление стратегических приоритетов (т.е. приоритетов не только целевых, но и по всем ключевым материальным ресурсам, приоритетов временных и в работе с персоналом, финансовых и т.д.).
6. Сведение стратегий отдельных подсистем организации в единую стратегию организации. Доработка стратегии до уровня целостной и всесторонней программы конкретных действий организации на заданную стратегическую перспективу.
7. Реализация стратегии через стратегическое планирование и программу развития организации (т.е. системы адекватных бизнес-планов и оперативных управленческих решений).
8. Стратегический контролинг для комплексной координации всех процессов и всех элементов системы стратегического управления организации.

В соответствии с моделью, представленной на **рис. 1.1**, наиболее укрупненными являются следующие три этапа, или фазы, стратегического цикла организации: 1) стратегический анализ; 2) разработка стратегии (стратегический синтез-развитие); 3) реализация стратегии.



1.4.1. Стратегическое мышление

Рис.1.1 Модель стратегического управления



1.4.1. Стратегическое мышление

Стратегия организации должна быть динамично-гибкой, системной и качественно-адекватной изменениям бизнес-среды

Эффективность стратегического управления — это эффективность стратегических изменений

Отметим, что рассматриваемая модель характеризует стратегическое управление организации и как органичную систему. В такой системе все элементы взаимосвязанные, взаимодополняющие и взаимозависимые. А изменение или импульс по отдельному элементу вызывает определенную цепную реакцию по всей системе в целом.

В рамках предлагаемой модели стратегический менеджмент представляется в качестве непрерывного и достаточно динамичного процесса. И при этом соответствующая высокопрофессиональная и рационально специализированная управленческая деятельность оптимальным образом распределяется по всей структуре организации.

Наконец, предполагается, что данная модель стратегического управления коммерческой организаций позволяет обеспечить необходимую адекватность и гибкость.

Динамично-гибкая, системная и качественно-адекватная стратегия организации, в конечном счете, проявляется в высокой тактической эффективности ее бизнеса, которая достигается при самых различных изменениях внешней среды организации.

Следовательно, в данном контексте весь стратегический менеджмент сводится к процессу управления стратегическими изменениями. А эффективность стратегического менеджмента — к эффективности и особому качеству соответствующих стратегических преобразований.

Поэтому модель, представляемая на **рис 1.1**, — это еще и модель стратегического управления, которая создает для организации возможность осуществления эффективных стратегических изменений.

1.4.1. Стратегическое мышление

Выводы

1. в данном модуле рассматривается стратегическая управленческая деятельность современных организаций. Стратегический аспект управления такими организациями прежде всего связан с внешними факторами их развития на относительно долгосрочную перспективу.

Суть стратегического аспекта в управлении организацией— это обеспечение эффективной адаптации организации к изменениям ее внешней среды.

Стратегическое управление является особой подсистемой общей системы менеджмента организации. В каждой из парадигм менеджмента существует своя концепция стратегического управления: стратегическое планирование, концепция стратегического менеджмента 1-го этапа, концепция стратегического менеджмента 2-го этапа.
2. Стратегическое управление играет ключевую роль в обеспечении конкурентоспособности организации на долгосрочную перспективу.

Классическое объяснение конкретной ситуации, которая складывается для конкретной организации в ее бизнесе, дает модель пяти сил М. Портера.

Каждая организация побеждает в конкурентной борьбе и добивается на рынке бизнес-успеха посредством своих конкурентных преимуществ.

Вид конкурентного преимущества и сферу его достижения объединяет понятие базовой конкурентной стратегии.

Организация по каждому ключевому продукту должна выбирать и осуществлять только одну из четырех БКС.

Организация должна стремиться обеспечить себе как можно больше преимуществ во всех звеньях цепочки стоимости, а также — в различных элементах всей системы стоимости.

Стратегическое управление организации должно синтезировать менеджмент-науку, менеджмент-искусство и опыт удачной управленческой практики.

1.4.1. Стратегическое мышление

В наше время потенциально эффективная стратегия любой организации (а значит, и Вашей организации) должна удовлетворять следующим характеристикам:

- 1) ментальной правильности;
 - 2) ситуационности;
 - 3) уникальности;
 - 4) будущей неопределенности как стратегической возможности;
 - 5) гибкой адекватности.
- 6) Существенные изменения внешней для организации рыночной среды (объективный фактор) и появление новых теорий/моделей управления (субъективный фактор) предопределили практический переход многих компаний от стратегического планирования к стратегическому управлению. Главным моментом при таком переходе в теории и практике менеджмента стала смена ключевого ментального принципа: вместо мышления «от прошлого — к будущему» перешли к мышлению «от будущего — к настоящему».
- 7) Стратегическое мышление применительно к бизнесу означает способность увидеть его будущую идеальную модель, а значит, и новую измененную конфигурацию деятельности соответствующей организации.
- Трансформация организации из нынешнего состояния в ее будущее состояние, которое соответствует стратегическому мышлению и стратегическому видению образа будущего бизнес-успеха, осуществляется посредством той или иной модели стратегического управления.

Учебный элемент № 2.

Стратегический анализ

Учебные цели элемента

Дать представление о многофакторном системном стратегическом анализе внешней и внутренней среды организации.

Показать, как строится стратегическая система сценарного планирования для современной организации.

Научить проводить первичный стратегический анализ для организации.

2.1. Анализ внешней среды

Чаще всего стратегический анализ начинают с исследования так называемой внешней среды организации. Данный аналитический этап представлен на **рис. 2.1** отдельным блоком.

Рис. 2.1. Модель стратегического управления



При этом, по уже устоявшейся традиции исходным методом стратегического исследования внешней среды является *3\УОТ-анализ*.

2.1. Анализ внешней среды

SWOT — это аббревиатура четырех английских слов:
S — *Strengths* — сильные стороны,
W — *Weaknesses* — слабые стороны,
O — *Opportunities* — возможности,
T — *Threats* — угрозы

SWOT-анализ внешней среды может проводиться как индивидуально, так и в группах. Практический опыт, особенно для ситуаций первого цикла SWOT-исследований, свидетельствует в пользу группового *SWOT-amumssi*.

Технически такой анализ сводится к правильному заполнению табл. 2.1. По правилу анализ проводится в два этапа. На первом этапе сначала заполняется квадрант «Возможности», а затем — «Угрозы». На втором этапе сначала заполняется квадрант «Сильные стороны», а затем — «Слабые стороны».

К особенностям целевого *SWOT-анализа* при исследовании внешней среды организации относятся следующие.

2.1. Анализ внешней среды

Последовательность проведения SIVOr-анализа:

- возможности/угрозы,
- сильные/слабые стороны

Во-первых, необходимо строго соблюдать указанную последовательность этапов, т.е. первым должен быть анализ «возможности/угрозы».

Во-вторых, анализ сильных и слабых сторон организации на втором этапе желательно увязывать с соответствующими результатами, которые были выявлены и зафиксированы на первом этапе.

В-третьих, в случае коллегиального анализа лучше всего, чтобы все зафиксированные в таблице позиции были прочитаны вслух каждым участником анализа. При этом те позиции, с которыми согласны все или существенное большинство участников, можно выделить как уже достигнутый результат анализа; а позиции, по которым возникли противоречия, т.е. своего рода отклонения, подвергнуть дополнительному аналитическому обсуждению.

