


# Стратегический менеджмент



**Тема 4. СИСТЕМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ  
КАК ДИНАМИЧЕСКАЯ СОВОКУПНОСТЬ  
ОПРЕДЕЛЕННЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ**

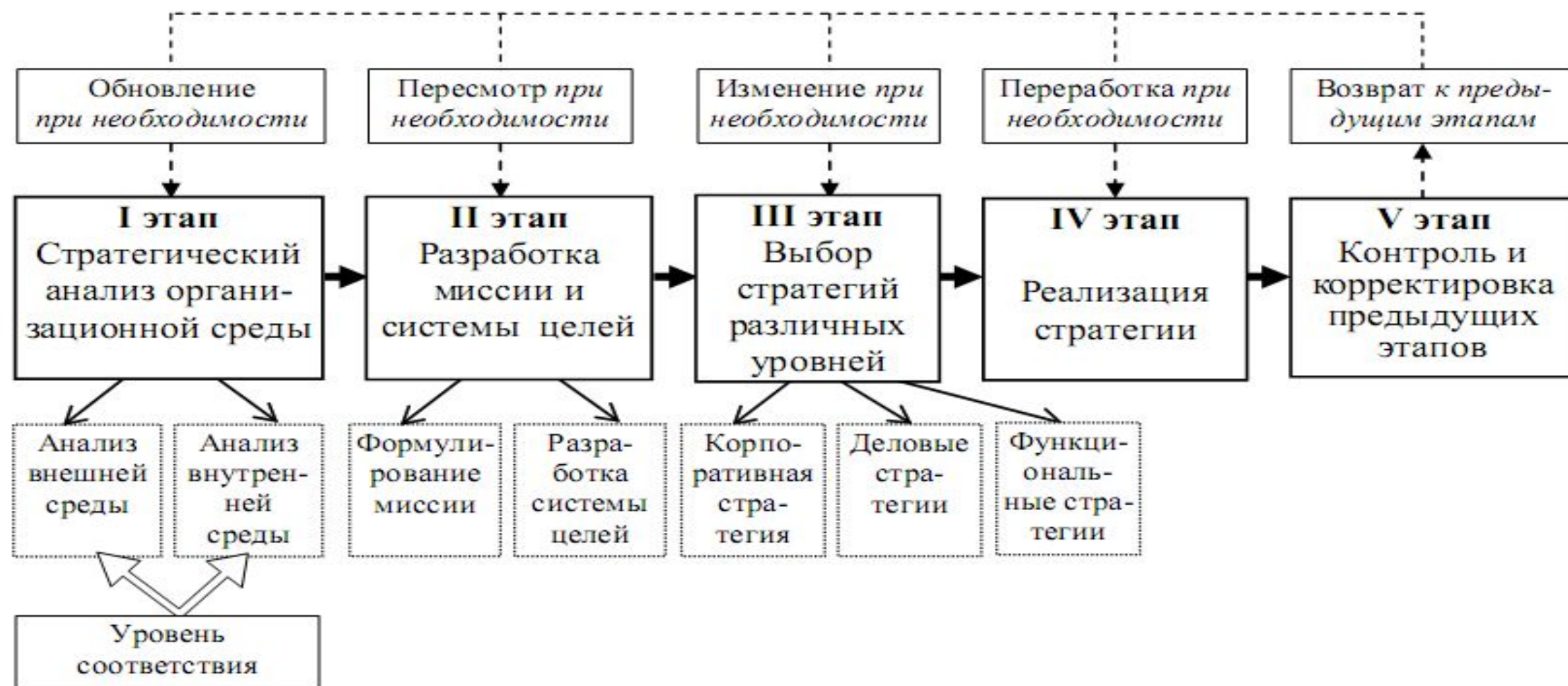
# План лекции

1. Стратегическое управление как процесс.
2. Разработка миссии компании.
3. Построение дерева целей компании. Система постановки smart — целей.
4. Пирамида стратегий: уровни, содержание, взаимосвязь.
5. Сущность и типы корпоративных стратегий.
6. Деловые (бизнес-стратегии) стратегии в организациях.
7. Функциональные стратегии (стратегии подразделений).

# 1. Стратегическое управление как процесс

- **Процесс стратегического управления** – это совокупность последовательных действий, направленных на достижение целей организации, позволяющая оптимально использовать существующий потенциал и гибко реагировать на условия динамичной, неопределенной внешней среды.
- Систему стратегического управления общепринято рассматривать **как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов** (этапов). При этом существует устойчивая обратная связь и, соответственно, обратное влияние каждого процесса на остальные, что является характерной особенностью системы СУ.

# Процесс стратегического управления



# Пять основных этапов процесса стратегического управления

1. Стратегический анализ организационной среды, предполагающий всесторонний анализ внешней и внутренней среды организации, а также выявление уровня соответствия организации ее окружению.
2. Разработка миссии и системы целей деятельности организации.
3. Выбор стратегий различных уровней:

**Этап разработки стратегии состоит из трех подэтапов:**


- первый подэтап – разработка корпоративной стратегии;
- второй подэтап – разработка и согласование деловых стратегий;
- третий подэтап – выбор и согласование функциональных стратегий, к которым относятся следующие: стратегия маркетинга; финансовая стратегия; стратегия НИОКР; стратегия производства; социальная стратегия; стратегия организационных изменений; экологическая стратегия.

#### **4. Реализация стратегии организации:**

- сопоставление выбранной стратегии и среды организации;
- определение уровня перемен, необходимых для реализации стратегии;
- адаптация среды организации к стратегии;
- выбор подхода для реализации стратегии;
- реализация мероприятий стратегии.

**5. Контроль за реализацией стратегии,** оценка ее эффективности по результатам деятельности организации и введение корректирующих воздействий.





□ Поскольку условия современного бизнеса носят крайне динамичный характер, указанный **процесс является непрерывным** и представляет собой постоянно **возобновляющийся цикл с интенсивными обратными связями.**

□ **Стратегические решения никогда не являются окончательными и подлежат постоянной адаптации к происходящим изменениям.**


# Разработка стратегии

**Разработка стратегии организации** — это планирование стратегических мероприятий для того, чтобы трансформировать компанию **из состояния, в котором она находится сейчас, в то, в котором она хочет находиться**; это средство достижения желаемых результатов.

**Разработка стратегии всегда вращается вокруг вопроса «как?».**

1. Как достичь целей?
2. Как устранить конкурентов?
3. Как достичь преимуществ в конкурентной борьбе?
4. Как усилить долгосрочные позиции фирмы?
5. Как сделать управленческое стратегическое видение реальностью?





**Стратегия организации находится в постоянной разработке, поскольку не всегда возможно продумать заранее все мелочи, а затем долгое время функционировать без изменений. В процессе разработки стратегии постоянно необходимо реагировать на трансформации, происходящие внутри компании или за ее пределами.**

# Факторы, влияющие на разработку стратегии



## 2. Разработка миссии компании.

*Когда человек не знает, к какой пристани  
он держит путь, для него ни один  
ветер не будет попутным.*

*Сенека*

**Исходным пунктом процесса стратегического управления является формирование миссии компании.**

Существуют широкое и узкое понимания миссии.

▣ констатация философии и предназначения, смысла существования организации (широкое значение)

- **философия** – ценности, верования и принципы, в соответствии с которыми организация намерена осуществлять свою деятельность (меняется редко)

- **предназначение** – определение действий и роли организации в жизни общества (меняется в зависимости от условий)

▣ утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных (узкое значение)

