

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ПРОДОВОЛЬСТВИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Учреждение образования  
«БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
АГРАРНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

*Рекомендовано учебно-методическим объединением  
по образованию в области сельского хозяйства  
в качестве учебно-методического пособия  
для студентов учреждений, обеспечивающих  
получение высшего образования I ступени  
по специальности 1-74 01 01 «Экономика и организация  
производства в отраслях агропромышленного комплекса»*

Минск  
БГАТУ  
2021

УДК 005.21(07)  
ББК 65.291.2я7  
С83

**Составители:**

кандидат физико-математических наук, доцент *Л. А. Казакевич*,  
кандидат экономических наук, доцент *Е. М. Бородинская*

**Рецензенты:**

кафедра организации производства в АПК  
УО «Гродненский государственный аграрный университет»  
(кандидат сельскохозяйственных наук, доцент,  
заведующий кафедрой *О. В. Гришанова*);  
кандидат экономических наук, доцент,  
декан экономического факультета УО «Белорусская государственная  
орден Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени  
сельскохозяйственная академия» *И. В. Шафранская*

**Стратегический менеджмент** : учебно-методическое пособие /  
С83 сост.: Л. А. Казакевич, Е. М. Бородинская. – Минск : БГАТУ,  
2021. – 160 с.  
ISBN 978-985-25-0136-1.

Включает теоретические и практические аспекты стратегического управления. Рассмотрены вопросы формирования и реализации стратегии организации в современных экономических условиях. Содержит теоретический материал, практические занятия и задания для управляемой самостоятельной работы.

Для студентов учреждений высшего образования специальностей 1-74 01 01 «Экономика и организация производства в отраслях агропромышленного комплекса», 1-26 02 02 «Менеджмент (по направлениям)» направления специальности 1-26 02 02-07 «Менеджмент (информационный)».

**УДК 005.21(07)**  
**ББК 65.291.2я7**

**ISBN 978-985-25-0136-1**

© БГАТУ, 2021

## СОДЕРЖАНИЕ

|                |   |
|----------------|---|
| ВВЕДЕНИЕ ..... | 5 |
|----------------|---|

### МОДУЛЬ 1. СИСТЕМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

|   |    |
|---|----|
| 1. Научно-теоретическое содержание модуля .....                                     | 9  |
| Лекция № 1. Сущность стратегического менеджмента .....                              | 10 |
| Лекция № 2. Анализ среды организации .....  | 19 |
| Лекция № 3. Формирование миссии организации .....                                   | 30 |
| Лекция № 4. Цели организации .....  | 33 |
| Лекция № 5. Стратегия организации .....   | 44 |
| 2. Материалы к практическим занятиям .....  | 54 |
| Практическое занятие № 1. Проявления стратегичности<br>и нестратегичности .....     | 54 |
| Практическое занятие № 2. PEST-анализ .....   | 56 |
| Практическое занятие № 3. Позиционирование возможностей<br>организации .....        | 58 |
| Практическое занятие № 4. Позиционирование угроз<br>организации .....               | 60 |
| Практическое занятие № 5. Экспертная оценка<br>внутренней среды организации .....   | 61 |
| Практическое занятие № 6. Формулировка миссии<br>организации .....                  | 66 |
| 3. Материалы для управляемой самостоятельной работы<br>студентов .....              | 72 |
| 4. Примеры разноуровневых заданий для контроля<br>результатов изучения модуля ..... | 82 |

### МОДУЛЬ 2. СТРАТЕГИЯ КАК ОСНОВА ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

|  |     |
|--|-----|
| 1. Научно-теоретическое содержание модуля .....                      | 85  |
| Лекция № 1. Типы стратегий поведения фирмы на рынке .....            | 88  |
| Лекция № 2. Эталонные (базисные) стратегии<br>развития бизнеса ..... | 89  |
| Лекция № 3. Выполнение стратегии .....                               | 95  |
| Лекция № 4. Стратегический контроль .....                            | 101 |
| Лекция № 5. Конкуренция и конкурентная среда .....                   | 104 |

|   |     |
|---|-----|
| Лекция № 6. Конкурентоспособность и формирование конкурентных преимуществ.....                | 107 |
| Лекция № 7. Конкурентные стратегии .....  | 114 |
| Лекция № 8. Стратегии в малом бизнесе .....   | 117 |
| 2. Материалы к практическим занятиям .....  | 126 |
| Практическое занятие № 1. Эталонные стратегии развития бизнеса.....                           | 126 |
| Практическое занятие № 2. Проведение стратегических изменений в организации .....             | 133 |
| Практическое занятие № 3. Организационная структура как объект стратегических изменений ..... | 139 |
| Практическое занятие № 4. Стратегия управления персоналом.....                                | 144 |
| Практическое занятие № 5. Стратегический анализ конкурентов .....                             | 151 |
| 3. Материалы для управляемой самостоятельной работы студентов.....                            | 154 |
| 4. Примеры разноуровневых заданий для контроля результатов изучения модуля.....               | 156 |
| СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....  | 159 |

## ВВЕДЕНИЕ

Стратегический менеджмент – неотъемлемая часть системы управления предприятием, поскольку именно он является наиболее эффективным инструментом организации, обеспечивающим ее конкурентоспособность и развитие. Сегодня возрастающими темпами изменяются технологии и изделия, социально-экономическое поведение потребителей, конкурентов и партнеров. В таких условиях неизбежно возрастает и зависимость процветания и жизнеспособности предприятия от правильно выбранной стратегии. Знание современных подходов к стратегическому управлению необходимо руководителю для успешного достижения целей предприятия в динамичной внешней среде.

*Цель учебной дисциплины* – приобретение студентами теоретических знаний в области стратегического менеджмента как самостоятельной области науки управления и практических навыков в реализации теоретических положений.

*Задачи дисциплины:*

- формирование у студентов необходимой теоретической базы;
  - изучение опыта практической реализации основных принципов стратегического управления;
  - обучение методам выработки оптимальных стратегических управленческих решений;
  - формирование необходимых социально-личностных и академических компетенций:
    - овладение методами стратегического анализа;
    - формирование критического мышления;
    - развитие самостоятельности, умения учиться и работать в команде.
- Указанные компетенции развиваются посредством:

- деятельности типа содержания обучения, обеспечивающего формирование не только знаний, но и способов мышления и деятельности;
- использования современных педагогических методик и технологий, способствующих самостоятельному поиску студентами знаний и освоению решения разнообразных задач в рамках модульной системы обучения;
- применения средств диагностики формируемых компетенций (задания разного уровня сложности, тесты и др.);

- реализации управляемой самостоятельной работы студентов;
- использования современных информационных технологий для сопровождения учебного процесса.

Подготовка специалистов в рамках изучения дисциплины «Стратегический менеджмент» обеспечивает формирование у студентов следующих групп компетенций:

*академических:*

- владеть базовыми научно-теоретическими знаниями для решения теоретических и практических задач и применять их;
- владеть методикой системного и сравнительного анализа;
- владеть исследовательскими навыками;
- уметь работать самостоятельно;
- быть способным генерировать новые идеи (обладать креативностью);
- владеть междисциплинарным подходом при решении проблем;
- уметь самостоятельно повышать свою квалификацию в течение трудового пути;

*социально-личностных:*

- иметь навыки социального взаимодействия;
- вести здоровый образ жизни;
- уметь критиковать и быть самокритичным;
- уметь работать в команде;

*профессиональных:*

- а) организационно-управленческая деятельность:
- уметь определять цели развития организации и разрабатывать мероприятия по их достижению;
  - принимать решения о выборе оптимальной формы организационной структуры управления организации;
  - проводить организационно-управленческое обследование организации и выбирать наиболее эффективные формы ее адаптации к условиям внешней среды;
  - проводить организационные изменения, снижать возможное сопротивление переменам со стороны персонала;
  - уметь анализировать деятельность организации на международных рынках и разрабатывать стратегии их завоевания;
- б) экономическая деятельность:
- уметь анализировать, планировать и прогнозировать хозяйственную деятельность организации, используя данные оперативного,

статистического, бухгалтерского и управленческого учета и отчетности, учитывая конъюнктуру рынка и производственные возможности организации;

– анализировать факторы окружающей среды, оказывающие влияние на жизнедеятельность человека и экономических объектов;

в) научно-исследовательская деятельность:

– уметь исследовать создание и развитие системы управления на микроуровне;

– применять методы системного и ситуационного анализа для проектирования систем управления на предприятиях с целью эффективного их функционирования.

В результате изучения учебной дисциплины студент должен:

*знать:*

– сущность стратегического менеджмента и его место в общей системе управления организацией;

– основные составляющие стратегического менеджмента;

– компоненты внутренней и внешней среды организации;

– принципы формирования миссии, целей и стратегий организации;

*уметь:*

– проводить анализ внутренней и внешней среды организации;

– формулировать миссию, определять цели и разрабатывать стратегии организации;

– осуществлять стратегические изменения и проводить стратегический контроль;

*владеть:*

– навыками формирования конкурентных преимуществ и повышения конкурентоспособности организации;

– навыками использования различных стратегий конкурентной борьбы.

Контроль знаний может проводиться на репродуктивном, продуктивном и творческом уровнях.

На *репродуктивном уровне* студент должен уметь формулировать основные понятия стратегического менеджмента, приводить примеры. Контроль проводится с использованием разработанных электронных тестов, включающих задания на узнавание и воспроизведение по памяти. Применяются следующие виды тестовых заданий:

– альтернативные;

– на различение;

- на установление правильной последовательности;
- на установление соответствия;
- на дополнение с ограничением ответа (подстановка).

На *продуктивном уровне* студент должен уметь объяснять и обосновывать, распознавать и сравнивать основные понятия в стратегическом менеджменте. Контроль проводится с использованием заданий на воспроизведение, основанное на понимании и применении знаний в знакомой ситуации. Используются:

- задания на свободно конструируемый ответ;
- типовые задачи.

На *творческом уровне* студент должен уметь классифицировать и систематизировать основные понятия в стратегическом менеджменте, проводить оценки и применять знания и умения в практической деятельности. Контроль проводится с использованием заданий на применение знаний в незнакомой ситуации и на добывание новых знаний. Применяются следующие задачи:

- проблемные;
- нетиповые;
- научно-исследовательские.

Учебно-методическое пособие разработано в соответствии с учебной программой «Стратегический менеджмент» для специальности 1-74 01 01 «Экономика и организация производства в отраслях агропромышленного комплекса». По каждому модулю поставлена комплексная цель обучения, сформирован учебно-информационный блок, подобран научно-теоретический материал, обеспечено проведение контроля результатов обучения.

## Модуль 1

# СИСТЕМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

**Цель модуля:** формирование у студентов базы знаний об особенностях стратегического управления, составляющих внешней и внутренней среды, сущности миссии, целей и стратегии организации, необходимых для решения практических задач по оценке ресурсов и потенциала, по стратегическому анализу и реализации предназначения организации.

В результате изучения модуля студент должен:

– *знать* основные понятия и определения, сущность, особенности, содержание и структуру стратегического управления; компоненты макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды организации, их особенности и влияние; методы стратегического анализа среды организации; роль и значение миссии и целей организации, требования к ним, особенности и этапы разработки стратегии;

– *уметь* анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять возможности и угрозы, сильные и слабые стороны организации; применять методы стратегического анализа организации и ее среды; формулировать миссию, определять цели и разрабатывать стратегию организации.

## 1. НАУЧНО-ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ СОДЕРЖАНИЕ МОДУЛЯ

### ***Словарь основных понятий***

***Стратегическое управление*** – это управление организацией, которое, во-первых, опирается на человеческий потенциал как основу организации; во-вторых, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей; в-третьих, гибко реагирует на внешнее окружение и проводит своевременные изменения в организации, что позволяет добиться конкурентных преимуществ и дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.

***Миссия организации*** – сформулированное утверждение, раскрывающее предназначение, смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных.

***Цели*** – конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.

*Цели быстрого роста* – это цели, при достижении которых организация развивается быстрее отрасли.

*Цели стабильного роста* – это цели, при достижении которых организация развивается такими же темпами, как и отрасль в целом.

*Цели сокращения* – это цели, при достижении которых организация развивается более медленными темпами, чем отрасль.

*Стратегия* – долгосрочное, качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также ее позиции в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям.

*Корпоративная стратегия* – это стратегия для организации и сфер ее деятельности в целом.

*Деловая стратегия* – это стратегия для каждого отдельного вида деятельности организации.

*Функциональная стратегия* – это стратегия для каждого функционального направления, определенной сферы деятельности.

*Операционная стратегия* – это стратегия для основных структурных подразделений внутри функциональных направлений.

## **Лекция № 1**

### **СУЩНОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

#### ***План лекции:***

1. Сравнение стратегического и обычного (оперативного) управления.
2. Этапы развития стратегического подхода к управлению.
3. Конкурентные преимущества.
4. Особенности стратегического менеджмента.
5. Содержание и структура стратегического управления.

#### **1. Сравнение стратегического и обычного (оперативного) управления**

Термин «стратегическое управление» был введен в обиход на стыке 60-х и 70-х гг., чтобы обозначить разницу между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на высшем уровне. Необходимость фиксации такого различия была вызвана в первую очередь изменениями в условиях ведения бизнеса.

Сравним стратегическое управление с оперативным, т. е. обычным, характерным для бизнеса 70–80-х гг. (табл.).

Сравнительная характеристика оперативного и стратегического управления

| Признак                                 | Оперативное управление  | Стратегическое управление  |
|---|---|--|
| 1. Миссия, предназначение предприятия   | Производство товаров и услуг с целью получения дохода от их реализации                        | Выживание организации в долгосрочной перспективе посредством установления динамичного баланса с окружением, позволяющего решать проблемы заинтересованных в деятельности организации лиц |
| 2. Концентрация внимания менеджмента    | Взгляд внутрь организации, поиск путей более эффективного использования ресурсов              | Взгляд вовне организации, поиск новых возможностей в конкурентной борьбе, отслеживание изменений в окружении и адаптация к ним   |
| 3. Фактор времени                       | Ориентация на краткосрочную и среднесрочную перспективу                                       | Ориентация на долгосрочную перспективу   |
| 4. Основа построения системы управления | Функции и организационные структуры, процедуры, техника и технологии                          | Персонал, системы информационного обеспечения, рынок   |
| 5. Подход к управлению персоналом       | Взгляд на работников как на ресурс организации, как на исполнителей отдельных работ и функций | Взгляд на работников как на основу организации, ее главную ценность и источник ее благополучия   |
| 6. Критерий эффективности управления    | Прибыльность и рациональность использования производственного потенциала                      | Своевременность и точность реакции организации на новые запросы рынка и изменения в зависимости от изменения окружения   |

*Стратегическое управление* – это управление организацией, которое, во-первых, опирается на человеческий потенциал как основу организации; во-вторых, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей; в-третьих, гибко реагирует на внешнее окружение и проводит своевременные изменения в организации, что позволяет добиться конкурентных преимуществ и дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.

## **2. Этапы развития стратегического подхода к управлению**

Стратегический менеджмент в своем развитии прошел определенные этапы. Условия ведения бизнеса изменялись, и перед фирмами вставала задача по-новому решать вопросы достижения целей, иначе подходить к поиску средств выживания в конкурентной борьбе. Понятие стратегичности управления фирмой каждый раз обретало особый новый смысл.

50–60-е гг.: стратегичность управления – это долгосрочное планирование производства продукции и освоения рынков.

70-е гг.: стратегический выбор касается того, в каком бизнесе находиться, что делать с бизнесом, который был успешен, но начал терять свою привлекательность вследствие изменения потребительских приоритетов.

С 80-х гг.: динамизм внешней среды усложнил задачу своевременной адаптации предприятий к изменениям, основой стратегических решений стал выбор поведения фирмы в текущий момент, который одновременно рассматривается и как начало будущего ее состояния.

## **3. Конкурентные преимущества**

Для того чтобы организация могла обеспечивать свое выживание в долгосрочной перспективе, она должна производить продукцию, которая стабильно будет находить покупателей. Это означает, что продукция должна быть:

- интересна покупателю настолько, что он готов отдать за нее деньги;
- более интересна покупателю, чем аналогичная или схожая по потребительским качествам продукция, производимая другими предприятиями.

Если продукция обладает двумя этими свойствами, то говорят, что она имеет конкурентные преимущества.

Предприятие может успешно существовать и развиваться только в том случае, если его продукция обладает конкурентными преимуществами. Создавать же конкурентные преимущества призвано стратегическое управление.

Рассмотрение вопроса создания и удержания конкурентных преимуществ предполагает анализ отношений и взаимодействия трех субъектов рыночной среды:

- фирма (организация, предприятие), производящая определенную продукцию;

- покупатель, который может эту продукцию купить, а может и не купить;

- конкуренты, которые готовы продать покупателю свою продукцию и могут удовлетворить ту же его потребность.

Главным в этом рыночном треугольнике является покупатель. Поэтому конкурентными преимуществами продукции называется заключенная в ней ценность для покупателя, побуждающая его эту продукцию купить.

Конкурентные преимущества не обязательно возникают из сравнения продукции с продукцией конкурентов. Продукция может не продаваться, даже когда на рынке отсутствуют фирмы-конкуренты. Это значит, что у нее нет достаточной ценности для покупателя, т. е. нет конкурентных преимуществ.

Для создания конкурентных преимуществ существуют две возможности:

1. Придание конкурентных преимуществ самой продукции. Выделяют два вида конкурентных преимуществ продукции:

- *ценовая характеристика*. Часто покупатель приобретает товар только потому, что он дешевле других товаров, обладающих аналогичными потребительскими свойствами. Иногда – только потому, что он очень дешевый. Поэтому внимание предприятий должно быть сосредоточено на издержках при разработке и производстве продукции. Создание ценовых преимуществ может быть обеспечено за счет рационального ведения дел на основе накопленного опыта, экономии и снижении издержек на единицу продукции при росте объема производства, экономии на разнообразии при производстве различных продуктов, оптимизации внутривыпускных связей, способствующей снижению общих затрат, интеграции распределенных ресурсов.

тельных сетей и систем поставки, использования географического месторасположения предприятия, позволяющего добиться снижения издержек при учете местных особенностей;

– *дифференциация*. Продукция обладает отличительными особенностями, делающими ее привлекательной для покупателя. Дифференциация может быть не связана с потребительскими качествами продукта (надежность, простота использования, хорошие функциональные характеристики и т. п.), в этом случае она достигается за счет характеристик, которые не имеют никакого отношения к его потребительским свойствам, например за счет торговой марки. Дифференциация направлена на то, чтобы сделать продукт не таким, каким его делают конкуренты. Она не обязательно используется для получения надбавки к цене. Она может способствовать расширению объема продаж за счет увеличения количества реализованных продуктов или за счет стабилизации потребления вне зависимости от колебаний спроса на рынке. Предприятиям необходимо обратить внимание на изучение интересов потребителя и достаточно четко представить не просто того, кто является покупателем, а того, кто принимает решение по вопросам покупки. Следует также изучить потребительские критерии, по которым делается выбор при покупке товара (цена, функциональные свойства, гарантии, срок поставки и т. п.), и определить факторы, формирующие представление покупателя о продукте.

2. Создание конкурентного преимущества продукции, заключающегося в ее положении на рынке. Достигается это за счет монополизации части рынка. Такая ситуация противоречит рыночным отношениям, т. к. в ней покупатель лишен возможности выбора, однако на практике многим фирмам удается не только создать для своего продукта такое конкурентное преимущество, но и удерживать его достаточно долго. При этом внимание может концентрироваться на интересах конкретных потребителей: продукт создается специально для них, удовлетворяет необычную потребность определенной группы людей.

#### **4. Особенности стратегического менеджмента**

Современное стратегическое управление – это менеджмент в быстро изменяющихся условиях. Выдвигаются новые цели и задачи, и возникает необходимость в адекватных ответных изменениях

внутри самой организации. К числу главных обстоятельств, на которые следует реагировать, относятся следующие:

- более интенсивная конкуренция;
- высокие цены на сырье и материалы;
- сокращение жизненного цикла изделий;
- трудности в получении средств на исследования и разработки;
- необходимость постоянно увеличивать внутрифирменную гибкость и адаптивность организации;
- новые формы кооперации, в т. ч. международной.

Область применения стратегического менеджмента чрезвычайно велика. Он дает огромные преимущества организациям, функционирующим в различных сферах жизнедеятельности общества. Эти преимущества заключаются в рациональном использовании ограниченных ресурсов. Кроме того, стратегический менеджмент рождает чувство уверенности у персонала организаций и их менеджеров, способствует последовательной разработке и реализации управленческих решений, ориентирует на устойчивое развитие организаций в условиях рынка.

Стратегический менеджмент – одна из наиболее современных модификаций управления организациями. В рыночных условиях конкурентоспособен тот, кто умеет быстро реагировать на изменение обстоятельств, не боится риска, занимается инновационной деятельностью и воспринимает новые технические и экономические решения. Выигрывает тот, кто идет в ногу со временем, социально-техническим прогрессом. Анализ этих факторов, в частности их воздействия на менеджерское поведение, позволяет выделить следующие инновационные направления в стратегическом управлении:

- традиционное – организация не стремится ни к чему другому, кроме повышения качества выпускаемой продукции. В долгосрочной перспективе эта организация гарантированно отстанет сначала в технико-технологическом, а затем и в экономическом отношениях;
- оппортунистическое – организация занята поисками такого продукта, который требует слишком больших затрат на исследования и разработки, но с которым она в течение определенного времени сможет единолично присутствовать на рынке. Для этого требуются глубокое знание рыночной ситуации, высокий уровень технико-технологического развития и адаптационные способности. Но и в этом случае высока степень риска быстрой утраты монопольного положения;

– имитационное – новая технология приобретается у других организаций, например путем закупки лицензий. Лицензия стоит намного дешевле, приобретается скорее и действует надежнее, чем собственные разработки, новые изобретения. Однако для адаптации и создания нового оригинального продукта необходима высокая квалификация персонала и целый комплекс мер по поддержанию достигнутого уровня;

– оборонительное – исследования и разработки в организации ведутся с целью занять ведущие позиции, т. е. не отстать от других в области технико-технологического развития и при случае повысить технический уровень производства. Это весьма затратоёмкое поведение организации, не устраняющее риск утраты позиций;

– зависимое – поведение мелких фирм, которым для производства новой продукции передают метод ее изготовления;

– наступательное – фирма стремится быть первой на рынке. Это поведение требует высокой квалификации и значительной организаторской работы, но имеет много преимуществ. Фирме необходим отлаженный и эффективный инновационный процесс, руководство должно воспринимать новые идеи и нетрадиционно мыслить, уметь рисковать, хорошо знать рынок.

На начальном этапе развития организация, как правило, не может реализовать наступательное направление в стратегическом управлении. Реальным является направление традиционного типа. Как быстро фирма сумеет перейти от положения имитатора, использующего чужие результаты технического развития, к наступательному поведению, основанному на собственных творческих возможностях, зависит как от внешних условий, так и от внутреннего потенциала, практического опыта руководства.

Возможности стратегического управления не бесконечны. Оно имеет свои особенности и не универсально для любых ситуаций и любых задач. Существует ряд ограничений на использование стратегического управления:

1. Стратегическое управление не дает точной и детальной картины будущего состояния организации. Оно предлагает совокупность качественных пожеланий о том, в каком состоянии должна находиться организация в будущем, какую позицию должна занимать на рынке и в бизнесе, какую иметь организационную культуру, в какие деловые группы входить и т. п. Это в итоге должно

определить, выживет ли организация в будущем в конкурентной борьбе или нет.

2. Стратегическое управление не может быть сведено к набору простых правил, процедур и схем, он является, скорее, определенной философией или идеологией бизнеса и менеджмента. Вместе с тем существует ряд рекомендаций для анализа проблем и выбора стратегии, для осуществления стратегического планирования и практической реализации стратегии. На практике стратегическое управление – это:

- симбиоз интуиции и искусства высшего руководства вести организацию к стратегическим целям;

- высокий профессионализм и творчество менеджеров, обеспечивающие связь организации со средой, обновление организации и ее продукции, а также реализацию текущих планов;

- активное включение всех работников в реализацию задач организации, в поиск наилучших путей достижения ее целей.

3. Для перехода к стратегическому управлению требуются огромные усилия, большие затраты времени и ресурсов. В организации необходимо осуществлять стратегическое планирование, которое отличается от разработки долгосрочных планов, обязательных для исполнения в любых условиях, а также создать специальные службы (маркетинга, связи с общественностью и т. д.), что требует дополнительных затрат.

4. Последствия ошибок стратегического предвидения весьма серьезны. В условиях, когда в сжатые сроки создаются совершенно новые виды продукции, когда неожиданно возникают новые возможности для бизнеса и исчезают возможности, существовавшие много лет, ошибки стратегического выбора могут привести к банкротству организации, особенно при осуществлении безальтернативного пути развития, реализации стратегии, не поддающейся принципиальной корректировке.

5. При осуществлении стратегического управления зачастую основной упор делается на стратегическое планирование, однако этого недостаточно. Важнейшей составляющей является также реализация стратегического плана. Организация не сможет перейти к стратегическому управлению, если у нее создана подсистема стратегического планирования (даже хорошая), но нет предпосылок или возможностей для выполнения стратегии.

## 5. Содержание и структура стратегического управления

Стратегический менеджмент рассматривается как динамическая совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов:

- анализа среды;
- определения миссии и целей;
- выбора стратегии;
- выполнения стратегии;
- оценки и контроля реализации стратегии.

Эти процессы логически вытекают один из другого, однако существует устойчивая обратная связь и, соответственно, обратное влияние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность. В этом заключается важная особенность структуры стратегического управления (рис.).

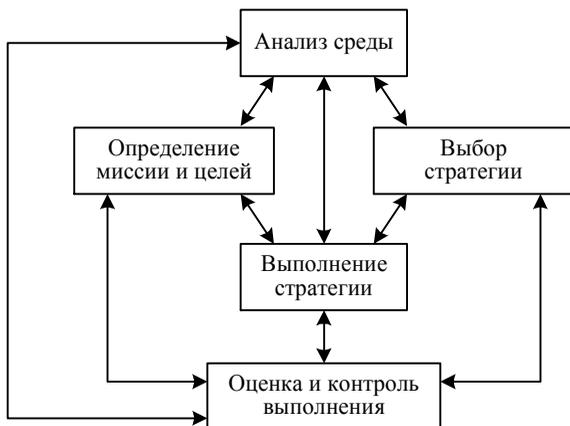


Рис. Структура стратегического управления

*Анализ среды* обычно считается исходным процессом стратегического управления, т. к. обеспечивает базу для определения миссии и целей фирмы, для выработки стратегии.

*Определение миссии и целей* обеспечивает баланс интересов различных участников деятельности организации.

*Выбор стратегии* – это принятие решения по поводу того, как организации вести бизнес, какую продукцию производить, как и в каком направлении развиваться, какое место занимать на рынке и т. д.

Основная задача этапа *выполнения стратегии* состоит в том, чтобы создать необходимые предпосылки для успешной реализации стратегии.

*Оценка и контроль выполнения* обеспечивают обратную связь между ходом процесса достижения целей и собственно целями, стоящими перед организацией.

### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Чем стратегическое управление отличается от обычного (оперативного)?
2. Какие выделяют этапы развития стратегического подхода к управлению?
3. Что такое стратегическое управление?
4. Что представляют собой конкурентные преимущества?
5. Какие существуют виды конкурентных преимуществ?
6. Как создаются конкурентные преимущества?
7. Каковы условия применения стратегического управления?
8. Какие инновационные направления выделяют в стратегическом управлении?
9. Каковы ограничения стратегического управления?
10. Каково содержание стратегического управления?
11. Какова структура стратегического управления?

## **Лекция № 2**

### **АНАЛИЗ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ**

#### ***План лекции:***

1. Составляющие анализа среды организации.
2. Компоненты макроокружения и их анализ.
3. Особенности изучения компонент макроокружения.
4. Система отслеживания внешней среды.
5. Компоненты непосредственного окружения и их анализ.
6. Направления анализа внутренней среды.

#### **1. Составляющие анализа среды организации**

Анализ среды предполагает изучение трех ее составляющих:

- макроокружения;
- непосредственного окружения;
- внутренней среды организации.



- величины валового национального продукта;
- темпов инфляции;
- уровня безработицы;
- процентных ставок;
- производительности труда;
- норм налогообложения и др.

При изучении экономической компоненты важно обращать внимание на следующие факторы:

- общий уровень экономического развития;
- добываемые природные ресурсы;
- климат и погодные условия;
- уровень развития конкуренции;
- структуру населения;
- уровень образования и квалификации рабочей силы;
- величину заработной платы.

В случае стратегического управления при анализе перечисленных показателей и факторов представляют интерес не их значения как таковые, а то, какие возможности для ведения бизнеса они дают. Необходимо также вскрыть потенциальные угрозы для организации, которые заключены в отдельных составляющих экономической компоненты.

Возможности и угрозы часто связаны. Например, с одной стороны, низкая цена рабочей силы может привести к снижению издержек. С другой, она таит в себе угрозу снижения качества труда, качества выпускаемой продукции.

2. Анализ *правовой компоненты* предполагает изучение законов и других нормативных правовых актов. Это дает организации возможность определить допустимые границы действий во взаимоотношениях с другими субъектами права и приемлемые методы отстаивания своих интересов. При этом важно обращать внимание на следующие аспекты правовой среды:

- действенность правовой системы;
- сложившиеся традиции в области права;
- процессуальную сторону практической реализации законодательства;
- степень правовой защищенности;
- степень обязательности действия правовых норм (распространяется ли их действие на все организации или же существуют исключения из правил);

– неотвратимость применения санкций к организации в случае нарушения ею правовых норм.

3. *Политическую составляющую* макроокружения изучают в первую очередь для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику. Важно знать:

– как правительство относится к различным отраслям экономики и регионам;

– какая идеология определяет политику правительства;

– насколько стабильно правительство, в состоянии ли оно проводить свою политику;

– какова степень общественного недовольства и насколько сильны оппозиционные политические структуры.