В табл. 2.2 в качестве примера приведены результаты первичного *SWOT-анализа* компании «Аэрофлот», которые были зафиксированы ее генеральным директором в течение получаса.



2.1. Анализ внешней среды

Таблица 2.1

SWOT-анализ — первичный стратегический анализ

_____ (наименование организации)
на период t-летней стратегии организации



| Возможности | | O | Сильные стороны | | S |
|-------------|--|---|-----------------|--|---|
| 1 | | | 1 | | |
| 2 | | | 2 | | |
| 3 | | | 3 | | |
| 4 | | | 4 | | |
| ... | | | ... | | |
| m_1 | | | m_2 | | |
| Угрозы | | T | Слабые стороны | | W |
| 1 | | | 1 | | |
| 2 | | | 2 | | |
| 3 | | | 3 | | |
| 4 | | | 4 | | |
| ... | | | ... | | |
| m_1 | | | m_2 | | |



Внешнее окружение



Организация

2.1. Анализ внешней среды

Таблица 2.1

SWOT-анализ — первичный стратегический анализ

_____ (наименование организации)
на период t-летней стратегии организации

| Возможности O | | Сильные стороны S | |
|---|--|--|--|
| 1. Регионы России, где господствуют местные авиаперевозчики | | 1. Географическое положение | |
| 2. Увеличение потребности в авиаперевозках в мире | | 2. Разветвленная инфраструктура | |
| Угрозы T | | Слабые стороны W | |
| 1. Низкая покупательная способность у населения России | | 1. Отсутствие единой информационной системы | |
| 2. Рост цен на традиционных курортах | | 2. Старый авиапарк | |
| 3. Конкуренция со стороны западных авиаперевозчиков | | 3. Необходимость ликвидации рабочих мест в связи с переходом на новый авиапарк | |
| Внешнее окружение | | Организация | |

4. Неэффективная эксплуатация некоторых линий

2.1. Анализ внешней среды

SWOT-анализ — это универсальный инструмент как стратегического, так и тактического анализа

В **табл. 2.2** в качестве примера приведены результаты первичного *SWOT-анализа* компании «Аэрофлот», которые были зафиксированы ее генеральным директором в течение получаса.

Для практического освоения техники *SWOT-анализа* Вам предлагается сначала внимательно ознакомиться с **табл. 2.2**; а затем по аналогии строго в указанной последовательности заполнить все четыре квадранта **табл. 2.1**.

SWOT-анализ является весьма универсальным аналитическим инструментом, областями применения которого могут быть: стратегический анализ; общий и целевой тактический анализ; функциональный анализ (например, анализ по продукту, маркетинговый анализ, финансовый анализ) и т.д.

2.1.2. PEST-анализ

PEST — это аббревиатура четырех английских слов: **P** - *Policy* — политика, **E** — *Economy* — экономика, **S** — *Society*-общество (социум), **T** — *Technology* — технология.

В заключение по PEST -анализу отметим следующие две позиции.

1. Стратегический анализ каждой из указанных 4 компонент должен быть достаточно системным, так как в жизни все эти компоненты между собой тесным и сложным образом взаимосвязаны. Значимое изменение любой из компонент, как правило, влияет на всю цепочку. И такие изменения для конкретной организации в каждой конкретной ситуации могут стать или угрозой, или, наоборот, новой стратегической возможностью ее будущего бизнес-успеха.

2. PEST -анализ — это инструмент исторически сложившегося четырехэлементного стратегического анализа внешней среды. Но реальная жизнь, во-первых, шире и многообразнее 4 составляющих его элементов. А 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.

При освоении PEST-анализа, особенно на начальном этапе, рекомендуется использовать формат **табл. 2.3**.

2.1.2. PEST-анализ

Таблица 2.3

PEST-анализ тенденций, имеющих существенное значение для стратегии организации

| Политика | | P | Экономика | | Ei |
|----------|--|---|-------------|---|----|
| 1 | Выборы Президента РФ | | 1 | Общая характеристика экономической ситуации (подъем, стабилизация, спад) | |
| 2 | Выборы Государственной Думы РФ | | 2 | Инфляция | |
| 3 | Изменение законодательства РФ | | 3 | Динамика курса российского рубля к доллару США | |
| 4 | Отношение Вашей организации с правительством и федеральной властью в целом | | 4 | Динамика ставки рефинансирования ЦБ РФ | |
| 5 | Государственное влияние в отрасли, включая долю госсобственности | | 5 | Экспортно-импортная политика по продукту Вашей организации | |
| 6 | Государственное регулирование конкуренции в отрасли | | 6 | Основные внешние издержки для Вашей организации, в том числе: | |
| | | | 6.1 | Затраты на энергоносители | |
| | | | m | | |
| n | | | m+1 | Сценарий №1: экономика | |
| N+1 | Сценарий №1: политика | | M+1 | Сценарий №2: экономика | |
| N+2 | Сценарий №2: политика | | | | |
| Социум | | S | Технологият | | |
| 1 | Изменения в базовых ценностях | | 1 | Государственная технологическая политика | |
| 2 | Изменения в уровне и стиле жизни | | 2 | Значимые тенденции в области НИОКР | |
| 3 | Экологический фактор | | 3 | Новые патенты | |
| 4 | Отношение к работе и отдыху | | 4 | Оценки скорости изменения и адаптации новых технологий | |
| 5 | Отношение к образованию | | 5 | Новые продукты | |
| 6 | Демографические изменения | | 6 | Технологические изменения, имеющие существенное значение для продукта организации | |
| 7 | Изменение структуры доходов | | | | |
| | | | K1 | | |
| p | | | K+1 | Сценарий №1: технология | |
| P+1 | Сценарий №1: социум | | K+2 | Сценарий №2: технология | |
| P+2 | Сценарий №2: социум | | | | |

2.1.3. Многофакторный системный анализ

Внешняя среда организации — это конкурентная среда, где организация осуществляет реализацию своего продукта. Состояние такой среды постоянно меняется.

Поэтому, как уже отмечалось (1.1), важнейшая задача стратегического управления организации — обеспечение ее эффективной адаптации к любым значимым изменениям внешней среды.

Очевидно, что для выполнения такой задачи необходимо проводить сбор, мониторинг и стратегический анализ соответствующей информации. Так как современная внешняя среда любой организации характеризуется постоянным на растанием факторов сложности и неопределенности, то и стратегический анализ такой среды должен быть адекватно многофакторным, системным и высокопрофессиональным.

PEST-анализ — это конкретный инструмент стратегического анализа именно дальней внешней среды организации.

В **табл. 2.4** приведен перечень 20 источников электронных и печатных центральных средств массовой информации, которые можно использовать при стратегическом анализе дальней внешней среды организации. Поэтому первый простой шаг в деле построения системы стратегического анализа внешней среды в Вашей организации, уважаемый читатель, может заключаться в создании подсистемы регулярного мониторинга указанных источников.



2.1.3. Многофакторный системный анализ

Некоторые дополнительные сведения об источниках информации для стратегического анализа внешней среды представляет следующий пример.