# Для чего же формулируется миссия?

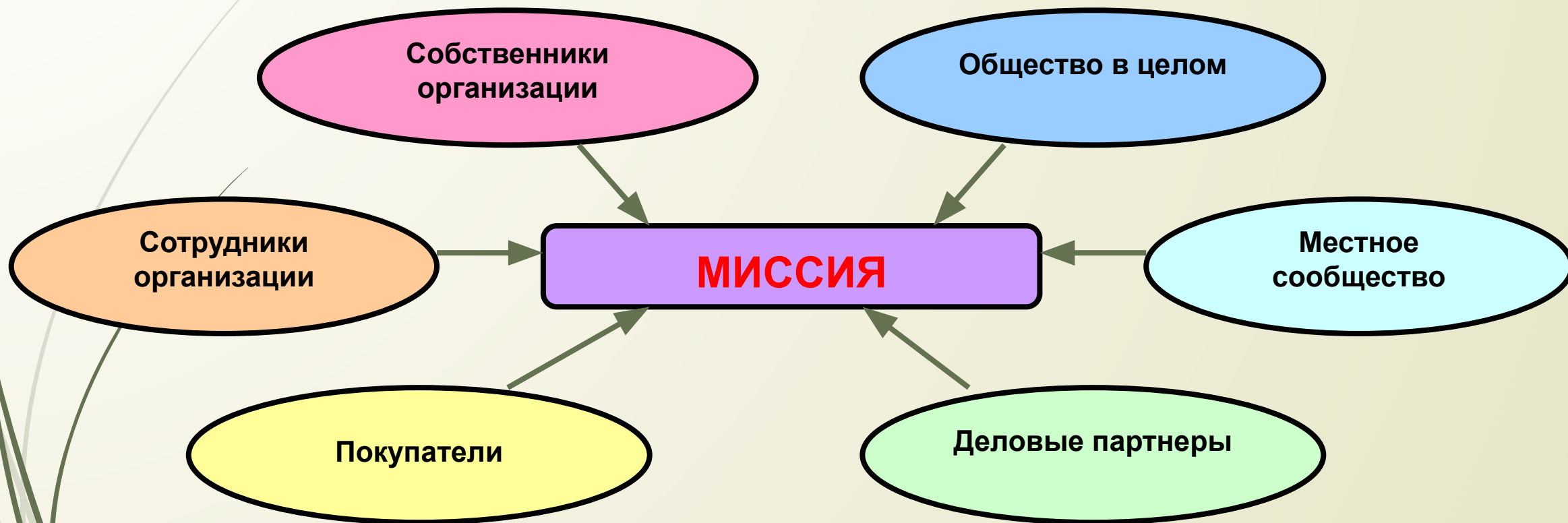
- Во-первых, миссия дает субъектам внешней среды общее представление о том, что собой представляет организация, к чему она стремится, какие средства она готова использовать в своей деятельности, какова ее философия и т.п. Кроме этого, миссия способствует формированию или закреплению определенного имиджа организации в представлении субъектов внешней среды.
- Во-вторых миссия способствует формированию единения внутри организации и созданию корпоративного духа. Это проявляется в следующем:
- В-третьих, миссия создает возможность для более действенного управления организацией в силу того, что она:
  - является базой для установления целей организации;
  - обеспечивает стандарты для распределения ресурсов организации и создает базу для оценки использования ресурсов в процессе функционирования организации;
  - расширяет для работника смысл и содержание его деятельности и тем самым позволяет применять более широкий набор приемов мотивирования.

## Миссия должна вырабатываться с учетом следующих пяти факторов (по Ф. Котлеру):

- **история фирмы**, в процессе которой вырабатывалась философия фирмы, формировался ее профиль и стиль деятельности, место на рынке и т.п.;
- **существующий стиль поведения и способ действия собственников и управленческого персонала;**
- **состояние среды обитания организации;**
- **ресурсы**, которые она может привести в действие для достижения своих целей;
- **отличительные особенности**, которыми обладает организация.



Миссия организации должна отражать цели и интересы различных групп, связанных с деятельностью организации и вовлеченных в процесс её функционирования, с акцентом на интересы собственников, сотрудников и покупателей




## Миссия организации отражает следующие характеристики организации:

- **целевые ориентиры** (задачи и устремления в долгосрочной перспективе);
- **сфера деятельности** (продукт и рынок);
- **философия** (принятые ценности и верования);
- **возможности и способы осуществления деятельности** (сильные стороны, возможности для выживания в долгосрочной перспективе, способы и технологии выполнения работ).



# Миссия должна быть

- реалистичной
  - конкретной
  - основанной на специфических особенностях
  - стимулирующей
- 

# Факторы, влияющие на формирование миссии



# Схема разработки миссии организации




# Примеры миссий компаний

- **Коммерческий банк:** «Помощь развитию и становлению малого и среднего бизнеса в Российской Федерации за счет оказания клиентам широкого спектра банковских услуг, предоставления высококачественного сервиса и развитие, учитывая интересы клиентов, акционеров и персонала банка».
- **Ювелирно-художественная фирма:** «Изготовление и продажа изделий из драгоценных и полудрагоценных металлов и камней, доступных потребителям с самым разным доходом».
- **Инвестиционная компания:** «Мы осуществляем инвестиции в прибыльные сферы бизнеса, имеющие потенциал роста и получения прибыли в будущем».
- **Государственное предприятие научно-технической направленности:** «Мы работаем для поддержки и развития научно-технического потенциала в отраслях, предлагаем высокотехнические разработки разным отраслям промышленности, создаем рабочие места».



- **Интернет-магазин:** Мы предлагаем фантазии и развлечения; наши парки отдыха – это место, где Америка предстает такой, какой она должна быть
- **MARY KAY:** «Украшать жизнь женщин во всем мире».
- **Миссия Красного Креста:** «Защищать беззащитных».
- **Миссия Франции:** «Свобода, Равенство, Братство»;
- **Миссия Организации Объединенных Наций (ООН):** «Поддержание и укрепление мира, безопасности во всем мире и развития сотрудничества между государствами».
- **Для человека вполне корректными будут следующие миссии:** "Всегда откликаться на помощь людям", "Посвятить свою жизнь творчеству. Войти в десятку лучших писателей мира", "Быть заботливым семьянином" и т.д.




**Миссия предприятия** – это некий слоган в одно-два предложения, который оговаривает основной смысл существования предприятия, и определяет его цели.

- **Миссия компании** – это то, что компания дает обществу.
- Миссия отвечает на вопросы: кто мы? и для кого мы работаем (часто миссия отвечает на вопросы: где? и как?).
- **Цель компании** – это то, что компания хочет сделать для себя.

### 3. Построение дерева целей компании. Система постановки smart — целей.

- После формирования миссии, фирма разрабатывает для себя цели, которые должны дать ясное представление о направлении развития. По определению **«стратегические цели — это основные направления деятельности организации, ведущие к выполнению ее миссии»**.
- Цели организации определяются после получения формулировки миссии, то есть миссия, с одной стороны, дает возможность установить, какие цели необходимо поставить, чтобы деятельность предприятия соответствовала его миссии, а с другой, отсекает часть возможных целей.




Именно «конструирование» миссии, а не просто выбор «корпоративного слогана» позволит установить обоснованные, а не произвольные цели.

**«Нет ничего опаснее произвольно установленных количественных целей организации - потери от этого могут быть неисчислимы»**

**Э. Деминг**

Поэтому, во-многих случаях цели можно трактовать как желаемые «качественные» тенденции развития.



## **В общем случае цель может быть охарактеризована через:**

- качественное описание, выраженное на естественном языке;
- количественные показатели и их ожидаемые значения;
- временной горизонт – время, отведённое на её достижение.

□ Если миссия задает общие ориентиры, направления функционирования организации, **выражающие смысл ее существования, то конкретные конечные состояния, к которым стремится организация, фиксируются в виде ее целей**, т.е., говоря иначе,

□ **цели - это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.**




**Цели** — это конкретизация миссии организации в форме, доступной для управления процессом их реализации.

**Для целей характерны следующие черты и свойства:**

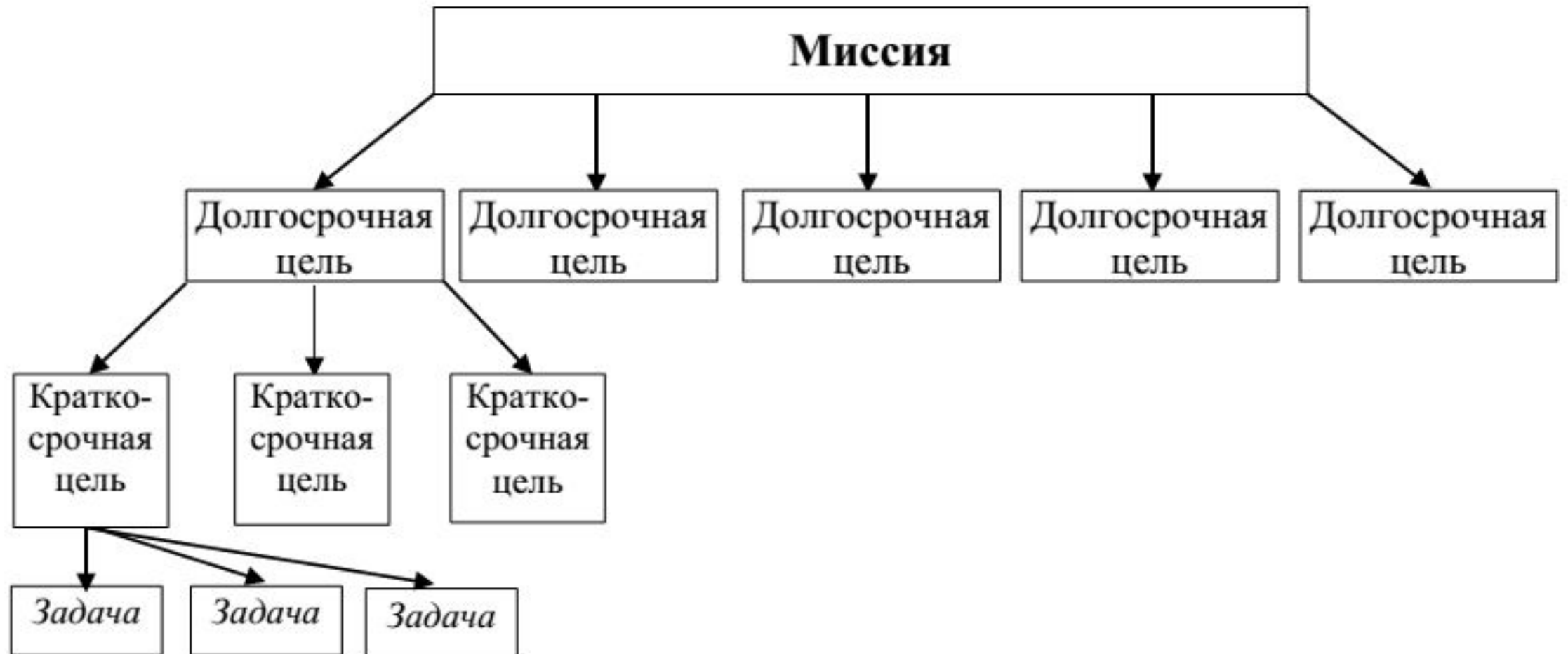
- четкая ориентация на определенный интервал времени;
- конкретность и измеримость;
- непротиворечивость и согласованность с другими целями и ресурсами;
- адресность и контролируемость.