Все это поможет определить источники возможностей и угроз для функционирования организации.

4. *Социальную компоненту* макроокружения изучают, чтобы уяснить влияние на бизнес таких социальных явлений и процессов, как:

– отношение людей к работе и качеству жизни;

– существующие в обществе обычаи и верования;

– разделяемые людьми ценности;

– демографическая структура общества, рост населения, уровень образования, мобильность людей и т. п.

Социальные процессы изменяются относительно медленно, но могут приводить к существенным изменениям в окружении организации. Именно социальные процессы формируют потребительские предпочтения, от которых зависят направленность и величина потребительского спроса, а следовательно, и способность фирмы реализовать свою продукцию.

5. Анализ *технологической компоненты* позволяет своевременно увидеть те возможности, которые открывает развитие науки и техники для производства новой или усовершенствования производимой продукции, для модернизации технологии, сбыта продукции. Прогресс науки и техники несет не только огромные возможности, но и угрозы для организации. Если она опоздает с модернизацией, то потеряет свою долю рынка, что может привести к негативным для нее последствиям.

Существенную роль в обновлении продукции и технологии ее изготовления играет так называемый процесс переноса технологии: лабораторные разработки, производимые в высокотехнологичных отраслях, выносятся на рынок, где их могут приобрести производители продукции различных отраслей. В результате устоявшиеся в течение многих лет и ставшие традиционными рынки отдельных видов продукции могут практически в одночасье претерпеть кардинальные изменения. Так, рынок конторских пишущих машин практически исчез в результате развития компьютеров. Рынок часов изменился в результате введения в механизм часов интегральных схем. Меняются рынки аудио- и видеотехники в результате создания систем цифровой записи звука и изображения. Множество изменений в производстве новой продукции ожидается и в скором будущем в результате разработок, которые ведутся в области высоких технологий.

Важно отслеживать процесс развития технологий, чтобы вовремя начать использование новых технологических достижений, предвидеть и спрогнозировать момент отказа от используемой технологии.

### **3. Особенности изучения компонент макроокружения**

Изучая различные компоненты макроокружения, нужно учитывать следующие особенности:

– все компоненты макроокружения влияют друг на друга. Изменения в одной из компонент обязательно приводят к тому, что происходят изменения в других компонентах макроокружения;

– применительно к отдельно взятой организации макроокружение обычно не имеет специфического характера;

– степень воздействия отдельных компонент макроокружения на различные организации различна. Она зависит от размера организации, ее отраслевой принадлежности, территориального расположения и т. д. Считается, что крупные организации зависят от макроокружения сильнее, чем мелкие.

При анализе необходимо определить, какие из внешних факторов, относящихся к каждой из компонент макроокружения, оказывают значительное влияние на деятельность организации, являются потенциальными носителями угроз для нее, могут открыть дополнительные возможности.

#### 4. Система отслеживания внешней среды

Для результативного изучения состояния компонент макроокружения организации необходима специальная система отслеживания внешней среды. Данная система должна осуществлять как специальные наблюдения, связанные с какими-либо особыми событиями, так и регулярные наблюдения за состоянием важных для организации внешних факторов. Способы осуществления наблюдений:

- анализ материалов, опубликованных в периодической печати, книгах, других информационных изданиях;
- участие в профессиональных конференциях;
- анализ опыта деятельности различных организаций;
- изучение мнения сотрудников организации;
- проведение собраний и обсуждений внутри организации.

Система анализа макроокружения дает необходимый эффект в том случае, если она:

- поддерживается высшим руководством и обеспечивает его необходимой информацией;
- тесно связана с системой планирования в организации;
- сочетается с работой специалистов по стратегическим вопросам, которые могут проследить связь между данными о состоянии макроокружения и стратегическими задачами организации, оценить имеющуюся информацию с точки зрения угроз и дополнительных возможностей для организации.

#### 5. Компоненты непосредственного окружения и их анализ

Непосредственное окружение анализируется по таким основным компонентам, как покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы. Организация находится в непосредственном взаимодействии с ними. Она может оказывать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия и тем самым активно участвовать в формировании дополнительных возможностей и в предотвращении угроз ее дальнейшему существованию.

1. Задача анализа *покупателей* – составление профиля тех, кто покупает продукцию, реализуемую организацией. Профиль покупателя может быть составлен по следующим характеристикам:

- географическому местоположению;
- демографическим характеристикам (возраст, образование, сфера деятельности);

– социально-психологическим характеристикам (положение в обществе, стиль поведения, вкусы, привычки);

– отношению покупателя к продукции (почему он ее покупает, является ли сам ее пользователем, как оценивает ее).

Изучение покупателей позволяет организации лучше уяснить:

– какая продукция в наибольшей мере будет приниматься покупателями;

– на какой объем продаж может рассчитывать организация;

– в какой мере покупатели привержены продукции именно данного предприятия;

– насколько можно расширить круг потенциальных покупателей;

– что ожидает продукцию в будущем и т. д.

Приобретая ту или иную продукцию, покупатель может поторгаться и уйти к другому продавцу, к другой фирме, особенно если их много. От возможности выбора продавца зависит торговая сила покупателя.

Изучая покупателя, необходимо проанализировать факторы, определяющие его торговую силу. К числу таких факторов относятся:

– соотношение степени зависимости покупателя от продавца со степенью зависимости продавца от покупателя;

– объем закупок, осуществляемых покупателем;

– уровень информированности покупателя;

– наличие замещающих продуктов;

– стоимость для покупателя перехода к другому продавцу;

– чувствительность покупателя к цене, зависящая от общей стоимости осуществляемых им закупок, от его ориентации на определенную марку, от наличия определенных требований к качеству товара, от величины его дохода.

Важно также обращать внимание на то, кто платит, кто покупает и кто потребляет, т. к. все три функции не всегда выполняет одно и то же лицо.

2. Анализ *поставщиков* (сырья, полуфабрикатов, энергетических и информационных ресурсов, финансов и т. д.) направлен на выявление тех аспектов, от которых зависит эффективность работы организации, себестоимость и качество производимой продукции.

Организация может оказаться зависимой от поставщика, поэтому при его выборе важно глубоко и всесторонне изучить его деятельность и потенциал, оценивая:

- уровень специализированности поставщика;
- сконцентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами;
- важность для поставщика объема продаж;
- стоимость поставляемого товара;
- гарантию качества поставляемого товара;
- график поставки товаров;
- пунктуальность и обязательность выполнения условий поставки товара.

3. Изучение *конкурентов*, т. е. тех, с кем организации приходится бороться за покупателя и за ресурсы, направлено на то, чтобы выявить их сильные и слабые стороны и на базе этого построить свою стратегию.

Конкурентную среду формируют:

- внутриотраслевые конкуренты. Они производят аналогичную продукцию и реализуют ее на том же рынке;
- предприятия, которые могут войти на рынок. Необходимо заранее создать для них барьеры. Такими барьерами могут быть углубленная специализация в производстве продукта, низкие издержки за счет эффекта масштаба производства, контроль каналов распределения, использование местных особенностей, дающих преимущество в конкуренции;
- предприятия, которые производят замещающий продукт. Особенность трансформации рынка в этом случае состоит в том, что ликвидированный рынок старого продукта обычно не поддается восстановлению. Поэтому организация должна иметь достаточный потенциал для перехода к созданию продукции нового типа.

4. Анализ *рынка рабочей силы* направлен на то, чтобы выявить его потенциальные возможности в обеспечении организации кадрами, необходимыми для решения ее задач.

Организация должна изучать рынок рабочей силы с точки зрения наличия кадров требуемой специальности и квалификации, уровня образования, возраста, пола. Учитывается также стоимость рабочей силы.

## **6. Направления анализа внутренней среды**

Анализ внутренней среды вскрывает те возможности, тот потенциал, на которые может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей. Анализ внутренней среды позво-

ляет лучше уяснить цели организации, более четко сформулировать миссию. Важно помнить, что организация не только производит продукцию для окружения, но и обеспечивает существование своих членов, давая им работу, предоставляя возможность участия в прибылях, обеспечивая их социальными гарантиями и т. д.

Внутренняя среда анализируется по следующим направлениям (сферам деятельности или срезам):

- кадры;
- организация управления;
- производство;
- финансы;
- маркетинг;
- организационная культура.

1. *Кадровый срез* внутренней среды охватывает:

- взаимодействие менеджеров и рабочих;
- наем, обучение и продвижение кадров;
- оценку результатов труда и стимулирование;
- создание и поддержание отношений между работниками и т. п.

При анализе необходимо найти ответы на ряд вопросов: какой стиль управления использует высшее руководство; что является доминантой в системе ценностей высшего руководства; как долго высшие руководители находятся на своих позициях, как долго они собираются оставаться в организации; насколько квалификация менеджеров среднего уровня позволяет им справляться с вопросами планирования и контроля, относящимися к календарному графику действий, снижению издержек и повышению качества; соответствует ли квалификация персонала организации ее текущим и будущим задачам; каковы мотивы работы персонала в организации; какова политика оплаты труда в организации по сравнению с другими организациями аналогичного профиля?

2. *Организационный срез* включает:

- коммуникационные процессы;
- организационные структуры;
- нормы, правила, процедуры;
- распределение прав и ответственности;
- иерархию подчинения.

При анализе организации управления необходимо найти ответы на вопросы: четко ли распределены в организации права и обязанности; существует ли практика снижения управленческих издержек; эффективно ли взаимодействие различных структурных подразделений в процессе достижения целей организации?

### 3. В производственный срез входят:

- изготовление продукции;
- снабжение и ведение складского хозяйства;
- обслуживание технологического парка;
- осуществление исследований и разработок.

При анализе производства необходимо выяснить, соответствуют ли производственные мощности конкурентным требованиям сегодняшнего дня, являются ли они самыми современными или же морально устарели; насколько эффективно используются производственные мощности, есть ли недозагрузка, существуют ли возможности для расширения производственной базы; какова отдача от исследований и разработок; приводит ли научно-исследовательская работа к созданию принципиально новой продукции.

4. *Финансовый срез* включает процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации:

- поддержание должного уровня ликвидности, обеспечение прибыльности;
- создание инвестиционных возможностей и т. п.

При анализе финансовой деятельности важно определить, каковы тенденции в изменении финансовых показателей деятельности организации; какой процент прибыли обеспечивается отдельными подразделениями; достаточно ли капитальных затрат задействуется, чтобы обеспечить будущие производственные потребности; относятся ли финансовые институты с должным уважением к руководству организации; обеспечивает ли менеджмент агрессивную и базирующуюся на глубоких знаниях налоговую политику.

5. *Маркетинговый срез* внутренней среды организации охватывает стороны, связанные с реализацией продукции:

- стратегия продукта, стратегия ценообразования;
- стратегия продвижения продукта на рынке;
- выбор рынков сбыта и систем распределения.

Основные вопросы, касающиеся маркетинговой деятельности: каковы сильные и слабые стороны продукции организации (дизайн, качество, доставка, гарантии); какова ценовая политика организации, является ли она ценовым лидером или ценовым последователем; какую долю рынка и насколько твердо удерживает организация,

каковы тенденции в изменении ее доли рынка; имеются ли возможности для выхода на рынок с новой продукцией и для освоения новых рынков; обеспечивают ли организацию проводимые ею исследования рынка необходимой информацией, позволяющей ориентировать свою деятельность на запросы покупателей?

6. Внутренняя среда пронизывается *организационной культурой*. Изучение внутренней среды направлено на уяснение того, какими сильными и слабыми сторонами обладает организация. Сильные стороны служат базой, на которую организация опирается в конкурентной борьбе и которую она должна стремиться расширять и укреплять. Слабые стороны – предмет пристального внимания со стороны руководства, которое должно делать все возможное, чтобы избавиться от них.

### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Из каких компонент состоит макроокружение?
2. В чем заключается анализ экономической компоненты?
3. В чем заключается анализ правовой компоненты?
4. В чем заключается анализ политической компоненты?
5. В чем заключается анализ социальной компоненты?
6. В чем заключается анализ технологической компоненты?
7. Каковы особенности изучения компонент макроокружения?
8. Что представляет собой система отслеживания внешней среды?
9. По каким компонентам анализируется непосредственное окружение?
10. В чем заключается анализ покупателей?
11. В чем заключается анализ поставщиков?
12. В чем заключается анализ конкурентов?
13. В чем заключается анализ рынка рабочей силы?
14. Какие существуют возможности и угрозы для организации?
15. По каким направлениям анализируется внутренняя среда?
16. Как проводится анализ кадрового среза?
17. Как проводится анализ организации управления?
18. Как проводится анализ производства?
19. Как проводится анализ финансов?
20. Как проводится анализ маркетинга?
21. Какими могут быть сильные и слабые стороны организации?

## Лекция № 3

# ФОРМИРОВАНИЕ МИССИИ ОРГАНИЗАЦИИ

### *План лекции:*

1. Понятие миссии.
2. Носители интересов организации.
3. Факторы, определяющие формулировку миссии.
4. Необходимость формулирования миссии.

### **1. Понятие миссии**

Миссия организации ориентирует в едином направлении интересы и ожидания тех, кто воспринимает организацию изнутри, и тех, кто воспринимает извне. Миссия определяет то, для чего создана и существует организация. Существует широкое и узкое понимание миссии.

В широком понимании *миссия* – это философия и предназначение, смысл существования организации.

Философия организации определяет ценности, убеждения и принципы, в соответствии с которыми организация намеревается осуществлять свою деятельность. Предназначение определяет действия, которые организация собирается осуществлять, и то, какого типа организацией она планирует быть. Философия организации меняется редко. Предназначение организации может меняться в зависимости от возможных изменений внутри организации и во внешней среде.

В узком понимании *миссия* – это сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация, т. е. в чем ее отличие от ей подобных.

### **2. Носители интересов организации**

Деятельность организации отражает цели и интересы различных групп людей, так или иначе связанных с организацией и вовлеченных в процесс ее функционирования. Основными группами людей, чьи интересы должны быть учтены при определении предназначения организации, являются:

– собственники организации, создающие, приводящие в действие и развивающие организацию, чтобы за счет результатов ее деятельности решать свои жизненные проблемы;

– сотрудники организации, своим трудом непосредственно обеспечивающие ее деятельность, создание и реализацию продукции

и продвижение ресурсов извне, получающие от организации за свой труд компенсацию и решающие с помощью этой компенсации свои жизненные проблемы;

– покупатели продукции организации, отдающие ей свои ресурсы (чаще всего деньги) в обмен на продукцию, предлагаемую им организацией, и удовлетворяющие с помощью этой продукции свои потребности;

– деловые партнеры организации, находящиеся с ней в формальных и неформальных деловых отношениях, оказывающие коммерческие и некоммерческие услуги и получающие оплату своих услуг или же аналогичные услуги со стороны организации;

– общественность, находящаяся с организацией во взаимодействии, связанном в первую очередь с формированием социальной и экологической сред обитания организации;

– общество в целом, в первую очередь в лице государственных институтов, взаимодействующее с организацией в политической, правовой, экономической и других сферах макроокружения, получающее от организации часть создаваемого ею богатства для обеспечения общественного благополучия и развития, плодами которого наряду с другими членами общества пользуется и организация.

Миссия организации в большей или меньшей мере должна отражать интересы всех шести участников деятельности организации. Степень проявления в миссии интересов каждого из них принципиально зависит от того, какие размеры имеет организация, в каком она состоит бизнесе, где расположена и т. п. Наиболее устойчивое, сильное и специфичное влияние на миссию организации, независимо от того, что организация собой представляет, оказывают интересы собственников, сотрудников и покупателей. Поэтому миссия организации должна быть сформулирована таким образом, чтобы в ней обязательно проявлялось сочетание интересов этих трех групп людей.

### **3. Факторы, определяющие формулировку миссии**

Миссия должна вырабатываться с учетом следующих *факторов*:

– истории организации, в процессе которой вырабатывалась ее философия, формировался профиль и стиль деятельности, место на рынке и т. д.;

– существующего стиля поведения и способа действия собственников и управленческого персонала;

- состояния среды обитания организации;
- ресурсов, которые она может привести в действие для достижения своих целей;
- отличительных особенностей, которыми обладает организация.

#### **4. Необходимость формулирования миссии**

Необходимость формулирования миссии любой организации обусловлена рядом обстоятельств:

1. Миссия дает субъектам внешней среды общее представление об организации, о том, к чему она стремится, какие средства готова использовать в своей деятельности, какова ее философия и т. п. Кроме того, миссия помогает сформировать или закрепить определенный имидж организации в представлении субъектов внешней среды.

2. Миссия способствует единению внутри организации и созданию корпоративного духа:

- делает ясными для сотрудников общую цель и предназначение организации, и в результате они ориентируют свои действия в едином направлении;

- поощряет сотрудников идентифицировать себя с организацией;
- способствует установлению определенного климата в организации, т. е., в частности, через нее до людей доводятся философия организации, ценности и принципы, которые лежат в основе построения и осуществления деятельности организации.

3. Миссия создает возможность для более действенного управления организацией в силу того, что она:

- является базой для установления целей организации, обеспечивает непротиворечивость набора целей, помогает выработать стратегию организации, устанавливая направленность и допустимые границы функционирования организации;

- дает общий подход к распределению ресурсов организации и создает базу для оценки их использования;

- расширяет для работника смысл и содержание его деятельности и тем самым позволяет применять более широкий набор приемов мотивирования.

Миссия не должна нести в себе конкретные указания относительно того, что, как и в какие сроки следует делать организации. Она задает основные направления движения организации и отношение организации к процессам и явлениям, протекающим внутри и вне ее.

Миссия организации как сформулированное утверждение обычно вырабатывается ее высшим руководством, часто бывает сформулирована основателем организации. Однако не всегда можно говорить о том, что в организации существует миссия, даже если она сформулирована и записана в виде так называемого положения о миссии. Необходимо, чтобы сформулированные в положении утверждения разделялись если не всеми, то большинством сотрудников организации. Организация обретает миссию тогда, когда ее члены согласны с ней и следуют в своей деятельности ее положениям. Наиболее преуспевающие организации предельно точно и лаконично формулируют свою миссию, что становится эталоном их деятельности, визитной карточкой, элементом делового имиджа.

#### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Что такое миссия организации?
2. Что представляет собой миссия в широком понимании?
3. Что представляет собой миссия в узком понимании?
4. Чьи интересы должны быть учтены при формулировании миссии организации?
5. Какие факторы определяют формулировку миссии?
6. Чем обусловлена необходимость формулирования миссии?
7. Какова роль высшего руководства в формулировании миссии?

#### **Лекция № 4**

### **ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ**

#### ***План лекции:***

1. Понятие и виды целей.
2. Направления установления целей.
3. Иерархия целей.
4. Цели роста.
5. Требования к целям.
6. Фазы установления целей.
7. Способы установления целей.
8. Формы принятия решений по целям.
9. Цепочка создания ценности.



– производительность (издержки на единицу продукции, материалоемкость, отдача с единицы производственных мощностей, объем производимой в единицу времени продукции);

– финансовые ресурсы (показатели, характеризующие структуру капитала, движение денег в организации, величину оборотного капитала);

– мощности организации (показатели, касающиеся размера используемых мощностей, количества единиц техники);

– разработка, производство продукции и обновление технологии (показатели величины затрат на выполнение НИОКР, сроков введения в действие нового оборудования, сроков и объемов производства продукта, сроков выведения нового продукта на рынок, качества продукции).

2. В сфере работы с клиентами – работа с покупателями (показатели скорости обслуживания клиентов, число жалоб со стороны покупателей).

3. В сфере работы с сотрудниками:

– изменения в организации и управлении (задания и сроки организационных изменений);

– человеческие ресурсы (показатели текучести кадров, количества невыходов на работу, повышения квалификации работников).

4. В сфере социальной ответственности – оказание помощи обществу (показатели объема благотворительности, сроков проведения благотворительных акций).

### **3. Иерархия целей**

В любой крупной организации, имеющей несколько различных структурных подразделений и несколько уровней управления, складывается *иерархия целей*, представляющая собой декомпозицию целей более высокого уровня в цели более низкого уровня (дерево целей). Специфика иерархического построения состоит в следующем:

– цели более высокого уровня всегда носят более широкий характер и имеют долгосрочный временной интервал достижения;

– цели более низкого уровня выступают своего рода средствами для достижения целей более высокого уровня;

– краткосрочные цели выводятся из долгосрочных, являются их конкретизацией и детализацией, подчинены им, устанавливая вехи на пути достижения долгосрочных целей.

Иерархия целей обеспечивает ориентацию деятельности всех подразделений на достижение целей верхнего уровня. Если иерархия целей построена правильно, то каждое подразделение, достигая своих целей, вносит вклад в достижение целей организации в целом.

#### 4. Цели роста

Одними из самых важных для стратегического менеджмента являются *цели роста организации*. Они отражают соотношение между темпами изменения объема продаж и прибыли организации и отрасли в целом. В зависимости от того, каково это соотношение, темп роста организации может быть быстрым или стабильным либо может наблюдаться сокращение. Соответственно могут устанавливаться три типа целей роста: быстрого роста, стабильного роста, сокращения.

Цель *быстрого роста* является привлекательной, но сложной для достижения. В этом случае организация должна развиваться быстрее отрасли. Чтобы справиться с быстрым ростом, необходимо:

- глубоко понимать рынок;
- уметь выбрать наиболее подходящую часть рынка и сконцентрировать на ней свои усилия;
- уметь хорошо использовать имеющиеся у организации ресурсы;
- уметь контролировать протекающие в организации процессы;
- иметь опытных менеджеров, умеющих рисковать.

Цель *стабильного роста* предполагает, что для ее достижения организация развивается примерно в таком же темпе, как и отрасль в целом. При этом организация стремится сохранить неизменной свою долю рынка.

Цель *сокращения* ставится организацией тогда, когда по ряду причин она вынуждена развиваться более медленными темпами, чем отрасль в целом, уменьшать свое присутствие на рынке. Такая цель не означает, что в организации протекают кризисные явления. Например, необходимость сокращения может возникнуть после периода быстрого роста.

Перечисленные цели роста являются различными по своей направленности. Они могут последовательно сменять одна другую. Какой-либо обязательный порядок в следовании этих целей отсутствует.

## 5. Требования к целям

К правильно сформулированным целям организации предъявляются следующие *требования*:

- *достижимость*. Цели не должны быть слишком легкими для достижения, но не должны быть и нереальными, выходящими за пределы возможностей исполнителей. В целях должен быть заключен определенный вызов;

- *гибкость*. Цели следует устанавливать таким образом, чтобы они оставляли возможность для их корректировки в соответствии с изменениями, которые могут произойти в окружении, с появлением у организации новых возможностей;

- *измеримость*. Цели должны быть сформулированы таким образом, чтобы их можно было количественно измерить либо оценить каким-либо объективным способом. Если цели неизмеримы, то они порождают разночтения, затрудняют процесс оценки результатов деятельности и вызывают конфликты;

- *конкретность*. Цели должны обладать необходимыми характеристиками, позволяющими однозначно определить, в каком направлении должно осуществляться движение организации. Цель четко фиксирует, что и в какие сроки необходимо получить в результате деятельности;

- *совместимость*. Долгосрочные цели должны соответствовать миссии, а краткосрочные – долгосрочным (иерархическая совместимость). Цели должны быть совместимы также по направлениям их установления (в сфере доходов, работы с клиентами и сотрудниками, социальной ответственности). Совместимости требуют цели роста и цели поддержания стабильности;

- *приемлемость* для основных субъектов влияния, определяющих деятельность организации. При формулировании целей очень важно учитывать то, какие желания и потребности имеют работники. Собственники заинтересованы в получении прибыли, но менеджмент при выработке целей должен стараться избегать ориентации на получение большой краткосрочной прибыли. Следует стремиться к установлению таких целей, которые бы обеспечивали большую прибыль, но желательно в долгосрочной перспективе. Покупатели как субъект влияния на организацию играют в настоящее время ключевую роль для ее выживания. При установлении целей необ-

ходимо учитывать их интересы, даже если это ведет к сокращению прибыли за счет уменьшения цены или увеличения издержек для повышения качества продукта. Также при установлении целей необходимо учитывать интересы общества, например такие, как развитие среды проживания в местном масштабе, экологические проблемы.

## **6. Фазы установления целей**

Процесс установления целей организации предполагает прохождение четырех фаз (этапов):

1. Выявление и анализ процессов, которые наблюдаются в окружении.

Цели должны быть гибкими, но не должны быть привязаны к состоянию среды только путем постоянной корректировки и приспособления к изменениям. Руководству следует стремиться предвидеть то, в каком состоянии окажется среда, и в соответствии с этим устанавливать цели. Важно выявить процессы, характерные для развития экономики, социальной и политической сфер, науки и техники. Это должно найти свое отражение в формулировке целей.

2. Установление целей для организации в целом.

Необходимо определить характеристики деятельности организации из широкого круга возможных, которые следует взять в качестве целей. Далее выбирается определенный инструментарий количественного расчета величины целей. При этом учитывается, какие цели организация имела на предыдущем этапе и насколько их достижение способствовало выполнению миссии организации. Решение по целям должно быть согласовано с теми ресурсами, которыми обладает организация.

3. Построение иерархии целей.

Предполагается определение целей для всех уровней организации, достижение которых отдельными подразделениями будет приводить к достижению общеорганизационных целей. Иерархия должна строиться как по долгосрочным целям, так и по краткосрочным. Процесс декомпозиции целей верхнего уровня в цели нижних либо процесс сведения целей нижних уровней в цели более высоких предполагает построение дерева целей. В зависимости от установленной субординации целей фиксируется четкая зависимость «цель–средство», определяющая то, какие цели на практике выступают средствами для достижения других целей более высокого уровня.

#### 4. Установление индивидуальных целей.

Для того чтобы иерархия целей внутри организации обрела свою логическую завершенность и стала реально действующим инструментом в выполнении целей организации, она должна быть доведена до уровня отдельного работника. В этом случае достигается одно из самых важных условий успешной деятельности организации: каждый работник через свои персональные цели включается в процесс совместного достижения конечных целей организации. Сотрудники организации получают представление не только о том, чего им предстоит добиться, но и о том, как результаты их труда скажутся на конечных результатах функционирования организации, как и в какой мере их труд будет способствовать достижению ее целей.

### 7. Способы установления целей

При установлении целей могут использоваться два способа (подхода):

1. Установленные цели имеют статус закона для организации, всех ее подразделений и всех членов. Однако из требования обязательности целей не следует их неизменность. В силу динамизма среды цели могут меняться. Подходить к проблеме изменения целей можно следующим образом: они корректируются всякий раз, когда этого требуют обстоятельства. В этом случае процесс изменения целей носит сугубо ситуационный характер.

2. Организации могут осуществлять систематическое упреждающее изменение целей. При таком подходе в организации устанавливаются долгосрочные цели, на их базе вырабатываются детализированные краткосрочные (обычно годовые). По их достижении разрабатываются новые долгосрочные цели. В них учитываются изменения, которые происходят в среде, и требования, которые выдвигаются по отношению к организации субъектами влияния. На основе новых долгосрочных целей определяются краткосрочные, по достижении которых опять вырабатываются новые долгосрочные. При таком подходе не происходит достижения долгосрочных целей, т. к. они регулярно изменяются. Однако в деятельности организации постоянно присутствует долгосрочная целевая ориентация и регулярно проводится корректировка курса с учетом возникающих новых обстоятельств и возможностей.

Процесс установления целей в организациях может быть как централизованным, так и децентрализованным. Каждый из данных подходов имеет свою специфику, свои преимущества и недостатки.

В случае полной централизации все цели определяются верхним уровнем руководства. При таком подходе они подчинены единой ориентации, и это является определенным преимуществом. Недостатком является то, что на нижних уровнях организации может возникнуть неприятие этих целей и даже сопротивление их достижению.

В случае децентрализации в процессе установления целей участвуют наряду с верхним и более низкие уровни организации. Существуют две схемы *децентрализованного установления целей*:

1. Сверху вниз – каждый из нижестоящих уровней в организации определяет свои цели исходя из того, какие цели были установлены для более высокого уровня.

2. Снизу вверх – нижестоящие звенья устанавливают себе цели, которые служат основой для установления целей последующего, более высокого уровня.

Общим для всех подходов к установлению целей является то, что решающая роль должна принадлежать высшему руководству организации.

## **8. Формы принятия решений по целям**

Формы принятия решений по установлению целей могут базироваться на индивидуальной ответственности за принятое решение или на коллективном решении и коллективной ответственности.

Среди *индивидуальных форм* принятия решения по целям различают следующие:

– авторитарная – решение принимается индивидуально руководителем на основе имеющейся у него информации. Обычно к подготовке информации привлекаются специалисты, они могут готовить и варианты решения;

– коллегиальная – обсуждение вопроса о целях на заседании коллегии, которая обычно состоит из ответственных лиц организации. Однако решение, как и в случае авторитарной формы, по итогам обсуждения принимается индивидуально руководителем;

– партисипативная – установление такой процедуры подготовки и обсуждения вариантов решения по целям, при которой к этой деятельности привлекаются сотрудники, которым в дальнейшем

непосредственно предстоит выполнять решение. Принятие же решения осуществляет руководство.

В случае формы *коллективного решения* по целям группа людей определяет, к каким целям будет идти организация, и берет на себя ответственность за принятое решение по целям. При такой форме принятия решения уровень объективности выше, однако выше и уровень безответственности, что может привести к установлению целей, не адекватных условиям и возможностям организации.

## **9. Цепочка создания ценности**

Вспомогательным инструментом при разработке стратегических целей и показателей является концепция цепочки создания ценности, разработанная М. Портером. Эта концепция основана на следующих соображениях:

- фирма, осуществляя свою деятельность, создает для своих клиентов определенный продукт;
- всякий продукт покупается на рынке лишь потому, что он обладает некоторой ценностью или набором ценностей для клиентов;
- клиенты должны на самом деле нуждаться в такой ценности и готовы заплатить за нее запрашиваемую цену.