Таблица 2.4

Перечень 20 источников центральных СМИ, которые рекомендуется использовать при стратегическом анализе дальнейшей внешней среды организации

| № п/п | Вид СМИ | Источник | № п/п | Вид СМИ | Источник |
|-------|--------------------|--|-------|---------------|-------------------------|
| | Телевидение | | | Пресса | |
| 1 | ОРТ | Программы: «Время», «Новости» | 7 | Журналы | «Эксперт» |
| 2 | РТР | Программы: «Вести», «Подробности», «Зеркало» | 8 | | «Компания» |
| 3 | ТВ Центр | Программы: «Новости», «Деловая Москва», «На самом деле» | 9 | | «БОСС» |
| 4 | НТВ | Программы: «Сегодня», «Итоги», «Герой дня» | 10 | | «Власть» |
| 5 | Культура | Программа: «Новости» | 11 | | «Деловые люди» |
| 6 | ТВ 6 | Программы: «ТСН-6», | 12 | | «Бизнес Уик» |
| | | | 13 | | «Консультант директора» |
| | | | | Газеты | |
| | | | 14 | | «Российская газета» |
| | | | 15 | | «Известия» |
| | | | 16 | | «Экономика и жизнь» |
| | | | 17 | | «Сегодня» |
| | | | 18 | | «Коммерсантъ-Daily» |
| | | | 19 | | «Интерфакс-АиФ» |

2.1.3. Многофакторный системный анализ

Анализ ближней внешней среды. Ресурсы. Внешняя среда организации — это не только среда реализации ее продукта, но это еще и сфера, которая постоянно предоставляет новые возможности для развития бизнеса организации. Внешняя среда — это своеобразный или особый бизнес-ресурс организации.

В основном именно в качестве ресурса выступает определенная часть так называемой ближней сферы внешней среды организации. К ресурсной части ближнего окружения организации относятся:

- рынок рабочей силы (человеческий ресурс);
- рынок капитала (финансовый ресурс);
- рынок технологий (технологический ресурс);
- рынок поставщиков комплектующих (ресурс кооперации);
- рынок всех других факторов бизнеса организации (системный ресурс факторов бизнеса).

2.1.3. Многофакторный системный анализ

Дополнительная информация по стратегическому анализу указанных факторов ближней внешней среды содержится в ряде других разделов настоящего модуля.

Потребители. Важнейший сегмент ближней внешней среды организации составляют потребители или покупатели ее продукта-товара. Для любого менеджера является очевидным, что и тактический и стратегический анализ покупателя — это важнейшая задача управления организацией.

Конкуренты. Другим важным сегментом ближней внешней среды организации являются ее конкуренты.

Важность стратегического анализа главных и основных конкурентов организации очевидна. Стратегический анализ конкурентов — это специальный объект продуктивно-маркетинговой стратегии организации. А на обеспечение конкурентоспособности нацелены все специализированные стратегии организации.

Стратегия как единое целое, в конечном счете, сводится к удержанию, созданию и развитию стратегических конкурентных преимуществ данной конкретной организации.

2.2. Анализ внутренней среды организации

Если бы мы могли сначала знать, где мы находимся и куда движемся, то тогда мы могли бы лучше судить о том, что делать и как делать.
Авраам Линкольн

2.2.1. Значение стратегического анализа внутренней среды

Современная организация — это часто сложная органическая система. Все, что находится внутри такой системы, называется внутренней средой организации.

Из такого определения логически следует необходимость и значимость анализа внутренней среды организации для выхода на ее эффективную конкурентоспособную стратегию.

2.2.1. Значение стратегического анализа внутренней среды

В стратегическом анализе внутренней среды как этапе или элементе стратегического управления организации решающее значение имеет именно полнота и правильное стратегическое видение организации в целом.

Учитывая современное состояние стратегического менеджмента, в данном модуле рекомендуется следующая структура стратегического анализа внутренней среды организации:

1. отдельных бизнесов организации;
2. функциональных подсистем организации;
3. основных структурных подразделений организации;
4. всех бизнес-процессов организации.

Такой структуре стратегического анализа внутренней среды организации соответствует структурное построение процесса разработки общей стратегии организации и соответственно итоговая структура ее корпоративной стратегии. Поэтому именно такое построение лежит в основе структуры учебного элемента №3, который как раз и посвящен разработке стратегии.

2.2.2. SNW –подход к анализу внутренних ресурсов

SNW — это аббревиатура трех английских слов, которые означают: *S* — *Strength* — сильная позиция (сторона), *N* - *Neutral* - нейтральная позиция, *W* — *Weakness* — слабая позиция (сторона)

Учитывая современное состояние стратегического менеджмента, в данном модуле рекомендуется следующая структура стратегического анализа внутренней среды организации:

Наиболее традиционный подход к стратегическому анализу внутренней среды как ресурсу организации — это уже упоминавшийся SWOT-подход, но только в части *SW*, т.е. с позиции сильных и слабых сторон организации.

Управленческие цели традиционного SW подхода очевидны: сильные стороны как хороший ресурс организации сохранить и постараться дополнительно усилить; а слабые стороны — т.е. плохой внутренний ресурс — устранить.

2.2.2. SNW –подход к анализу внутренних ресурсов

SNW — это аббревиатура трех английских слов, которые означают: *S* — *Strength* — сильная позиция (сторона), *N* - *Neutral* - нейтральная позиция, *W* — *Weakness* — слабая позиция (сторона)

Таким образом, при SNW-подходе или стратегическом *SNW-dMsaiwit* все изложенное про SW-подход сохраняется, но при этом еще добавляется особая нейтральная, т.е. N-позиция.

В результате получаем: во-первых, при SNW-подходе все достоинства *SW-подхода* остаются в силе; во-вторых, при SNW-анализе четко фиксируется ситуационное среднерыночное состояние, т.е. своеобразная нулевая точка конкуренции.

Поэтому для победы в конкурентной борьбе может оказаться достаточным состояние, когда данная конкретная организация относительно всех своих конкурентов по всем— кроме одной — ключевым позициям или факторам находится в состоянии *N* (нейтральная) и только по одному фактору — в состоянии *S* (сильная).

Следовательно, *SNW-подход* — это значимое развитие *SW/ SWOT*-подхода.