# Примеры стратегических целей компаний

- **Banc One Corporation:** "Всегда входить в тройку лидеров финансового рынка".
- **Domino's Pizza:** "Быстрая доставка горячей пиццы не более чем через 30 минут после принятия заказа. Разумные цены, приемлемая прибыль".
- **Ford Motor Company:** "Удовлетворять наших клиентов за счет поставки качественных легковых и грузовых автомобилей, разработки новых видов продукции, уменьшения времени промышленного внедрения новых транспортных средств, повышения эффективности всех предприятий и производственных процессов, создания партнерских отношений с работниками, профсоюзами, дилерами и поставщиками".
- **Bristol-Myers Squibb:** "Сосредоточить наши усилия в глобальных масштабах на таких санитарно-гигиенических товарах, в производстве которых мы занимаем первое или второе место, обеспечивать потребителей товарами превосходного качества".

- 
- По установившемуся мнению, **существует два типа целей с той точки зрения, какой период времени требуется для их достижения.**
  - **Это долгосрочные и краткосрочные цели.** В принципе, в основе разделения целей на **эти два типа лежит временной период, связанный с продолжительностью производственного цикла.**

В процессе построения дерева целей сложные и комплексные **долгосрочные цели** расчленяются в соответствии с **выбранными критериями** на ряд менее сложных краткосрочных, которые также разделяются на простые цели (подцели) и задачи. Краткосрочные цели являются конкретными и предполагают оперативные действия в короткие сроки 1-2 года, направленные в совокупности на достижение долгосрочной цели.






Разделение на долгосрочные и краткосрочные цели имеет принципиальное значение, так как эти цели существенно различаются по содержанию.

**Для краткосрочных целей характерна гораздо большая, чем для долгосрочных, конкретизация и детализация в таких вопросах, как кто, что и когда должен выполнять.**

Если возникает необходимость, **между долгосрочными и краткосрочными целями устанавливаются еще и промежуточные цели, которые называются среднесрочными.**

- 
- Целей может быть несколько, в зависимости от размера и уровня развития организации, имеющихся ресурсов и т. д.
  - Цели должны быть конкретными, по возможности количественно определенными, достижимыми и реальными.
  - Цели должны соответствовать возможностям и устремлениям предприятия, выраженным в его миссии.



Исходя из большого числа целей предприятия, их индивидуального характера и сложных взаимосвязей для их анализа используется специальная модель - **модель дерева целей.**

**ДЕРЕВО ЦЕЛЕЙ** — иерархическое визуальное представление достижение целей; принцип, при которой главная цель достигается за счет совокупности второстепенных и дополнительных целей.

**ДЕРЕВО ЦЕЛЕЙ** — структурированная, построенная по иерархическому принципу (распределенная по уровням, ранжированная) совокупность целей экономической системы, программы, плана, в которой выделены: генеральная цель («вершина дерева»); подчиненные ей подцели первого, второго и последующего уровней («ветви дерева»).

## Цели по SMART

Технология SMART (СМАРТ) — современный подход к постановке работающих целей.

**Система постановки smart — целей** позволяет на этапе целеполагания обобщить всю имеющуюся информацию, установить приемлемые сроки работы, определить достаточность ресурсов, предоставить всем участникам процесса ясные, точные, конкретные задачи.

SMART является аббревиатурой, расшифровка которой: Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time bound.  
**Каждая буква аббревиатуры SMART означает критерий эффективности поставленных целей.**

SPECIFIC  
конкретный

TIME BOUND  
ограниченный во  
времени

MEASURABLE  
Измеримый

RELEVANT  
значимый

ACHIEVABLE  
достижимый

## Specific: Конкретный.

Цель по SMART должна быть конкретной, что увеличивает вероятность ее достижения. **Понятие «Конкретный» означает, что при постановке цели точно определен результат, который Вы хотите достичь.**

Сформулировать конкретную цель поможет ответ на следующие вопросы:

- Какого результата я хочу достичь за счет выполнения цели и почему?
- Кто вовлечен в выполнение цели?
- Существуют ли ограничения или дополнительные условия, которые необходимы для достижения цели?

**Всегда действует правило: одна цель — один результат.** Если при постановке цели выяснилось, что в результате требуется достичь нескольких результатов, то цель должна быть разделена на несколько целей.

## Measurable: Измеримый

**Цель по SMART должна быть измеримой.** На этапе постановки цели необходимо установить конкретные критерии для измерения процесса выполнения цели. **В постановке измеримой цели помогут ответы на вопросы:**

- Когда будет считаться, что цель достигнута?
- Какой показатель будет говорить о том, что цель достигнута?
- Какое значение у данного показателя должно быть для того, чтобы цель считалась достигнутой?

## Achievable or Attainable: Достижимый

- Цели по SMART должны быть достижимы, так как реалистичность выполнения задачи влияет на мотивацию исполнителя. Если цель не является достижимой — вероятность ее выполнения будет стремиться к 0. Достижимость цели определяется на основе собственного опыта с учетом всех имеющихся ресурсов и ограничений.
- Ограничениями могут быть: временные ресурсы, инвестиции, трудовые ресурсы, знания и опыт исполнителя, доступ к информации и ресурсам, возможность принимать решения и наличие управленческих рычагов у исполнителя цели.



## Relevant: Значимый

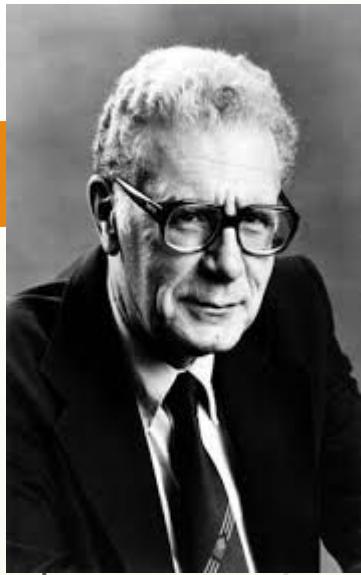
- Для определения значимости цели важно понимать, **какой вклад решение конкретной задачи внесет в достижение глобальных стратегических задач компании.**
- В постановке значимой цели поможет следующий вопрос: **Какие выгоды принесет компании решение поставленной задачи?** Если при выполнении цели в целом компания не получит выгоды — такая цель считается бесполезной и означает пустую трату ресурсов компании.
- Иногда Relevant заменяют на Realistic (реалистичный).

## Time bound: Ограниченный во времени

- **Цель по SMART должна быть ограничена по выполнению во времени, а значит должен быть определен финальный срок, превышение которого говорит о невыполнении цели.**
- **Установление временных рамок и границ для выполнения цели позволяет сделать процесс управления контролируемым.** При этом временные рамки должны быть определены с учетом возможности достижения цели в установленные сроки.

# Примеры SMART целей компании

Направление задачи	Пример цели по SMART	Комментарии автора
Увеличение продаж	Увеличить продажи бренда А на территории России к концу года на 25%	Конкретность цели определяется указанием % роста, региона продаж и названия бренда. Цель ограничена по времени годовым периодом, может быть измерена с помощью статистики продаж компании. Достижимость цели может быть определена только специалистами компании. Но предположим, что бренд получит необходимый уровень инвестиций для роста продаж. Цель значима, так напрямую связана с эффективностью бизнеса.
Продвижение товара	Достичь уровня знания товара А среди молодой аудитории на уровне 51% через 3 года, после запуска товара на рынок.	Цель конкретна, так как указана целевая аудитория и название бренда. Цель ограничена во времени и может быть измерена с помощью опроса. Достижимость может быть определена только специалистами компании, но предположим, что компания выделит необходимый уровень инвестиций для достижения планового показателя. Цель значима, так как знание товара имеет прямую корреляцию с продажами продукта.
Увеличение дистрибуции	Завести бренд компании в количестве 3 SKU в ТОП-10 ключевых торговых сетей до июля 2014 года.	Конкретность цели подтверждается указанием количества позиций и списка сетей. Цель имеет четкий срок выполнения и может быть явно измерена с помощью проверки отгрузок компании в данные сети. Достижимость цели может оценить только специалист по продажам, но предположим, что компания обеспечит отдел продаж необходимым бюджетом и рекламными материалами для листинга. Цель значима, так как дистрибуция в ключевые сети имеет прямое влияние на рост продаж.





□ **Методика построения дерева целей была предложена в 1957 году американскими исследователями Расселом Акоффом и Чарльзом Чёрчменом.**

□ Этот метод широко применяется для прогнозирования возможных направлений развития науки, техники, технологий, а также для составления личных целей, профессиональных, целей любой компании.