Маркетинговая задача состоит в том, чтобы четко идентифицировать набор специфических для той или иной группы клиентов ценностей, за который они готовы платить. Производственная задача – осуществить бизнес-процессы таким образом, чтобы создать желаемую ценность. Другими словами, конкретные бизнес-процессы должны определяться характеристиками того набора ценностей, который предлагается клиентам.

Все бизнес-процессы компании можно разделить на две группы:

- основные (первичные) бизнес-процессы – непосредственно создают набор воспринимаемых клиентами ценностей;
- вспомогательные (вторичные), или обслуживающие, поддерживающие бизнес-процессы – набора ценностей не создают, но необходимы для нормального функционирования основных бизнес-процессов.

Выделяют пять первичных и четыре вторичных действия, составляющих цепочку создания ценности.

Виды *основной деятельности*:

1. Материально-техническое обеспечение деятельности организации (входящая логистика). Оно включает действия, связанные с получением, хранением и распределением поставляемых ресурсов:

- приобретение сырья и материалов;
- их складирование;
- учет запасов;
- составление графиков движения транспортных средств;
- расчеты с поставщиками.

2. Производственные процессы. Это действия, сопряженные с трансформацией полученных ресурсов в конечный продукт:

- переработка сырья;
- сборка;
- упаковка;
- техническое обслуживание оборудования;
- испытание готовой продукции;
- эксплуатация производственных площадей и помещений.

3. Материально-техническое обеспечение сбыта (исходящая логистика). Это операции, связанные с хранением и физической доставкой продукта покупателям:

- складирование готовых изделий;
- физическое обращение с ними;
- эксплуатация средств доставки;
- обработка заказов и составление графиков.

4. Маркетинг и продажи. Это все действия, связанные с куплей-продажей продукта:

- реклама;
- продвижение товара на рынке;
- выбор каналов сбыта;
- отношения со сбытовыми структурами;
- ценообразование.

5. Сервисное обслуживание. Оно включает действия, связанные с оказанием услуг, повышающих или поддерживающих ценность продукта:

- установка;
- ремонт;
- обучение;
- поставка компонентов;
- наладка (регулировка).

*Виды вспомогательной деятельности:*

1. Закупки. Это действия, связанные с закупками расходных материалов для функционирования оборудования, зданий.

2. Развитие технологии. Это действия, связанные с совершенствованием продукта и (или) процесса. Они включают:

- научные исследования;
- опытно-конструкторские работы;
- проектирование продукта и его дизайн;
- проектирование производственных процессов.

3. Управление человеческими ресурсами. Это действия, касающиеся:

- привлечения;
- найма;
- профессиональной подготовки;
- развития;
- оплаты труда персонала.

4. Поддержание инфраструктуры организации. Это такие действия, как:

- общее управление;
- планирование;
- финансирование;
- учет;
- управление качеством и т. д.

Особенности бизнес-процессов, представленных в цепочке создания ценности:

- и основной, и вспомогательный бизнес-процесс предполагает определенную сумму затрат при выполнении;
- стоимость того или иного бизнес-процесса зависит от того, какой набор ценностей организация стремится создать для своих клиентов;
- каждый из бизнес-процессов может выполняться как самой организацией, так и ее партнерами (аутсорсинг).

### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Понятие целей.
2. В чем состоит значимость целей для организации?
3. Как классифицируются цели?
4. Каковы направления установления целей?
5. Какова иерархия целей?
6. Что представляют собой цели быстрого роста?
7. Что представляют собой цели стабильного роста?
8. Что представляют собой цели сокращения?
9. Какие требования предъявляются к целям?

10. Какие фазы предполагает процесс установления целей?
11. Какие способы могут использоваться для установления целей?
12. В чем заключается централизованное установление целей?
13. В чем заключается децентрализованное установление целей?
14. Что представляют собой индивидуальные формы принятия решений по целям?
15. Что представляет собой коллективная форма принятия решений по целям?
16. В чем заключается концепция цепочки создания ценности?
17. Какие существуют основные бизнес-процессы?
18. Какие существуют вспомогательные бизнес-процессы?

## **Лекция № 5**

### **СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

#### ***План лекции:***

1. Сущность стратегии.
2. Разработка стратегии организации.
3. Стратегическая пирамида.

#### **1. Сущность стратегии**

После определения миссии и цели наступает этап анализа и выбора стратегии. К одной и той же цели можно двигаться различными способами, например наращивать прибыль путем снижения издержек или увеличения полезности для потребителя производимой продукции. Выбор способа достижения цели и будет являться решением по поводу стратегии фирмы.

Установление целей отвечает на вопрос, к чему организация будет стремиться. План действий по достижению цели отвечает на вопрос, что надо делать, чтобы достичь поставленной цели. Стратегия же отвечает на вопрос, каким из возможных способов и как организация будет идти к достижению цели. В этом заключается отличительная особенность стратегии.

Выбор стратегии означает выбор средств, с помощью которых организация будет решать стоящие перед ней задачи.

*Стратегия* – долгосрочное, качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы

ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также ее позиции в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям.

Стратегию в общем виде можно охарактеризовать как выбранное направление, путь дальнейшего поведения в среде, функционирование в рамках которого должно привести организацию к достижению стоящих перед ней целей. Стратегия – совокупность планов и задач, с помощью которых организация приближается к достижению поставленных целей. Это широкая концепция того, как должны быть использованы ресурсы для максимального достижения целей.

Примеры стратегий для увеличения объема продаж на рынке до определенного процента без понижения цены:

- начать производство определенной продукции при одновременном сокращении производства другой продукции;
- проникнуть в сети распределения товаров, контролируемые конкурентом.

Такое понимание стратегии справедливо только при рассмотрении ее на верхнем уровне управления организацией. Для уровня, находящегося ниже в организационной иерархии, стратегия верхнего уровня превращается в цель, хотя для более высокого уровня она являлась средством. Например, стратегии поведения на рынке, разработанные для фирмы в целом, для маркетинговой службы выступают в виде целевых установок.

Организациям необходимы стратегии, чтобы видеть путь достижения своих целей и выполнения миссии. Разработка стратегии всегда вращается вокруг вопроса «Как?». Как достичь целей? Как устранить конкурентов? Как добиться преимуществ в конкурентной борьбе? Как усилить долгосрочные позиции фирмы? Как сделать управленческое стратегическое видение реальностью?

## **2. Разработка стратегии организации**

Процесс разработки стратегии организации включает в себя следующие основные шаги (этапы): анализ текущей стратегии, портфеля организации, выбор стратегии, ее оценка.

1. *Анализ текущей стратегии* может быть проведен по следующим факторам:

- а) внешним:
  - размах деятельности организации и степень разнообразия производимой продукции;
  - характер и природа недавних приобретений организации и продаж части своей собственности;
  - структура и направленность деятельности организации за последний период;
  - возможности, на которые была ориентирована организация в последнее время;
  - отношение к внешним угрозам;
- б) внутренним:
  - цели организации;
  - критерии распределения ресурсов и сложившаяся структура капиталовложений;
  - отношение к финансовому риску;
  - уровень и степень концентрации усилий в области НИОКР;
  - стратегии отдельных функциональных сфер (маркетинг, производство, кадры, финансы, научные исследования и разработки).

2. *Анализ портфеля организации* включает анализ структуры, динамики и качества – как отдельных бизнесов, осуществляемых организацией, так и их совокупности. Анализу подвергается портфель продукции, имеющей для организации стратегический характер, т. е. основная продукция, реализуемая на рынке. При этом изучаются так называемые стратегические единицы бизнеса. От производственных единиц они отличаются. Стратегические единицы бизнеса могут охватывать один или несколько видов продукции, удовлетворяющих схожие потребности покупателей, а также могут рассматриваться как продуктово-рыночные сегменты.

3. *Выбор стратегии организации* осуществляется руководством на основе анализа ключевых факторов, характеризующих состояние организации, с учетом результатов анализа ее портфеля, а также характера и сущности реализуемых стратегий.

Основные ключевые факторы, которые в первую очередь должны быть учтены при выборе стратегии:

а) состояние отрасли и позиция организации в отрасли. Сильные лидирующие фирмы в зависимости от состояния отрасли могут выбирать различные стратегии роста. Если отрасль идет к упадку, следует делать ставку на стратегии диверсификации; если развива-

ется бурно, выбор должен пасть на стратегию концентрированного либо интегрированного роста. Слабые фирмы должны выбирать те стратегии, которые могут привести к увеличению их силы. Если таких стратегий нет, то они должны покинуть отрасль. Так, если попытки усилиться в быстро растущей отрасли с помощью стратегий концентрированного роста не приведут к желаемому состоянию, фирма должна реализовать одну из стратегий сокращения. Томпсон и Стрикланд предложили матрицу выбора стратегии в зависимости от динамики роста рынка (эквивалент росту отрасли) и конкурентной позиции фирмы (рис.). Стратегии приведены в порядке предпочтения;

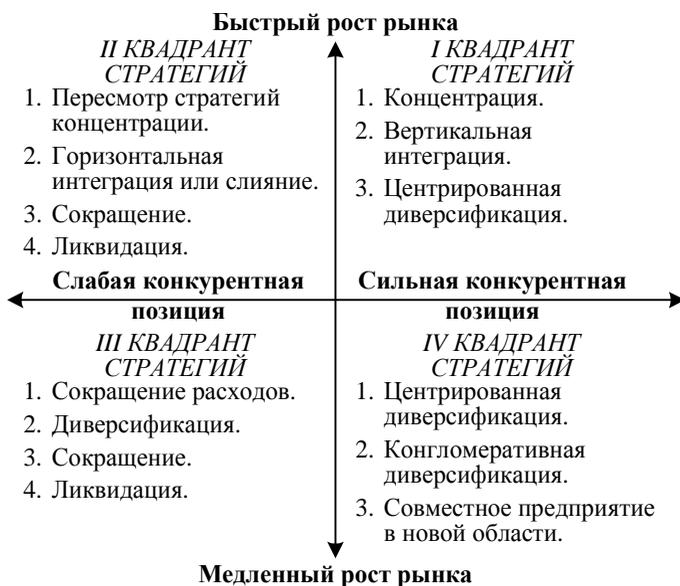


Рис. Матрица Томпсона и Стрикланда

б) цели организации. Они придают уникальность и оригинальность выбору стратегии применительно к каждой конкретной организации. В них отражено то, к чему организация стремится. Если, например, цели не предполагают интенсивного ее роста, то не могут быть выбраны и соответствующие стратегии роста, несмотря на то что для этого есть все предпосылки как на рынке и в отрасли, так и в потенциале фирмы;

в) интересы и отношение высшего руководства. В некоторых случаях высшее руководство не хочет пересматривать принятые им ранее решения, даже если открываются новые перспективы. Руководство может любить рисковать, а может, наоборот, стремиться любыми способами избегать риска. Это отношение может быть решающим в выборе стратегии развития, например в выборе стратегии разработки нового продукта или освоения новых рынков. Личные симпатии или антипатии со стороны руководителей также могут влиять на выбор стратегии. Например, курс на диверсификацию или на поглощение другой фирмы может быть взят только для того, чтобы свести личные счета или доказать что-то определенным лицам;

г) финансовые ресурсы организации. Любые изменения в поведении организации (выход на новые рынки, разработка нового продукта, переход в новую отрасль) требуют больших финансовых затрат. Поэтому фирмы, имеющие большие финансовые ресурсы или легкий доступ к ним, при выборе стратегии поведения находятся в лучшем положении и имеют для выбора большее число вариантов стратегии, нежели фирмы с ограниченными финансовыми возможностями;

д) квалификация персонала. Как и финансовые ресурсы, она является сильным ограничительным фактором при выборе стратегии развития. Углубление и расширение квалификационного потенциала работников является одним из важнейших условий, обеспечивающих возможность перехода к новому производству или к качественному технологическому обновлению существующего. Не обладая полной информацией о квалификационном потенциале, руководство не может выбрать верную стратегию фирмы;

е) обязательства фирмы. Они создают некую инерционность в развитии. Невозможно полностью отказаться от всех предыдущих обязательств в связи с переходом к новым стратегиям. Некоторое время еще будут действовать обязательства прежних лет, которые, соответственно, будут сдерживать или корректировать возможности реализации новых стратегий;

ж) степень зависимости от внешней среды. Бывают ситуации, когда фирма настолько зависит от поставщиков или покупателей ее продукции, что не может делать выбор стратегии только исходя из возможностей более полного использования своего потенциала. В ряде случаев внешняя зависимость может играть гораздо большую

роль в выборе стратегии фирмы, чем все остальные факторы. Сильная внешняя зависимость может быть обусловлена правовым регулированием поведения фирмы, а также социальными ограничениями, условиями взаимодействия с природной средой и т. п.;

з) временной фактор. Он должен приниматься во внимание во всех случаях выбора стратегии. Возможности и угрозы для фирмы и планируемые изменения всегда имеют определенные временные границы. Важно учитывать и календарные сроки, и продолжительность этапов осуществления конкретных действий по реализации стратегии.

4. *Оценка выбранной стратегии* осуществляется в виде анализа правильности и достаточности учета при выборе стратегии основных факторов, определяющих возможности ее осуществления. Процедура оценки выбранной стратегии проводится по следующим направлениям:

– достижение организацией своих целей при выбранной стратегии. Это основной критерий правильности выбранной стратегии;

– соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения. Проверяется то, насколько стратегия увязана с требованиями со стороны основных субъектов окружения, в какой степени учтены факторы динамики рынка, приведет ли реализация стратегии к появлению новых конкурентных преимуществ и т. д.;

– соответствие выбранной стратегии потенциалу и возможностям организации. Оценивается, соответствует ли стратегия возможностям персонала, позволяет ли существующая структура успешно реализовать стратегию, выверена ли программа реализации стратегии во времени и т. д.;

– приемлемость риска, заложенного в стратегии. Оценивается, к каким негативным последствиям может привести провал реализации стратегии, оправдывает ли возможный положительный результат риск потерь от провала.

### **3. Стратегическая пирамида**

Стратегия необходима как всей организации в целом, так и отдельным видам ее деятельности, отдельным подразделениям. В диверсифицированной организации, работающей в нескольких отраслях, стратегии разрабатываются на четырех различных организационных уровнях:

- корпоративная – для организации и сфер ее деятельности в целом;
- деловая – для каждого отдельного вида деятельности организации;

– функциональная – для каждого функционального направления (определенной сферы деятельности): инновационная стратегия и стратегия НИОКР, производственная стратегия, стратегия маркетинга, финансовая стратегия, стратегия трудовых ресурсов и т. д.;

– операционная – более узкая стратегия для основных структурных подразделений внутри функциональных направлений.

На одноотраслевом предприятии существуют только три уровня стратегий (отсутствует корпоративная), пока не происходит диверсификация деятельности организации в другие сферы, другие отрасли.

*Корпоративная стратегия* состоит в утверждении диверсифицированной организацией своих принципов в различных отраслях, а также в действиях и подходах, направленных на улучшение деятельности. Она является общим планом управления и распространяется на всю организацию, охватывая все направления ее деятельности.

За разработку корпоративной стратегии отвечают руководители высшего звена и другие ключевые менеджеры. Решения обычно принимаются советом директоров по вопросам:

– управления высокопродуктивными структурными подразделениями;

– прекращения деятельности, не соответствующей управленческим планам;

– установления инвестиционных приоритетов;

– направления ресурсов в наиболее привлекательные сферы деятельности.

Разработка корпоративной стратегии для диверсифицированной организации предусматривает четыре вида действий:

1. Действия по достижению диверсификации. Нужно определить, в каких отраслях и каким образом будет действовать организация (путем создания нового предприятия или приобретения существующего).

2. Шаги по улучшению общих показателей работы в тех отраслях, где уже действует организация. Обычно имеет место ориентация на стратегию быстрого роста наиболее перспективных предприятий, обеспечение нормального функционирования основных сфер деятельности, проведение мероприятий по поддержанию низкоприбыльных, но перспективных направлений, отказ от непривлекательных сфер бизнеса.

3. Нахождение путей получения синергического эффекта среди родственных хозяйственных подразделений и превращение его в конкурентное преимущество. Расширяя свою деятельность в отраслях с похожими технологиями, аналогичным характером работы, одними и теми же каналами сбыта и теми же покупателями, организация может достичь преимуществ. При такой родственной диверсификации есть возможность осуществлять передачу имеющегося опыта, совместно использовать мощности, тем самым снижая общие издержки, повышая конкурентоспособность изделий, улучшая возможности отдельных подразделений. Чем сильнее связь между различными направлениями деятельности организации, тем больше возможностей для совместных усилий и достижения конкурентных преимуществ.

4. Создание инвестиционных приоритетов и перераспределение ресурсов организации в наиболее перспективные области. Различные сферы деятельности диверсифицированной организации отличаются друг от друга с точки зрения инвестирования дополнительных средств. Необходимо ранжировать сферы деятельности по привлекательности инвестирования.

*Деловая стратегия* концентрируется на действиях и подходах, обеспечивающих успешную деятельность в одной специфической сфере бизнеса.

Для организации, занимающейся одним видом бизнеса, корпоративная и деловая стратегии совпадают, т. к. стратегия разрабатывается для единственного вида деятельности. Различие между корпоративной и деловой стратегией существует только в диверсифицированной организации.

За разработку деловой стратегии отвечают руководители подразделений. Решения обычно принимаются корпоративным руководством или советом директоров по вопросам:

- разработки мер усиления конкурентоспособности и сохранения конкурентных преимуществ;
- формирования механизма реагирования на внешние изменения;
- объединения стратегических действий функциональных подразделений.

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

- реагирование на изменения, происходящие в данной отрасли, в экономике в целом, в политике и в других значимых сферах;
- разработка конкурентоспособных мер и действий, рыночных подходов, которые могут дать прочное преимущество перед конкурентами;
- объединение стратегических инициатив функциональных подразделений;
- решение конкретных стратегических проблем, актуальных в данный момент.

Деловая стратегия включает в себя любые шаги и меры, которые руководство сочтет целесообразным предпринять, учитывая конкуренцию, экономические и рыночные факторы, демографию и запросы покупателей, новые законопроекты и правовые требования, а также другие важные внешние факторы.

Значительные изменения внешних условий требуют изменения и стратегии. Насколько быстро организация реагирует на внешние изменения, зависит от того, на какой стадии развития событий руководство может оценить их влияние на деятельность предприятия и сколько времени уйдет на разработку стратегии реагирования. Некоторые внешние изменения требуют незначительных ответных мер или вовсе их не требуют. В некоторых случаях пересматривать стратегию необходимо существенно. Иногда изменения внешних факторов затрудняют разработку стратегии (например, табачные фабрики испытывают трудности из-за проводимой антитабачной кампании).

Деловая стратегия является сильной, если достигается ощутимое и стабильное конкурентное преимущество, и слабой, если конкурентные позиции ослабевают. Разработка деловой стратегии, дающей прочное конкурентное преимущество, имеет три грани:

- решение вопроса о том, где у организации наибольшие шансы выиграть конкурентную борьбу;
- разработка таких характеристик предлагаемой продукции, которые способны привлечь покупателя и выделить организацию из среды других конкурентов;
- нейтрализация конкурентных мер противников.

*Функциональная стратегия* относится к управленческому плану действий отдельного подразделения или ключевого функционального направления (НИОКР, производство, маркетинг, финансы, кадры). Стратегия маркетинга предприятия может представлять собой

управленческий план по захвату части рынка. Организации требуется столько функциональных стратегий, сколько у нее основных направлений деятельности.

За разработку функциональных стратегий отвечают руководители среднего звена. Решения принимаются руководителями подразделений по вопросам поддержки деловой стратегии и достижения целей подразделения, рассмотрения и объединения предложений менеджеров на местах и др.

Функциональные стратегии являются более узкими по сравнению с деловой. Они конкретизируют отдельные детали в общем плане развития организации за счет определения подходов, действий и практических шагов по обеспечению управления отдельными подразделениями или функциями бизнеса.

Роль функциональных стратегий – поддерживать общую деловую стратегию и конкурентоспособность организации. Кроме того, значение функциональных стратегий заключается в создании ориентиров для достижения намеченных целей. Так, производственная функциональная стратегия представляет собой план производства, содержащий необходимые мероприятия для поддержки деловой стратегии и достижения целей в сфере производства, включая задачи по использованию и обеспечению надежности техники и оборудования, производственным мощностям, выбору производственного процесса, его механизации, автоматизации и компьютеризации.

*Операционная стратегия* относится к еще более конкретным стратегическим инициативам и подходам в руководстве ключевыми оперативными единицами (подразделениями) при решении ежедневных оперативных задач, имеющих стратегическую важность (рекламные кампании, закупка сырья, управление запасами, профилактический ремонт оборудования, транспортировка и т. д.).

За разработку операционных стратегий отвечают руководители на местах. Решения принимаются руководителями функциональных служб и отделов по узкоспециальным вопросам и проблемам, связанным с достижением целей подразделения.

Операционные стратегии являются основанием пирамиды при разработке стратегии организации, однако их важность не должна быть принижена. Провал одного из подразделений (при реализации стратегических задач по достижению заданного объема производ-

ства, уровня себестоимости продукции или качества) может снизить показатели всей организации по продажам и получению прибыли, нарушить общие стратегические планы по созданию положительного образа фирмы в глазах клиентов.

**Вопросы для самоконтроля:**

1. В чем заключается отличительная особенность стратегии?
2. Что представляет собой стратегия?
3. Какие этапы включает процесс разработки стратегии?
4. Как проводится анализ текущей стратегии?
5. Что включает анализ портфеля организации?
6. Какие факторы учитываются при выборе стратегии?
7. Что представляет собой матрица Томпсона и Стрикленда?
8. Как происходит оценка выбранной стратегии?
9. Каковы стратегии организационных уровней?
10. В чем состоит корпоративная стратегия?
11. В чем состоит деловая стратегия?
12. В чем состоит функциональная стратегия?
13. В чем состоит операционная стратегия?

## **2. МАТЕРИАЛЫ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ**

### **Практическое занятие № 1 ПРОЯВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧНОСТИ И НЕСТРАТЕГИЧНОСТИ**

***Цели занятия:***

- научиться применять на практике основные принципы и положения стратегического менеджмента;
- освоить методику анализа проявлений стратегичности и нестратегичности в деятельности организации.

#### **Теоретический материал**

В настоящее время стратегическое управление является важнейшим фактором успешного выживания в усложняющихся рыночных условиях. Отсутствие стратегичности может проявляться в двух формах:

1. Организации планируют свою деятельность исходя из того, что окружение меняться не будет либо в нем не будет происходить качественных изменений. Составляются долгосрочные планы, в которых предписывается, что и когда делать в достаточно длительной перспективе. В исходный период происходит поиск решения на многие годы вперед.

При стратегическом управлении осуществляется своего рода взгляд из будущего в настоящее, определяются и осуществляются действия организации в настоящее время, обеспечивающие ей определенное будущее состояние, а не вырабатывается план или описание того, что организация должна будет делать в будущем.

2. При нестратегическом управлении выработка программы действий начинается с анализа внутренних возможностей и ресурсов организации. Часто организация не в состоянии достичь своих целей, т. к. их достижение принципиально зависит от возможностей, желаний и потребностей клиентов, а также от поведения конкурентов. На основе анализа своих внутренних возможностей организация может только спрогнозировать, какое количество продукции она произведет и какие понесет издержки.

Согласно принципам стратегического управления внимание следует сконцентрировать на том, какое количество продукции может быть реализовано и по какой цене.

### **Практическое задание**

1. Изучите формы отсутствия стратегичности в деятельности организации.

2. Проанализируйте различные сферы деятельности сельскохозяйственной организации, которая являлась базой производственной практики.

3. Выявите проявления стратегичности и нестратегичности в сфере управления, производства, финансов, маркетинга, снабжения, работы с персоналом. Занесите в таблицу.

*Таблица*

Проявления стратегичности и нестратегичности

| Сфера деятельности | Стратегичность | Нестратегичность |
|--------------------|----------------|------------------|
| Управление         | 1.             | 1.               |
|                    | 2.             | 2.               |
|                    | ...            | ...              |

| Сфера деятельности  | Стратегичность | Нестратегичность |
|---------------------|----------------|------------------|
| Производство        | ...            | ...              |
| Финансы             | ...            | ...              |
| Маркетинг           | ...            | ...              |
| Снабжение           | ...            | ...              |
| Работа с персоналом | ...            | ...              |

## Практическое занятие № 2 PEST-АНАЛИЗ

### Цели занятия:

- освоить методику PEST-анализа;
- научиться проводить на практике анализ макроокружения организации.

### Теоретический материал

Общие положения PEST-анализа состоят в выявлении и оценке влияния факторов макроокружения на результаты текущей и будущей деятельности организации.

PEST – английская аббревиатура, характеризующая факторы:

- *political-legal* (политико-правовые);
- *economic* (экономические);
- *sociocultural* (социокультурные);
- *technological forces* (технологические).

Цель PEST-анализа – отслеживание (мониторинг) изменений макроокружения по четырем узловым направлениям и выявление тенденций и событий, которые не подконтрольны организации, но оказывают влияние на результаты принятых стратегических решений.

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

Анализ *экономического* аспекта внешней среды позволяет понять, как на уровне государства формируются и распределяются экономические ресурсы. Для большинства предприятий это важнейшее условие их деловой активности.

Изучение *социальной* компоненты внешнего окружения направлено на то, чтобы уяснить и оценить влияние на бизнес таких социальных явлений, как отношение людей к труду и качеству жизни, их мобильность, активность как потребителей и др.

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

### Практическое задание

1. Проанализируйте политико-правовые, экономические, социокультурные и технологические факторы макроокружения.

2. Проведите PEST-анализ (табл.), соблюдая следующую последовательность:

– разработайте перечень внешних стратегических факторов, воздействующих на функционирование организации, которая являлась базой производственной практики;

– оцените значимость каждого фактора (события) для организации путем присвоения ему определенного веса от единицы (важнейшее) до нуля (незначительное). Сумма весов должна быть равна единице, что обеспечивается нормированием;

– дайте оценку степени влияния каждого фактора (события) на стратегию предприятия по 5-балльной (10-балльной) шкале: «пять» («десять») – сильное воздействие; «единица» – отсутствие воздействия;

– определите взвешенные оценки путем умножения веса фактора на силу его воздействия и подсчитайте суммарную взвешенную оценку для данной организации.

Таблица

PEST-анализ факторов макроокружения

| Факторы                                       | Вес | Оценка | Взвешенная оценка |
|---|-----|--------|-------------------|
| <b>Политика</b>                               |     |        |                   |
| 1. Правительственная стабильность.            |     |        |                   |
| 2. Изменение законодательства.                |     |        |                   |
| 3. Государственное влияние на отрасли.        |     |        |                   |
| 4. Государственное регулирование конкуренции. |     |        |                   |
| 5. Налоговая политика                         |     |        |                   |
| Суммарная оценка                              | 1   |        |                   |

| Факторы   | Вес | Оценка | Взвешенная оценка |
|---|-----|--------|-------------------|
| <b>Экономика</b>  |     |        |                   |
| 1. Общая характеристика экономической ситуации.<br>2. Курс национальной валюты.<br>3. Ставка рефинансирования.<br>4. Уровень инфляции.<br>5. Уровень безработицы.<br>6. Цены на энергоресурсы |     |        |                   |
| Суммарная оценка  | 1   |        |                   |
| <b>Социум</b>   |     |        |                   |
| 1. Демографические изменения.<br>2. Изменение структуры доходов.<br>3. Отношение к труду и отдыху.<br>4. Социальная мобильность населения.<br>5. Активность потребителей                      |     |        |                   |
| Суммарная оценка  | 1   |        |                   |
| <b>Технология</b>   |     |        |                   |
| 1. Государственная техническая политика.<br>2. Значимые тенденции в области НИОКР.<br>3. Новые продукты.<br>4. Новые патенты  |     |        |                   |
| Суммарная оценка  | 1   |        |                   |

3. Проанализируйте полученные результаты. Суммарная оценка указывает на степень готовности организации реагировать на текущие и прогнозируемые факторы макроокружения.

### **Практическое занятие № 3**

### **ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

#### **Цели занятия:**

- освоить методику позиционирования возможностей организации;
- научиться проводить на практике анализ внешней среды организации.

## Теоретический материал

Позиционирование возможностей организации предполагает выяснение степени их влияния на деятельность организации (с учетом вероятности их использования). В качестве таких возможностей можно рассматривать:

- появление новых рынков или сегментов рынка;
- увеличение спроса;
- вертикальную интеграцию;
- благоприятную политику правительства;
- изменение потребностей и вкуса покупателей;
- благоприятные демографические изменения;
- ускорение роста рынка.

Построение матрицы возможностей целесообразно проводить следующим образом. Вначале определяются различные степени влияния (сильное, умеренное или малое) возможностей на деятельность организации, затем – вероятности (высокая, средняя или низкая) того, как организация может воспользоваться имеющимися возможностями.

## Практическое задание

1. Проанализируйте возможности сельскохозяйственной организации, которая являлась базой производственной практики.
2. Проведите позиционирование возможностей организации, оценив степень их влияния и вероятность реализации.
3. Заполните девять полей матрицы возможностей (табл.).

*Таблица*

Матрица возможностей

| Вероятность | Влияние     |             |             |
|-------------|-------------|-------------|-------------|
|             | сильное     | умеренное   | малое       |
| Высокая     | (поле «ВС») | (поле «ВУ») | (поле «ВМ») |
| Средняя     | (поле «СС») | (поле «СУ») | (поле «СМ») |
| Низкая      | (поле «НС») | (поле «НУ») | (поле «НМ») |

4. Проведите анализ матрицы возможностей, который позволит сформулировать ряд рекомендаций, учитываемых при разработке и реализации стратегии организации:

- поля «ВС», «ВУ» и «СС» имеют первостепенное значение, и организация обязана реализовать их в своей стратегии;
- поля «СМ», «НУ» и «НМ» влияют на нее в минимальной степени, поэтому ими можно пренебречь;
- поля «НС», «СУ» и «ВМ» реализуются в том случае, если у организации достаточно ресурсов.

## **Практическое занятие № 4**

### **ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ УГРОЗ ОРГАНИЗАЦИИ**

#### ***Цели занятия:***

- освоить методику позиционирования угроз организации;
- научиться проводить на практике анализ внешней среды организации.