В целях получения более конструктивного и конкретного представления о стратегическом анализе внутренней среды организации на основе SNW-подхода предлагается заполнить **табл. 2.5.**

2.2.2. SNW –подход к анализу внутренних ресурсов

Таблица 2.5

Стратегический SNW-анализ внутренней среды

| № п/п | Наименование стратегической позиции | Качественная оценка позиций | | |
|-------|---|-----------------------------|-----------------------|---------------|
| | | S Сильная 3 | N Нейтральная 4 | W Слабая 5 |
| 1 | 2 | | | |
| 1 | Стратегия организации | | | |
| 2 | Бизнес-стратегии (в целом), в том числе: | | | |
| | Бизнес № 1 | | | |
| | Бизнес № 2 | | | |
| | ... | | | |
| | Бизнес № m | | | |
| 3 | Оргструктура | | | |
| 4 | Финансы как общее финансовое положение, в том числе: | | | |
| 4.1 | Финансы как состояние текущего баланса | | | |
| 4.2 | Финансы как уровень бухучета | | | |
| 4.3 | Финансы как финструктура | | | |
| 4.4 | Финансы как доступность инвестиционных ресурсов (кредиты, размещение ценных бумаг и т.д.) | | | |
| 4.5 | Финансы как уровень финансового менеджмента | | | |
| 5 | Продукт как конкурентоспособность (в целом), в том числе: | | | |
| | Продукт № 1 | | | |
| | Продукт № 2 | | | |

2.2.2. SNW –подход к анализу внутренних ресурсов

Продолжение таблицы 2.5

Продолжение таблицы 2.5

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------|---|---|---|---|
| | Бизнес № m | | | |
| 7 | Дистрибуция как система реализации продукта (в целом), в том числе: | | | |
| 7.1 | Как материальная структура | | | |
| 7.2 | Как умение торговать | | | |
| 8 | Информационная технология | | | |
| 9 | Инновации как способность к реализации на рынке новых продуктов | | | |
| 10 | Способность к лидерству в целом (как синтез субъективных и объективных факторов), в том числе: | | | |
| 10.1 | Способность к лидерству 1-го лица организации | | | |
| 10.2 | Способность к лидерству всего персонала | | | |
| 10.3 | Способность к лидерству как совокупность объективных факторов | | | |
| 11 | Уровень производства (в целом), в том числе: | | | |
| 11.1 | Качество материальной базы | | | |
| 11.2 | Как качество инженеров (ключевых производственных специалистов) | | | |
| 11.3 | Как качество рабочих (основное производство) | | | |
| 12 | Уровень маркетинга | | | |
| 13 | Уровень менеджмента (т.е. качество и способность обеспечить рыночный успех всей системой менеджмента в целом) | | | |
| 14 | Качество торговой марки | | | |
| 15 | Качество персонала (в целом) | | | |

2.2.2. SNW –подход к анализу внутренних ресурсов

Продолжение таблицы 2.5

Продолжение таблицы 2.5

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|
| 19.1 | С корпоративным | | | |
| 19.2 | С отраслевым | | | |
| 20 | Отношения со смежниками (качество ключевых звеньев кооперационной сети организации) | | | |
| 21 | Инновации как исследования и разработки | | | |
| 22 | Послепродажное обслуживание | | | |
| 23 | Степень вертикальной интегрированности | | | |
| 24 | Корпоративная культура | | | |
| 25 | Стратегические альянсы | | | |
| Дополнительные стратегические позиции (с учетом специфики организации) | | | | |
| 26 | | | | |
| 27 | | | | |
| 28 | | | | |
| 29 | | | | |
| 30 | | | | |

Великие стратегии начинаются с анализа и познания простых истин

Проведение серьезного профессионального стратегического исследования своей организации по заполнению табл. 2.5 может стать хотя и скромным, но вполне достойным первым шагом на пути построения в Вашей организации системы эффективного стратегического управления.

2.3. Сценарное планирование

— Вы умрете другою смертью.
Может быть, Вы знаете, какой именно?...

— Вам отрежут голову!

— А кто именно? Враги? Интервенты?

— Нет, — ответил собеседник, —
русская женщина, комсомолка.
Михаил Булгаков «Мастер и Маргарита»

2.3.1. Первичное представление

Сценарное планирование — это один из наиболее эффективных инструментов стратегического управления, которое особенно интенсивно развивается в последние годы.

2.3.1. Первичное представление

Указанная особенность (принадлежность к стратегии) существенна и для современного сценарного планирования. Но при этом заметно более развитыми стали конкретные техники разработки сценариев, а также намного повысились требования к качеству их ключевых позиций, которые являются важной базой для разработки и/или выбора соответствующих стратегий.

Для получения первичного представления о сценарном планировании рекомендуется ознакомиться с тремя глобальными сценариями развития на стратегическую перспективу до 2005 г., которые представлены в книге: *Schwartz P. The Art of the Long View* (Библ. 57).

Возможно, кому-то указанные глобальные сценарии покажутся слишком общими и неопределенными. Не берусь судить. Но отмечу, что именно таковыми являются сценарии Питера Шварца — общепризнанного в мире специалиста-лидера по сценарному планированию. П.Шварц возглавляет организацию *Global Business Network* (дословно—глобальная бизнес-сеть), специализирующуюся в области сценарного планирования на глобальном уровне.

2.3.2. Стратегические беседы

Для высококачественного сценарного планирования, так же как и для обеспечения эффективного стратегического управления в целом, очень важной является общая стратегическая культура коммерческой организации.

Особую роль в становлении высокой стратегической культуры организации может сыграть система так называемых «стратегических бесед» (*strategic conversations*). Один из результативных способов построения системы стратегических бесед — это проведение в организации серии бесед-диалогов между соответствующими менеджерами и специалистами в процессе освоения и/или развития метода сценарного планирования.

Сценарный метод был разработан для того, чтобы в коммерческой организации сформировать некоторое общее понимание стратегических целей организации, которое позволит ее персоналу согласованно действовать для достижения главных стратегических целей организации. В современной организации наиболее стратегически успешными менеджерами являются именно те, кто видит свою фундаментальную работу не только в том, чтобы принимать правильные управленческие решения, а в том, как сформировать правильное стратегическое представление и адекватное общее понимание перспективы развития организации. Одним из эффективных средств достижения этого стали стратегические беседы.

2.3.2. Стратегические беседы

Современный менеджер должен уметь формировать правильное стратегическое представление и адекватное общее понимание

Сценарный метод был разработан для того, чтобы в коммерческой организации сформировать некоторое общее понимание стратегических целей организации, которое позволит ее персоналу согласованно действовать для достижения главных стратегических целей организации. В современной организации наиболее стратегически успешными менеджерами являются именно те, кто видит свою фундаментальную работу не только в том, чтобы принимать правильные управленческие решения, а в том, как сформировать правильное стратегическое представление и адекватное общее понимание перспективы развития организации. Одним из эффективных средств достижения этого стали стратегические беседы.

Стратегические беседы — это не просто разговоры, а эффективный метод стратегической аналитики

Форма проведения стратегических бесед, конечно, во многом определяется конкретной ситуацией, присущей каждой конкретной организации. Но при этом общей конечной целью бесед вполне могут быть качественные сценарии бизнесразвития на ту или иную конкретную стратегическую перспективу. Стратегические беседы должны быть целевыми, свободными и творческими. Но они должны быть хорошо организованными и высокоэффективными. Для достижения высокой эффективности стратегических бесед организациям необходимо учиться: правильно формировать соответствующие группы персонала, уметь фокусировать беседы и вести результативные обсуждения.

2.3.2. Стратегические беседы

Наряду с целью отдельных бесед — получением сценариев ' развития организации на заданную стратегическую перспективу, **важнейшая цель всей системы стратегических бесед — это создание и развитие в организации процесса ее стратегического самообучения.**

Таким образом, стратегические беседы представляют собой одну из форм превращения коммерческой организации в обучающуюся организацию (*Learning Organization*). Причем возможная узкая специализация стратегических бесед — это обучение сценарному планированию, а широкая — стратегическому управлению в целом.