□ Так называемое **дерево целей тесно увязывает между собой перспективные цели и конкретные задачи на каждом уровне иерархии.** При этом цель высшего порядка соответствует вершине дерева, а ниже в несколько ярусов располагаются локальные цели (задачи), с помощью которых обеспечивается достижение целей верхнего уровня.

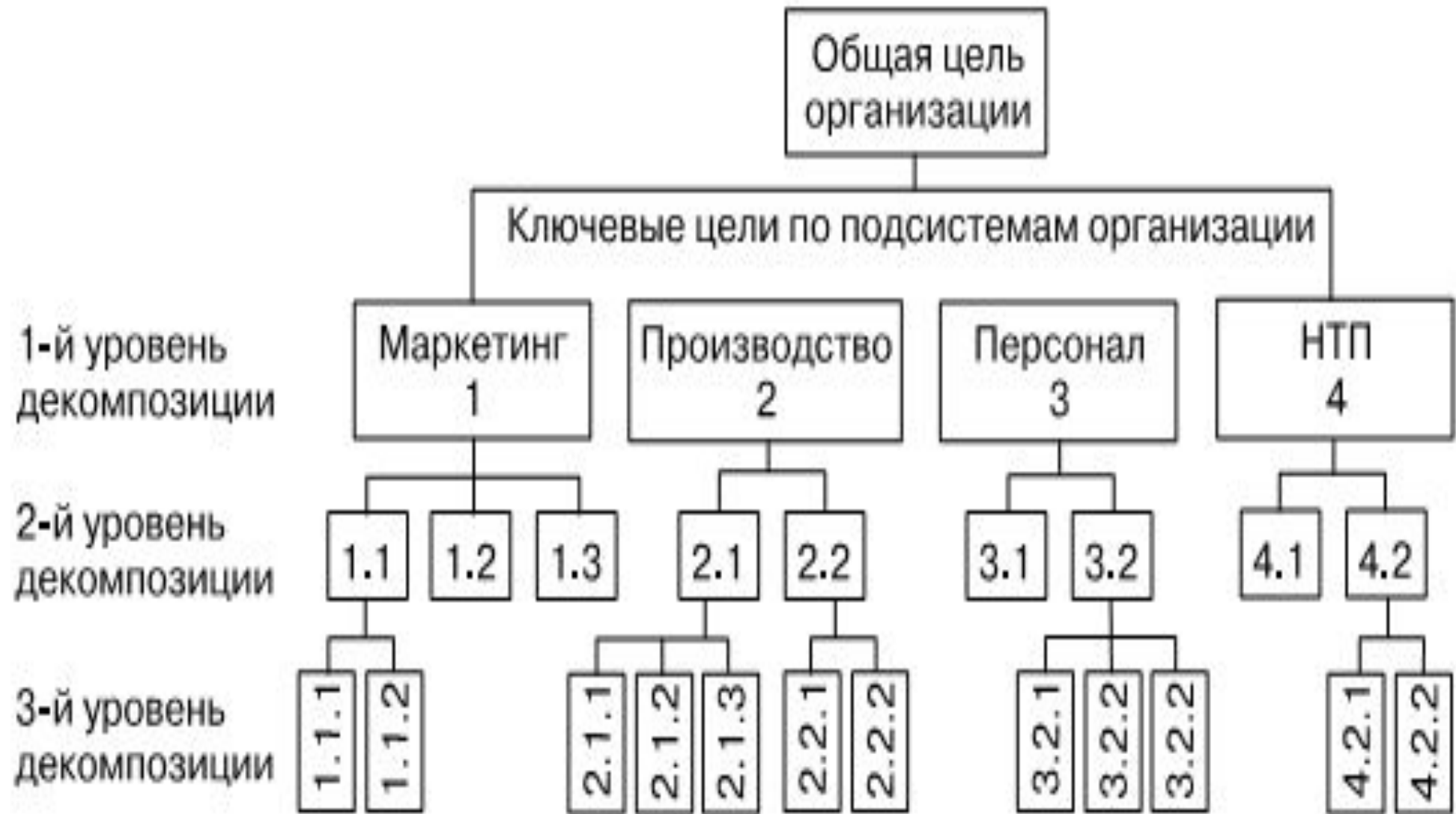
- 
- Название «дерево целей» связано с тем, что схематически представленная совокупность распределенных по уровням целей **напоминает по виду перевернутое дерево.**
  - Термин «дерево» предполагает **использование иерархической структуры (от старшей к младшей), полученной путем разделения общей цели на подцели.**
- 


# Примерная схема дерева целей






# Древовидный метод построения целей:





**Можно выделить восемь пространств, в рамках которых могут определяться цели предприятия, а именно:**

- 1) **положение на рынке** — желаемая доля рынка;
- 2) **инновации** — определение новых способов ведения бизнеса;
- 3) **производительность труда, снижение издержек;**
- 4) **ресурсы** — финансовые, материальные, людские, маркетинговые и др.;
- 5) **доходность, прибыльность;**
- 6) **управленческие аспекты, качество менеджмента;**
- 7) **персонал** (выполнение трудовых функций, отношение к работе);
- 8) **социальная ответственность перед обществом.**

- 
- **Общая цель** (находящаяся в вершине графа) **должна содержать описание конечного результата.**
  - При развертывании общей цели в иерархическую структуру целей исходят из того, что **реализация подцелей каждого последующего уровня является необходимым и достаточным условием достижения цели предыдущего уровня.**
  - При формулировке целей разных уровней **необходимо описывать желаемые результаты, но не способы их получения.**

- Подцели каждого уровня должны быть независимы друг от друга и не выводимы друг из друга.
- Фундамент дерева целей должны составлять задачи, представляющие собой формулировку работ, которые могут быть выполнены определенным способом и в заранее установленные сроки.

**Цели организации должны составлять единую систему. Цель компании в идеальном варианте декомпозируется до целей отдельных сотрудников.**

Количество уровней декомпозиции зависит от масштабов и сложности поставленных целей, от принятой в организации структуры, от иерархичности построения ее менеджмента.

## Для построения модели формулировки целей должны состоять из следующих элементов:

- содержание цели (что должно быть достигнуто?);
- масштаб цели (в каком объеме должна быть достигнута цель?);
- срок выполнения цели (за какое время должна быть достигнута цель?).


В рамках модели дерева целей между ее элементами устанавливаются иерархические отношения «цель-средство», предполагающие, что достижение каждой нижестоящей цели становится одним из средств для достижения вышестоящей.






# ПРИМЕР



- 
- Начинается построение «дерева целей» с формулирования главной цели, которая отражает проблемную ситуацию в целом.
  - **Соблюдая принцип «от общего к частному» — выполняют редукцию (разделение) цели на части (подцели).**
  - Иерархичность целей обеспечивается тем, что цели нижнего уровня вытекают из вышестоящих целей и подчиняются им, т.е. средства к достижению цели являются ее подцелями и, в свою очередь, становятся целями для следующего ниже уровня иерархии.

- 
- Полнота декомпозиции обеспечивается тем, что на каждом уровне иерархии формулируется полный перечень подцелей. Каждая цель декомпозируется не менее чем на две подцели.
  - Необходимо стремиться к тому, чтобы иметь общую шкалу измерений для каждого уровня иерархии.
  - Цели, представленные на уровнях иерархии, должны быть гибкими, предусматривать возможность корректировок и изменений (и в процессе построения «дерева целей», и в процессе изменений внешней и внутренней среды, и в процессе реализации).

При стратегическом менеджменте все процессы, происходящие в организации, встроены в единую «пираиду достижения цели».

Мотивация персонала, процессы, структура и функции организации, проводимые политики (кадровая, маркетинговая, производственная и др.), цели и стратегия развития организации представляют собой единое целое, смыслом существования которого является реализация общей цели — миссии компании.




## Основные этапы формирования миссии компании

**Цели компании** — воплощение в жизнь ее миссии и стратегического видения.

**Миссия и стратегическое видение — это фундамент стратегического менеджмента.**

Миссия — это основная цель, ради достижения которой компания была создана.


Миссия имеет комплексный характер, включает как внешние, так и внутренние ориентиры деятельности компании, выражает сущность делового успеха, к которому она стремится.

- 
- Выбор миссии определяется потенциалом и размером фирмы. Характер миссии определяется такими факторами, как история фирмы, ее культура, структура организации и качество руководства. Миссия как бы отделяет одну компанию от других, наделяя ее собственными отличительными чертами, направлением деятельности и путем развития.
  - **Стратегическое видение** дает уверенность в том, **какие именно позиции компания пытается завоевать на рынке и каким образом.**
  - Стратегическое видение и миссия компании всегда крайне индивидуальны. Общие положения, применимые к любой компании, или к любой отрасли, не имеют управленческой ценности.



# Сущность миссии и видения






**Видение** - это идеальное представление, желаемый образ организации, комплексное осмысление событий и стратегической ситуации будущего. Оно мотивирует коллектив сотрудников на достижение желаемого образа организации.