#### **Теоретический материал**

Позиционирование угроз организации предполагает выяснение их влияния на ее деятельность с учетом вероятности их реализации. В качестве угроз можно рассматривать:

- появление новых конкурентов;
- рост продаж замещающего продукта;
- замедление роста рынка;
- неблагоприятную политику правительства;
- возрастающее конкурентное давление;
- возрастание силы торга у покупателей и поставщиков;
- изменение потребностей и вкуса покупателей;
- неблагоприятные демографические изменения.

Построение матрицы угроз для организации проводят следующим образом: вначале определяются последствия, к которым могут привести имеющиеся угрозы, затем – вероятности реализации этих угроз.

#### **Практическое задание**

1. Проанализируйте угрозы сельскохозяйственной организации, которая являлась базой производственной практики.
2. Проведите позиционирование угроз организации, оценив их последствия и вероятность реализации.
3. Заполните двенадцать полей матрицы угроз (табл.).

Матрица угроз

| Вероятность | Влияние     |                       |                   |                  |
|-------------|-------------|-----------------------|-------------------|------------------|
|             | Разрушение  | Критическое состояние | Тяжелое состояние | Легкое состояние |
| Высокая     | (поле «ВР») | (поле «ВК»)           | (поле «ВТ»)       | (поле «ВЛ»)      |
| Средняя     | (поле «СР») | (поле «СК»)           | (поле «СТ»)       | (поле «СЛ»)      |
| Низкая      | (поле «НР») | (поле «НК»)           | (поле «НТ»)       | (поле «НЛ»)      |

4. Проведите анализ матрицы угроз, который позволит сформулировать ряд стратегических рекомендаций:

- угрозы в полях «ВР», «ВК» и «СР» требуют немедленной реакции организации по их устранению;
- угрозы в полях «ВТ», «СК» и «НР» должны быть устранены в первостепенном порядке;
- угрозы в полях «НК», «СТ» и «ВЛ» предполагают тщательный анализ для последующего их устранения;
- угрозы в полях «СЛ», «НТ» и «НЛ», скорее всего, не требуют особого внимания.

## **Практическое занятие № 5** **ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА** **ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ**

### ***Цели занятия:***

- освоить методику экспертной оценки внутренней среды организации;
- научиться выявлять на практике сильные и слабые стороны организации.

### **Теоретический материал**

Экспертная оценка внутренней среды организации проводится для выявления ее сильных и слабых сторон. Необходимо найти ответы на вопросы в пяти сферах деятельности (кадры, организация управления, производство, маркетинг, финансы):

#### ***1. Кадры.***

Какой стиль управления использует высшее руководство?

Что является доминантой в системе ценностей высшего руководства?

Как долго высшие руководители находятся на своих позициях? Как долго они собираются оставаться в организации?

Насколько квалификация менеджеров среднего уровня позволяет им справляться с вопросами планирования и контроля, относящимися к календарному графику действий, снижению издержек и повышению качества?

Соответствует ли квалификация персонала организации ее текущим и будущим задачам?

Каковы мотивы работы персонала в организации?

Какова политика оплаты труда в организации по сравнению с другими организациями аналогичного профиля?

### *2. Организация управления.*

Четко ли распределены в организации права и обязанности?

Осуществляются ли в организации мероприятия по снижению управленческих издержек?

Эффективно ли взаимодействие различных структурных подразделений в процессе достижения целей организации?

### *3. Производство.*

Соответствуют ли производственные мощности конкурентным требованиям сегодняшнего дня, являются ли они самыми современными или же морально устарели?

Насколько эффективно используются производственные мощности, есть ли недозагрузка и существуют ли возможности для расширения производственной базы?

Какова отдача от исследований и разработок?

Приводит ли научно-исследовательская работа к созданию принципиально новой продукции?

### *4. Маркетинг.*

Каковы сильные и слабые стороны продукции организации (дизайн, качество, доставка, гарантии)?

Какова ценовая политика организации, является ли она ценовым лидером или ценовым последователем?

Какую долю рынка и насколько твердо удерживает организация, каковы тенденции в изменении ее доли рынка?

Имеются ли возможности для выхода на рынок с новой продукцией и для освоения новых рынков?

Обеспечивают ли организацию проводимые ею исследования рынка необходимой информацией, позволяющей ей ориентировать свою деятельность на запросы покупателей?

#### 5. Финансы.

Каковы тенденции в изменении финансовых показателей деятельности организации?

Какой процент прибыли обеспечивается отдельными подразделениями организации?

Достаточно ли капитальных затрат задействуется, чтобы обеспечить будущие производственные потребности?

Относятся ли финансовые институты с должным уважением к руководству организации?

Обеспечивает ли менеджмент агрессивную и базирующуюся на глубоких знаниях налоговую политику?

В результате можно иметь комплексное представление о состоянии внутренней среды организации.

*Сильными сторонами* организации могут выступать:

- выдающаяся компетентность;
- адекватные финансовые ресурсы;
- высокая квалификация;
- хорошая репутация у покупателей;
- известность на рынке;
- возможность получения экономии от роста объема производства;
- защищенность от сильного конкурентного давления;
- современные технологии;
- преимущества в области издержек;
- преимущества в области конкуренции;
- наличие инновационных способностей и возможности их реализации;
- проверенный временем менеджмент.

*Слабыми сторонами* организации могут выступать:

- отсутствие ясных стратегических направлений;
- ухудшающаяся конкурентная позиция;
- устаревшее оборудование;
- более низкая прибыльность;
- недостаток управленческого таланта и глубины владения проблемами;
- отсутствие некоторых типов ключевой квалификации и компетентности;

- плохое отслеживание процесса выполнения стратегии;
- внутренние производственные проблемы;
- уязвимость по отношению к конкурентному давлению;
- отставание в области исследований и разработок;
- очень узкая производственная линия;
- слабое представление о рынке;
- неспособность финансировать необходимые изменения в стратегии.

### Практическое задание

1. Проведите анализ сильных и слабых сторон сельскохозяйственной организации по пяти сферам деятельности (кадры, организация управления, производство, маркетинг, финансы). Примерный набор ключевых внутренних факторов, которые могут быть источником как силы, так и слабости организации, приведен в таблице. При экспертной оценке фактора ему выставляется +1 балл, если он является сильной стороной организации, или –1 балл, если он является слабой стороной.

*Таблица*

Оценка ключевых факторов внутренней среды организации

| Сфера                  | Факторы   | Экспертная оценка |
|------------------------|---|-------------------|
| Кадры                  | Управленческий персонал   |                   |
|                        | Мораль и квалификация сотрудников   |                   |
|                        | Кадровая политика   |                   |
|                        | Использование стимулов для мотивирования выполнения работы                  |                   |
|                        | Текучесть кадров и прогулы  |                   |
|                        | Особая квалификация сотрудников   |                   |
|                        | Итого:  |                   |
| Организация управления | Организационная структура   |                   |
|                        | Престиж и имидж фирмы   |                   |
|                        | Организация системы коммуникаций  |                   |
|                        | Общая для всей организации система контроля (эффективность и использование) |                   |
|                        | Организационный климат, культура  |                   |
|                        | Квалификация, способности и интересы высшего руководства                    |                   |
|                        | Итого:  |                   |

| Сфера        | Факторы  | Экспертная оценка |
|--------------|--|-------------------|
| Производство | Стоимость сырья и его доступность, отношения с поставщиками              |                   |
|              | Система контроля запасов, оборот запасов                                 |                   |
|              | Местонахождение производственных помещений, расположение и использование |                   |
|              | Эффективность мощностей и их загруженность                               |                   |
|              | Контроль качества  |                   |
|              | Исследования и разработки, инновации                                     |                   |
|              | Патенты, торговые марки и аналогичные правовые формы защиты товара       |                   |
|              | Итого:   |                   |
| Маркетинг    | Товары (услуги), их номенклатура   |                   |
|              | Информация о рынке   |                   |
|              | Доля рынка   |                   |
|              | Каналы распределения (число, контроль)                                   |                   |
|              | Организация сбыта (знание покупателей)                                   |                   |
|              | Имидж, репутация и качество товара                                       |                   |
|              | Продвижение товаров на рынок, реклама                                    |                   |
|              | Ценовая политика   |                   |
|              | Развитие новых продуктов, услуг и рынков                                 |                   |
|              | Послепродажное обслуживание и отслеживание проданного товара             |                   |
|              | Отношение к маркетингу   |                   |
|              | Итого:   |                   |
| Финансы      | Привлечение краткосрочного капитала                                      |                   |
|              | Привлечение долгосрочного капитала                                       |                   |
|              | Отношение к хозяевам, инвесторам, акционерам                             |                   |
|              | Эффективный контроль издержек, возможность снижения издержек             |                   |
|              | Система учета издержек, составления бюджета и планирования прибыли       |                   |
|              | Итого:   |                   |

2. Просуммируйте экспертные оценки факторов по пяти сферам деятельности и сделайте вывод о состоянии внутренней среды организации.

## **Практическое занятие № 6 ФОРМУЛИРОВКА МИССИИ ОРГАНИЗАЦИИ**

### ***Цели занятия:***

- освоить требования к формулировке миссии организации;
- получить навыки формулирования миссии организации.

### **Теоретический материал**

Правильно сформулированная миссия проясняет то, чем является организация и какой она стремится быть, а также показывает отличие организации от ей подобных. Для этого в расшифровке миссии должны быть отражены:

- целевые ориентиры организации (на решение каких задач нацелена деятельность, к чему она стремится в долгосрочной перспективе);
- сфера деятельности организации (какую продукцию она предлагает покупателям, на каком рынке осуществляет реализацию своей продукции);
- философия организации (принятые в ней ценности и верования);
- возможности и способы осуществления деятельности организации (в чем сила организации, в чем ее возможности для выживания в долгосрочной перспективе, каким способом и с помощью какой технологии организация выполняет свою работу, какие для этого имеются ноу-хау и передовая техника);
- имидж организации.

Формулировка миссии должна:

- быть предельно ясной;
- быть понятной всем субъектам, взаимодействующим с организацией;
- исключать возможность неоднозначного толкования;
- давать простор для творческого и гибкого развития организации.

## Практическое задание

1. Изучите требования к формулировке миссии организации.
2. Проанализируйте приведенную информацию о деятельности различных организаций. Определите сферы их деятельности, сформулируйте миссии (возможные варианты миссий).

### *КПУП «Барановичский мясоконсервный комбинат»*

Коммерческое производственное унитарное предприятие «Барановичский мясоконсервный комбинат» предлагает широкий выбор мясной продукции (свыше 400 наименований): колбасы копченые, полукопченые, вареные, кровяные и ливерные, консервы кусковые, фаршевые, паштеты мясорастительные, мясорастительные для кормления животных, мясо и мясные полуфабрикаты, субпродукты, жиры, шкуры и др.

### *РО «Белагросервис»*

Республиканское объединение «Белагросервис» создано Указом Президента Республики Беларусь № 40 от 27 января 2003 г. путем слияния УП «Белагроснаб», РУП «Белагропромкомплект», РО «Бел-агропромтехника», РУП «Белсельхозхимия», РО «Трест Промбурвод».

РО «Белагросервис» координирует деятельность предприятий и организаций, осуществляющих обслуживание сельскохозяйственного производства.

РО «Белагросервис» осуществляет ремонт сельскохозяйственной техники, ее техническое и сервисное обслуживание, организует работу машинно-технологических станций, механизированных отрядов по обработке почвы, заготовке кормов, уборке зерновых и т. д. Осуществляет автотранспортное обслуживание сельскохозяйственных предприятий, изготавливает машиностроительную продукцию.

Объединение осуществляет комплектную поставку всех видов технологического, сантехнического, электротехнического оборудования, кабельной продукции, контрольно-измерительных приборов и другой продукции для строящихся и реконструируемых объектов, предприятий и организаций, проектированием котельных, тепловых пунктов, отопления административных и бытовых помещений.

Объединение выполняет комплекс работ по проектированию и бурению скважин для воды, строительство насосных станций,

водонапорных башен, прокладку сетей водопровода, изготовление и ремонт электронасосов, бурового и технологического оборудования. РО «Белагросервис» осуществляет агрохимическое обслуживание производителей сельскохозяйственной продукции, организацию работ по внесению минеральных и органических удобрений, известкованию кислых почв, обработке посевов сельскохозяйственных культур химическими и биологическими средствами защиты растений.

#### *ОАО «Березовский сыродельный комбинат»*

Открытое акционерное общество «Березовский сыродельный комбинат» производит более 140 наименований молочной продукции. Предприятие является одним из крупнейших производителей твердых сычужных сыров, сливочного масла, мороженого, майонезов, цельномолочной продукции, плавленых сыров, сухих молочных продуктов, а также сгущенных консервов и др.

При производстве используются только натуральные ингредиенты. Освоен выпуск пробиотических продуктов с бифидобактериями: биоюгурт «Идеал», кефир фруктовый «Экзотика». На комбинате ведется строгий контроль качества выпускаемой продукции.

#### *РУПП «Бобруйскагромаш»*

Республиканское унитарное производственное предприятие «Бобруйскагромаш» является крупнейшим в странах СНГ и Балтии по выпуску прицепной и навесной сельскохозяйственной техники. В настоящее время предприятие производит следующую номенклатуру техники:

- машины для внесения жидких и твердых органических удобрений;
- машины и приспособления для внесения минеральных удобрений;
- прицепные транспортные средства к тракторам;
- технику для заготовки, хранения и раздачи кормов;
- косилки роторные навесные и прицепные;
- грабли-ворошилки роторные;
- рулонные безременные пресс-подборщики;
- технику для заготовки кормов с упаковкой их в полимерные материалы;

- транспортировщики рулонов;
- полуприцепы специальные для транспортировки зеленой массы;
- кормораздатчики;
- раздатчики-смесители кормов;
- измельчители рулонов корма;
- машины для раздельной рулонной уборки льна.

#### *ПО «Гомсельмаш»*

Производственное объединение «Гомсельмаш» выпускает комплексы «Полесье» на базе универсального энергосредства:

1. Кормоуборочный комплекс К-Г-6 «Полесье»:
  - УЭС 2-280А – универсальное энергосредство;
  - «Полесье-3000» – полунавесной кормоуборочный комбайн с набором адаптеров.
2. Комплекс для кошения трав:
  - УЭС 2-280А – универсальное энергосредство;
  - КПр-6 – полунавесная ротационная косилка-плющилка шириной захвата 6 м.
3. Зерноуборочный комплекс КЗР-10 «Полесье-Ротор»:
  - УЭС-2-280А – универсальное энергосредство;
  - комплект оборудования для уборки зерновых культур.
4. Свеклоуборочный комплекс «Полесье»:
  - УЭС-2-280А – универсальное энергосредство;
  - КСН-6-2М – навесной шестирядный свеклоуборочный комбайн;
  - ППК-6 – подборщик-погрузчик корнеплодов.
5. Комплекс для обработки почвы и посева с внесением удобрений:
  - УЭС-2-280А – универсальное энергосредство;
  - УКА-6 – универсальный комбинированный агрегат.
6. Комбайн зерноуборочный самоходный КЗС-7 «Полесье».

А также самоходные и прицепные кормоуборочные комбайны, сеялки точного высева, косилки-плющилки, косилки-измельчители, тракторные прицепы, мини-тракторы с комплектом навесных орудий. ПО «Гомсельмаш» производит запчасти ко всем выпускаемым изделиям и широкий ассортимент товаров народного потребления.

#### *КУП «Минский мясокомбинат»*

Коммунальное унитарное предприятие «Минский мясокомбинат» осуществляет следующие виды деятельности:

- закупка в живом виде и переработка крупного рогатого скота и свиней;
- производство колбасных изделий и полуфабрикатов;
- производство сухих животных кормов, эндокринно-ферментного и специального сырья.

Комбинат производит:

- мясо (говядину, свинину на кости);
- мясные полуфабрикаты;
- колбасные изделия вареные, полукопченые, копчености;
- жиры;
- шкуры мокросоленные тузлукотанные;
- костную и мясокостную муку;
- эндокринно-ферментное и специальное сырье.

Проектная мощность комбината в смену:

- производство мяса – 50 т;
- производство колбасных изделий – 40 т;
- производство мясных полуфабрикатов – 40 т;
- производство сухих животных кормов – 8 т.

Предприятие заинтересовано в реализации мяса, колбасных изделий, мясных полуфабрикатов, жиров, шкур и эндокринно-ферментного сырья.

#### *ОАО «Рогачевский молочноконсервный комбинат»*

Открытое акционерное общество «Рогачевский молочноконсервный комбинат» – ведущий и самый крупный в Республике Беларусь производитель молочных консервов. Многократный обладатель золотых и серебряных медалей на Международных выставках. Производитель высококачественной продукции: сухого обезжиренного молока, сухого цельного молока, масла сливочного, йогурта, майонеза. Весной 2003 г. комбинат вывел на рынок новую серию цельномолочной продукции под торговой маркой «Деревенское утро».

Для детей предлагаются жидкие молочные продукты, сбалансированные по белковому, углеводному и витаминно-минеральному составу:

- молоко детское витаминизированное (продукт, максимально приближенный по составу к женскому молоку) – «Молочко»;
- продукт, содержащий специально подобранный комплекс молочнокислых бифидобактерий, – «Кисломолочный».

Возможна доставка продукции собственным транспортом. Натуральные ингредиенты и соответствие международным сертификатам – гарантия высокого качества выпускаемой продукции.

#### *ОАО «Криница»*

Открытое акционерное общество «Криница» производит высококачественное пиво в стеклянных бутылках (0,5 л), ПЭТ-бутылках (0,5 л; 1,5 л), кегах (30 л; 50 л), напитки безалкогольные в стеклянных бутылках (0,5 л) и ПЭТ-бутылках (1,5 л).

#### *СПК «Лань»*

Сельскохозяйственный производственный кооператив «Лань» специализируется на выращивании картофеля. Большие площади в этом хозяйстве заняты под ранние, средние и поздние сорта. Кроме того, СПК имеет прибыль от продажи яблок. Свою продукцию он поставляет не только в города Беларуси, но и в Москву, Санкт-Петербург, Мурманск, Архангельск.

#### *СПК «Звезда»*

Сельскохозяйственный производственный кооператив «Звезда» – многоотраслевое хозяйство, в нем хорошо развиты как растениеводческая, так и животноводческая отрасли. Имеется цех по переработке овощей, колбасный цех. Большой доход СПК получает от реализации льна и сахарной свеклы, сдавая продукцию на Любанский льнозавод и Слуцкий сахарный завод. Колбаса и овощные консервы реализуются через торговую сеть городов Любань, Слуцк и Солигорск, неподалеку от которых расположен СПК.

#### *ООО «Рубикон»*

Общество с ограниченной ответственностью «Рубикон» занимается производством чипсов, имеется цех по производству мясных консервов. Продукция поставляется в торговую сеть Республики Беларусь, а также в северные регионы Российской Федерации.

3. Проанализируйте деятельность сельскохозяйственной организации, которая являлась базой производственной практики, и сформулируйте ее миссию.

4. Расшифруйте миссию организации (табл.).

## Миссия организации

| Основные вопросы  | Расшифровка миссии организации |
|---|--------------------------------|
| <p><i>Целевые ориентиры организации:</i><br/>           На решение каких задач нацелена деятельность организации?<br/>           К чему стремится организация в своей деятельности в долгосрочной перспективе?</p>  |                                |
| <p><i>Сфера деятельности организации:</i><br/>           Какую продукцию (услуги) организация предлагает потребителям?<br/>           На каком рынке организация осуществляет реализацию своей продукции (услуг)?</p>   |                                |
| <p><i>Философия организации:</i> принятые ценности и верования</p>  |                                |
| <p><i>Возможности и способы осуществления деятельности организации:</i><br/>           В чем сила организации?<br/>           В чем ее возможности для выживания в долгосрочной перспективе?<br/>           Каким способом и с помощью какой технологии организация осуществляет свою деятельность?<br/>           Какие имеются ноу-хау и передовая техника?</p> |                                |
| <p><i>Имидж организации</i></p>   |                                |

### 3. МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ УПРАВЛЯЕМОЙ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

#### ТЕМА 1: «SWOT-анализ»

SWOT-анализ направлен на выявление угроз и возможностей, которые могут возникнуть во внешней среде по отношению к организации, и сильных и слабых сторон, которыми организация обладает. SWOT – английская аббревиатура:

- *strength* (сила);
- *opportunities* (возможности);
- *weakness* (слабость);
- *threats* (угрозы).

Методология SWOT-анализа предполагает выявление сильных и слабых сторон, угроз и возможностей. Между ними устанавливают цепочки связей, которые в дальнейшем используют для формулирования стратегии организации. Возможный набор характеристик, которые позволяют составить такой список, должен соответствовать специфике деятельности организации и отражать конкретную ситуацию.

SWOT-анализ внешней и внутренней среды организации позволяет своевременно выявить многие угрозы и тем самым избежать их, а также максимально быстро и эффективно использовать имеющиеся возможности, что значительно повышает шансы реализации стратегии в полном объеме. Однако возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или, наоборот, удачно предотвращенная угроза может открыть перед организацией дополнительные возможности, если конкуренты не смогли с ней справиться.

### **Практическое задание**

1. Изучите материал к самостоятельной работе. Обратите внимание на сущность и цели SWOT-анализа, его методологию и особенности проведения.

2. Сформируйте перечень сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей для организации, которая являлась базой производственной практики.

3. Составьте матрицу SWOT (табл.), заполняя последовательно квадранты «Сильные стороны» и «Слабые стороны», а также «Возможности» и «Угрозы». На перекрестье образуются четыре поля:

– поле «СИБ» – сильные стороны организации, которые открывают перед ней определенные стратегические возможности;

– поле «СИУ» – использование сильных сторон организации для уменьшения угроз;

– поле «СЛВ» – возможности организации при наличии у нее значительного числа слабых сторон;

– поле «СЛУ» – слабые стороны организации в условиях значительного числа угроз.

4. В каждом из четырех полей рассмотрите все возможные парные комбинации и выделите те, которые в наибольшей степени должны быть учтены при разработке стратегии организации и могут повлиять на ее реализацию.

|   |                                       |                                  |
|---|---------------------------------------|----------------------------------|
| Сильные стороны:<br>1.<br>2.<br>3.<br>... | (поле «СИБ»)                          | (поле «СИУ»)                     |
| Слабые стороны:<br>1.<br>2.<br>3.<br>...  | (поле «СЛВ»)                          | (поле «СЛУ»)                     |
|   | Возможности:<br>1.<br>2.<br>3.<br>... | Угрозы:<br>1.<br>2.<br>3.<br>... |

*Рис.* Матрица SWOT

5. Проведите дальнейший совместный анализ внутренней и внешней среды организации, руководствуясь следующими правилами:

- в отношении пар в поле «СИБ» следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде;
- для пар в поле «СЛВ» стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости;
- для пар в поле «СИУ» стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угрозы;
- для пар в поле «СЛУ» организация должна вырабатывать такую стратегию, которая позволила бы как избавиться от слабости, так и попытаться предотвратить угрозу.

## **ТЕМА 2: «Производственные и маркетинговые цели организации»**

Цели организации определяются тем, какая выбрана концепция управления производством.

При производственной концепции производитель считает, что его товар соответствует запросам покупателей, имеет приемлемую цену и качество. Поэтому необходимо наращивать объемы изготавливаемой

продукции, обеспечивая совершенствование производства и повышая эффективность системы распределения.

В соответствии с маркетинговой концепцией вся деятельность предприятия должна осуществляться с учетом состояния рынка, основываться на знании нужд и потребностей покупателей, их оценке и учете возможных изменений в будущем. Это единственный путь создания условий для роста производства товаров, увеличения прибыли, обеспечения занятости населения и, в конечном счете, достижения более высокого уровня жизни населения.

Анализ производственных и маркетинговых целей организации проводится по следующим направлениям:

- организационная структура управления;
- интересы и предпочтения высшего руководства;
- цели организации;
- производственный процесс;
- планирование производства и сбыта продукции;
- обновление продукции;
- ассортимент выпускаемой продукции;
- рынки сбыта и потребители продукции.

### **Практическое задание**

1. Изучите материал к самостоятельной работе. Обратите внимание на следующие вопросы:

- производственная концепция управления производством;
- маркетинговая концепция управления производством;
- производственные и маркетинговые цели организации.

2. Проанализируйте подход к управлению организацией, которая являлась базой производственной практики. Выделите производственные и маркетинговые цели в различных сферах деятельности (таб.).

*Таблица*

Цели организации в различных сферах деятельности

| Сфера деятельности | Производственный подход | Маркетинговый подход |
|--------------------|-------------------------|----------------------|
| Производство       |                         |                      |
| Сбыт продукции     |                         |                      |
| ...                |                         |                      |

### **ТЕМА 3: «Анализ портфеля продукции»**

Анализ портфеля продукции проводится обычно в следующей последовательности:

1. Определение иерархии уровней анализа портфеля продукции, который начинается на уровне отдельного продукта и завершается на верхнем уровне организационной структуры.

2. Фиксация единиц анализа, т. е. стратегических единиц бизнеса, которые используются при построении соответствующих матриц.

3. Определение параметров (характеристик) матриц анализа портфеля продукции. Например, при изучении привлекательности отрасли в качестве таких параметров могут служить размер рынка, степень защищенности от инфляции, прибыльность, темп роста рынка, степень распространенности рынка в мире. Для анализа силы бизнеса могут быть использованы такие характеристики, как доля рынка, рост доли рынка, относительная доля рынка по отношению к ведущей марке, лидерство в качестве или в издержках.

4. Сбор и анализ данных по многим направлениям, наиболее важными из которых являются привлекательность отрасли (наличие позитивных и негативных аспектов, характер и степень риска и т. п.), общая конкурентная позиция организации и ее позиция в отрасли, возможности и угрозы организации, ресурсы и квалификация кадров, рассматриваемые с позиции наличия у организации потенциала для конкурентной борьбы.

5. Построение и анализ матриц портфеля продукции. Они должны дать представление о текущем состоянии портфеля, а также позволить прогнозировать его будущее состояние. Необходимо разрабатывать четыре возможных сценария динамики изменения матриц:

- а) экстраполяция существующих тенденций;
- б) благоприятное состояние окружения;
- в) развитие событий в случае катастрофы;
- г) наиболее желательное для организации развитие.

6. Определение желаемого портфеля продукции в соответствии с тем, какой из вариантов наилучшим образом может способствовать достижению целей организации.

Одной из наиболее известных матриц для анализа портфеля продукции является матрица Бостонской консультационной группы. В ее основе лежит идея классификации продукции в соответствии с долей рынка и темпом его роста. Матрица «Рост рынка–доля рынка» построена следующим образом (рис.).

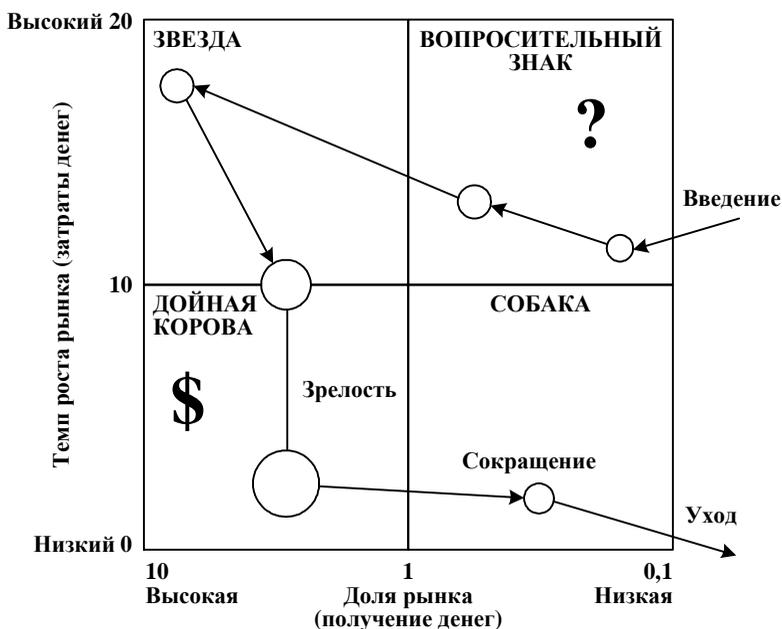


Рис. Матрица Бостонской консультационной группы

Горизонтальная ось показывает долю рынка, которую занимает каждая стратегическая единица бизнеса. Доля рынка измеряется в частях относительно объема аналогичной продукции, реализуемой лидером: если организация продает данной продукции меньше, чем лидер, то продукция попадет в правую часть матрицы и будет помещена напротив соответствующей доли, если больше – то в левую часть матрицы.

Значения на горизонтальной оси варьируются от 0,1 до 10, деления нанесены по логарифмической шкале. Вертикальная ось показывает годовой темп роста продукции в данной отрасли – от 0 до 20 % и более; 10 % выделяется в качестве водораздела между быстрым и медленным ростом.

Нанесенные на матрицу круги показывают положение продукции на осях «Рост рынка–доля рынка». Диаметр круга пропорционален объему продаж данной продукции. Квадранты матрицы отражают различные ситуации с движением денег. Применяется следующая их классификация:

– «вопросительный знак» – высокий темп роста, низкая доля рынка. Для увеличения доли требуются большие вложения, которые могут превратить продукцию в «звезду»;

– «звезда» – высокий темп роста, высокая доля рынка. Продукция дает достаточно денег, чтобы поддерживать свое существование, хотя могут наблюдаться финансовые сложности;

– «дойная корова» – низкий темп роста, высокая доля рынка. Продукция дает большое количество денег, которые могут идти на проработку «вопросительных знаков» и «выращивание звезд»;

– «собака» – низкий темп роста, низкая доля рынка. Продукция требует большого внимания и усилий со стороны руководства, в то же время не приносит денег и прибыли или дает низкую финансовую отдачу.

Проведя с помощью матрицы «Рост рынка–доля рынка» анализ портфеля продукции, можно оценить, насколько он сбалансирован, принять решение о будущей судьбе продукции (начать расширение ее производства, прекратить производство и т. п.) и, соответственно, о капиталовложениях по каждой из стратегических единиц бизнеса.