В качестве отправной точки построения системы стратегических бесед в Вашей организации предлагаются методические рекомендации по созданию эффективного процесса сценарного планирования. Далее приведен восьмишаговый вариант такой методики.

2.3.3. Восемь шагов методики

*Методические рекомендации составлены на основе источника [Библ. 57)

В данном разделе Вам предлагаются восьмишаговые методические рекомендации* по осуществлению процесса сценарного планирования.

Сценарное планирование — это методически вполне определенный инструмент, который позволяет получать значимую информацию для принятия ключевых решений по стратегии развития организации в соответствующей сценарной перспективе.

Сценарное планирование — это инструмент получения качественной информации для принятия ключевых стратегических решений

2.3.3. Восемь шагов методики

Методические рекомендации по сценарному планированию

Шаг 1. Определение ключевых стратегических направлений и/или вопросов

Прежде всего надо собрать все результаты и данные стратегического анализа по внешней и по внутренней средам организации, которые уже имеются у Вас на момент начала разработки сценариев. (То, как надо проводить первичный этап стратегического анализа организации излагаются в 2.1, 2.2 настоящего модуля).

Затем Вы непосредственно приступаете к разработке сценариев. Команда разработчиков сценариев (подбор такой команды — это самостоятельный методический вопрос, поэтому в данном контексте будем считать, что сценарии разрабатывает отдел стратегического развития организации (см. 5.5)), во-первых, проводит специальное целевое исследование на предмет точного определения конкретного перечня всех возможных ключевых направлений развития бизнеса организации на заданный сценарный период. Во-вторых, анализируются все ключевые стратегические решения, которые организация собирается принять с учетом разрабатываемых сценариев.

Понятно, что полный перечень формулировок направлений и решений должен интегрировать и *специфику бизнеса* организации, и *специфику заданного сценарного периода* с точки зрения интересов именно данной конкретной организации. Но очевидно, что это непростая задача. Поэтому предлагаются следующие рекомендации по ее осуществлению.



2.3.3. Восемь шагов методики

Методические рекомендации по сценарному планированию

Под руководством главного менеджера организации надо собрать всех ее топ-менеджеров и с учетом данных анализа всех стратегических вопросов, которые уже обсуждались и принимались (например, за последние 2—3 месяца), обсудить самые актуальные и самые важные стратегические вопросы, стоящие перед организацией на текущий момент. Обычно это будут те самые наиболее болезненные вопросы, которые даже по ночам беспокоят топ-менеджеров организации: «Должна ли наша организация в течение ближайшего года запустить в действие новое направление в сети реализации профильных продуктов, или в области НИОКР, или открыть новый филиал? Надо ли нам приобретать активы в новой отрасли бизнеса? Начинать ли практическое осуществление таких крупных проектов, как Проект 1 и Проект 2, или пока воздержаться, или вообще от них уже стоит отказаться?»

Шаг 2. Установление ключевых факторов ближней внешней среды

Фиксируем и анализируем те ключевые факторы из ближней внешней среды организации, которые определяют успех или неудачу по каждому из направлений, установленному на шаге 1, а также факторы, предопределяющие ответы по выявленным на шаге 1 стратегическим вопросам. Такие факторы устанавливаются по ресурсам ближней внешней среды организации, по ее потребителям и, конечно, по конкурентам.

Основной вопрос, на который в каждом сценарии должен даваться четкий ответ, следующий: *что по каждому вопросу шага 1 должны знать менеджеры организации, которые принимают стратегические решения, чтобы сделать осознанный выбор того или иного варианта решения!*

2.3.3. Восемь шагов методики

Методические рекомендации по сценарному планированию

Шаг 3. Определение ключевых факторов дальней внешней среды

Выявляем и детально анализируем ключевые факторы дальней внешней среды организации, которые определяют действие факторов, установленных на шаге 2. Речь идет о факторах и тенденциях уровня PEST-анализа внешней среды организации. Причем на этом уровне должны быть определены все ключевые факторы, влияющие на данную конкретную организацию именно через факторы шага 2.

Некоторые из таких факторов дальней внешней среды организации являются вполне предопределенными (например, демографические тенденции); а некоторые — неопределенными (например, результаты выборов главы государства). На шаге 3 очень важно установить, что конкретно по ключевым факторам дальней внешней среды в будущем произойдет обязательно, а что может произойти случайно.

В исследовательском плане данный шаг — *один из самых интенсивных и сложных.*

Обусловлено это тем, что, во-первых, надо представить несколько вариантов возможного изменения ключевых факторов уровня дальней внешней среды (шаг 3) с учетом соответствующих последствий в данной среде как сложной и динамичной системе. Во-вторых, надо представить, как изменения уровня дальней внешней среды изменят ключевые факторы уровня ближней внешней среды (шаг 2). В-третьих, вариантную динамику ключевых факторов шага 2 надо представить и описать таким образом, чтобы соответствующая информация позволяла качественно решать стратегические вопросы уровня шага 1.

2.3.3. Восемь шагов методики

Методические рекомендации по сценарному планированию

Шаг 4, Ранжирование по важности и степени неопределенности

Проводим четкое ранжирование всех факторов, полученных на шаге 3 и шаге 2 по двум критериям.

Первый критерий — это важность каждого фактора для принятия стратегических решений уровня шага 1. Второй критерий — степень неопределенности по факторам уровней шага 3 и шага 2 для решения стратегических вопросов уровня шага 1.

Основная задача шага 4 — это определение основных факторов по каждому критерию, т.е. 2—3 факторов, которые являются самыми важными, и 2—3 — самых неопределенных факторов.

Сценарии не могут различаться по predetermined факторам, так как во всех сценариях такие факторы действуют одинаково. *Сценарии будут существенным образом различаться именно по факторам и тенденциям, которые выявлены на шаге 4.*

Шаг 5. Выявление логики каждого сценария

Результатом данного шага должны стать так называемые «логические стержни», т.е. альтернативные логики развития каждого сценария.

Цель шага 5 состоит в том, чтобы в соответствии с разными логическими стержнями выйти на относительно небольшое число сценариев, которые являются действительно существенно разными по критерию содержания решений, принимаемых по стратегическим вопросам уровня шага 1.

2.3.3. Восемь шагов методики

Методические рекомендации по сценарному планированию

Шаг 6. «Очистка» сценариев

На данном этапе, т.е. в ситуации, когда установлены наиболее важные факторы-драйверы логики развития различных сценариев, надо вернуться к ключевым факторам уровня шага 3 и уровня шага 2.

Каждому фактору и/или тенденции указанных уровней в каждом сценарии надо уделить особое внимание, т.е. такие факторы по каждому сценарию должны стать предметом отдельного целевого исследования.

Шаг 7. Выводы

Теперь самое время вернуться к ключевым стратегическим вопросам уровня шага 1, чтобы посмотреть, как будет выглядеть то или иное решение в рамках каждого сценария. Главная цель данного этапа — *оценка устойчивости отдельных возможных стратегических решений уровня шага 1 и соответствующих стратегий развития организации в целом относительно всех разработанных сценариев.*

В идеале каждое стратегическое решение и стратегия организации должны быть достаточно устойчивыми при каждом сценарии.