**Стратегическое видение концентрируется на будущих аспектах бизнеса фирмы:**

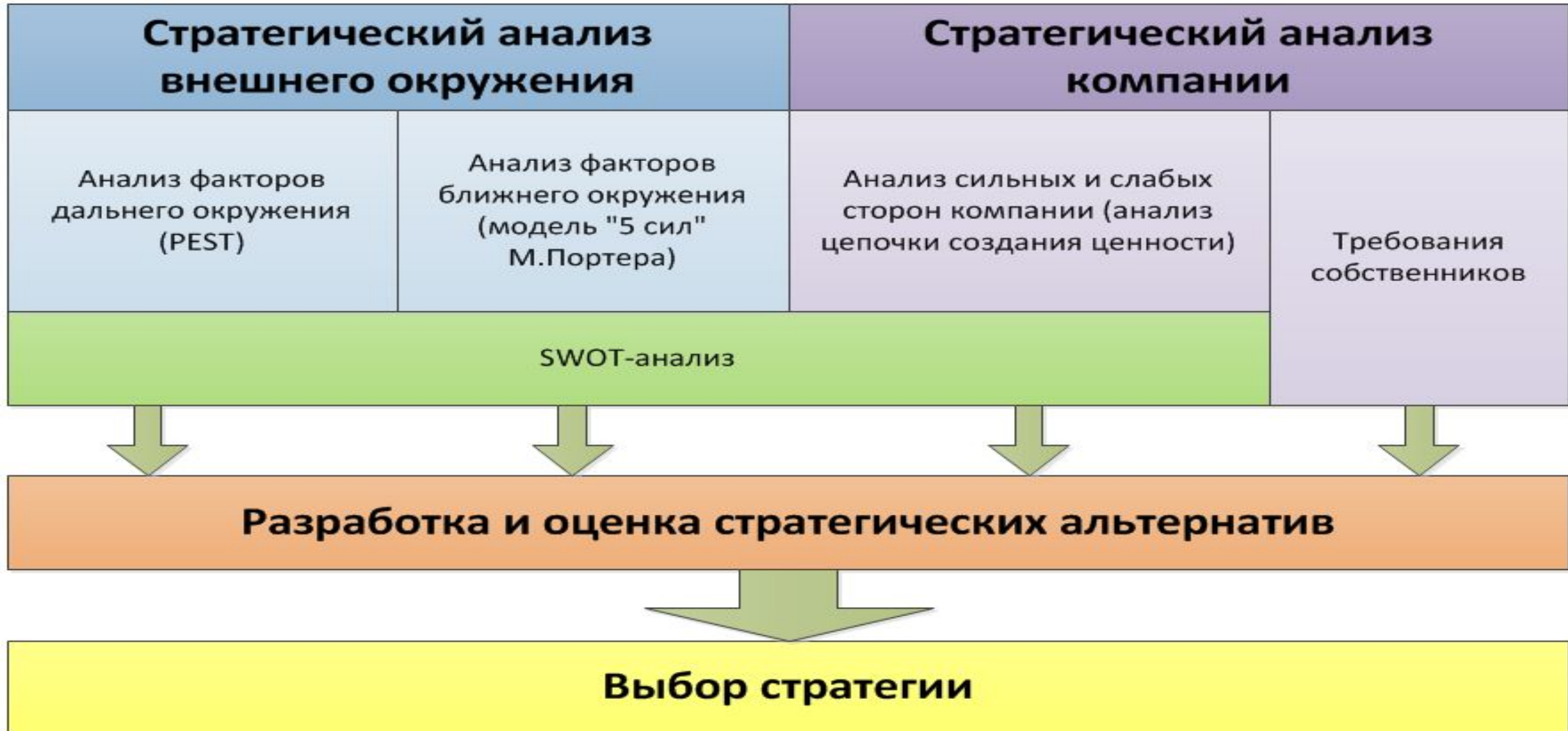
- Какой фирма стремится стать?
- Какие потребности потребителей фирма собирается обслуживать?



**Существуют три аспекта в формировании хорошо проработанного стратегического видения и обоснования миссии компании, а именно:**

- 1) понимание, в каких сферах бизнеса работает компания;
- 2) объяснение стратегического видения и миссии компании ясно, доходчиво и вдохновенно;
- 3) своевременное решение, когда изменять стратегический курс и миссию компании.

## Схема процесса определения стратегии компании




## 4. Пирамида стратегий: уровни, содержание, взаимосвязь

В современном менеджменте существует множество подходов к организации стратегического управления. **Классическим подходом является стратегия с различными уровнями управления - построение стратегической пирамиды.** В зависимости от того, какой размер у фирмы, такое количество уровней и будет в пирамиде.

Возьмём, например, **диверсифицированную компанию.** В такой компании стратегии разрабатываются на четырёх уровнях:

- Корпоративная стратегия
- Деловая стратегия
- Функциональная стратегия
- Операционная стратегия



**ДИВЕРСИФИЦИРОВАННАЯ  
КОМПАНИЯ** – ЭТО КОМПАНИЯ,  
КОТОРАЯ ВЕДЕТ СВОЮ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В РАЗНЫХ  
ОТРАСЛЯХ ПРОИЗВОДСТВА,  
ТОРГОВЛИ ИЛИ УСЛУГ.

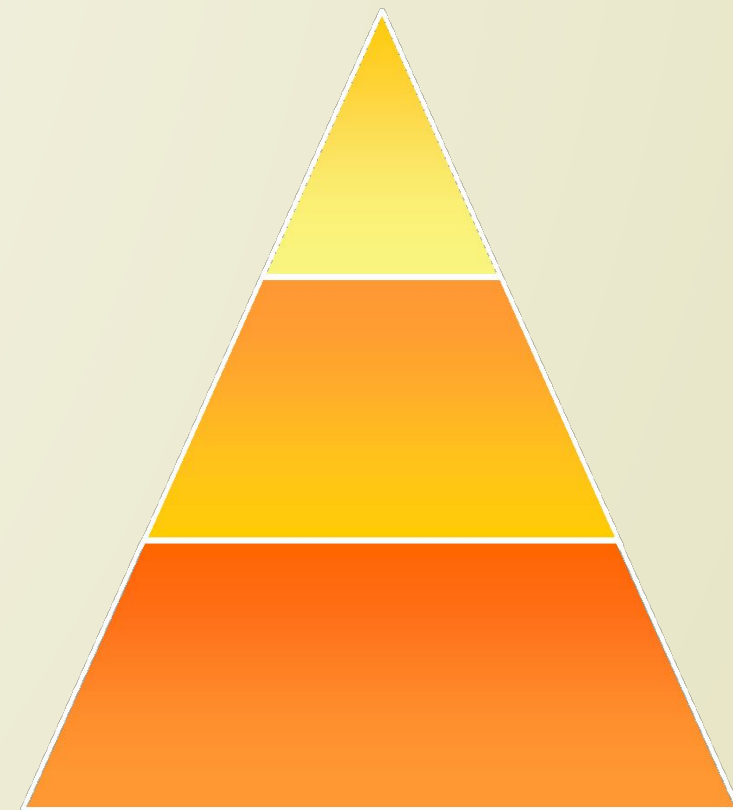


# Иерархия формирования организационной четырехуровневой стратегии

1. На первом уровне разрабатывается стратегия для компании и для всех входящих в нее бизнесов в целом (*общая, корпоративная стратегия*).
2. На втором — стратегия для каждого отдельного бизнеса, сделавшего компанию диверсифицированной (*стратегия бизнеса, конкурентная*).
3. На третьем — стратегия для каждой функциональной службы внутри бизнеса (*функциональная стратегия*), к ним относятся производственная стратегия, стратегия маркетинга, финансовая стратегия и т.д.
4. На четвертом уровне — более узкие стратегии для основных рабочих подразделений: производств, торговых участков и регионов, отделов в функциональных службах (*операционная стратегия*).

# Пирамида стратегий

- 1. Корпоративная стратегия.** Объект – диверсифицированная корпорация. Направленность на объединение в единое целое стратегий нескольких бизнес-единиц.
- 2. Бизнес-стратегия.** Объект – стратегия бизнес-единицы или бизнес-направления. Направленность на приобретение устойчивых конкурентных преимуществ бизнес-единиц или направлений.
- 3. Функциональная стратегия.** Объект – функциональные аспекты деятельности. Направленность на совершенствование маркетинговой, производственной, операционной, финансовой и др. стратегий. Низший уровень стратегий.



# Уровни стратегии в организации

## Стратегия корпоративного уровня:

Каким бизнесом мы занимаемся?

Корпорация

## Стратегия бизнес-единиц:

Как мы ведем конкурентную борьбу?

Производство  
текстиля

Химическое  
производство

Производство  
комплектующих

## Стратегия функционального уровня:

Как мы поддерживаем стратегию подразделений?