Матрицы, используемые для анализа портфеля продукции, сами по себе не являются инструментом принятия решения, однако показывают состояние организации, которое должно учитываться руководством при выработке стратегии.

### **Практическое задание**

1. Изучите материал к самостоятельной работе. Обратите внимание на следующие вопросы:

- сущность и цели анализа портфеля продукции;
- построение и анализ матриц портфеля продукции.

2. Проанализируйте приведенную информацию о деятельности РУСПП «1-я Минская птицефабрика» и проведите анализ портфеля его продукции с использованием матрицы Бостонской консультационной группы.

При проведении анализа соблюдайте последовательность:

- выделить стратегические единицы бизнеса;
- привести классификацию продукции в соответствии с долей рынка и темпом его роста;
- определить положение продукции на осях матрицы «Рост рынка–доля рынка»;

– проанализировать результат и дать рекомендации по принятию решений о стратегии развития организации.

3. Проведите анализ портфеля продукции организации, которая являлась базой производственной практики.

### *РУСПП «1-я Минская птицефабрика»*

Республиканское унитарное сельскохозяйственное производственное предприятие «1-я Минская птицефабрика» относится к сельскохозяйственным предприятиям промышленного типа. Основным предметом деятельности РУСПП «1-я Минская птицефабрика» является производство продукции птицеводства.

Основные направления деятельности птицефабрики:

- производство продукции птицеводства (яйца и мясо птицы);
- производство продукции молочного скотоводства (молоко, мясо);
- производство продукции растениеводства (зерно, корма);
- переработка сельскохозяйственной продукции;
- коммерческая деятельность с правом оптовой и розничной торговли.

Строительство птицефабрики было начато в 1968 г. Первая очередь была принята в эксплуатацию в 1970 г., она была рассчитана на 100 000 голов кур-несушек. Окончательно строительство птицефабрики было завершено в 1971 г., и в этом же году она вошла в состав Минского производственного объединения по птицеводству. В 1996 г. птицефабрика была расширена за счет присоединения к ней совхоза «Большевик» Минского района, в результате ее общая земельная площадь увеличилась на 2899 га, из них сельскохозяйственных угодий – 2599 га. В июне 2000 г. по приказу Минсельхозпрода № 163 от 19.06.2000 было реорганизовано учебное хозяйство имени Фрунзе путем присоединения к РУСПП «1-я Минская птицефабрика». Общая площадь данного хозяйства составила 1650 га, из них сельскохозяйственных угодий – 1455 га, в т. ч. пашни 1097 га с поголовьем КРС 695 голов (коров – 348 голов).

РУСПП «1-я Минская птицефабрика» расположено на территории Минского района в 5 км от Минска. На 1 января 2008 г. общая земельная площадь хозяйства – 4955 га, из них 4447 га – сельскохозяйственные угодья, в т. ч. пашни – 3448 га. Поголовье КРС – 2180 голов, в т. ч. коров – 1015 голов, взрослой птицы – 816 200 шт., молодняка – 528 900 голов, перепелов – 44 000 шт.

Птицефабрика имеет следующие промышленные цеха для переработки сельскохозяйственной продукции:

- цех убой птицы и крупного рогатого скота (мощность – 8000 кур в смену);
- колбасно-кулинарный цех (мощность – 4 т в смену);
- цех по переработке молока (мощность – 15 т в смену).

Фирменная торговля на 1 января 2008 г. представлена девятью торговыми точками и шестью торговыми домами. Общий товарооборот фирменной торговли за 2007 г. составил 8,2 млрд р.; 50 % от общего товарооборота составляет продукция собственного производства.

Среднесписочная численность производственного персонала на РУСПП «1-я Минская птицефабрика» на 1 января 2008 г. составила 849 человек.

Птицефабрика имеет на балансе ряд объектов социальной сферы (65 жилых домов, общежитие, баня), удельный вес которых в общей структуре основных фондов составляет 3 %.

На протяжении пяти лет в хозяйстве производится техническая реконструкция с целью повышения производительности труда и качества выпускаемой продукции, внедрение в птицеводство технически более совершенного высокопроизводительного оборудования немецкой фирмы Big Dutchman. Данное оборудование позволяет значительно увеличить производительность труда и выход продукции на единицу полезной площади.

Внедрение нового кросса птицы «Птичное» позволило увеличить яйценоскость кур с 260 шт. в 1990 г. до 308 шт. в 2007 г. Улучшилась их сохранность. Ежедневное валовое производство яиц составляет более 800 000 шт.

Слабым местом в производственно-хозяйственной деятельности птицефабрики является то, что наибольший удельный вес в структуре затрат занимают корма (65 % от общей суммы затрат при производстве яиц и 70 % – на выращивании ремонтного молодняка). Руководством проводится политика планомерного снижения зависимости от колебаний цен и недостатков кормов. Среди условий сокращения затрат – удешевление кормов и постоянное увеличение удельного веса собственного зерна, направляемого на изготовление комбикормов. Снижение затрат кормов на единицу выпускаемой продукции также является важным условием снижения себестоимости продукции. На реконструированных птицеводческих помещениях,

где установлено немецкое оборудование «Евровент-500», расход корма снижен до 1,45 ц к. ед. на 1000 яиц. Расход электроэнергии снижен в два раза, тепловой энергии – в четыре раза.

В настоящее время РУСПП «1-я Минская птицефабрика» располагает 27 птичниками для содержания кур-несушек (2 птичника находятся в состоянии реконструкции), 5 птичниками для выращивания молодняка кур, цехом по производству яичного порошка (мощность – 200 кг в смену).

Наличие собственного колбасно-кулинарного цеха дает возможность производить полуфабрикаты (в 2007 г. выработано 381 т), а также колбасные изделия (в 2007 г. произведено 452 т).

В хозяйстве развито молочное животноводство. Поголовье коров размещено на трех фермах. Выращиваются телочки для воспроизводства.

Главная задача растениеводства – обеспечение животноводства и птицеводства собственными кормами. В настоящее время растениеводство обеспечивает молочное животноводство кормами на 100 %, а птицеводство – менее чем на 30 %. Зерновые культуры в структуре пашни занимают 67 %, кормовые культуры – 26 %, в т. ч. кукуруза – 20 %. Заготавливаемый высококачественный силос дает возможность внедрить в хозяйстве беспастбищное содержание крупного рогатого скота.

Техническая база предприятия: 98 автомобилей, 79 тракторов, 14 зерноуборочных комбайнов, 4 кормоуборочных комбайна. Для заправки техники в хозяйстве эксплуатируются 2 автоматизированные заправочные станции.

РУСПП «1-я Минская птицефабрика» является постоянным участником международных выставок «Белагро», «Белпродукт». Предприятие неоднократно награждалось дипломами «Продукт года» за яйцо куриное диетическое, сыры «Сулугуни» и «Аленка». Признано победителем соревнования по наилучшему соблюдению важнейших параметров прогноза социально-экономического развития с занесением на республиканскую Доску почета.

В Минской области сосредоточено 13 птицеводческих хозяйств, включая РУСПП «1-я Минская птицефабрика». Основными производителями куриного яйца являются:

- РУСПП «1-я Минская птицефабрика»;
- ОАО «Минская птицефабрика им. Н. К. Крупской»;
- РУСПП «Птицефабрика “Солигорская”»;

- РУСПП «Птицефабрика “Новая заря”»;
- РУСПП «Птицефабрика “Победа”»;
- РУП ППЗ ЗОСП «Белорусский».

В 2007 г. РУСПП «1-я Минская птицефабрика» предлагало потребителям следующий ассортимент яичной продукции:

- яйца «Знатные» куриные диетические отборные цветные фасованные Д-0;
- яйца «Знатные» куриные диетические отборные цветные фасованные Д-1;
- яйца «Знатные» куриные диетические отборные цветные фасованные Д-2;
- яйцо куриное диетическое Д-0;
- яйцо куриное цветное, фасованное в бумажную упаковку, Д-0;
- яйцо куриное диетическое Д-1;
- яйцо куриное цветное диетическое Д-0;
- яйцо куриное цветное диетическое Д-1;
- яйцо куриное цветное диетическое Д-2;
- яйцо куриное цветное С-0;
- яйцо куриное цветное С-1;
- порошок яичный.

В 2007 г. валовое производство куриных яиц составило 272 131 000 шт., что на 6,6 % меньше по сравнению с 2006 г. Производство перепелиных яиц за аналогичный период увеличилось на 170 % и в 2007 г. составило 4 895 000 шт. Предприятию удалось сократить затраты труда на производство 1000 шт. яиц с 0,36 чел./ч в 2006 г. до 0,33 чел./ч в 2007 г. Однако себестоимость производства 1000 шт. яиц увеличилась: в 2006 г. она равнялась 88 000 р., а в 2007 г. – 112 000 р.

#### **4. ПРИМЕРЫ РАЗНОУРОВНЕВЫХ ЗАДАНИЙ ДЛЯ КОНТРОЛЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ИЗУЧЕНИЯ МОДУЛЯ**

##### *Репродуктивный уровень*

1. Тест на узнавание; вид тестового задания – альтернативный. Выберите один правильный ответ.

*Внутренняя среда организации анализируется с целью выявления:*

- а) возможностей и угроз;
- б) сильных и слабых сторон;
- в) перспективных рынков.

2. Тест на узнавание; вид тестового задания – на различение.  
Выберите все правильные ответы.

*Стратегический менеджмент включает такие взаимосвязанные управленческие процессы, как:*

- а) анализ среды;
- б) уточнение задач;
- в) определение миссии и целей;
- г) разработка бизнес-плана;
- д) выбор стратегии;
- е) выполнение стратегии;
- ж) оценка и контроль реализации стратегии.

3. Тест на узнавание; вид тестового задания – на установление правильной последовательности.

Укажите правильную последовательность этапов.

*Процесс установления целей включает следующие этапы:*

- а) анализ процессов, наблюдаемых в окружении;
- б) разработка индивидуальных целей;
- в) формирование целей для организации в целом;
- г) построение иерархии целей.

4. Тест на узнавание; вид тестового задания – на установление соответствия.

Установите соответствие понятий с их основными признаками:

| Понятие                                       | Основные признаки  |
|---|--|
| А. Цели быстрого роста.<br>Б. Цели сокращения | 1. Развитие организации более медленными темпами, чем отрасли.<br>2. Развитие организации такими же темпами, как и отрасли.<br>3. Развитие организации быстрее отрасли |

5. Тест на воспроизведение по памяти; вид тестового задания – на дополнение с ограничением ответа (подстановка).

Пользуясь представленным ниже рядом понятий, вставьте пропущенные слова и получите правильное определение.

*... обеспечивает обратную связь между ходом процесса достижения целей и собственно целями, стоящими перед организацией.*

- а) определение целей;
- б) оценка и контроль реализации стратегии;
- в) выполнение стратегии.

### ***Продуктивный уровень***

1. Задание на воспроизведение, основанное на понимании и применении знаний в знакомой ситуации; вид задания – на свободно конструируемый ответ.

*В чем различие ранних этапов и современного этапа развития стратегического управления?*

2. Задание на воспроизведение, основанное на понимании и применении знаний в знакомой ситуации; вид задания – типовая задача.

*Проанализируйте приведенный ниже перечень угроз:*

- возможность появления новых конкурентов;
- рост продаж замещающего продукта;
- замедление роста рынка;
- неблагоприятная политика правительства;
- возрастающее конкурентное давление;
- возрастание силы торга у покупателей и поставщиков;
- изменение потребностей и вкуса покупателей;
- неблагоприятные демографические изменения.

*Какие угрозы могут реализоваться с высокой вероятностью?*

### ***Творческий уровень***

1. Задание на применение знаний в незнакомой ситуации; вид тестового задания – проблемная задача.

*К каким последствиям может привести ошибка в оценке вероятности реализации угрозы для организации?*

2. Задание на применение знаний в незнакомой ситуации; вид тестового задания – нетиповая задача.

*Предложите перечень показателей для экспертной оценки экономической компоненты макроокружения.*

3. Задание на добывание новых знаний; вид тестового задания – научно-исследовательская задача.

*Проведите анализ соблюдения требований к целям конкретной сельскохозяйственной организации (например, которая являлась базой производственной практики).*

## Модуль 2

### СТРАТЕГИЯ КАК ОСНОВА ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

**Цель модуля:** формирование у студентов базы знаний о сущности стратегий, деятельности организаций в условиях конкуренции, об анализе конкурентоспособности и обеспечении позиции организаций в конкурентной среде.

В результате изучения модуля студент должен:

– *знать* типы стратегий развития организации, особенности выполнения стратегии и стратегического контроля, принципы конкурентной борьбы, способы создания конкурентных преимуществ, основные конкурентные стратегии и стратегии малых предприятий;

– *уметь* анализировать и идентифицировать стратегии развития организации, давать оценку факторам, определяющим развитие бизнеса; анализировать ключевые факторы успеха и стратегические способности организации, давать оценку конкурентоспособности организации и определять ее конкурентную позицию; осуществлять организационные изменения.

## 1. НАУЧНО-ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ СОДЕРЖАНИЕ МОДУЛЯ

### *Словарь основных понятий*

*Стратегия усиления позиции на рынке* – завоевание с данным продуктом на данном рынке лучших позиций посредством больших маркетинговых усилий.

*Стратегия развития рынка* – поиск новых рынков сбыта для производимой продукции и активные маркетинговые действия по расширению границ имеющегося рынка.

*Стратегия развития продукции* – производство новой продукции или новой модификации с последующей реализацией на уже освоенном рынке.

*Стратегия обратной вертикальной интеграции* – рост организации за счет приобретения или усиления контроля над поставщиками, создания дочерних структур, осуществляющих снабжение.

*Стратегия впереди идущей вертикальной интеграции* – рост организации посредством приобретения либо усиления контроля над системами, осуществляющими распределение и продажу.

*Стратегия централизованной диверсификации* – поиск и использование организацией дополнительных возможностей в существующем бизнесе для производства новой продукции.

*Стратегия горизонтальной диверсификации* – поиск возможностей для роста на существующем рынке, но с новым продуктом или услугой, требующими новой технологии.

*Стратегия конгломеративной диверсификации* – расширение организации за счет производства технологически новой продукции и ее сбыта на новых рынках.

*Стратегия ликвидации* – прекращение дальнейшего ведения бизнеса из-за его нецелесообразности.

*Стратегия «сбора урожая»* – ориентация на максимальную прибыль в краткосрочной перспективе.

*Стратегия сокращения* – продажа или закрытие организацией одного из своих подразделений, филиалов или бизнесов.

*Стратегия сокращения расходов* – поиск возможностей по уменьшению издержек.

*Стратегические изменения* – создание необходимых предпосылок для успешной реализации стратегии, перевод организации в такое состояние, в котором она будет готова к проведению стратегии в жизнь.

*Стратегический контроль* – выяснение того, возможно ли в дальнейшем реализовать принятую стратегию и приведет ли это к достижению поставленных целей.

*Открытая кадровая стратегия* – комплектование состава организации за счет внешних источников.

*Закрытая кадровая стратегия* – ставка на внутренние источники комплектования штатов.

*Конкуренция* – столкновение, соперничество между субъектами рынка, их борьба за выгодные условия ведения бизнеса.

*Конкурентная среда* – совокупность отношений хозяйствующих субъектов: поставщиков, потребителей, посредников, производителей аналогичной продукции.

*Государственное регулирование конкуренции* – проведение антимонопольной политики, налоговое стимулирование, экспортно-импортное регулирование, участие в производстве и реализации продукции, стандартизация и сертификация, регулирование цен, выдача лицензий.

*Наступательные стратегии* – приобретение и удержание конкурентных преимуществ, повышение общей прибыли, получение дополнительных средств для вторжения в другие отрасли.

*Наступательно-оборонительные стратегии* – перестройка работы фирмы, когда необходимо поправить ее пошатнувшееся положение.

*Оборонительные стратегии (стратегии выживания)* – полное или частичное сохранение конкурентных преимуществ.

*Конкурентоспособность фирмы* – характеристика ее жизнестойкости, которая показывает, что фирма может создавать товар, превосходящий другие, удовлетворять запросы потребителей на более высоком, чем у конкурентов, уровне, противостоять их действиям и обеспечивать себе лучшее положение относительно них.

*Стратегия копирования* – это стратегия, при которой оригинальный продукт, выпускаемый большой фирмой, имеющий высокий спрос на рынке, становится объектом подделки и выпускается малыми предприятиями.

*Стратегия оптимального размера* – освоение мелкомасштабных и специализированных рынков, тех областей деятельности, в которых крупное производство неэффективно, а оптимальным является малое предприятие.

*Стратегия участия в продукте крупной фирмы* – участие малых предприятий в мелком и малотехнологичном производстве крупной фирмы.

*Стратегия использования преимуществ крупной фирмы* – система взаимовыгодного партнерства малого и крупного предпринимательства.

*Франчайзинг* – система договорных отношений между крупной и мелкой фирмами.

*Товарный франчайзинг* – такой способ ведения бизнеса, при котором малые предприятия покупают у ведущей компании право на продажу товаров ее торговой марки.

*Производственный франчайзинг* – такой способ ведения бизнеса, при котором малое предприятие включается в полный цикл хозяйственной деятельности крупной корпорации, выполняя равные с ней требования технологического процесса, качества, обучения персонала, выполнения плана продаж, оперативной отчетности.

*Деловой франчайзинг* – продажа малым предприятиям лицензии на право открытия магазинов, киосков или целых групп магазинов для продажи набора продуктов и оказания услуг под именем франчайзера.

## **Лекция № 1**

### **ТИПЫ СТРАТЕГИЙ ПОВЕДЕНИЯ ФИРМЫ НА РЫНКЕ**

#### *План лекции:*

1. Лидерство в минимизации издержек производства.
2. Специализация в производстве продукции.
3. Фиксация определенного сегмента рынка и концентрация усилий на нем.

Определение стратегии для организации принципиально зависит от конкретной ситуации, в которой она находится. Это касается рыночных возможностей, сильных сторон организации, традиций в области стратегических решений и т. д. Сколько фирм, столько конкретных стратегий. Однако существуют общие подходы к формулированию стратегии и общие рамки, в которые она вписывается.

М. Портер, один из ведущих теоретиков в области стратегического менеджмента, выделяет три основных типа стратегий поведения фирмы на рынке.

#### **1. Лидерство в минимизации издержек производства**

Фирма добивается самых низких издержек производства и реализации своей продукции. В результате за счет более низких цен на аналогичную продукцию она может завоевать большую долю рынка. Фирмы, реализующие такой тип стратегии, должны иметь хорошую организацию производства и снабжения, технологию и инженерно-конструкторскую базу, систему распределения продукции. На высоком уровне должно осуществляться все, что связано с себестоимостью продукции, с ее снижением. Маркетинг же при данной стратегии не обязательно должен быть развит.

#### **2. Специализация в производстве продукции**

Для того чтобы стать лидером в своей области, фирма должна осуществлять высокоспециализированное производство и качественный маркетинг. Благодаря этому покупатели выбирают продукцию данной фирмы, даже если цена достаточно высокая. Фирмы, реализующие этот тип стратегии, должны иметь значительный потенциал для проведения НИОКР, иметь хороших дизайнеров, систему обеспечения высокого качества продукции, развитую систему маркетинга.

### **3. Фиксация определенного сегмента рынка и концентрация усилий на нем**

Фирма досконально выясняет потребности определенного сегмента рынка в продукции определенного типа. Она может стремиться к снижению издержек либо проводить политику специализации в производстве продукции. Возможно и совмещение этих двух подходов. Обязательным является анализ потребностей клиентов определенного сегмента рынка: необходимо исходить не из потребностей рынка вообще, а из потребностей определенных клиентов.

#### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Каковы особенности поведения фирмы на рынке?
2. Как реализуется лидерство в минимизации издержек производства?
3. Как реализуется специализация в производстве продукции?
4. Как реализуется фиксация определенного сегмента рынка и концентрация усилий на нем?

### **Лекция № 2**

## **ЭТАЛОННЫЕ (БАЗИСНЫЕ) СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА**

#### ***План лекции:***

1. Классификация стратегий.
2. Стратегии концентрированного роста.
3. Стратегии интегрированного роста.
4. Стратегии диверсифицированного роста.
5. Стратегии целенаправленного сокращения.

### **1. Классификация стратегий**

Наиболее распространенной является классификация, выделяющая следующие типы стратегий развития бизнеса, называемые базисными (или эталонными):

- концентрированного роста;
- интегрированного роста;
- диверсифицированного роста;
- целенаправленного сокращения.

Они отражают различные подходы к росту организации и связаны с изменением состояния одного или нескольких элементов: продукта, рынка, отрасли, положения организации внутри отрасли, технологии.

Каждый из этих пяти элементов может находиться в одном из двух состояний: существующее или новое. Например, в отношении продукта это может быть решение производить тот же продукт либо переходить к производству нового продукта.

## **2. Стратегии концентрированного роста**

Эти стратегии связаны с изменениями продукции и (или) рынка, но не затрагивают три других элемента. В случае следования этим стратегиям организация пытается улучшить свою продукцию или начать производить новую, не меняя отрасли. Ведется поиск возможностей улучшения положения на существующем рынке либо перехода на новый.

Выделяют следующие типы стратегий данной группы:

а) стратегия *усиления позиции на рынке*. Направлена на завоевание с данным продуктом на данном рынке лучших позиций посредством больших маркетинговых усилий. Для этого маркетинговая деятельность должна быть активизирована в отношении рекламы по тем каналам (пресса, радио, телевидение, почтовая рассылка и т. д.), которые с большей вероятностью используются реальными и потенциальными клиентами.

Возможно также осуществление так называемой горизонтальной интеграции, при которой организация пытается установить контроль над своими конкурентами. Этого можно добиться путем переговоров с ними, определения иных цен на свою продукцию и услуги, проведения активной маркетинговой стратегии, которая вынудит конкурентов перестраиваться на ходу, а также за счет приобретения части их сбытовой сети или их филиалов;

б) стратегия *развития рынка*. Предполагает, с одной стороны, поиск новых рынков сбыта для уже производимой продукции, а с другой – активные маркетинговые действия по расширению границ уже имеющегося рынка. Может использоваться потенциал продаж сопутствующих товаров и услуг, послепродажное обслуживание, сокращение времени производства товаров и услуг, повышение их качества, расширение ассортимента и т. д.;

в) стратегия *развития продукции*. Направлена на производство новой продукции или новой модификации с последующей реализацией на уже освоенном рынке. В условиях скачкообразного характера научно-технической революции (НТР) данная стратегия становится доминирующей, т. к. позволяет организациям контролировать рынок более надежно – с помощью новинок, которые конкурентам надо еще разработать. В качестве примера можно привести производство одноразовой продукции (бытовые товары, товары повседневного спроса).

### **3. Стратегии интегрированного роста**

Данные стратегии предполагают расширение организации путем добавления новых структур. Это происходит тогда, когда организация не может осуществлять стратегии концентрированного роста, а интегрированный рост не противоречит ее долгосрочным целям. Интегрированный рост может быть реализован как путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри. В обоих случаях происходит изменение положения организации внутри отрасли.

Выделяют два основных типа стратегий интегрированного роста:

а) стратегия *обратной вертикальной интеграции*. Направлена на рост организации за счет приобретения или усиления контроля над поставщиками, а также за счет создания дочерних структур, осуществляющих снабжение. При этом уменьшается зависимость от колебания цен на комплектующие и запросы поставщиков. Поставки как центр расходов для фирмы могут превратиться в центр доходов;

б) стратегия *впередидущей вертикальной интеграции*. Направлена на рост организации посредством приобретения либо усиления контроля над системами, осуществляющими распределение и продажу. Это выгодно, когда посреднические услуги значительно расширяются или трудно найти посредников с качественным уровнем работы. Эта стратегия часто используется иностранными фирмами на отечественном рынке, т. к. они испытывают значительные трудности в организации сбыта своей продукции на новом рынке.

### **4. Стратегии диверсифицированного роста**

Этот тип стратегий реализуется тогда, когда организации не могут дальше развиваться на данном рынке с производимой продукцией (услугой) в прежней отрасли. Диверсификация – одновременное

развитие многих, не связанных друг с другом видов производства, расширение ассортимента производимых изделий.

Факторы, обуславливающие выбор стратегии диверсифицированного роста:

- рынки для осуществляемого бизнеса оказываются в состоянии насыщения либо сокращения спроса на продукцию вследствие того, что она находится на стадии умирания;

- текущий бизнес дает превышающие потребности поступления денег, которые могут быть прибыльно вложены в другие сферы бизнеса;

- новый бизнес может вызвать синергический эффект, например за счет лучшего использования оборудования, комплектующих изделий, сырья и т. п.;

- антимонопольное регулирование не разрешает дальнейшее расширение бизнеса в рамках данной отрасли;

- могут быть сокращены потери от налогов;

- может быть облегчен выход на мировые рынки;

- могут быть привлечены новые квалифицированные служащие либо лучше использован потенциал имеющихся менеджеров.

Выделяют три стратегии данной группы:

а) стратегия *центрированной диверсификации*. Базируется на поиске и использовании организацией дополнительных возможностей в существующем бизнесе для производства новой продукции. Существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает на основе возможностей, заключенных в старом бизнесе, рынке, технологии и т. д.;

б) стратегия *горизонтальной диверсификации*. Предполагает поиск возможностей для роста на существующем рынке, но с новым продуктом или услугой, требующими новой технологии. При этом организация должна использовать уже имеющиеся возможности, например в области поставок необходимого сырья и комплектующих. Новая продукция должна быть ориентирована на потребителя основной продукции, поэтому по своим характеристикам она должна быть сопутствующей. Стратегия получила широкое распространение на автозаправочных станциях и станциях техобслуживания, которые предложили параллельно к основному продукту (услуге) целый комплекс сопутствующих, способных заинтересовать клиентов, и тем самым значительно увеличили доходность своего бизнеса, закрепили за собой определенные группы потребителей;

в) стратегия *конгломеративной диверсификации*. Состоит в расширении организации за счет производства технологически новой продукции (услуги) и ее сбыта на новых рынках. Это одна из самых сложных для реализации стратегий развития, т. к. ее успешное осуществление зависит от многих факторов (компетентность персонала, в особенности менеджеров, сезонность в жизни рынка, наличие необходимых сумм денег и т. п.).

## **5. Стратегии целенаправленного сокращения**

Данные стратегии реализуются, когда организация нуждается в перегруппировке сил после периода длительного роста или в связи с необходимостью повышения эффективности после кардинальных изменений в экономике (например, после ее структурной перестройки). В этих случаях организации прибегают к использованию стратегий целенаправленного и спланированного сокращения производства. Их реализация зачастую проходит безболезненно, однако необходимо осознавать, что это такие же стратегии развития, как и стратегии роста, и при определенных обстоятельствах сокращения невозможно избежать. Более того, порой это единственные возможные стратегии обновления бизнеса, т. к. в подавляющем большинстве случаев обновление и рост – взаимоисключающие процессы развития бизнеса.

Выделяют четыре типа стратегий целенаправленного сокращения бизнеса:

а) стратегия *ликвидации*. Является предельным случаем стратегии сокращения, т. е. организация больше не может вести свой бизнес либо не считает его целесообразным. Стратегия ликвидации является одним из способов перестройки бизнеса, перевода его в иную, более перспективную сферу для начала нового проекта. Большинство малых и значительное число средних фирм, ведущих венчурный бизнес, как правило, по несколько раз применяют данную стратегию, прежде чем им удастся занять либо создать для своей деятельности устойчивую нишу;

б) стратегия *«сбора урожая»*. Ориентирована на максимальную прибыль в краткосрочной перспективе. При этом предполагается сокращение затрат на закупки, на рабочую силу, максимальное получение дохода от распродажи имеющейся продукции и сокращаемого

производства. Данная стратегия становится актуальной для большого числа фирм, которые решили остаться на рынке, характеризующихся высоким уровнем инфляционных процессов. Это обстоятельство вынуждает их максимально сокращать временные интервалы в формуле «товар–деньги–товар», т. к. промедление будет означать опасность остаться без необходимого количества оборотных средств, необходимых для ведения более перспективного бизнеса;

в) стратегия *сокращения*. Заключается в продаже или закрытии организацией одного из своих подразделений, филиалов или бизнесов с целью долгосрочного изменения своих стратегических приоритетов. Эта стратегия применяется также в тех случаях, когда одно из производств (проектов) плохо сочетается с другими или когда необходимо получить средства для развития более перспективных направлений деятельности;

г) стратегия *сокращения расходов*. Близка к стратегии сокращения, т. к. основной ее идеей является поиск возможностей по уменьшению издержек. Отличительная особенность – ориентация на устранение сравнительно небольших источников затрат и поиск возможностей временных, краткосрочных мер по сокращению, увольнению, прекращению найма персонала, закрытию малоприбыльных мощностей. Считается, что стратегия сокращения затрат переходит в стратегию сокращения тогда, когда подразделения или основные фонды начинают продаваться в достаточно большом объеме.

### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Какие существуют подходы к классификации стратегий?
2. В чем заключается стратегия усиления позиции на рынке?
3. В чем заключается стратегия развития рынка?
4. В чем заключается стратегия развития продукции?
5. В чем заключается стратегия обратной вертикальной интеграции?
6. В чем заключается стратегия впереди идущей вертикальной интеграции?
7. Какие факторы обуславливают выбор стратегии диверсифицированного роста?
8. В чем заключается стратегия централизованной диверсификации?
9. В чем заключается стратегия горизонтальной диверсификации?
10. В чем заключается стратегия конгломеративной диверсификации?

11. Как реализуются стратегии целенаправленного сокращения?
12. В чем заключается стратегия ликвидации?
13. В чем заключается стратегия «сбора урожая»?
14. В чем заключается стратегия сокращения?
15. В чем заключается стратегия сокращения расходов?

### **Лекция № 3**

## **ВЫПОЛНЕНИЕ СТРАТЕГИИ**

### *План лекции:*

1. Задачи стадии выполнения стратегии.
2. Особенности выполнения стратегии.
3. Функции высшего руководства.
4. Стратегические изменения и их типы.
5. Сопротивление стратегическим изменениям.
6. Стили проведения стратегических изменений.