2.3.3. Восемь шагов методики

Методические рекомендации по сценарному планированию

Шаг 8. Определение характерных индикаторов

Представляется очевидным, что по мере развития фактических событий желательно как можно раньше узнавать, какой конкретный сценарий из всех разработанных оказался ближе всех к реальной жизни. Сигнализировать об этом должны так называемые «характерные или лидирующие индикаторы».

Кроме того, *характерные индикаторы* и *система раннего обнаружения* играют исключительно важную роль в обеспечении для организации реальных возможностей по своевременному осуществлению в развитии ее бизнеса *необходимых стратегических маневров*.

Тем не менее, на задачу определения *характерных индикаторов* соответствующие интеллектуальные усилия потратить все же стоит. Такие затраты целесообразны, так как в случае создания с их помощью достаточно эффективной *системы раннего обнаружения* конкретных сценариев соответствующая организация в области своей стратегической компетенции сразу выходит на качественно более высокий уровень. А такая компетенция, в свою очередь, для данной конкретной организации вполне может стать хорошей основой создания ее сильного и именно стратегического конкурентного преимущества.

Понятно, что установление таких индикаторов является очень даже не простой задачей. Например, попробуйте назвать несколько конкретных *характерных индикаторов*, которые достаточно убедительно сигнализируют об этапах и скорости перехода мировой экономики из ее традиционной индустриальной фазы в новую — информационно-насыщенную фазу развития.

2.3.4. Стратегичность и эффективность сценарного планирования

Сценарное планирование как элемент системы стратегического управления и этап стратегического анализа вполне определенным образом интегрирует результаты предшествующих этапов стратегического анализа, и в первую очередь данные анализа внешней и внутренней среды организации.

Различные сценарии как продукт сценарного планирования — это лишь определенным методическим образом полученная и представленная информация, которая используется при принятии основных стратегических решений.

Сценарии необходимы для разработки и принятия так называемой «министратегии» организации, которая состоит из ее миссии, основных целей и стратегических приоритетов. Достаточно подробно министратегия организации изложена в следующем подразделе.

Министратегия и сценарии обязательно используются при разработке всех специализированных стратегий организации (производственной, маркетинговой, финансовой и т.д.), а также общей, т.е. корпоративной стратегии.

Конечная результативность конкретных сценариев совпадает с эффективностью соответствующей корпоративной стратегии

2.3.4. Стратегичность и эффективность сценарного планирования

Стратегическая значимость, или собственно «стратегичность» сценариев, в первую очередь определяется степенью их соответствия требованиям отдельных ключевых стратегических вопросов и общему требованию построения эффективной корпоративной стратегии организации на соответствующий период.

Как обеспечить необходимую стратегичность при практической разработке сценариев, подробно изложено, например, в методических рекомендациях в 2.3.3 настоящего элемента.

Конечная эффективность сценарного планирования как инструмента стратегического управления организации существенным образом зависит от качества отдельных информационных позиций, а также от общего качества полученных сценариев. А конкретное содержание отдельных позиций и общее качество каждого сценария, в свою очередь, складывается из качества конкретных аналитических результатов, которые достигаются на каждом отдельном этапе сценарного планирования (например, из качества результатов по каждому из 8 этапов представленной методики).

На конкретное содержание и качество сценариев — как конечный результат процесса сценарного планирования — существенно влияет качество самой методики, в соответствии с которой этот процесс осуществляется.

2.4. Миссия, цели, приоритеты

— Скажите, пожалуйста, куда мне отсюда идти? —
Это зависит от того, куда Вы хотите попасть, —
ответил Чеширский Кот.
Льюис Кэррол «Приключение Алисы в стране чудес»

1.4.1. Стратегическое мышление

Министратегия организации состоит из трех элементов: миссии, целей и стратегических приоритетов.

С помощью министратегии выстраивается простейший так называемый «управленческий мост» от стратегии организации к ее тактической деятельности. В данном контексте слово «мост» ключевое и представляет собой английскую аббревиатуру — *MOST*. М — *mission* — миссия, О — *objectives* — цели, S — *strategy as strategic priorities* — стратегические приоритеты, Т — *tactics* — тактика.

Министратегия включает три элемента:
миссия
дерево целей
Стратегические приоритеты

Таким образом, и практически, и теоретически переход от стратегического анализа к непосредственной разработке стратегии организации, т.е. к этапу стратегического развития, может начинаться с определения миссии организации.

2.3.4. Стратегичность и эффективность сценарного планирования

Стратегическая значимость, или собственно «стратегичность» сценариев, в первую очередь определяется степенью их соответствия требованиям отдельных ключевых стратегических вопросов и общему требованию построения эффективной корпоративной стратегии организации на соответствующий период.

Как обеспечить необходимую стратегичность при практической разработке сценариев, подробно изложено, например, в методических рекомендациях в 2.3.3 настоящего элемента.

Конечная эффективность сценарного планирования как инструмента стратегического управления организации существенным образом зависит от качества отдельных информационных позиций, а также от общего качества полученных сценариев. А конкретное содержание отдельных позиций и общее качество каждого сценария, в свою очередь, складывается из качества конкретных аналитических результатов, которые достигаются на каждом отдельном этапе сценарного планирования (например, из качества результатов по каждому из 8 этапов представленной методики).

На конкретное содержание и качество сценариев — как конечный результат процесса сценарного планирования — существенно влияет качество самой методики, в соответствии с которой этот процесс осуществляется.

2.4.1. Определение миссии

Российские менеджеры считают, что миссия как нечто глубоко осмысленное, хорошо сформулированное и известное всему персоналу — вещь не очень нужная. Западные менеджеры, когда узнают, что у данной вполне успешной организации из России миссия отсутствует, смотрят на ее представителей, как правило, удивленно. Причем нередко это удивление особое: «Как такие малокультурные в области менеджмента люди могут заниматься бизнесом вообще и получать прибыль в частности?»

Определение миссии должно включать следующие моменты:

провозглашение ценностей и убеждений;

продукты, которые организация будет производить, или потребности, которые она собирается удовлетворять;

рынок, на котором организация позиционируется;

способы выхода на свой рынок;

ключевые технологии, которые будут использоваться;

стратегические принципы развития и/или финансирования.

2.4.1. Определение миссии

Первейшая обязанность менеджеров — задаться вопросом: а что это такое — наш бизнес?

П.Ф. Дракер

Примеры миссий различных компаний представлены в **табл.2.6.**

В хорошо сформулированной миссии и сотрудники, и клиенты данной организации должны видеть некий ее достаточно привлекательный образ-символ.

При работе с миссией менеджеры должны одновременно удерживать в поле зрения и основные цели организации, и ее стратегические приоритеты, и все другие ключевые моменты корпоративной стратегии.

Кроме того, они обязаны с помощью миссии уметь объяснять и доносить такое видение и сотрудникам своей организации, и тем более ее клиентам, которые являются потенциальными покупателями продукта организации.

Как формулируют миссию?

Миссия стратегического управления организации — это ее наиболее общая цель. Конкретная формулировка миссии утверждается руководством организации.