Маркетинг

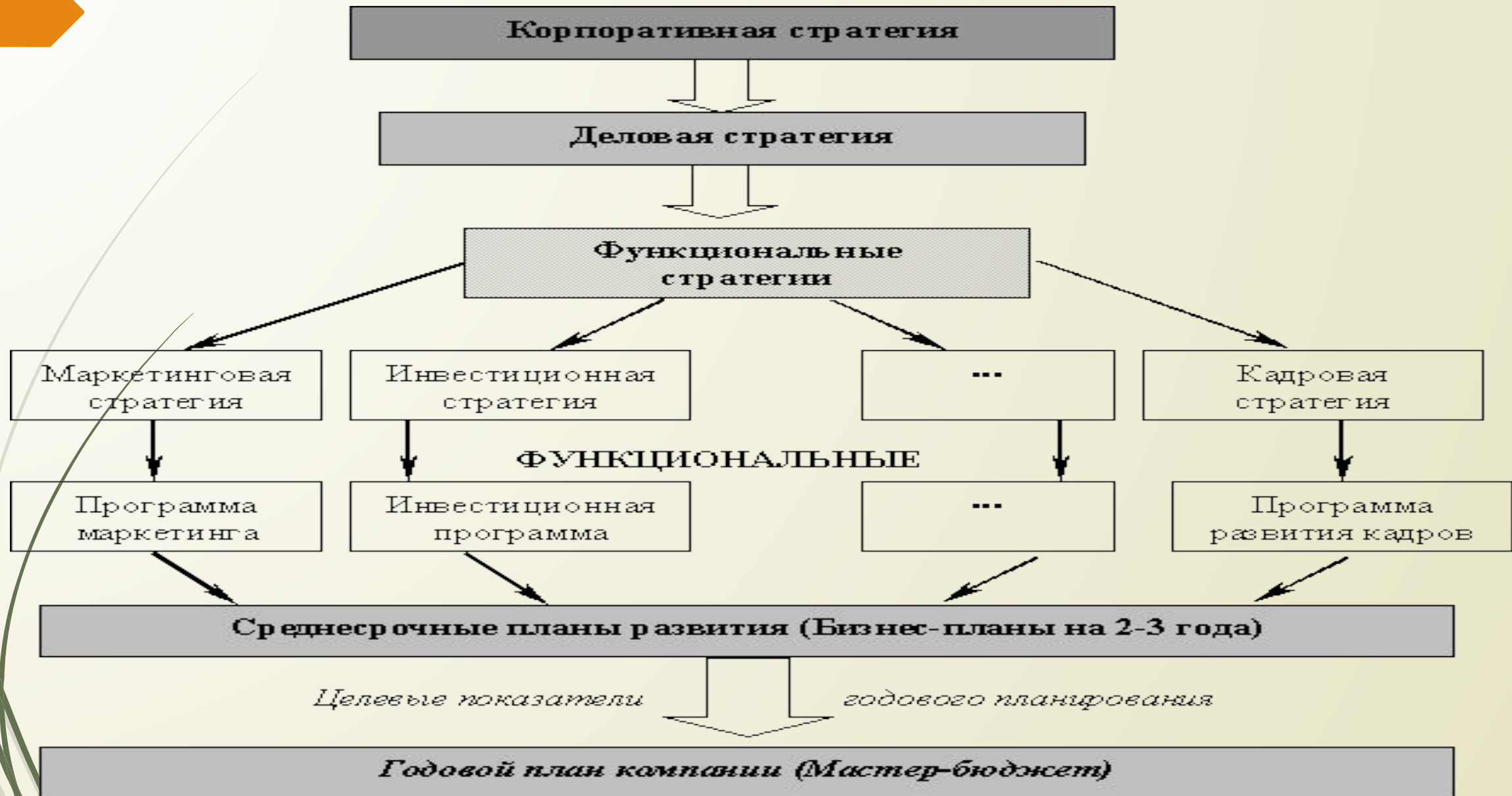
НИР

Финансы

Производство

УЧР

# Стратегии по уровням управления организацией




## 5. Сущность и типы корпоративных стратегий

Если слепой, споткнувшись о камень, упадет на дороге, он всегда ругает камень, хотя виною его слепота.

*Г. Сенкевич*

- **Корпоративная (портфельная) стратегия** – это общий план управления диверсифицированной компанией, охватывающий все направления деятельности, которыми она занимается.
- **Корпоративная стратегия создается руководителями высшего звена.** Они несут ответственность за анализ сообщений и рекомендаций, поступающих от руководителей более низкого уровня управления.



## Разработка корпоративной стратегии для диверсифицированной компании предполагает реализацию **четырёх видов действий:**

1. Действия по достижению диверсификации.
2. Действия по улучшению общих показателей работы в тех отраслях, где уже работает компания.
3. Действия, необходимые для получения синергического эффекта от работы предприятий, входящих в компанию, и превращение его в конкурентное преимущество.
4. Действия по созданию инвестиционных приоритетов и перелив ресурсов корпорации в наиболее перспективные области.



# **Выбор корпоративной стратегии организации основывается на трех вопросах:**

- какой бизнес прекратить?
- какой бизнес продолжить?
- в какой бизнес перейти?

# Применение эталонных стратегий

- Наиболее распространенные, выверенные практикой и широко освещенные стратегии бизнеса обычно называются базисными, или эталонными.
- Эталонные (базисные) стратегии отражают четыре различных подхода к росту фирмы и связаны с изменением состояния одного или нескольких следующих элементов: 1) продукт, 2) рынок, 3) отрасль, 4) положение фирмы внутри отрасли, 5) технология.

# Типы базовых корпоративных стратегий развития (по М.Портеру)



## **1. Первую группу эталонных стратегий составляют**

**Стратегии концентрированного роста связаны с изменением продукта и (или) рынка. Они не затрагивают другие элементы.**

**В случае следования этим стратегиям фирма пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя отрасли. Что касается рынка, фирма ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо возможностей перехода на новый рынок.**

# Типы стратегий концентрированного роста:

1. Стратегия усиления позиции на рынке (с существующим продуктом на данном рынке) — фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Для реализации этой стратегии требуются большие маркетинговые усилия. Ее реализация допускает также осуществление «горизонтальной интеграции», при которой фирма пытается установить контроль над своими конкурентами.
2. Стратегия развития рынка (поиск новых рынков для производимого продукта) заключается в поиске новых рынков для уже производимого продукта.
3. Стратегия развития продукта (производство нового продукта и его реализации на уже освоенном рынке) предполагает решение задачи роста за счет производства нового продукта. Ее целесообразно реализовывать на уже освоенном фирмой рынке.