### **1. Задачи стадии выполнения стратегии**

Особенностью процесса выполнения стратегии является то, что на этом этапе должна быть создана база для ее реализации и достижения поставленных целей. Иногда организация не в состоянии осуществить выбранную стратегию по следующим причинам:

- неверно был проведен анализ среды, сделаны неверные выводы;
- произошли непредвиденные изменения во внешней среде;
- руководство не может привлечь имеющийся у организации потенциал для реализации стратегии.

Следовательно, на этапе выполнения стратегии должны быть созданы необходимые предпосылки для успешной ее реализации. Выполнение стратегии – это проведение в организации стратегических изменений, переводящих ее в такое состояние, в котором она будет готова к проведению стратегии в жизнь.

### **2. Особенности выполнения стратегии**

Механизм реализации стратегии должен учитывать ряд особенностей, обеспечивающих его эффективность:

1. К разработке стратегии необходимо привлекать ключевой персонал, от которого впоследствии зависит ее практическое осу-

ществование. Должен действовать принцип «сам придумал – сам реализовал». В этом случае снимается психологическое неприятие чужих идей, срабатывает эффект соучастия.

2. Достижение сформулированных в стратегии новых целей предприятия и его подразделений должно быть увязано с интересами людей, непосредственно отвечающих за продвижение к ним. Это означает необходимость корректировки системы мотивации, увязки ее с содержанием стратегии.

3. Достижение новых стратегических установок зачастую невозможно без изменения организационной структуры и корпоративной культуры. Например, необходимость быстрого выхода на новые рынки с новыми продуктами требует применения продуктовых структур, создания венчурных предприятий, введения проектной структуры создания новых образцов товаров.

4. Некоторые направления стратегии могут быть выделены как главные, определяющие жизнеспособность организации. В условиях дефицита финансовых ресурсов именно на приоритетных стратегических направлениях должны быть сосредоточены основные ресурсы предприятия.

5. Все стратегические планы должны быть задокументированы. Если проводится систематический контроль и анализ поэтапного движения к поставленным целям, становится возможной и их своевременная корректировка. Наглядность этого процесса придает уверенность персоналу и создает атмосферу сопричастности.

### **3. Функции высшего руководства**

В процессе реализации стратегии каждый уровень руководства осуществляет определенные функции. Деятельность высшего руководства может быть представлена в виде пяти последовательных этапов:

1. Углубленное изучение состояния среды, целей и разработанных стратегий:

– окончательное уяснение сущности определенных целей, выработанных стратегий, их корректности, соответствия друг другу и состоянию среды. Дается разрешение на реализацию стратегий, но возможны корректировки (если произошли изменения в среде, обнаружены недостатки в ранее проведенном анализе и выработке целей и стратегий);

– активное доведение идей стратегий и смысла целей до сотрудников организации для вовлечения их в процесс реализации стратегий.

2. Принятие решения по эффективному использованию имеющихся у организации ресурсов. Проводится оценка ресурсов, их распределение, приведение в соответствие с реализуемыми стратегиями, создание условий для заинтересованного вовлечения сотрудников в процесс реализации стратегий.

3. Принятие решения по поводу организационной структуры. Выясняется соответствие имеющейся организационной структуры принятым к реализации стратегиям и, если необходимо, вносятся соответствующие изменения в организационную структуру управления предприятием.

4. Проведение в организации изменений, без которых невозможно приступить к реализации стратегии. Проблема изменений исключительно сложна. Важно концентрировать внимание не только на том, что и как следует изменить, для чего проводятся изменения, к чему они должны привести, но и на том, как изменения будут восприняты, какие силы и в какой форме будут им сопротивляться, какой стиль проведения изменений должен быть выбран и какими методами они должны осуществляться.

5. Пересмотр плана осуществления стратегии, если этого требуют вновь возникающие обстоятельства. Новый план может быть принят тогда, когда он обещает заметно больше выгод, чем существующий.

#### **4. Стратегические изменения и их типы**

Создание условий, необходимых для осуществления выбранной стратегии, включает проведение в организации изменений. Такие изменения не являются самоцелью. Возможны ситуации, когда их проведения фактически не требуется, а бывает, что выполнение стратегии предполагает проведение очень глубоких преобразований. В зависимости от таких факторов, как состояние отрасли, организации, рынка выделяют следующие типы стратегических изменений:

– *перестройка* организации. Предполагает фундаментальное изменение организации, затрагивающее ее миссию и организационную структуру. Данный тип изменения может проводиться тогда, когда организация меняет свою отрасль (соответственно, меняется ее продукция и место на рынке). В случае перестройки организации возникают самые большие трудности с выполнением стратегии. Наибольшего внимания заслуживает работа по созданию новой

организационной культуры, значительные изменения происходят в технологической области, а также в сфере трудовых ресурсов. Примером перестройки организации является конверсия;

– *радикальное преобразование* организации. Проводится на стадии выполнения стратегии в том случае, если организация не меняет отрасли, но в ней происходят радикальные изменения, вызванные, например, ее слиянием с аналогичной организацией. В этом случае слияние различных организационных культур, появление новой продукции и новых рынков требуют сильных внутриорганизационных изменений, особенно касающихся организационной структуры. Реформирование предприятий агропромышленного комплекса, проводимое на основе ряда моделей, является радикальным преобразованием организации;

– *умеренное преобразование*. Осуществляется в том случае, когда организация выходит с новой продукцией на рынок и пытается заинтересовать покупателей. В этом случае изменения затрагивают производственный процесс, а также маркетинг, особенно в той его части, которая связана с привлечением внимания к новой продукции;

– *обычные изменения*. Связаны с проведением преобразований в маркетинговой сфере с целью поддержания интереса к продукции организации. Эти изменения не являются существенными, их проведение мало затрагивает деятельность организации в целом;

– *неизменяемое функционирование* организации. Имеет место, когда организация постоянно реализует одну и ту же стратегию. В этом случае на стадии выполнения стратегии не требуется проводить никаких изменений, потому что при определенных обстоятельствах организация может получать хорошие результаты, опираясь на накопленный опыт.

## **5. Сопротивление стратегическим изменениям**

Выполнение стратегии предполагает проведение необходимых изменений, без которых даже проработанная стратегия может потерпеть поражение. Однако проведение стратегических изменений в организации встречает сопротивление. Носителями сопротивления, как и носителями изменений, являются люди. Они стремятся помешать изменениям, чтобы не попасть в новую, неясную для них ситуацию, в которой им придется многое делать не так, как они

привыкли, и заниматься не тем, чем они занимались ранее («лучшее – враг хорошего», «от добра добра не ищут»).

Отношение к изменению может быть рассмотрено как комбинация двух факторов:

- принятие или непринятие изменения;
- открытая или скрытая демонстрация отношения к изменению.

На основе бесед, интервью, анкетирования и других форм сбора информации следует выяснить, какой тип реакции на изменения будет наблюдаться в организации, кто из сотрудников какую позицию займет: «сторонник», «противник», «пассивный сторонник», «опасный элемент» (рис.).

|   |                                  |                              |
|---|----------------------------------|------------------------------|
| <b>Проявление отношения<br/>к изменению</b> |                                  | <b>Открытое</b>              |
|   | <b>«Сторонник»</b>               | <b>«Противник»</b>           |
|   | <b>«Пассивный<br/>сторонник»</b> | <b>«Опасный<br/>элемент»</b> |
|   | <b>Принимается</b>               | <b>Не принимается</b>        |
|   | <b>Отношение к изменению</b>     |                              |

*Рис. Матрица «Изменение–сопротивление»*

Уменьшению сопротивления принадлежит ключевая роль в осуществлении изменений. Для этого следует привлечь к выработке программы проведения изменения широкий круг сотрудников, провести среди них разъяснительную работу, убедить их в необходимости проведения изменения для решения стоящих перед организацией задач. Менеджеры, проводящие изменения, должны демонстрировать уверенность в их правильности и необходимости, быть последовательными в реализации программы изменений. По мере проведения изменений позиция людей может меняться, поэтому не следует обращать внимания на небольшое сопротивление изменениям, спокойно относиться к тем, кто вначале изменения не принимал, а потом прекратил сопротивление.

## 5. Стили проведения стратегических изменений

Устранение сопротивления изменениям зависит от стиля проведения изменений. Руководитель может быть жестким и непреклонным, а может проявлять гибкость. Считается, что авторитарный стиль полезен только в специфических ситуациях, требующих немедленного устранения сопротивления при проведении важных изменений. В большинстве случаев приемлем стиль, при котором руководство уменьшает сопротивление изменениям за счет привлечения на свою сторону тех, кто изначально противился.

Детальная классификация стилей, используемых при проведении стратегических изменений:

– *конкурентный стиль* – базируется на настойчивости, утверждении своих прав, предполагает наличие победителей и побежденных, упор делается на силу;

– *стиль самоустранения* – руководство демонстрирует малую настойчивость и в то же время не стремится к поиску путей сотрудничества с несогласными членами организации;

– *стиль компромисса* – умеренное настаивание руководства на выполнении его подходов и одновременное умеренное стремление к кооперации с теми, кто сопротивляется;

– *стиль приспособления* – стремление руководства установить сотрудничество при одновременном слабом настаивании на принятии выработанных решений;

– *стиль сотрудничества* – руководство стремится реализовать свои подходы к проведению изменений и установить отношения кооперации с несогласными членами организации.

Какой из стилей является подходящим, зависит от ситуации, а также от того, какие проводятся изменения, какие решаются задачи, какие силы оказывают сопротивление. Важно не только устранить сопротивление стратегическим изменениям, но и добиться того, чтобы новое положение дел оказалось не просто формально установленным, а было принято членами организации и стало реальностью.

### Вопросы для самоконтроля:

1. По каким причинам организация не может осуществить выбранную стратегию?

2. Какие предпосылки должны быть созданы для успешной реализации стратегии?

3. Каковы особенности механизма реализации стратегии?
4. Какую деятельность осуществляет высшее руководство при реализации стратегии?
5. Как создаются условия для реализации стратегии?
6. Какие факторы влияют на тип стратегических изменений?
7. В чем заключается перестройка организации?
8. В чем заключается радикальное преобразование организации?
9. В чем заключается умеренное преобразование организации?
10. В чем заключаются обычные изменения в организации?
11. В чем заключается неизменяемое функционирование организации?
12. Каковы причины сопротивления стратегическим изменениям?
13. Как может рассматриваться отношение к изменениям?
14. Как организована матрица «Изменение–сопротивление»?
15. Каким образом рекомендуется проводить стратегические изменения?
16. Как классифицируются стили проведения стратегических изменений?
17. Что представляет собой конкурентный стиль?
18. Что представляет собой стиль самоустранения?
19. Что представляет собой стиль компромисса?
20. Что представляет собой стиль приспособления?
21. Что представляет собой стиль сотрудничества?

## **Лекция № 4**

### **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОНТРОЛЬ**

#### ***План лекции:***

1. Задачи стратегического контроля.
2. Этапы стратегического контроля.
3. Проведение корректировки.
4. Ошибки при проведении стратегического контроля.

#### **1. Задачи стратегического контроля**

Контроль выполнения стратегии является логически завершающим этапом, осуществляемым в стратегическом управлении. Он обеспе-

чивает устойчивую обратную связь между ходом процесса достижения целей и собственно целями, стоящими перед организацией.

Стратегический контроль принципиально отличается от управленческого или оперативного, т. к. его не интересует правильность осуществления стратегии или выполнения отдельных функций, работ, операций. Стратегический контроль направлен на выяснение того, возможно ли в дальнейшем реализовывать принятую стратегию, приведет ли это к достижению целей. Корректировка по результатам стратегического контроля может касаться как реализуемой стратегии, так и целей организации.

## **2. Этапы стратегического контроля**

Проведение стратегического контроля включает четыре основных *этапа*:

1. Установление показателей контроля. Обычно такие показатели напрямую связаны со стратегией, которую реализует организация. Все показатели, характеризующие состояние организации, разделяют на следующие, наиболее приоритетные группы:

- показатели эффективности;
- показатели использования человеческих ресурсов;
- показатели, характеризующие состояние внешней среды;
- показатели, характеризующие внутриорганизационные процессы.

2. Измерение и отслеживание параметров контроля, осуществляемые на основе:

- контроля рыночных показателей функционирования организации (цена на продукцию, стоимость акций и т. д.);
- контроля результатов деятельности различных подразделений организации;
- контроля процедуры выполнения функций, работ, операций;
- самоконтроля.

3. Сравнение контролируемых параметров с их желаемым состоянием. Возможны три ситуации:

- реальное состояние параметров контроля выше (лучше) желаемого;
- реальное состояние соответствует желаемому;
- реальное состояние хуже желаемого.

4. Оценка результатов сравнения и принятие решения по корректировке. Если реальное состояние соответствует желаемому, то ничего менять не надо. Если оно лучше желаемого, то можно увеличить значения параметров контроля (при условии, что это не будет противоречить целям организации). Если реальное состояние параметров контроля ниже желаемого, то необходимо выявить причину и при надобности провести корректировку, которая может затронуть и цели, и средства их достижения.

### **3. Проведение корректировки**

Проведение корректировки осуществляют по следующей схеме:

– проводят пересмотр параметров контроля, выясняют, насколько выбранные параметры контроля и определенное для них желаемое состояние соответствуют установленным целям организации и выбранной стратегии. При обнаружении противоречия происходит корректировка параметров. Если параметры контроля не противоречат целям и стратегиям, то начинают пересмотр целей;

– сравнивают выбранные цели с текущим состоянием среды, в которой приходится функционировать организации. Если изменения в среде делают невозможным достижение поставленных целей, то последние должны быть скорректированы. Если среда позволяет организации и далее идти к поставленным целям, то следует перевести процесс корректировки на уровень стратегии;

– выясняют, к чему привели изменения в среде. Если реализация выбранной стратегии затруднительна либо стратегия не приводит организацию к поставленным целям, то следует провести пересмотр стратегии. В противном случае неудовлетворительная работа организации может быть связана с ней самой. Если в структуре организации, в системе информационного обеспечения, в функциональных подсистемах проблемы отсутствуют, то причину следует искать на уровне отдельных операций и процессов. В этом случае корректировка должна коснуться того, как сотрудники выполняют свою работу, и способствовать улучшению систем мотивирования, повышению квалификации работников, совершенствованию организации труда, внутриорганизационных отношений.

#### **4. Ошибки при проведении стратегического контроля**

Возможные ошибки при проведении стратегического контроля:

- подмена целей организации параметрами контроля (сотрудники начинают ориентировать свою деятельность на те показатели, по которым их контролируют);
- чрезмерное контролирование деятельности подразделений и сотрудников;
- перегрузка руководителей информацией, поступающей в результате контроля.

#### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Каковы особенности стратегического контроля?
2. Как устанавливают показатели контроля?
3. Как происходят измерение и отслеживание параметров контроля?
4. Какие ситуации встречаются при сравнении контролируемых параметров с их желаемым состоянием?
5. Как принимают решение по корректировке?
6. Какова схема проведения корректировки?
7. Какие возможные ошибки допускают при проведении стратегического контроля?

#### **Лекция № 5**

### **КОНКУРЕНЦИЯ И КОНКУРЕНТНАЯ СРЕДА**

#### ***План лекции:***

1. Понятия конкуренции и конкурентной среды.
2. Функции конкуренции и ее регулирование.
3. Конкурентная борьба.
4. Особенности современной конкуренции.
5. Стратегические конкурентные группы.

#### **1. Понятия конкуренции и конкурентной среды**

*Конкуренция* – столкновение, соперничество между субъектами рынка, их борьба за выгодные условия ведения бизнеса.

Без конкуренции любой фирме угрожает застой. В нынешних условиях конкуренция состоит в борьбе не столько против сопер-

ников, сколько за потребителей. Фирмы, участвующие в конкурентной борьбе, различаются по следующим критериям:

- масштабы соперничества;
- рыночная доля;
- стратегические намерения;
- прочность конкурентных позиций;
- типы конкурентных стратегий и поведений.

Конкуренция протекает в определенной среде, называемой *конкурентной*. Ее образует совокупность отношений хозяйствующих субъектов: поставщиков, потребителей, посредников, производителей аналогичной продукции. Таким образом, конкурентная среда – часть непосредственного окружения фирмы.

## **2. Функции конкуренции и ее регулирование**

Конкуренция выполняет следующие функции:

- восстановление единой рыночной цены;
- расширение масштабов производства, улучшение технологии;
- повышение качества выпускаемой, появление новой продукции, разнообразие ассортимента;
- межотраслевой и региональный перелив капитала (капитал покидает неприбыльные сферы и направляется в перспективные, где прибыль высока);
- дифференциация субъектов экономической деятельности.

Государство осуществляет активные действия по *регуливанию конкуренции*. К ним относятся:

- проведение антимонопольной политики, ограничение существующих монополий, защита прав потребителей;
- налоговое стимулирование конкуренции, ее экспортно-импортное регулирование;
- участие в производстве, реализации продукции, капиталовложениях в перспективные отрасли;
- стандартизация продукции, технологий и т. д.;
- регулирование цен на сырье, энергоносителей, выдача различных лицензий.

## **3. Конкурентная борьба**

*Общие правила конкурентной борьбы:*

- не следует недооценивать конкурентов, даже если они загнаны в угол;

- нельзя без нужды нападать на сильных соперников, особенно не обладая стабильным конкурентным преимуществом;
- атаковать лучше слабую фирму, чем сильную;
- необходимо учитывать возможные ответные меры, ухудшающие ситуацию.

*Острота конкурентной борьбы* определяется:

- количеством и составом конкурирующих субъектов, их долей в совокупных продажах товаров (увеличение доли продаж обостряет конкурентную борьбу);
- уровнем издержек (их высокий уровень конкуренцию усиливает);
- темпами роста рынка и возможностью расширить свою долю;
- степенью дифференциации продукции (когда она незначительна, соперничество растет);
- стабильностью покупательских предпочтений;
- масштабами инновационной деятельности, распространением технологических изменений, скоростью обновления продукции, которые расширяют рынок;
- интенсивностью маркетинговых мероприятий, затратами на привлечение покупателей (если они низки, столкновение острее);
- постоянством связей с клиентами;
- сложностью входа в отрасль и выхода из нее;
- стратегической значимостью отрасли;
- сезонностью работ;
- характером государственного регулирования.

#### **4. Особенности современной конкуренции**

*Особенностями современной конкуренции* являются:

- быстрая смена продукции;
- уменьшение препятствий к введению новинок;
- переориентация производителей со снижения затрат на повышение качества и разнообразия продукции;
- возрастание роли инноваций в сфере технологий и продуктов;
- сокращение общей продолжительности производственного цикла;
- широкое применение информационных технологий;
- переход по ряду направлений к глобальному сотрудничеству (далеко не все могут выдержать конкуренцию, и соперничать со всеми бессмысленно).

## 5. Стратегические конкурентные группы

Конкурентов может быть много, изучать каждого в отдельности сложно, поэтому фирмы с одинаковыми характеристиками следует объединять в стратегические группы. *Общность конкурентов*, объединенных в стратегические группы, проявляется в следующих признаках:

- однородности ассортимента и качества выпускаемой продукции, использовании одних и тех же достижений, патентов, лицензий, ноу-хау;
- близких объемах производства;
- схожести каналов распределения;
- общности технологий, принципов интеграции;
- похожих методах организации сервиса и технической помощи;
- одном типе покупателей;
- сопоставимой по интенсивности рекламе;
- близости конкурентных позиций;
- территориальном соседстве;
- применении одинаковых методов конкурентной борьбы.

### Вопросы для самоконтроля:

1. Что представляет собой конкуренция как соперничество субъектов рынка?
2. Какие субъекты образуют конкурентную среду?
3. Какие функции выполняет конкуренция?
4. Как осуществляется государственное регулирование конкуренции?
5. Каковы правила конкурентной борьбы?
6. Какие факторы определяют остроту конкурентной борьбы?
7. Что представляет собой современная конкуренция?
8. Каковы особенности конкуренции на современном этапе?
9. Как выделяют стратегические конкурентные группы?
10. Какие существуют признаки стратегических конкурентных групп?

## Лекция № 6

### КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ И ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ

#### *План лекции:*

1. Понятие конкурентоспособности.
2. Факторы, обеспечивающие конкурентоспособность.
3. Повышение конкурентоспособности.

4. Оценка конкурентоспособности.
5. Источники конкурентных преимуществ и принципы их формирования.
6. Оценка конкурентных преимуществ.

### **1. Понятие конкурентоспособности**

*Конкурентоспособность фирмы* – характеристика ее жизнестойкости, которая показывает, что фирма может создавать товар, превосходящий другие, удовлетворять запросы потребителей на более высоком, чем у конкурентов, уровне, противостоять их действиям, а следовательно, обеспечить себе лучшее положение относительно них.

### **2. Факторы, обеспечивающие конкурентоспособность**

Факторы, обеспечивающие конкурентоспособность фирмы:

#### *1. Внешние факторы:*

- а) макроэкономические:
  - благоприятная социально-экономическая обстановка;
  - динамичное развитие национальной экономики в целом и отдельных рынков;
  - поддержка отечественного предпринимательства со стороны государства;
  - наличие в стране необходимых производственных и финансовых ресурсов;
  - развитая инфраструктура (транспорт, связь) и финансово-кредитная система.

Производители, пользующиеся благоприятными макроэкономическими возможностями, обладают более высокой конкурентоспособностью на внешнем рынке;

#### б) отраслевые:

- высокая емкость рынка и его адаптивность к инновациям;
- легкость доступа на рынок, низкий уровень входных барьеров;
- возможность экономии на масштабах производства;
- прочность конкурентных позиций на существующих рынках.

Конкурентоспособность в наукоемких отраслях зависит, прежде всего, от темпов внедрения инноваций и совершенствования технологий;

#### в) территориальные:

- благоприятные естественные условия деятельности;
- удобное местоположение, близость к основным коммуникациям;

- высокая обеспеченность трудовыми ресурсами;
- благоприятное отношение местных властей и населения.

## *2. Внутренние (микроэкономические) факторы:*

- производовой техникой и технологический уровень производства;
- высокое качество продукции при сравнительно малых издержках на всех стадиях производственного цикла;
- применение современных методов организации и управления, информационных технологий;
- квалифицированный персонал;
- активная инновационная деятельность;
- наличие финансовых ресурсов;
- четкая организация сбыта (собственная товаропроводящая сеть, эффективная реклама, широкий ассортимент, привлекательная упаковка, надежное гарантийное обслуживание);
- обладание уникальными авторскими правами, патентами, лицензиями, ноу-хау, зарегистрированными моделями, коммерческими секретами, опытом;
- наличие высокой организационной культуры, благоприятной репутации, положительного имиджа.

## **3. Повышение конкурентоспособности**

Мерами по *повышению конкурентоспособности* являются:

- постоянное совершенствование продукта, повышающее его привлекательность, надежность, экономичность;
- обеспечение его превосходства над заменителями;
- нахождение новых сфер его использования, приспособление к запросам и нуждам потребителя;
- творческое применение полезного опыта конкурентов;
- умелое манипулирование ценовыми факторами;
- интенсивное использование рекламы.

*Утрата конкурентоспособности* возможна в результате:

- замедления инноваций, темпов создания и улучшения продукции, совершенствования производственной системы;
- резкого изменения величины и структуры спроса;
- невозможности осуществить технологические преобразования из-за слабости поддерживающих отраслей, отсутствия необходимых инвестиций;

- ослабления внутренней конкуренции;
- роста издержек;
- утраты доверия со стороны покупателей.

#### **4. Оценка конкурентоспособности**

Чтобы *оценить реальную конкурентоспособность* фирмы, необходимо:

- создать модель цепочки ценности;
- изучить связь между различными ее звеньями;
- выявить виды продукции, которые являются определяющими для удовлетворения потребностей клиентов;
- провести оценку издержек, их структуры в каждом звене и определить, какие виды деятельности являются главными;
- определить прочность конкурентной позиции фирмы по ключевым факторам успеха.

Для общей оценки конкурентоспособности фирмы следует ответить на ряд вопросов:

1. Достаточное ли число клиентов и потребителей?
2. Обладает ли персонал нужным профессионализмом, опытом и квалификацией?
3. Имеются ли технологические заделы сохранения высокого уровня инноваций и совершенствования продукта?
4. Современны ли используемые оборудование и технологии?
5. Сложился ли у клиентов положительный образ фирмы и выпускаемых ею продуктов?
6. Позволяет ли структура издержек сохранять конкурентоспособность?
7. Надежны ли поставщики и смежники?

#### **5. Источники конкурентных преимуществ и принципы их формирования**

Конкурентные преимущества определяются факторами, использование которых в конкретной ситуации позволяет фирме обрести более высокий, чем у соперников, уровень рентабельности и конкурентоспособности. Конкурентные преимущества должны быть существенными, динамичными, иметь в основе уникальные факторы, трансформироваться с учетом изменения запросов потребителей,

региональной, национальной и глобальной ситуации, использоваться как фирмой в целом, так и всеми подразделениями.

Источники конкурентных преимуществ:

1) высокая обеспеченность факторами производства (рабочей силой, капиталом, технологиями, ресурсами);

2) обладание уникальными знаниями (патентами, лицензиями, ноу-хау и т. д.), постоянная связь с научными учреждениями;

3) удобное территориальное размещение, обладание необходимой производственной и социальной инфраструктурой;

4) наличие поддерживающих отраслей, обеспечивающих фирму на выгодных условиях материальными ресурсами, оборудованием, технологиями;

5) высокий уровень национального спроса на продукцию фирмы, который благоприятствует ее развитию и укрепляет ее положение на внешнем рынке;

6) обладание всесторонней и точной информацией о ситуации на рынке (потребностях потребителей, тенденциях их изменения, основных конкурентах), позволяющей правильно выбрать рыночный сегмент и стратегию;

7) создание надежных каналов сбыта, доступность потребителю, умелая реклама;

8) высокий уровень организационной культуры;

9) благоприятная для фирмы конъюнктура (популярность, благосклонность клиентов, известная торговая марка);

10) государственная поддержка данного вида производства;

11) способность фирмы организовывать эффективное производство и сбыт;

12) высокое качество и широкий ассортимент продукции, низкие затраты, превосходная организация обслуживания и т. д., формирующие важнейшее преимущество фирмы – благосклонное отношение к ней потребителя.

Обобщая все виды источников конкурентных преимуществ, М. Портер выделил основные из них:

– конкретные факторы конкуренции (людские, материальные и финансовые ресурсы, знания, инфраструктура);

– условия спроса, которые следует оперативно изучать;

– наличие или отсутствие родственных или поддерживающих отраслей, прежде всего поставщиков ресурсов и оборудования –

без них фирмы не могут удовлетворить потребности покупателей (поставщики, работающие на высоком уровне, повышают конкурентоспособность производителей);

– характер конкуренции (новые конкуренты усиливают конкуренцию).

Эти источники конкурентных преимуществ создают конкурентную среду и взаимно усиливают друг друга.

Жизненный цикл конкурентных преимуществ состоит из трех фаз:

- формирование;
- использование и развитие;
- разрушение.

Принципы формирования конкурентных преимуществ:

1. Постоянный поиск новых и качественное совершенствование существующих источников конкурентных преимуществ, оптимизация их количества.

2. Замена источников преимуществ низкого ранга (например, целевых ресурсов) источниками более высокого ранга, что создает барьеры для соперников, постоянно вынужденных быть догоняющими.

Преимущества низкого ранга обычно доступны конкурентам и могут быть скопированы. Преимущества более высокого ранга (патентование технологии, уникальная продукция, прочные связи с клиентами и поставщиками, репутация) можно удержать дольше, но это требует больших затрат и постоянного совершенствования деятельности фирмы.

3. Поиск конкурентных преимуществ в окружающей среде.

4. Непрерывное совершенствование всех сторон деятельности фирмы.

Формирование, использование и удержание конкурентных преимуществ происходит в тесной связи с национальными особенностями страны (культурой, традициями, уровнем развития смежных и обеспечивающих отраслей, квалификацией рабочей силы, поддержкой со стороны государства и т. д.).

## **6. Оценка конкурентных преимуществ**

Оценка конкурентных преимуществ основывается на анализе среды. Она должна быть дифференцирована по этапам их жизненного цикла, а также учитывать значимость различных факторов и цели организации.

Этапы оценки конкурентных преимуществ:

1. Анализ состояния отрасли.
2. Нахождение позиции компании на внутреннем и внешнем рынке.
3. Идентификация текущей стратегии фирмы.
4. Анализ источников конкурентных преимуществ.
5. Разработка мер по повышению конкурентоспособности.
6. Контроль и анализ результатов.

Если первоначальное завоевание конкурентного преимущества основано на изменении основы конкуренции, то его удержание – на улучшении ее методов и расширении базы.

Основные причины утраты конкурентных преимуществ:

- ухудшение их источников;
- технологические проблемы;
- нехватка ресурсов;
- ослабление гибкости фирмы и способности к адаптации;
- ослабление внутренней конкуренции.

#### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Что представляет собой конкурентоспособность фирмы?
2. Какие внешние и внутренние факторы обеспечивают конкурентоспособность?
3. Что представляют собой макроэкономические факторы конкурентоспособности?
4. Что представляют собой отраслевые факторы конкурентоспособности?
5. Что представляют собой территориальные факторы конкурентоспособности?
6. Что представляют собой микроэкономические факторы конкурентоспособности?
7. Какие существуют меры по повышению конкурентоспособности?
8. В каких случаях возможна утрата конкурентоспособности?
9. Как проводится оценка реальной конкурентоспособности фирмы?
10. Как проводится общая оценка конкурентоспособности фирмы?
11. Что представляют собой конкурентные преимущества? Каковы их источники?
12. Какие существуют виды источников конкурентных преимуществ по М. Портеру?
13. Каковы фазы жизненного цикла конкурентных преимуществ?