2.4.1. Определение миссии

Таблица 2.6 Примеры миссий

Российские компании

Миссия концерна (АВПК) «Сухой»:

«Авиационный комплекс «Сухой» стремится производить конкурентоспособные и высококачественные военные и гражданские самолеты, прежде всего марок «Су», «Бе», позволяющие удовлетворять современные потребности глобального рынка и запросы отечественного госзаказа»*.

Миссия АБ «Инкомбанк»:

«Банк содействует развитию крупных и средних компаний, солидных частных клиентов, предоставляет им самые качественные в России банковские услуги по доступным ценам, обеспечивает акционерам и сотрудникам банка оптимальные прибыли»**.

*Одна из рабочих формулировок.

**Корпоративный профиль М.: Инкомбанк. Официальное издание, 1994

Зарубежные компании

Sun Banks:

«Миссия компании заключается в содействии экономическому развитию и благосостоянию сообществ. обслуживаемых компанией, путем предоставления гражданам и предприятиям качественных банковских услуг таким образом и в таком объеме, которые соответствуют высоким профессиональным и этическим стандартам обеспечения справедливой и соответствующей прибыли акционерам компании и справедливого отношения к сотрудникам компании»***.

Eastman Kodak:

«Стать мировым лидером в химическом и электронном изображении».

Apple Computer:

«Предлагать наилучшие технологии для персональных компьютеров и передавать их как можно большему числу людей».

Delta Airlines:

«Мы хотим стать избранной всемирной авиалинией».

Ericsson:

«Понять возможности и потребности пользователей и предоставить им коммуникационные решения лучше, чем у конкурентов».

PRC Itochu Finance Ltd:

«Развитие через превосходство в сервисе»****.

***Мескон М.Х. и др. Основы менеджмента. М.: Дело, 1992. С. 264.

****Компания №27. Август 4. 1998.

2.4.2. Цели организации

Обычно цели связывают с конкуренцией в долгосрочной перспективе и созданием соответствующих конкурентных преимуществ для организации.

Представление о стратегических целях Вы получите, изучив **табл. 2.7**. В ней стратегические цели сравниваются с оперативными.

Таблица 2.7 Сравнение оперативных и стратегических целей

| Оперативные (финансовые) цели | Стратегические (организационные) цели |
|--|---|
| 1. Ускоренный рост доходов | 1. Рост доли рынка |
| 2. Ускоренный рост денежных поступлений | 2. Более сильное и более надежное положение в своей бизнес-отрасли |
| 3. Более высокие дивиденды | 3. Повышение качества продукта-товара |
| 4. Более широкие пределы получения прибыли | 4. Снижение издержек производства по сравнению с основными конкурентами |
| 5. Рост прибыли на вложенный капитал | 5. Расширение и улучшение номенклатуры продукта |
| 6. Повышение надежности облигаций и ставок по кредитам | 6. Повышение репутации организации среди клиентов |
| 7. Увеличение притока денежных средств | 7. Улучшение обслуживания клиентов |
| 8. Повышение цены акций | 8. Признание организации лидером в области технологий и/или инноваций |
| 9. Достижение прочного финансового положения фирмы | 9. Повышение конкурентоспособности на глобальном рынке |
| 10. Диверсификация базы получения прибыли | 10. Полное удовлетворение запросов клиентов |
| 11. Стабильных доход в периоды экономических спадов | |

При этом для своей внутри

Критерии приоритетности. Для постановки целей соответствующих уровней и адекватного распределения ключевых ресурсов организации Вам рекомендуется следующая система приоритетов: 1-й уровень: **оптимальная** концентрация; 2-й уровень: достаточный минимум; 3-й уро

Для некоторых видов ор

Целевые приоритеты. В результате аналитического соединения принятой системы приоритетов с установленными стратегическими целями по лучается система стратегических целевых приоритетов **организации**. В принципе установленная система стратегических целевых

При этом одним из крит

На этапе определения миссии, установления целей и целевых приоритетов обязательно необходимо учитывать данные всех предыдущих этапов стратегического анализа. В окончательной формулировке **миссии, целей** и целевых приоритетов организации все ключевые резу

Стратегический анализ

Стратегическое управление организации вообще и стратегический анализ в частности начинаются с анализа внешней среды организации. Общий SWOT-анализ организации, PEST-анализ, другие конкретные аналитические методы, а также интегральный многофакторный сис

Минимальную стратегию

Сценарное планирование является особым инструментом стратегического управления коммерческой организации, посредством которого предсказываются несколько существенно разных, но примерно одинаково возможных для организации вариантов ее будущего развития.

Научить проводить SWOT

Учебные цели элемента

М. Умыда, авторитетный

**Самую высокую прибыль приносят не
оборудование
и технология, нацеленные на то «как
производить»,
а концепция «что производить».**

Продукт — это целостны

Продуктово-маркетинговая стратегия — это подсистема стратегии организации, которая нацелена на анализ, разработку и принятие стратегических решений по номенклатуре, ассортименту, качеству **и объему** производства продуктов, а также реализации продуктов н

3.1.1. Понятие продуктов

Продуктово-маркетинговая стратегия — основная и ключевая подсистема корпоративной стратегии.

3.1.1. Понятие продуктов

**Первичный уровень продуктово-маркетинговой стратегии.
Продуктово-маркетинговая стратегия организации, как минимум, должна ответить на следующие ключевые вопросы:**