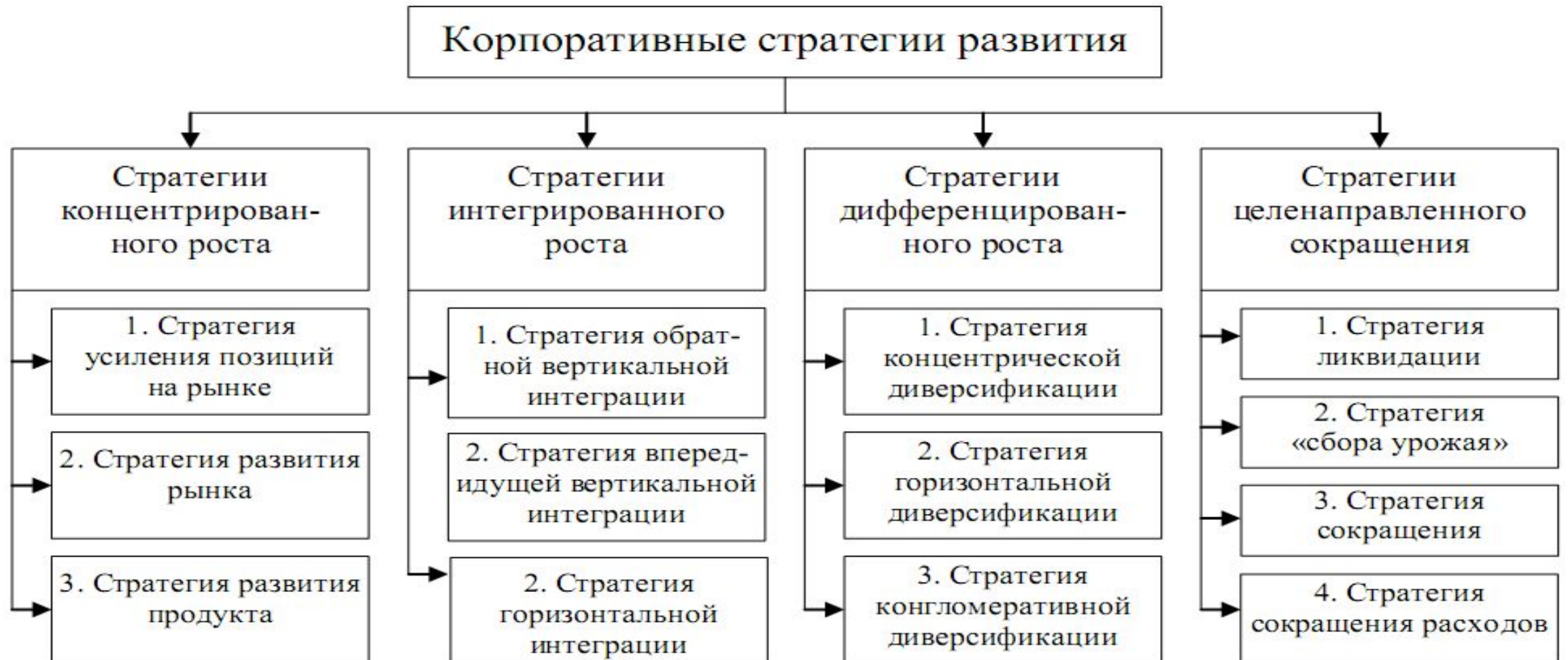


## Пример из практики бизнеса

- Мировой лидер производства безалкогольных напитков фирма «Кока-кола» продолжает интенсивно развиваться, вкладывая огромные деньги в расширение своего потенциала. В 1996 г. компания осуществила инвестиций на сумму в 1,5 млрд долл. Значительная часть из этих инвестиций была осуществлена на территории России, за потенциальный рынок которой «Кока-кола» ведет жесткую конкурентную борьбу с фирмой «Пепсико», работающей в России с начала 70-х гг.
- Придя в Россию существенно позже, чем «Пепсико», «Кока-кола», осознавая, что у нее несколько худшая позиция по сравнению с ее конкурентом, начала интенсивную деятельность по созданию производственной базы. В апреле 1994 г. она ввела в эксплуатацию завод по разливу напитков в Москве, строительство которого ей обошлось в 65 млн. долл. Вслед за этим в декабре 1995 г. был введен в действие завод в Пулковое под Петербургом, на строительство которого было затрачено 40 млн. долл. Обеспечив производственную базу в районе крупнейших российских городов, «Кока-кола» устремила свой взор на другие регионы России. К 1998 г. «Кока-кола» планирует общий объем вложений в России довести до 500 млн. долл.
- Наряду со строительством завода в Красноярске компания «Кока-кола» приступила к созданию дистрибьюторской сети в Сибири - дистрибьюторских центров в ряде городов.



# Типы базовых корпоративных стратегий развития (по М.Портеру)



## Стратегии интегрированного роста -

стратегии, построенные на преимуществах кооперации - включение в процесс производства дополнительных стадий, рост вдоль производственной цепочки

**Стратегии интегрированного роста** связаны с расширением организации путем добавления новых структур.

Стратегии интегрированного роста осуществляются как **путем приобретения собственности**, так и путем **расширения изнутри**. При этом в обоих случаях происходит изменение положения организации внутри отрасли.

# Интеграция может быть горизонтальной или вертикальной

- **Горизонтальная интеграция** предполагает рост компании за счет присоединения фирм-конкурентов, производящих аналогичную продукцию или установление контроля над ними.
- **Вертикальная интеграция** - проявляется в усилении контроля (приобретении) над посредниками, которые заняты распределением или продажами.

## Выделяются три типа стратегий интегрированного роста:

- **Стратегия обратной вертикальной интеграции** - направлена на рост фирмы за счет приобретения либо усиления контроля над поставщиками.
- **Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции** - выражается в росте организации за счет приобретения либо усиления контроля над структурами, находящимися между организацией и конечным потребителем.
- **Стратегия горизонтальной интеграции** - направлена на рост организации за счет слияний и поглощений конкурирующих компаний.

## Пример из практики бизнеса

- На московском рынке отечественных мясопродуктов сложилась очень жесткая конкуренция. Рынок практически полностью поделен между шестью мясоперерабатывающими комбинатами, и любое увеличение объема продаж может происходить только за счет отвоевывания части рынка у конкурентов.
- К началу 1997 г. лидером рынка мясопродуктов являлся крупнейший московский мясокомбинат «Микомс». На его долю приходилось 30% рынка. Однако за 10 месяцев эта доля сократилась до 17%. в результате чего «Микомс» оказался на третьем месте, пропустив вперед Черкизовский МПК (доля рынка 28%) и Царицынский МПК (доля рынка 24%).
- Ситуация комбината стала настолько тяжелой, что встал вопрос о продаже контрольного пакета акции, которым распоряжается руководство комбината.
- Новый генеральный директор задался целью за полгода вывести комбинат из кризиса. Основной и наиболее действенной мерой по развитию комбината, предложенной генеральным директором, является отказ от посредника между комбинатом и оптовиками, каковым является Центральная база «Миком», и строительство двух собственных рынков, один из которых станет торговать мясом, а на другом будет осуществляться мелкооптовая торговля. Ожидалось, что эти меры приведут к снижению розничной цены на продукцию комбината, так как из цепочки комбинат - конечный потребитель будет исключен посредник.



Третьей группой эталонных стратегий бизнеса являются **стратегии диверсифицированного роста** - стратегии, базирующиеся на преимуществах комбинирования **комбинирование новых и старых видов деятельности, новых и старых рынков.**

**Стратегии диверсифицированного роста** реализуются в том случае, **если организация** дальше не может развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли.




# Основные стратегии диверсифицированного роста:

- **Стратегия концентрической диверсификации** базируется на поиске и использовании дополнительных возможностей производства **новых продуктов**, которые заключены в существующем бизнесе, т.е. действующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии либо в других сильных сторонах функционирования организации.

# Пример из практики бизнеса

- Гостиничная сеть «Хилтон» широко известна в мире своими высококлассными гостиницами, расположенными в центральных районах крупных городов. Огромные банкетные залы, большие холлы, швейцары в ливреях и т.п. являются теми чертами гостиниц «Хилтон», которые позволяют относить их к разряду шикарных. Руководство сети «Хилтон» никогда не проявляло интереса к строительству и эксплуатации недорогих гостиниц «средней руки», гостиниц для бизнесменов или постоянных дворов.
- Приверженность руководства идее сохранения за гостиницами «Хилтон» имиджа дорогих и высококлассных привела к тому, что практически приостановился рост гостиничных площадей. Это было связано с тем, что рынок такого класса гостиничных услуг оказался насыщенным и не расширялся.
- Чтобы выйти из сложившегося тупикового положения и расширить объем гостиничных, руководство решило начать строительство 100 недорогих гостиниц для бизнесменов среднего уровня, а также для семейного проживания. Располагаться новые гостиницы должны в пригородах больших городов, что обычно для гостиниц такого класса. При этом, учитывая то, что на рынке недорогих гостиниц такого типа наблюдаются и высокий спрос, и большая конкуренция, корпорация «Хилтон» планирует добиться некоторых конкурентных преимуществ за счет относительно высокого уровня обслуживания клиентов. В частности, в каждом номере будет телефакс и принтер. Кроме этого, в каждом номере будет кухня с микроволновой печью.



**Стратегия горизонтальной диверсификации** предполагает поиск возможностей развития организации на существующем рынке **за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой.**


## Пример из практики бизнеса

- Основной поставщик сырья для отечественной шинной промышленности, ФПГ «Нефтехимпром», купила контрольный пакет акций украинского предприятия «Днепрошина». Эта покупка ознаменовала факт вхождения ФПГ «Нефтехимпром» в новый для нее бизнес - шинное производство. До этого в группу входили предприятия, занимающиеся только химическим производством (переработка первичного сырья и производство химических материалов):, Новокуйбышевский нефтехимический комбинат, «Синтез каучук», «Химволокно». Кроме переработки нефти и создания синтетических материалов ФПГ «Нефтехимпром» осуществляла сбыт шин, производимых из ее сырья по ее заказу. через собственную сбытовую сеть. В будущем «Нефтехимпром» намеревается расширить шинный бизнес за счет включения в группу небольших, местного значения шинных заводов.



# Стратегия конгломеративной диверсификации

СОСТОИТ В ТОМ, ЧТО **организация расширяется за счет производства новых продуктов, технологически не связанных с уже производимыми, которые реализуются на новых рынках.**





## Пример из практики бизнеса

- В представлении многих фирма, выпускающая автомобиль марки «Мерседес», должна быть исключительно преуспевающей компанией. Глава концерна «Даймлер-Бенц» объявил, что потери концерна в 1995 г. составили несколько миллиардов долларов. Исходная идея состояла в том, чтобы превратить «Даймлер-Бенц» в многопрофильный технологический концерн и в 1985 г. приобрел компанию «Мотор унд турбинен юнион», производящую авиационные двигатели. В том же году им был приобретен контрольный пакет акций авиастроительной компании «Дорнье». В 1985 г. концерн приобрел 25% акций электротехнической компании «АЕГ».
- Стремясь расширить свое присутствие в авиакосмическом бизнесе, «Даса» начала в 1990 г. переговоры с голландской авиастроительной компанией «Фоккер». Переговоры были начаты в год получения фирмой «Фоккер» очень высокой прибыли. Однако сразу же на следующий год «Фоккер» понес огромные убытки. «Даса», пытаясь спасти катастрофическую ситуацию, вложила свыше 600 млн. долл. Но в 1995 г. «Фоккер» опять понес убытки, «Даймлер-Бенц» решил, что дальше невозможно оказывать помощь фирме «Фоккер». Это означало уход из нее и миллиардные потери. Параллельно «Даймлер-Бенц» решил также расстаться с контрольным пакетом акций фирмы «Дорнье».
- Убыточная деятельность на рынке турбовинтовых и реактивных самолетов была вполне объяснима падением спроса на эту продукцию в связи с окончанием «холодной войны». Но «Даймлер-Бенц» понес значительные потери и от деятельности электротехнического отделения «АЕГ». Это заставило концерн пойти на прекращение самостоятельного существования этого отделения. Фактически это означало, что, потерпев огромные убытки, «Даймлер-Бенц» взял курс на уход из тех отраслей, в которых он не был изначально и в которые он пришел, стремясь осуществить эффективные инвестиции капитала, созданного в базовой сфере его деятельности - автомобилестроении.