14. Каковы принципы формирования конкурентных преимуществ?
15. Что представляют собой конкурентные преимущества высокого и низкого рангов?
16. Каковы этапы оценки конкурентных преимуществ?
17. Каковы основные причины утраты конкурентных преимуществ?

## **Лекция № 7**

### **КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ**

#### ***План лекции:***

1. Наступательные стратегии и их варианты.
2. Наступательно-оборонительные стратегии и условия их реализации.
3. Оборонительные стратегии и пути их реализации.

Конкурентные стратегии определяют то, как осуществляются действия, направленные против соперников. Выделяют три их вида:

- наступательные;
- наступательно-оборонительные (стратегии стабилизации);
- оборонительные (стратегии выживания).

#### **1. Наступательные стратегии и их варианты**

*Наступательные стратегии* направлены на приобретение и удержание конкурентных преимуществ, повышение общей прибыли, получение дополнительных средств для вторжения в другие отрасли. Реализация таких стратегий предполагает внедрение новых товаров, расширение производства, скупку предприятий конкурентов, завоевание новых сегментов внутреннего и внешних рынков.

Варианты наступательных стратегий:

1. Достижение превосходства над сильными сторонами соперника. Осуществляется путем открытого противоборства с ним на основе:
  - аналогичных действий (применяются в отношении сильных сторон более слабых соперников с целью отнятия у них доли рынка);
  - сведения на нет преимуществ более сильного конкурента.

Такие действия могут вестись в любом направлении (преимущество в издержках, снижение цен, расширение сопутствующих товаров

и услуг, выпуск уникальных моделей, придание существующим товарам новых свойств, агрессивная реклама и т. д.).

2. Наступление на слабые позиции конкурентов. Осуществляется за счет:

- концентрации сил в регионах, где у конкурентов позиции слабые;
- использования рыночных сегментов, в которых конкуренты не могут обслужить всех потребителей или которыми пренебрегают;
- работы с потребителями конкурентов, выпускающих продукцию низкого качества или плохо ими обслуживаемых;
- интенсификации рекламы;
- освоения новых моделей и модификации продукции с целью заполнения ниш, оставленных конкурентами.

Считается, что действия, связанные с наступлением на слабые стороны, более эффективны, чем на сильные.

3. Одновременное наступление по нескольким направлениям по широкому фронту. Это приносит успех, когда товар привлекателен, фирма обладает материальными, людскими и финансовыми ресурсами, позволяющими вести массированную атаку на рынке.

4. Захват незанятых рыночных ниш. Это осуществляется, например, путем дифференциации, позволяющей избежать столкновения с конкурентами.

5. «Партизанская война» по принципу «удар–отход». Осуществляется в соответствии с возможностями фирмы, не имеющей достаточных ресурсов. Способами реализации такой стратегии являются:

- атака на покупателей, не представляющих интереса для конкурентов, слабо приверженных им, не удовлетворенных условиями сроков поставок, качеством и набором сервисных услуг и т. д.;
- вторжение в сегменты рынка (например, удаленные регионы), которые конкуренты не могут полностью удовлетворять;
- осуществление мелких «укусов» с целью ошеломить конкурентов и привлечь покупателей (например, неожиданное снижение цен).

6. Упреждающие удары, позволяющие отбить у конкурентов желание копировать стратегию. Формами действий здесь являются:

- расширение производства товаров в размерах больших, чем требует рынок (после отступления конкурентов можно удовлетворить потребности их клиентов);
- установление связей с лучшими поставщиками (проведение обратной вертикальной интеграции);

- захват удобных торговых площадок (вдоль дорог, на перекрестках, остановках транспорта, в местах отдыха и т. д.)
- обеспечение себя престижной клиентурой, лучшими посредниками;
- создание имиджа, который трудно спутать или скопировать;
- использование правовых методов против нарушений правил конкуренции.

К успеху наступательных стратегий приводят:

- низкие по сравнению с конкурентами издержки на разработку и внедрение нового товара;
- наличие у товара уникальных характеристик, устраивающих потребителя больше;
- качественное послепродажное обслуживание;
- сокращение числа посредников и создание эффективных каналов сбыта;
- интенсивная адресная реклама.

## **2. Наступательно-оборонительные стратегии и условия их реализации**

*Наступательно-оборонительные* стратегии реализуются в условиях перестройки работы фирмы, когда необходимо поправить ее пошатнувшееся положение. При этом может осуществляться маневр ресурсами путем ухода из неперспективных, неприбыльных сфер, продажа непрофильных предприятий и одновременно модернизация и расширение существующего производства, совершенствование выпускаемой продукции и услуг.

Продажа части фирмы целесообразна в следующих случаях:

- сокращение затрат не дало эффекта;
- требуется значительно больше ресурсов, чем имеется в наличии;
- срочно нужны большие деньги;
- одно из подразделений является неэффективным или плохо взаимодействует с другими.

## **3. Оборонительные стратегии и пути их реализации**

*Оборонительные стратегии* (стратегии выживания) используются в основном для полного или частичного сохранения конкурентных преимуществ. Они снижают риск быть неожиданно атако-

ванными, обеспечивают возможность отразить атаку с меньшими потерями, переориентировать нападающих на других, избежать банкротства и захвата, сохранить прибыльность.

Пути реализации таких стратегий:

– расширение ассортимента выпускаемой продукции и заполнение свободных рыночных ниш;

– поддержание относительно низких цен;

– предоставление скидок дилерам;

– разработка и освоение новых технологий;

– бесплатное или льготное обучение пользователей;

– запугивание конкурентов;

– распространение слухов о своей силе и т. д.

### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Что представляют собой конкурентные стратегии? Какие их виды существуют?

2. В чем заключается суть наступательных стратегий?

3. Какие существуют варианты наступательных стратегий?

4. Что приводит к успеху наступательных стратегий?

5. Что представляют собой наступательно-оборонительные стратегии?

6. Какими путями реализуются наступательно-оборонительные стратегии?

7. Что представляют собой оборонительные стратегии?

8. Какими путями реализуются оборонительные стратегии?

## **Лекция № 8**

### **СТРАТЕГИИ В МАЛОМ БИЗНЕСЕ**

#### ***План лекции:***

1. Стратегии малых предприятий и их виды.

2. Стратегия копирования.

3. Стратегия оптимального размера.

4. Стратегия участия в продукте крупной фирмы.

5. Стратегия использования преимуществ крупной фирмы.

6. Сущность франчайзинга.

7. Виды франчайзинга.

8. Преимущества и недостатки франчайзинга.

## 1. Стратегии малых предприятий и их виды

Для мелкого и среднего бизнеса вступление в открытую конкурентную борьбу с крупными фирмами чрезвычайно опасно и заранее обречено на провал. Однако наличие большого числа малых и средних предприятий в хозяйственной деятельности является показателем того, что они имеют рыночные перспективы и действуют на рынке успешно. Выживаемость таких предприятий обуславливается, прежде всего, гибкостью их производственной стратегии, в т. ч. инновационной. Их направленность – сведение к минимуму остроты конкуренции с крупными фирмами и использование фактора мобильности при выпуске инновационного продукта или продукта, востребованного широким потребителем.

Проанализировав стратегии малых предприятий, можно выделить четыре основных вида:

- стратегия копирования;
- стратегия оптимального размера;
- стратегия участия в продукте крупной фирмы;
- стратегия использования преимуществ крупной фирмы.

## 2. Стратегия копирования

При *стратегии копирования* («ложный гриб») оригинальный продукт большой фирмы, имеющий значительный спрос на рынке, становится объектом подделки и выпускается уже малыми предприятиями. В рамках данной стратегии малая фирма может пойти по одному из двух путей: выпускать по лицензии марочный продукт крупной фирмы или осваивать и выпускать копию, прообразом которой является оригинальный продукт.

Первоначально продукт так искусно изготавливается на малом предприятии, что он очень похож по внешнему виду и потребительским свойствам на оригинальный товар, но продается по более низкой цене, что привлекает большой круг покупателей. Таким образом, малые предприятия, не вложив значительных капиталов в разработку инноваций, все-таки получают определенную прибыль за счет продаж поддельного продукта. Но такой процесс не может быть долгим, поскольку подделка в конечном счете теряет привлекательность для покупателя и малые предприятия, продолжая изготавливать ее, могут понести убытки – «ложным грибом можно отравиться».

### 3. Стратегия оптимального размера

*Стратегия оптимального размера* («премудрый пескарь») заключается в освоении мелкомасштабных и специализированных рынков, тех областей деятельности, в которых крупное производство неэффективно, а оптимальным является малое предприятие (например, небольшие магазины, кафе, предприятия в сфере бытовых услуг, ориентированные, в частности, на удовлетворение узкоспециализированного или особого спроса: единичные заказы, индивидуальные и элитные товары, услуги и стили, выпуск нестандартного оборудования или малосерийных изделий, реализация начальных этапов высокорискованных проектов и т. д.). В этих сферах деятельность крупных фирм затруднена в силу недостаточной прибыли, высоких расходов на заработную плату, высокого риска, нетехнологичности.

Как в известной сказке М. Е. Салтыкова-Щедрина, малые фирмы живут под девизом премудрого пескаря «Не высовываться!». Если фирма придерживается этой стратегии, то возможности ее роста ограничены: малые размеры, которые помогают ей выжить, служат и препятствием к ее расширению.

### 4. Стратегия участия в продукте крупной фирмы

При *стратегии участия в продукте крупной фирмы* («жалящая пчела») в рамках крупного производства наибольшие издержки приходятся на участки мелкого и малотехнологичного производств. Крупной фирме часто выгоднее отказаться от этих видов работ, закупая отдельные детали, узлы и комплектующие у малых предприятий. В свою очередь, малая фирма получает возможность гарантированного субподрядного заказа и связанные с этим преимущества. Чтобы избежать опасной зависимости от крупной фирмы, малые предприятия используют тактику ограничения доли оборота, приходящейся на одного крупного клиента, чтобы доля поставок каждому в общем объеме продаж не превышала, например, 20 %.

Самостоятельная мелкая фирма выступает в роли скальпеля, отсекающего от крупной фирмы мелкие непроизводительные подразделения. Для малой фирмы отдельный мелкий элемент – это конечный продукт, а не промежуточный, как для мелкого подразделения крупной фирмы. Множество малых фирм позволяют крупным фирмам избавиться от непроизводительных подразделений и тем самым снизить издержки.

Активно сотрудничая с несколькими крупными фирмами, малые предприятия приспосабливаются к их организационным и технологическим требованиям, дисциплине поставок и уровню качества, колебаниям рыночной конъюнктуры и инновационным процессам. Таким образом, в конкурентной борьбе за заказы крупных фирм они образуют весьма динамичную среду субподрядного рынка, стимулируя крупные фирмы к дальнейшему снижению собственных внутренних издержек.

Эта стратегия, как и предыдущие две, с большой натяжкой может быть названа инновационной. Ее инновационность сводится к качественному изготовлению отдельных деталей (несложных в дизайне и технологии), которые крупная фирма заказывает для своего продукта. Название «жалящей пчелы» стратегия получила, поскольку рассматривается как орудие «санации» крупного предприятия.

## **5. Стратегия использования преимуществ крупной фирмы**

Применение *стратегии использования преимуществ крупной фирмы* («хамелеон») обусловлено тем, что более половины вновь созданных предприятий распадается из-за недостатка финансовых ресурсов, неумения управлять и планировать, ориентироваться в ситуациях рыночной экономики. Выход может быть найден с помощью системы взаимовыгодного партнерства крупного и малого предпринимательства, нового метода ведения бизнеса – франчайзинга. Используя стратегию «хамелеон», малая фирма как бы окрашивается в цвет известной крупной фирмы. Она производит продукт или продает его под маркой своего покровителя, что получило в экономике название франчайзинга.

## **6. Сущность франчайзинга**

*Франчайзинг* – система договорных отношений между крупной и мелкой фирмой, согласно которой крупная фирма обязуется снабжать мелкую собственными товарами, рекламными услугами, обработанными технологиями бизнеса, предоставляет краткосрочный кредит на льготных условиях, сдает в аренду свое оборудование. Малая фирма обязуется иметь деловые контакты исключительно с данной крупной фирмой, вести бизнес по ее правилам и перечислять в ее пользу долю от суммы продаж, определенную договором.

Как правило, крупная фирма требует от малого предприятия первоначального крупного вознаграждения за право оперировать на рынке от ее имени и под ее торговой маркой. Франчайзинг чаще всего используется в сфере розничной торговли, ресторанах быстрого обслуживания.

Всемирно известные рестораны быстрого обслуживания типа McDonald's и Pizza-Hard работают на франчайзинге. Франчайзинг используют и такие фирмы, как Adidas, Coca-Cola.

Термин «франчайзинг» происходит от французского слова *franchise* – льгота, привилегия. Самая ценная льгота, необходимая начинающему предпринимателю, – это возможность использовать отработанные и оправдавшие себя технологии, уже известную и популярную марку, возможность обучаться и получать по ходу дела необходимые консультации. Все эти возможности могут предоставить те, кто имеет опыт, знания, обладает технологическими секретами предпринимателей. Система ведения бизнеса под названием «франчайзинг» и создает необходимые предпосылки для такой реализации.

Возникнув в автомобильной промышленности в виде передачи фирме-дилеру исключительного права на сбыт продукции автомобильной корпорации General Motors, франчайзинг стал широко использоваться в торговле и общественном питании, автосервисе, гостиничном бизнесе, бытовом обслуживании и ремонтно-строительных работах, деловом и профессиональном обслуживании.

Франчайзинг интегрирует элементы аренды, купли-продажи, подряда, представительства, однако в целом является самостоятельной формой договорных взаимоотношений независимых хозяйствующих субъектов. Сторонами договора франчайзинга являются франчайзер – крупное предприятие и оператор (франчайзи) – малое предприятие. Стороны договора должны иметь статус юридического лица. Предметом договора является передача исключительного права на производство и сбыт под торговой маркой и от имени франчайзера определенных товаров и услуг. Как правило, оператор выплачивает единовременный взнос за право пользования на рынке именем и торговой маркой. Использование торговой марки франчайзера – право и обязанность оператора.

Помимо оборудования и технологий франчайзера оператор приобретает у него сырье и материалы, полуфабрикаты и рецептуру, инвентарь и мебель, униформу и символику. Оператор должен поддерживать стандарты качества и уровень обслуживания не ниже, чем на предприятиях франчайзера. Недопустимость двойных стандартов качества – характерная черта франчайзинга, позволяющая потребителям доверять привычной торговой марке независимо от того, насколько далеко от головного предприятия расположена фирма оператора. Присущее малым предприятиям чувство хозяина играет существенную мотивационную роль в повышении интенсивности труда и ответственности за его результаты, поэтому случаи компрометации операторами торговой марки франчайзера очень редки и влекут за собой расторжение контракта и выплату франчайзеру неустойки.

Вопросы финансирования франчайзинга решаются в зависимости от его вида и кредитоспособности участников. Оператор может полностью осуществить капиталовложения в основные фонды, приобретаемые у франчайзера. Однако, как правило, оператору не хватает собственных средств, поэтому основные фонды могут передаваться в аренду. Кроме того, франчайзер вправе сам кредитовать оператора на льготных условиях или выступать в качестве поручителя по договору банковского кредита.

Помимо единовременного взноса с оператора и капиталовложений в основные фонды франчайзер может определить регулярную плату за рекламу торговой марки, которую использует оператор. Эта плата составляет от 1 % до 5 % от выручки и характерна для компаний, осуществляющих долгосрочные рекламные проекты.

Франчайзер также устанавливает размер отчислений от объема текущих продаж оператора, составляющий в среднем 2 %–3 %, хотя бывает и значительно выше (например, операторы компании McDonald's вносят 12 %). Существуют и другие формы отчислений. Так, в США владелец химчистки выплачивает головной компании всего 100 дол. в месяц, но может иметь неограниченное количество пунктов приема. Важным составным элементом успешного внедрения франчайзинга в практику является четкое и полное знание предпринимателями сущности франчайзинга, его разновидностей, преимуществ и недостатков.

## 7. Виды франчайзинга

Система договорных отношений франчайзинга многообразна, условия каждого контракта зависят от вида деятельности франчайзера, его стабильности и места на определенном рынке товаров и услуг, особенностей местного рынка. Существуют три основных вида франчайзинга.

*Товарный франчайзинг* – такой способ ведения бизнеса, при котором операторы покупают у ведущей компании право на продажу товаров ее торговой марки. Для этой формы франчайзинга характерна узкая специализация оператора на реализации одного вида товара и услуг и получения фиксированной доли от общего объема продаж. Подавляющее большинство фирм по торговле автомобилями, автосервисов, бензоколонок работает в рамках именно товарного франчайзинга, которому присуща относительно невысокая степень регламентации обязанностей оператора за счет однородности его деятельности. Весь риск, связанный с реализацией продукции, несет собственник малого предприятия. Это так называемые соглашения об использовании торговой марки.

За последние десятилетия популярной стала вторая, корпоративная форма контрактных соглашений – *производственный франчайзинг*. В этом случае мелкая фирма не только выступает под торговой маркой франчайзера и реализует его продукцию и услуги, но и включается в полный цикл хозяйственной деятельности крупной корпорации, выполняя равные с ней требования технологического процесса, качества, обучения персонала, выполнения плана продаж, оперативной отчетности. Эта форма предусматривает тесный контакт франчайзера и оператора, детальную регламентацию деятельности и высокую степень ответственности малого предприятия. Такая форма франчайзинга характерна для предприятий общественного питания, проката и бытового обслуживания, деловых и профессиональных услуг бизнесу и населению. Наиболее широко она представлена в производстве безалкогольных напитков. Например, Coca-Cola, Pepsi-Cola продают концентраты и другие необходимые продукты местным компаниям (операторам), которые затем разливают и реализуют продукцию.

При *деловом франчайзинге* франчайзер продает лицензию частным лицам или другим компаниям на право открытия магазинов, киос-

ков или целых групп магазинов для продажи покупателям набора продуктов и оказания услуг под именем франчайзера.

В целях защиты права потребителей договор о франчайзинге должен быть зафиксирован в органах, осуществляющих регистрацию оператора как субъекта предпринимательской деятельности. Покупатели (заказчики) должны быть проинформированы об использовании товарного знака согласно договору франчайзинга (это одна из обязанностей оператора).

## **8. Преимущества и недостатки франчайзинга**

Франчайзинг не стал бы распространенной формой договорных отношений, если бы не был выгоден как мелкому, так и крупному бизнесу. Малый бизнес заинтересован во франчайзинге по ряду причин:

- наличие имиджа фирмы, уже завоевавшей приверженность клиентов, что гарантирует немедленное признание потребителями;
- меньший объем капиталовложений;
- возможность владеть и управлять собственным предприятием даже при ограниченном предварительном опыте;
- гарантия постоянной помощи в управлении, маркетинге, исследованиях и разработках;
- возможность обучаться ведению дела по схеме, эффективность которой проверена на практике.

Из перечисленных преимуществ особенно важны первые три. Именно они позволяют открыть дело с минимальными затратами и быстро завоевать признание покупателей, поэтому процент выживания среди держателей франчайза во много раз выше, чем среди целиком самостоятельных предприятий.

Причины заинтересованности крупных корпораций в установлении партнерства с мелкими предприятиями:

- корпорации расширяют сбыт своей продукции, проникая на небольшие и отдаленные рынки, и значительно быстрее реагируют на изменение спроса, не затрачивая средств на реализацию товаров и услуг, строительство и организацию собственной сбытовой сети;
- развитие системы франчайзинга сопровождается привлечением дополнительного капитала за счет средств мелких предпринимателей;
- крупное предприятие может установить строгий контроль за качеством продукции и услуг, производимых и реализуемых оператором.

Кроме того, от реализации договоров франчайзинга выигрывают и потребители, получая в любом регионе то обслуживание, к которому они привыкли.

Являясь развивающейся системой, франчайзинг имеет и недостатки. Как оператор, так и франчайзер подвержены определенному риску, опасности потерь. Оператор не застрахован от ряда неприятностей:

- реальные объемы продаж могут оказаться значительно ниже тех, что предсказывал франчайзер при заключении договора;

- помощь франчайзера в управлении и маркетинге может оказаться меньшей, чем ожидал оператор;

- оператор не может влиять на политику франчайзера.

Потенциальный франчайзер также может столкнуться с серьезными проблемами:

- возможны ошибки при выборе размещения франчайзинговых предприятий;

- затраты на подготовку пакета материалов для перехода на франчайзинг могут значительно превысить предполагавшиеся затраты;

- возможны трудности при взыскании с операторов обусловленной договором суммы;

- если оператор потерпит крах, это бросит тень на репутацию всей системы (даже в том случае, если вины франчайзера в этом нет).

В странах с развитой рыночной инфраструктурой распространению франчайзинга способствует отрегулированная система получения информации как о крупных фирмах-франчайзерах, так и о мелких предприятиях, желающих вступить в партнерские отношения с корпорациями. Такая информация публикуется в деловых журналах и газетах, специальных изданиях ассоциаций франчайзеров, а также предоставляется местными торговыми палатами и банками.

Несмотря на трудности становления рыночных отношений, франчайзинг в Республике Беларусь должен найти широкое применение, т. к. его экономической основой является растущая потребность населения в приобретении качественных товаров и услуг.

### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Каковы стратегии малых предприятий?
2. Какие выделяют виды стратегии малых предприятий?
3. Как применяется стратегия копирования?
4. Как применяется стратегия оптимального размера?

5. Как применяется стратегия участия в продукте крупной фирмы?
6. Как применяется стратегия использования преимуществ крупной фирмы?
7. В чем заключается сущность франчайзинга?
8. Каковы особенности франчайзинга?
9. Какие существуют виды франчайзинга?
10. Что представляет собой товарный франчайзинг?
11. Что представляет собой производственный франчайзинг?
12. Что представляет собой деловой франчайзинг?
13. Каковы причины заинтересованности во франчайзинге малого бизнеса?
14. Каковы причины заинтересованности крупных фирм во франчайзинге?
15. Каковы недостатки франчайзинга?

## **2. МАТЕРИАЛЫ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ**

### **Практическое занятие № 1**

### **ЭТАЛОННЫЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА**

#### ***Цели занятия:***

- освоить методику анализа стратегии развития организации;
- получить навыки идентификации стратегий бизнеса.

#### **Теоретический материал**

Четыре типа эталонных (базисных) стратегий развития бизнеса, их варианты и объекты воздействия сведены в таблицу.

*Таблица*

Эталонные стратегии развития бизнеса

| Тип стратегии                      | Объект воздействия | Варианты реализации стратегии  |
|------------------------------------|--------------------|--|
| Стратегия концентрированного роста | Продукт; рынок     | 1. Усиление позиции на рынке (интенсивный маркетинг).<br>2. Развитие рынка (поиск новых рынков).<br>3. Развитие продукта (поиск нового продукта) |

| Тип стратегии                          | Объект воздействия                   | Варианты реализации стратегии   |
|--|--------------------------------------|---|
| Стратегия интегрированного роста       | Положение организации внутри отрасли | 1. Обратная вертикальная интеграция (приобретение фирм поставщиков, создание дочерних структур снабжения, усиление контроля за поставщиками).<br>2. Впереди идущая вертикальная интеграция (приобретение или усиление контроля над системами распределения и продаж)  |
| Стратегия диверсифицированного роста   | Отрасль; технологии                  | 1. Централизованная диверсификация (производство нового продукта на базе возможностей основного).<br>2. Горизонтальная диверсификация (производство нового продукта, сопутствующего основному, на базе новой технологии).<br>3. Конгломеративная диверсификация (производство технологически не связанных новых продуктов для новых рынков) |
| Стратегия целенаправленного сокращения | Положение организации внутри отрасли | 1. Ликвидация.<br>2. «Сбор урожая» (сокращение затрат для получения доходов вплоть до закрытия бизнеса).<br>3. Сокращение (продажа или закрытие части бизнеса для диверсификации перегруппировки).<br>4. Сокращение расходов (временные краткосрочные меры)   |

### Практическое задание

1. Изучите эталонные стратегии развития бизнеса.
2. Проанализируйте информацию о деятельности различных фирм и определите принятый ими тип стратегии развития бизнеса.

Выясните, к какой группе стратегий развития бизнеса относится выбранный подход к росту организации: концентрированный, интегрированный, диверсифицированный рост, сокращение.

Обратите внимание, на изменение состояния какого из следующих элементов направлено развитие фирмы: продукция; рынок; отрасль; положение фирмы внутри отрасли; технология.

### *«Нефтехимпром»*

Финансово-промышленная группа «Нефтехимпром», основной поставщик сырья для отечественной шинной промышленности (35 % всего производства шин осуществляется из этого сырья), купила контрольный пакет акций украинского предприятия «Днепрошина» и вошла в новый для нее бизнес – шинное производство. До этого в группу входили предприятия, занимающиеся только химическим производством (переработкой первичного сырья и производством химических материалов): ОАО «Оргсинтез», Новокуйбышевский нефтехимический комбинат, ОАО «Синтез-Каучук», ЗАО «Химволокно», ООО «Нипромтекс». Кроме переработки нефти и создания синтетических материалов ФПГ «Нефтехимпром» осуществляет сбыт шин, производимых из ее сырья и по ее заказу, через собственную сбытовую сеть. В будущем «Нефтехимпром» намеревается расширить шинный бизнес за счет включения в группу небольших (местного значения) шинных заводов.

### *«Хилтон»*

Гостиничная сеть «Хилтон» широко известна в мире своими высококласными гостиницами, расположенными в центральных районах крупных городов. Огромные конференц- и банкетные залы, большие холлы, швейцары в ливреях являются чертами, позволяющими отнести гостиницы «Хилтон» к разряду шикарных. Руководство сети «Хилтон» никогда не проявляло интереса к строительству и эксплуатации недорогих гостиниц «средней руки», имеющих приставку к своему названию «Бизнес Хотэл» (гостиница для бизнесменов) или «Инн» («постоялый двор»).

Приверженность руководства идее сохранения за гостиницами «Хилтон» имиджа дорогих привела к тому, что практически приостановился рост гостиничных площадей. Рынок такого класса гостиничных услуг оказался насыщенным и не расширился. Чтобы

выйти из тупикового положения и расширить объем гостиничных площадей, руководство начало строительство 100 недорогих гостиниц для бизнесменов среднего уровня, а также для семейного проживания. Располагаться новые гостиницы должны в пригородах больших городов, что свойственно гостиницам такого класса. Стоимость номера в гостинице новой сети «Хилтон Гарден Инн» будет находиться в пределах 50–80 дол. в сутки. Учитывая, что на рынке подобных гостиниц наблюдается большая конкуренция, корпорация «Хилтон» планирует добиться конкурентных преимуществ за счет относительно высокого уровня обслуживания клиентов. В частности, в каждом номере будет кухня с микроволновой печью, телефакс и принтер.

#### *«Астраханбумпром»*

Крупнейший в южной части России производитель целлюлозно-бумажной продукции АО «Астраханбумпром» (до приватизации в 1992 г. – Астраханский целлюлозно-картонный комбинат) в 1995 г. оказался на грани банкротства. Комбинат, созданный в конце 60-х гг., успешно справлялся со снабжением своей продукцией потребителей не только в южных областях России, но и в Азербайджане, Казахстане и даже в Китае. Мощности комбината позволяли производить около 250 млн м<sup>2</sup> упаковочного картона, свыше 80 000 т целлюлозы и примерно такое же количество бумаги.

Комбинат работал на привозном сырье, которое поступало из Сибири и северо-западной части России. Пользоваться услугами комбинату позволяли низкие железнодорожные тарифы отдаленных производителей сырья. Резкое их повышение привело в июне 1995 г. к остановке производства.

Администрация области начала процедуру банкротства компании. Чтобы избежать его, руководство АО «Астраханбумпром» провело ряд радикальных преобразований. Во-первых, деятельность компании была перепрофилирована. На льготный целевой кредит, полученный от администрации области, закупили оборудование для производства медицинского и пищевого спирта, производство же бумаги и картона заморозили до того времени, пока не сложатся приемлемые условия. Во-вторых, были проведены мероприятия, направленные на улучшение финансового положения компании. Штаты компании были сокращены более чем на две трети,

была продана часть оборудования (некоторое – на металлолом). В конце 1995 г. компания передала на баланс города все объекты социально-культурного назначения.

#### *«Микомс»*

На московском рынке мясопродуктов сложилась жесткая конкуренция. Рынок практически полностью поделен между шестью мясоперерабатывающими комбинатами. 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 (28 %) и Царицынский МПК (24 %).

Резкое ухудшение положения «Микомса» на московском рынке было вызвано стечением ряда обстоятельств. В частности, в результате сокращения поголовья скота и перехода на импортное мясо существенно сократилась загрузка мощностей по забою скота. Недогрузка этих мощностей негативно сказалась на экономических показателях работы комбината, как и огромная задолженность покупателей. Встал вопрос о продаже контрольного пакета акций.

Новый генеральный директор поставил цель за полгода вывести комбинат из кризиса. Наиболее действенным средством развития комбината, предложенным генеральным директором, являлся отказ от посредника между комбинатом и оптовиками (каковым была центральная база «Микомс»). Рассматривалось предложение о строительстве двух собственных рынков, один из которых – для торговли мясом, другой – для мелкооптовой торговли. Ожидается, что эти меры приведут к снижению розничной цены на продукцию комбината, т. к. из цепочки «комбинат–конечный потребитель» будет исключен посредник.

#### *«Кока-кола»*

Мировой лидер производства безалкогольных напитков фирма «Кока-кола», несмотря на свои гигантские размеры, продолжает интенсивно развиваться, вкладывая средства в расширение своего потенциала. В 1996 г. компания осуществила инвестиции на сумму

в 1,5 млрд дол. – самую крупную за всю свою более чем столетнюю историю. Значительная часть 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» осознала, что позиция у нее хуже по сравнению с ее конкурентом, и начала интенсивную деятельность по созданию производственной базы. В апреле 1994 г. был введен в эксплуатацию завод по разливу напитков в Москве, строительство которого обошлось в 65 млн дол., а вслед за этим в декабре 1995 г. – завод в Пулковом под Санкт-Петербургом, на строительство которого было затрачено 40 млн дол. Обеспечив производственную базу в районе крупнейших российских городов, «Кока-кола» обратила внимание на другие регионы России.