3.1.1. Понятие продуктов

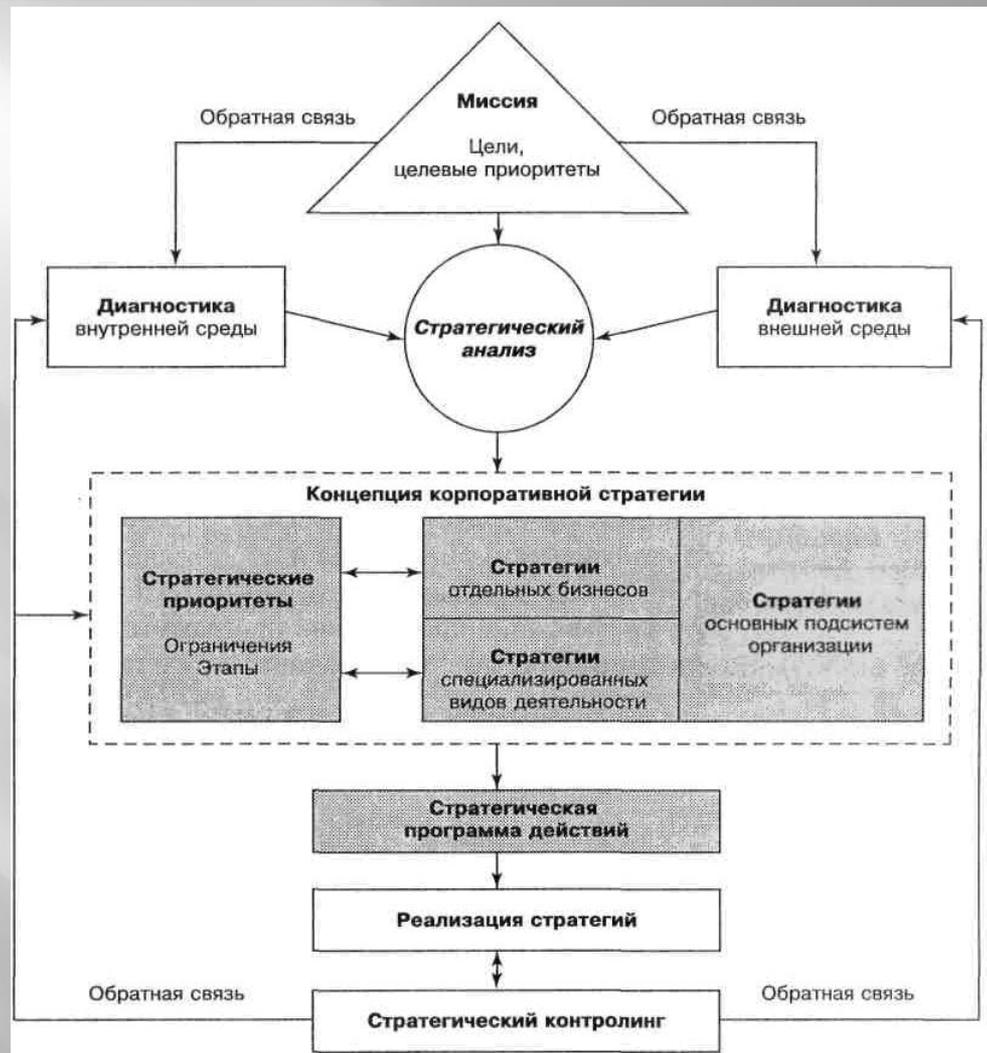


Рис. 3.1. Модель стратегического управления

Для решения данной задачи

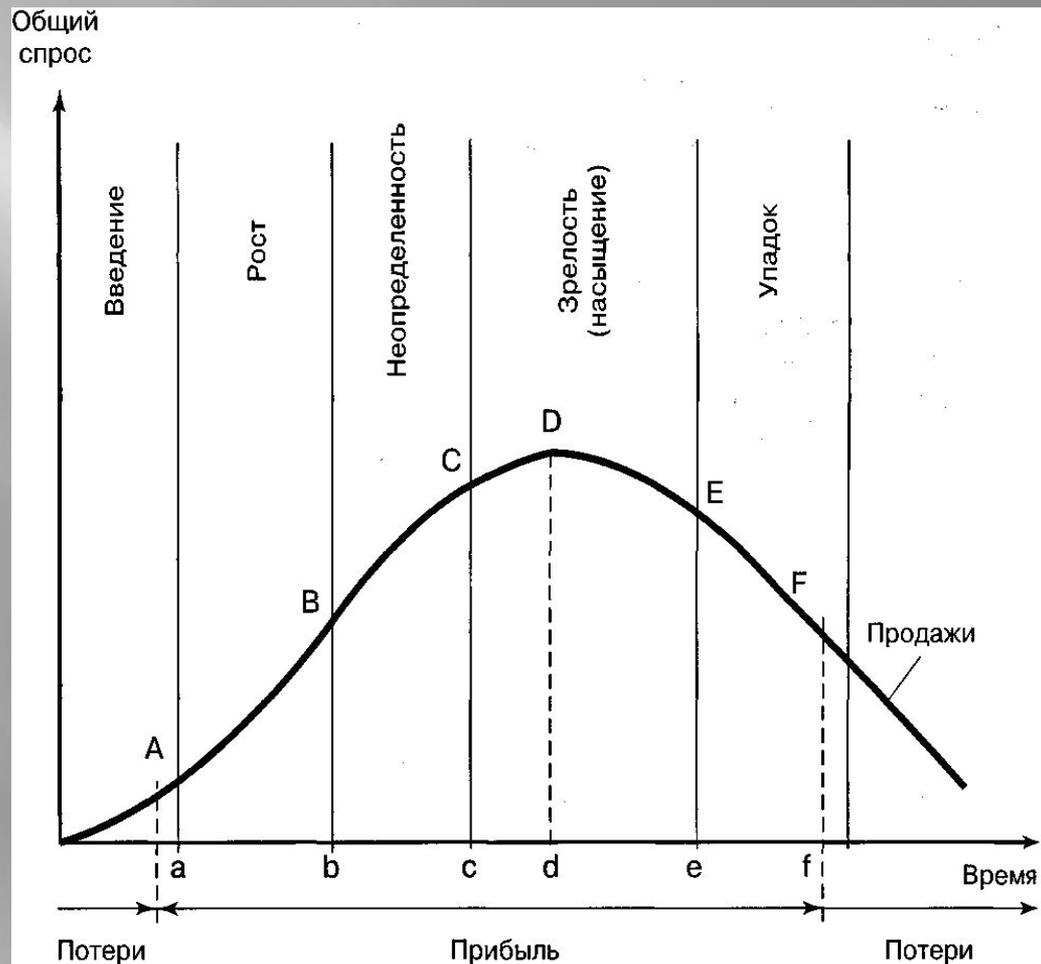
Определение продуктового профиля. Важнейшая задача реального менеджмента, и она же составляет ключевой элемент продуктивно-маркетинговой стратегии/программы, — это оптимизация продуктовой **программы** организации на текущий год и заданную стратегическую п

Рис. 3.2. Продуктовый асп



3.1.2. Продуктовый профиль

В идеале при разработке и принятии стратегических и программно-тактических решений по каждой номенклатурной позиции продуктового профиля организации (по продукту в целом) необходимо учитывать **оценку** пройденного пути и прогноз будущей динамики жизненно



Целевой SNW-анализ по про

При разработке и принятии стратегических и программно-тактических решений по каждой номенклатурной позиции продукта организации не обходимо учитывать оценку пройденного пути и прогноз будущей динамики жизненного цикла рынка соответствующего конкретного

SNW-анализ — это универсаль

Определение продуктового профиля. Важнейшая задача реального менеджмента, и она же составляет ключевой элемент продуктивно-маркетинговой стратегии/программы, — это оптимизация продуктовой **программы** организации на текущий год и заданную стратегическую п

Рыночные сферы для БКС бы

При разработке и реализации продуктово-маркетинговой стратегии/программы организации надо четко определять базовые конкурентные стратегии (БКС).

3.1.3. Базовые конкурент

Конкурентные преимущества продукта могут быть:

3.1.4. Вторичный уровень

Работа менеджеров — это изменения. Это то, с чем мы живем. Это то, что мы создаем.

Изменения, удовлетворяющи

Проведение изменений. После выбора конкретных БКС по всему продукту организации возможны только две принципиальные ситуации.

3.1.4. Вторичный уровень

Базовый формат. После разработки всех конкретных позиций, которые указаны выше, полученные данные и конкретные результаты сводятся в базу данных продуктово-маркетинговой стратегии/программы так называемого «вторичного уровня».

Согласование и утверждение. После разработки продуктово-маркетинговой стратегии и соответствующей программы в организации необходимо окончательно согласовать ее со всеми подразделениями организации.

Получение высококачественной продуктово-маркетинговой стратегии само по себе является исключительно важным результатом стратегического управления.

3. Затем производится сис

3.2.1. Стратегия организации — система бизнес-стратегий

Бизнес-стратегия — это ва

Бизнес-стратегия конкретного бизнеса — это основная и важнейшая подсистема стратегии организации.