# В основе стратегий интегрированного и диверсифицированного роста лежит эффект синергии

**Синергия** в переводе с греческого означает **сотрудничество, содружество, совместное действие**, а также взаимодействие различных видов энергий в целостном действии, вступающих в партнерство друг с другом.

Термин был предложен **в 1973 году немецким физиком Германом Хакеном** как акцентирующий внимание на согласованности взаимодействия частей при образовании структуры как единого целого.




**Четвертую группу** эталонных стратегий развития бизнеса составляют **стратегии целенаправленного сокращения.**

**Стратегии целенаправленного сокращения** реализуются тогда, **когда организация нуждается в перегруппировке сил** после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике.

## Существуют три основных типа стратегий целенаправленного сокращения бизнеса:

- **Стратегия ликвидации** – предельный случай стратегии сокращения, осуществляемый тогда, когда организация не может вести дальнейший бизнес.
- **Стратегия «сбора урожая»** – отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе и применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан, но **может принести единовременные доходы в процессе разрушения бизнеса**.
- **Стратегия сокращения** – организация **закрывает или продает одно из своих подразделений или направлений деятельности** для того, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса.



□ **Стратегия сокращения расходов** – достаточно близка к стратегии сокращения, так как ее основной идеей является поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат.

□ **В реальной практике корпорация может одновременно реализовывать несколько стратегий.** В этом случае говорят, что она осуществляет комбинированную стратегию.

## 6. Деловые (бизнес-стратегии) стратегии в организациях

- Наиболее распространенные, выверенные практикой и широко освещенные в литературе стратегии бизнеса обычно называются **базисными или эталонными**.
- **Стратегия бизнеса** – это план управления отдельной сферой деятельности компании, представляющий собой совокупность действий и подходов к формированию сильных долгосрочных конкурентных позиций в конкретной сфере бизнеса.
- **Цель деловой стратегии** – установление и укрепление долгосрочной конкурентоспособной позиции компании на рынке.

# Три грани формирования стратегии бизнеса

- принятие решения о том, где компания имеет наибольшие шансы получения конкурентного преимущества;
- разработку таких свойств продукции или услуг, которые обладают значительной привлекательностью для потребителей и могут выделить компанию среди конкурентов;
- нейтрализацию конкурентных действий компаний-соперников.





**Набор типовых стратегий построения узконаправленного бизнеса, в основе которых лежит идея конкурентного преимущества (по М. Портеру):**


- 1. Лидерство в минимизации издержек производства.**
- 2. Концентрации усилий фирмы на определенном рыночном сегменте (фиксация сегмента рынка и концентрация на нем).**
- 3. Специализация в производстве продукции.**

1. **Стратегия «лидерство в минимизации издержек производства» предполагает реализацию следующих основных положений:**

- 1) добиться низких издержек производства и реализации продукции;
- 2) установить цены ниже, чем у конкурентов;
- 3) увеличить долю рынка.

## Этапы снижения издержек производства и реализации продукции:

- максимально **снизить себестоимость** продукции;
- организовать **тщательный контроль за постоянными расходами**;
- регулярно осуществлять **инвестиции в производство**, направленные на реализацию эффекта опыта;
- осуществлять **тщательную проработку конструкции новых товаров**;
- максимально **снизить сбытовые и рекламные издержки** за счет повышения их эффективности и т.д.




## Снижаются издержки за счет:

- оптовых закупок у поставщиков;
- большого объема продаж, приходящегося на одного работника;
- наличия собственных площадей и оптимизации их использования;
- снижения рекламных затрат;
- использования системы самообслуживания, которая не требует привлечения продавцов консультантов и т.д.

## 2. Стратегия «специализация в производстве продукции»

**Цель стратегии** - лучшее удовлетворение потребностей выбранного целевого сегмента, чем у конкурентов.

В этом случае **организация должна осуществлять высокоспециализированное производство и маркетинг для того, чтобы становиться лидером в области производства своей продукции.** Это приводит к тому, что покупатели выбирают данную марку даже при достаточно высокой цене.



## Организации, реализующие этот тип стратегии, должны обладать следующими особенностями:

- высокий потенциал для проведения НИОКР;
- привлекательность для высококвалифицированных специалистов, в том числе дизайнеров;
- высокое качество продукции;
- наличие развитой системы маркетинга;
- стратегия специализации позволяет добиться высокой доли рынка в целевом сегменте, но при этом организация всегда обладает малой долей рынка в целом;
- прибыль формируется от завышенной цены товара, обладающего особыми свойствами.



3. **Стратегия фиксации определенного сегмента рынка и концентрации усилий организации на выбранном рыночном сегменте** заключается в том, что организация **работает на четко определенном сегменте рынка**, досконально выясняя потребности в продукции определенного типа, т.е. она в своих намерениях **исходит** не из потребностей рынка вообще, а **из потребностей вполне определенных** или даже конкретных **клиентов**.

□ **Целью подобных стратегий** является придание товару **отличительных свойств**, важных для покупателей, которые отличают товар данной организации от предложенного конкурентами.

□ Стратегии данного типа обычно требуют значительных инвестиций в операционный маркетинг и, особенно в рекламу, с целью извещения рынка о заявляемых отличительных особенностях товара. При этом нельзя ставить целью завоевание большой доли рынка, поскольку большинство покупателей не склонно платить повышенную цену даже за превосходный товар.

□ **Прибыль формируется не от количества покупателей, а от завышенной цены товара.**

## 4. Функциональные стратегии (стратегии подразделений)

- Базовая стратегия организации должна быть подкреплена разработкой функциональных стратегий.
- **Функциональные стратегии конкретизируют выбранную траекторию развития организации в соответствии с основными направлениями его деятельности, обеспечивая достижение основной цели, поставленной руководством.**


□ **Функциональная стратегия** – это план управления текущей и основной деятельностью отдельного подразделения или ключевого функционального направления внутри определенной сферы бизнеса (НИОКР, производство, маркетинг, обслуживание клиентов, распределение, финансы, кадры и т. д.).

□ **Функциональная стратегия** определяет подходы и намечает практические шаги по обеспечению эффективного управления отдельными подразделениями или функциями бизнеса.

## □ **Значение функциональной стратегии**

заключается в создании управленческих ориентиров для достижения намеченных функциональных целей организации.


□ Ответственность за формирование функциональной стратегии возлагается на руководителей функциональных подразделений.



Для эффективной реализации деловой и корпоративной стратегии организация должна разрабатывать следующие основные виды функциональных стратегий:

1. **Стратегию маркетинга** - представляет собой совокупность направлений деятельности на рынке и принятия решений, ориентирующих отдельные мероприятия маркетинга на наиболее полную реализацию базовой стратегии организации.
2. **Финансовую стратегию** - предполагает формирование и использование финансовых ресурсов для реализации базовой стратегии организации и соответствующих курсов действий, позволяет экономическим службам создавать и изменять финансовые ресурсы, определять их оптимальное использование для достижения целей функционирования и развития организации.






**3. Инновационную стратегию** - отражает содержание и основные направления **процесса инновационного развития организации**, должна повышать и поддерживать конкурентный статус выпускаемой продукции и организации в целом.

**4. Стратегию производства** - связана с разработкой и реализацией **основных направлений деятельности организации в области выпуска продукции**.

**5. Социальную стратегию** - связана с обоснованием и разработкой программы **мероприятий для обеспечения нормального хода процесса воспроизводства рабочей силы в организации и сохранения благоприятного микроклимата в коллективе**. Реализация данных программ способствует повышению производительности труда и, следовательно, влияет непосредственно на протекание производственного процесса.



Стратегия производства - разработка и реализация основных направлений деятельности организации в области выпуска продукции


## ЭЛЕМЕНТЫ СТРАТЕГИИ ПРОИЗВОДСТВА



1. Планирование  
производства и контроль


2. Повышение  
производительности труда

3. Человеческий фактор  
на производстве



**Оперативные стратегии** - это **узкие стратегии для основных структурных подразделений** предприятия, не являются самостоятельными: заводов, входящих в состав предприятия, цехов, бригад, отделов, дилеров и т.п.

**Это самый низший уровень стратегии предприятия, с которым связаны стратегии, занимающих высшее уровень иерархии:**  
корпоративная, конкурентные,  
функциональные.



□ **Оперативные стратегии, хотя они имеют еще меньший масштаб, добавляют новые детали и делают более законченными функциональные стратегии и план всего бизнеса.** Ответственность за разработку оперативной стратегии обычно делегировается руководителю нижнего звена под контролем и при одобрении руководителем более высокого уровня.

□ **Оперативные стратегии определяют, как управлять ключевыми подразделениями бизнеса (предприятиями, торговыми участками, распределительными центрами) и как решать стратегически важные оперативные задачи (рекламные кампании, приобретение материалов, управление запасами, техническое обслуживание, поставки).**