В качестве одного из наиболее привлекательных для развития бизнеса районов «Кока-кола» рассматривает Сибирь. В 1995 г. она попыталась добиться согласия крупнейшего в Сибири производителя напитков Новосибирской фирмы «ВИНАП» на начало совместной деятельности, но выиграла «Пепсико» и стала стратегическим партнером «ВИНАП». Фирма «Кока-кола» начала строительство завода в Красноярске и запланировала заводы в других городах Сибири.

Наряду с этим компания приступила к созданию дистрибуторских центров в ряде городов. Она также предполагает создать систему транспортировки напитков, которая будет учитывать особенности региона. В частности, для доставки грузов будет использоваться такой специфический вид транспорта, как речной.

#### *«Даймлер-Бенц»*

В представлении многих фирма, выпускающая автомобиль марки «Мерседес», должна быть исключительно преуспевающей компанией. Однако в начале 1996 г. глава концерна «Даймлер-Бенц» объявил, что потери в 1995 г. составили несколько миллиардов долларов и что предстоят серьезные перестройки внутри концерна.

Созданный в 1926 г. автомобильный концерн «Даймлер-Бенц» в середине 80-х гг. взял курс на резкое расширение своей деятельности для превращения в многопрофильный технологический концерн. В качестве основной сферы расширения было выбрано авиастроение. В 1985 г. «Даймлер-Бенц» приобрел компанию «Мотор унд турбинен

юнион», производящую авиационные двигатели, и контрольный пакет акций авиастроительной компании «Дорнье», которую впоследствии выкупил полностью. Одновременно с выходом в авиастроительную отрасль «Даймлер-Бенц» пошел в электротехническое производство и в 1985 г. приобрел 25 % акций компании «АЕГ». В 1986 г. он увеличил свою долю в акционерном капитале «АЕГ» до 56 %, а в 1988 г. – до 80 %.

Одновременное развитие не связанных друг с другом видов производства, расширение ассортимента производимых изделий потребовало структурного преобразования концерна. В 1989 г. концерн «Даймлер-Бенц» стал холдинговой компанией, объединившей четыре подразделения: автомобильное «Мерседес-Бенц», авиастроительное «Дойче аэроспэйс» (сокращенно «Даса»), электротехническое «АЕГ», а также «Даймлер-Бенц интер-сервисес». Курс на глобализацию деятельности привел к тому, что в 1993 г. акции концерна были включены в листинг Нью-Йоркской фондовой биржи.

Стремясь расширить свое присутствие в авиакосмическом бизнесе, «Даса» в 1990 г. начала переговоры о приобретении акций голландской авиастроительной компании «Фоккер» (в год получения фирмой «Фоккер» очень высокой прибыли) и в 1993 г. приобрела 51 % акций. Однако на следующий же год «Фоккер» понес огромные убытки. «Даса» вложила в «Фоккер» свыше 600 млн дол., но в 1995 г. ситуация повторилась. Концерн «Даймлер-Бенц» решил, что дальнейшее оказание помощи фирме «Фоккер» невозможно. Это означало уход из нее и миллиардные потери. Параллельно «Даймлер-Бенц» растался с контрольным пакетом акций фирмы «Дорнье».

Потери, связанные с деятельностью аэрокосмического отделения «Даса», не были единственными для концерна. «Даймлер-Бенц» понес значительные потери и от деятельности электротехнического отделения «АЕГ», поэтому самостоятельное существование этого отделения было прекращено.

Потерпев огромные убытки, «Даймлер-Бенц» взял курс на уход из тех отраслей, в которых он не находился изначально и в которые пришел, стремясь осуществить эффективные инвестиции капитала, созданного в базовой сфере его деятельности – автомобилестроении.

3. Проанализируйте деятельность сельскохозяйственной организации, которая являлась базой производственной практики, и определите тип стратегии ее развития.

## **Практическое занятие № 2**

### **ПРОВЕДЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ**

#### *Цель занятия:*

- изучить сущность организационных изменений и роль стереотипов в сопротивлении изменениям;
- получить навыки анализа проведения изменений в организации и преодоления сопротивления.

#### **Теоретический материал**

Изменения – неотъемлемая часть жизни любой организации. Изменения бывают эволюционными, постепенными и революционными и могут касаться как процессов функционирования организации без нарушения ее динамического равновесия, так и процессов развития при нарушении этого равновесия. Изменения могут охватывать все аспекты деятельности организации, и они, как правило, тесно связаны между собой. Решающую роль в инициировании и осуществлении изменений в организации играют руководители.

Управление проведением изменений в организации опирается на определенные принципы, направленные на то, чтобы помочь работникам осознать организационные изменения и обеспечить позитивное участие в них. Большое значение для успешных изменений имеет выбранный стиль их проведения.

Изменения практически всегда сталкиваются с сопротивлением. Понять причины этого явления помогает понятие «гомеостаз»: человек привыкает к определенному сочетанию внешних и внутренних условий, даже если они не совсем комфортны для него. Предстоящие перемены, не очень ему знакомые, а потому несущие потенциальную угрозу гомеостазу, им первоначально отторгаются.

Формы сопротивления могут быть разными, и, соответственно, разными должны быть методы их преодоления. Они варьируются от мягких (косвенное воздействие на сотрудников) до жестких (принуждение). Эти изменения необходимо использовать на основе анализа сложившейся ситуации.

Пребывание в организации, где происходят изменения, часто вызывают у человека стрессовое состояние. Это негативно влияет

не только на индивида, но и на организацию в целом. Поэтому крайне важно выявить факторы, вызывающие стресс, и обеспечить адаптацию к стрессовым ситуациям и выход из этого состояния.

Чем существеннее изменения, происходящие в организации, тем сильнее у сотрудников проявляется действие психологических охранительных механизмов, одним из которых являются стереотипы. Формы стереотипов могут делать их носителей неуязвимыми для общественного мнения. Стереотипы восприятия включают несколько вариаций на тему «Да, но...».

### **Практическое задание**

1. Проанализируйте приведенную ситуацию и ответьте на вопросы.

*Как можно охарактеризовать программу первоочередных мероприятий по выводу комбината из кризиса? Какие аспекты в ней не учтены?*

*Каковы основные причины срыва этих мероприятий? Как на это повлиял отказ от привлечения специалистов консалтинговой фирмы?*

*Как следовало бы организовать управление проведением изменений на комбинате?*

Ответы на большинство вопросов не могут быть абсолютно четкими и однозначными. Главное – аргументированно объяснить свою позицию.

#### *Ситуация для анализа*

ОАО «Хлебопродукт» является одним из крупнейших комбинатов по производству муки и комбикормов в Московской области. Доля рынка Московской области по муке у комбината – 21 %, а по комбикормам – 10 %.

В начале 90-х гг. на комбинате, как и на большинстве российских предприятий, начался резкий спад объемов реализации и, соответственно, производства. Производство муки упало более чем на 40 %, а комбикормов – почти в 3 раза. Были и объективные экономические причины: значительное падение объемов потребления муки в России (более чем на 30 %), разорение многих птицефабрик и животноводческих ферм, отсутствие оборотных средств и др. Комплексная диагностика, проведенная консалтинговой фирмой, показала, что на предприятии отсутствовали какие-либо элементы современных систем управления, как и квалифицированная управленческая команда, которая могла бы контролировать изменения.

В анонимных социологических исследованиях сотрудники обвиняли во всех бедах генерального директора, который не хотел отдавать свою власть. Он, в свою очередь, утверждал, что готов делегировать многие возложенные на него функции управления, однако никто не способен решать вопросы квалифицированно. В ходе комплексной проверки диагностики специалистами привлеченной консалтинговой фирмы совместно с руководством была разработана программа первоочередных мероприятий по выводу комбината из кризиса и повышению эффективности за счет собственных резервов управления:

- создание системы управления персоналом;
- обучение персонала эффективным методам работы в условиях рынка;
- формирование команд по главным направлениям деятельности;
- создание команды единомышленников;
- активизация сбыта и маркетинга;
- ориентация на клиента, создание эффективных технологий обслуживания;
- изменение структуры организации, четкое распределение задач и функций с учетом делегирования;
- формирование эффективной финансовой политики.

После этого комбинат начал самостоятельно, без участия консультантов реализовывать программу реформирования, но осуществить намеченные изменения не удалось. Были мобилизованы резервы лишь в части экономии зарплаты, электроэнергии и проведены некоторые изменения в социальной сфере, а основные проблемы управления решены не были. Как следствие, спад производства продолжился, несмотря на то что в целом рыночная ситуация улучшилась.

2. Определите, верны ли приведенные утверждения. Обсудите их в группе, свою позицию обоснуйте.

#### *Утверждения*

- а) эффективная адаптация предполагает проведение постоянных организационных изменений;
- б) реализация стратегии всегда предусматривает проведение изменений;
- в) практически любые организационные изменения могут вызвать сопротивление;

г) лучшее время для преодоления сопротивления изменениям – это период до их возникновения;

д) характер и глубина проводимых в организации изменений должны учитывать стадию жизненного цикла организации;

е) источниками сопротивления являются люди, а источниками изменений – обстоятельства;

ж) одна из важных причин сопротивления – культура;

з) чем более глубокие и радикальные изменения проводятся, тем выше вероятность сопротивления;

и) одним из методов преодоления сопротивления организационным изменениям является явное и неявное принуждение;

к) к организации, находящейся в состоянии организационного стресса, вполне применимы обычные управленческие воздействия.

3. Проанализируйте перечисленные в табл. 1 стереотипы. Определите, какие методы преодоления сопротивления подходят для каждого конкретного случая и какой стиль проведения изменений наиболее целесообразно использовать.

Таблица 1

Стереотипы и пути их преодоления

| Стереотип                             | Форма проявления сопротивления  | Метод преодоления сопротивления | Стиль проведения изменений |
|---------------------------------------|---|---------------------------------|----------------------------|
| 1                                     | 2   | 3                               | 4                          |
| «Это у нас уже есть»                  | Приводится пример, в некоторых чертах схожий с предлагаемым изменением  |                                 |                            |
| «Это у нас не получится»              | Приводят перечень факторов, которые не позволяют даже надеяться на положительный результат от изменений                   |                                 |                            |
| «Это не решает наши главные проблемы» | Поскольку может существовать несколько точек зрения на главные проблемы, то изменение может быть оценено как неадекватное |                                 |                            |

| 1                           | 2  | 3 | 4 |
|-----------------------------|--|---|---|
| «Здесь не все равноценно»   | От предлагаемого изменения отделяют некоторые существенные моменты, без которых оно теряет смысл   |   |   |
| «Это требует доработки»     | Изменение оценивают как «сырое» и отклоняют  |   |   |
| «Есть и другие предложения» | Предлагающая сторона поставлена в заведомо невыгодные условия конкуренции с другими инициаторами изменений и вынуждена пойти на выяснение отношений с ними |   |   |

4. Ответьте на вопросы теста для самоконтроля (табл. 2). Каждый вопрос теста имеет четыре варианта ответа. Уровень сложности и значимости вопроса определяется в графе «Статус вопроса».

Таблица 2

## Тест для самоконтроля

| Вопрос и варианты ответов   | Статус вопроса |
|---|----------------|
| 1. Как стратегия связана с изменениями в организации?<br>а) никакой связи нет;<br>б) стратегия определяется на первом этапе изменений;<br>в) стратегия является заключительным шагом изменений;<br>г) изменения обеспечивают реализацию стратегии   | 1              |
| 2. Какова связь между объемом и качеством информации с одной стороны и уровнем сопротивления изменениям с другой?<br>а) связь обратная: если имеет место недостаток информации, сопротивление усиливается;<br>б) никакой связи нет;<br>в) четкой связи нет, но недостаток или искажение информации может способствовать сопротивлению;<br>г) связь прямая: чем больше информации, тем сильнее сопротивление | 2              |

| Вопрос и варианты ответов   | Статус вопроса |
|---|----------------|
| <p>3. Почему изменения, затрагивающие не отдельных работников, а группы работников, наиболее эффективны?</p> <p>а) на группу легче воздействовать;</p> <p>б) любые изменения в групповых взаимодействиях оказывают влияние на индивидуальное поведение работников;</p> <p>в) в группе имеется лидер, который в случае принятия изменений может способствовать их позитивному восприятию;</p> <p>г) такие изменения более подготовлены</p> | 1              |
| <p>4. Существуют ли плюсы в сопротивлении изменениям?</p> <p>а) никаких плюсов нет;</p> <p>б) да, существуют, т. к. руководители организации еще раз анализируют разработанную концепцию;</p> <p>в) существуют плюсы для конкурентов данной организации;</p> <p>г) такие изменения более подготовлены</p>   | 2              |
| <p>5. В чем заключается смысл использования агентов изменений (агентов перемен)?</p> <p>а) они выступают «катализаторами» изменений;</p> <p>б) они служат «громоотводом» для выплеснутых эмоций;</p> <p>в) смысла в их использовании нет;</p> <p>г) они являются кандидатами на замещение должностей</p>  | 2              |
| <p>6. В каком случае стресс полезен для индивида?</p> <p>а) стресс непродолжительный и небольшой;</p> <p>б) стресс является следствием постоянного выяснения отношений;</p> <p>в) стресс представляет собой периодически возникающее напряжение в подразделении по поводу выполняемой работы;</p> <p>г) стресс является следствием перегрузки в результате выполненной важной работы</p>  | 1              |
| <p>7. Необходимо ли делегировать полномочия при проведении изменений?</p> <p>а) следует оценивать конкретную ситуацию;</p> <p>б) нет, нецелесообразно;</p> <p>в) целесообразно, т. к. это снижает вероятность будущего сопротивления переменам;</p> <p>г) целесообразно, если изменения радикальные</p>   | 1              |

| Вопрос и варианты ответов   | Статус вопроса |
|---|----------------|
| <p>8. Необходимо ли руководству организации обеспечивать успешность проведения мелких, локальных изменений?</p> <p>а) необходимо сосредоточиться только на крупных, стратегических изменениях, не распыляя силы;</p> <p>б) необходимо управлять всеми изменениями в организации;</p> <p>в) по возможности стараться управлять мелкими изменениями, поскольку они происходят постоянно и чрезвычайно важны для конкретных людей в организации;</p> <p>г) да, если они затрагивают вопросы стимулирования</p> | 2              |
| <p>9. Любое ли изменение в организации вызывает сопротивление?</p> <p>а) нет, только разрушающее некие традиции;</p> <p>б) при эффективном управлении не вызывает никакого;</p> <p>в) практически любое;</p> <p>г) вызывает только радикальное изменение</p>  | 1              |
| <p>10. Как должны вести себя руководители организации, если инициатива изменений исходит от подчиненных?</p> <p>а) всячески содействовать этой инициативе;</p> <p>б) погасить инициативу;</p> <p>в) провести всесторонний анализ предлагаемого изменения и на его основе принять решение;</p> <p>г) стимулировать подчиненных, но не форсировать проведение изменений</p>   | 2              |

### **Практическое занятие № 3**

## **ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА КАК ОБЪЕКТ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ**

#### ***Цели занятия:***

- освоить методику стратегического анализа структуры организации;
- получить навыки оценки факторов, влияющих на выбор организационной структуры управления.

## Теоретический материал

Важно знать, в какой мере существующая организационная структура управления может способствовать либо мешать реализации выбранной стратегии. Различные типы оргструктур управления обуславливают свои особенности стратегических изменений.

*Элементарная структура* отражает двухуровневое разделение, которое может существовать только в маленьких организациях. При такой структуре в организации выделяется верхний уровень (руководитель) и нижний (исполнитель).

Элементарные структуры позволяют быстро принимать решения, быстро реагировать на изменения во внешней среде и обеспечивать неформальный подход к мотивированию и контролю деятельности сотрудников. Это дает организации преимущества. В то же время элементарные структуры открывают простор для волюнтаризма руководителя и сосредоточивают его внимание на текущих делах, не давая ему возможности уделять должное внимание стратегическим вопросам.

*Функциональная структура* возникает там, где появляется разделение труда и специализация. Отдельные функции (производство, маркетинг, финансы) получают организационное закрепление. Складывается структура, связывающая эти подразделения в единое целое и устанавливающая связи подчинения в организации.

Функциональные структуры позволяют высшему руководству сосредоточиться на стратегических вопросах и создают условия для достижения высокой эффективности за счет специализации. Недостатком является то, что они могут приводить к межфункциональным конфликтам, затрудняют межфункциональную координацию и ограничивают возможности подготовки в организации менеджеров, способных решать вопросы стратегического управления.

*Дивизиональная структура* складывается в тех организациях, в которых в силу определенных обстоятельств выделяются относительно обособленные и наделенные большими правами в осуществлении своей деятельности структурные подразделения. Основаниями для их выделения может быть производство различных продуктов в специализированных подразделениях, осуществление деятельности на относительно изолированных территориях, работа с различными специализированными покупателями. Руководство таких подразде-

лений имеет право само вырабатывать стратегию и подчиняется непосредственно высшему руководству организации.

Достоинства дивизиональных структур:

- обеспечивая передачу прав в отделения организации, способствуют увеличению гибкости и адаптивности организации к условиям внешней среды;

- полностью освобождают высшее руководство от решения текущих вопросов и дают ему возможность заниматься только стратегическими вопросами;

- с их помощью в организации устанавливается на более низких уровнях зависимость финансового состояния подразделений от результатов их функционирования;

- создают условия для формирования в организации менеджеров-стратегов.

Существенные недостатки данных структур – вероятность возникновения стратегической несовместимости отдельных самостоятельных подразделений организации и трудности распределения общеорганизационных ресурсов и издержек между автономными отделениями.

*Организационная структура на базе стратегических единиц бизнеса* применяется, когда у организации много самостоятельных подразделений близкого профиля деятельности. В этом случае для координации их работы создаются специальные промежуточные управленческие органы, располагаемые между подразделениями и высшим руководителем. Такие органы возглавляют заместители высшего руководства организации. Этим частям организации придается статус стратегических единиц бизнеса.

Структуры, отражающие наличие стратегических единиц бизнеса, обеспечивают возможность координации автономных отделений, осуществляющих схожую деятельность. Это их основное положительное качество. В то же время в организации появляется еще один уровень в управленческой иерархии, из-за чего трудно разграничить полномочия руководителей стратегических единиц бизнеса и руководителей автономных отделений, входящих в эти стратегические единицы.

*Матричная структура* отражает закрепление в организационном построении фирмы двух направлений руководства. Вертикальное является управлением структурными подразделениями организации,

горизонтальное – управлением отдельными проектами или программами, для реализации которых привлекаются люди и ресурсы различных подразделений организации. При такой структуре устанавливается разделение прав менеджеров, осуществляющих управление подразделениями, и менеджеров, руководящих выполнением проекта.

Матричная структура позволяет преодолеть разобщенность, которая возникает между отдельными функциональными звеньями организации. Является хорошей основой для привлечения менеджеров среднего уровня к решению стратегических вопросов, тем самым способствуя выращиванию в организации менеджеров-стратегов. Матричная оргструктура создает условия для осуществления комплексного подхода при решении задач и способствует усилению созидательного начала организации. К трудностям реализации матричного подхода относятся его дуализм в руководстве, при котором у подчиненных может возникать множество неясностей, а также необходимость больших координационных усилий, охватывающих вертикальные и горизонтальные связи.

Выбор той или иной организационной структуры управления зависит от следующих *факторов*, имеющих стратегическое значение:

– *размер и степень разнообразия деятельности организации.* Оргструктура должна соответствовать размеру организации и не быть более сложной, чем это необходимо. Влияние размера организации на ее организационную структуру проявляется обычно в виде увеличения числа уровней управления. Если организация маленькая и руководитель может управлять деятельностью сотрудников один, то применяется элементарная организационная структура. Если же количество сотрудников увеличивается настолько, что ими трудно управлять одному руководителю, или возникают отдельные специализированные виды деятельности, то в организации появляется промежуточный уровень в управлении, начинает применяться функциональная структура. Дальнейший рост организации может вызвать возникновение новых уровней в управленческой иерархии. В результате могут быть применены дивизиональная структура или же структура, отражающая создание стратегических единиц бизнеса. Возникновение в организации комплексных проектов требует применения матричной структуры;

– *географическое размещение организации.* Региональным подразделениям организации, которые достаточно изолированы, деле-

гируются определенные права в принятии решений. Если права небольшие, то увеличивается число звеньев в функциональной структуре. Если же территориальное подразделение наделяется статусом относительной самостоятельности, то происходит переход к дивизиональной структуре;

– *технологии*. Число структурных единиц и их взаимное расположение привязываются к используемым технологиям. При этом оргструктура должна позволять проводить технологическое обновление;

– *отношение к оргструктуре со стороны руководителей и сотрудников организации*. Следует учитывать, какой тип структуры они предпочитают и насколько готовы идти на введение нетрадиционных форм построения организации. Часто менеджеры склонны к выбору традиционной, функциональной формы оргструктуры, т. к. она им более ясна и привычна. Высококвалифицированные работники, а также работники, труд которых имеет творческую направленность, предпочитают структуры, дающие им больше свободы и самостоятельности. Работники же, выполняющие рутинные операции, ориентированы на простые и традиционные организационные структуры;

– *динамизм внешней среды*. Если внешняя среда стабильна и изменения в ней незначительны, то организация может с успехом применять механистические оргструктуры, обладающие малой гибкостью и требующие больших усилий для их изменения. В том же случае, если внешняя среда динамична, структура должна быть органической, гибкой и способной быстро реагировать на внешние изменения, иметь высокий уровень децентрализации;

– *стратегия, реализуемая организацией*. Не обязательно менять структуру каждый раз, когда организация переходит к реализации новой стратегии. Однако следует установить, насколько существующая оргструктура соответствует стратегии, а потом, если это необходимо, провести соответствующие изменения.

### **Практическое задание**

1. Изучите стратегические факторы, влияющие на выбор оргструктуры управления.
2. Проанализируйте оргструктуру управления сельскохозяйственной организации и установите влияние на ее выбор различных факторов.

## Практическое занятие № 4 СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

### *Цели занятия:*

- освоить методику оценки стратегических кадровых решений;
- получить навыки анализа взаимосвязи стратегии развития бизнеса и кадровой стратегии организации.

### **Теоретический материал**

В основе кадровой стратегии лежит общая стратегия развития организации. Поэтому стратегия управления персоналом разрабатывается с учетом внутренних ресурсов предприятия, традиций и возможностей, предоставляемых внешней средой. *Объектами* стратегического менеджмента в отношении персонала являются сотрудники предприятия, условия труда, структура персонала.

#### *Основные направления кадровой стратегии:*

- организация отношений и связей с рынком труда;
- политика использования персонала;
- выбор и реализация стиля управления;
- организация рабочих мест и условий труда;
- политика признания личных успехов в труде;
- выбор системы оплаты труда;
- политика подготовки и повышения квалификации персонала;
- коммуникационная политика.

Кадровую стратегию можно сформулировать, ответив на следующие ключевые вопросы:

- Делать ли ставку на привлечение персонала со стороны или использовать собственный?
- Направлять ли ограниченные определенной величиной средства в высокие вознаграждения или разделить их между денежным вознаграждением и льготами за счет предприятия?
- Осуществлять ли тесные контакты с профсоюзами?
- Как осуществлять комплектование штатов?

Исходя из расставленных акцентов формируется новая цепочка вопросов и кадровых решений, но уже тактического плана:

- Создавать ли собственный учебный центр?
- Нужны ли программы социальной поддержки работников?
- Каким премиальным системам отдать предпочтение?

- Какую роль будет играть оценка деятельности работников?
- Пересматривать ли схемы и средний уровень заработной платы при изменении принципов комплектования штатов?

Характерным признаком концептуального подхода к стратегическому управлению персоналом является согласование долгосрочных и краткосрочных целей. Оно вытекает из необходимости координировать сиюминутные потребности с долгосрочными перспективами. Поэтому существуют *стратегические решения* долго-, средне- и краткосрочного характера применительно к пяти направлениям кадровой политики (табл. 1).

Таблица 1

Стратегические кадровые решения

| Направление кадровой политики | Перспектива  |  |   |
|-------------------------------|--|--|---|
|                               | долгосрочная   | среднесрочная  | краткосрочная   |
| <i>1</i>                      | <i>2</i>   | <i>3</i>   | <i>4</i>  |
| Отбор и расстановка персонала | Определить характеристики работников, требуемых предприятию на длительную перспективу                      | Выбрать критерии отбора кадров. Разработать план действий на рынках рабочей силы                               | Разработать штатное расписание. Разработать план набора и схему передвижения работников |
| Вознаграждение персонала      | Определить, как будет оплачиваться персонал с учетом ожидаемых внешних условий и возможностей предприятия  | Разработать план развития системы оплаты работников. Проработать вопросы создания системы льгот и премирования | Разработать систему оплаты труда и систему премирования                                 |
| Оценка персонала              | Определить, что именно нуждается в оценке. Дать предварительную оценку потенциала персонала и его динамики | Создать обоснованную систему оценки персонала  | Создать ежегодную систему оценки работников и повседневную систему контроля             |

| 1                                  | 2  | 3  | 4   |
|------------------------------------|--|--|---|
| Развитие персонала                 | Оценить способность имеющихся кадров к возможной перестройке в работе                          | Разработать общую программу развития управленческой системы. Разработать меры поощрения саморазвития сотрудников | Разработать систему повышения квалификации и тренинга работников  |
| Планирование продвижения по службе | Построить долговременную систему, обеспечивающую сочетание необходимой гибкости и стабильности | Определить линии продвижения работников. Увязать их индивидуальные устремления с задачами предприятия            | Обеспечить подбор на отдельные рабочие места подходящих сотрудников. Спланировать ближайшие кадровые перемены |

В современных условиях кадровая стратегия, ориентированная на тенденции и планы хозяйственного развития и на достижение основных целей организации, должна учитывать долгосрочное развитие предприятия, сохранение его рыночной независимости и финансового равновесия.

По отношению к внешней среде организация может реализовывать открытую или закрытую кадровую стратегию. При *открытой* организация комплектует персонал за счет внешних источников. При *закрытой* ставка делается на внутренние источники комплектования штатов. Содержание мероприятий, характерных для открытой и закрытой кадровой стратегии на различных стадиях жизненного цикла организации, приведено в табл. 2.

Кадровая стратегия рассматривается как элемент общей стратегии развития организации. Реализация взаимосвязи стратегии развития бизнеса и кадровой стратегии осуществляется через участие руководителей службы управления персоналом в разработке стратегических решений предприятия (табл. 3).

## Мероприятия по комплектованию штатов

| Стадия жизненного цикла организации | Перспектива  |   |  |
|-------------------------------------|--|---|--|
|                                     | долгосрочная   | среднесрочная   | краткосрочная  |
| <b>Открытая кадровая стратегия</b>  |  |   |  |
| Формирование                        | Привлечение молодых перспективных профессионалов. Информирование о предприятии | Поиск перспективных людей и проектов. Создание банка кандидатов на работу. Проведение конкурсов                     | Отбор менеджеров и специалистов под конкретные проекты   |
| Динамический рост                   | Активная политика привлечения профессионалов                                   | Разработка принципов и процедур оценки кандидатов. Формирование вертикальных и горизонтальных управленческих команд | Разработка штатного расписания, должностных инструкций, документов и правил. Набор персонала под конкретные виды работ |
| Стабилизация                        | Разработка новых форм организации труда под новые технологии                   | Разработка оптимальных схем стимулирования труда. Анализ и рационализация рабочих мест                              | Реализация программ оценки и стимулирования труда персонала  |
| Спад                                | –  | Создание нормативных документов по кадровому аспекту ликвидации предприятия   | Оценка персонала с целью сокращения. Переобучение, трудоустройство, частичная занятость персонала                      |
| Возрождение                         | Оценка потребности в персонале для разных этапов жизни фирмы                   | Поиск перспективных специалистов  | Консультационная помощь, программы социальной помощи   |

| Стадия жизненного цикла организации | Перспектива  |  |   |
|-------------------------------------|--|--|---|
|                                     | долгосрочная   | среднесрочная  | краткосрочная   |
| Закрытая кадровая стратегия         |  |  |   |
| Формирование                        | Создание собственных институтов                                | Поиск перспективных студентов, стажировка на предприятии                                   | Привлечение друзей, родственников и знакомых                      |
| Динамический рост                   | Планирование карьеры. Разработка нетрадиционных способов найма | Проведение внутрифирменного обучения. Разработка программ стимулирования труда             | Набор сотрудников с высоким потенциалом и способностью к обучению |
| Стабилизация                        | Разработка схем оптимизации труда, сокращение трудовых затрат  | Программы обучения персонала. Разработка социальных программ                               | Оптимизация деятельности предприятия. Использование совмещений    |
| Спад                                | –  | Проведение программ переподготовки   | Поиск рабочих мест для перемещаемого персонала. Увольнение        |
| Возрождение                         | Создание инновационных отделов. Проведение конкурсов проектов  | Разработка программ реализации активности сотрудников в направлениях, полезных предприятию | Включение персонала в обсуждение перспектив развития организации  |

Таблица 3

## Особенности управления персоналом при реализации различных стратегий бизнеса

| Направление кадровой политики      | Управление персоналом   |  | Требования к персоналу  |  |
|------------------------------------|---|--|---|--|
|                                    | Стратегии роста   | Стратегии сокращения                               | Стратегии роста   | Стратегии сокращения   |
| Отбор кадров                       | Направлен на поиск людей гибких и верных, способных идти на риск и доводить дело до конца | Маловероятен                                       | Работники должны быть инициативными, контактными новаторами с долгосрочной ориентацией, готовыми рисковать, должны обладать гибкостью в изменяющихся условиях, не бояться ответственности, работать в тесном сотрудничестве с другими | Требуются работники на короткое время, узкой специализации, без большой приверженности фирме |
| Вознаграждение персонала           | Справедливое и беспристрастное, основанное на заслугах                                    | Основано на заслугах, без дополнительных стимулов  |   |  |
| Оценка персонала                   | Основана на четко оговоренных критериях и результатах                                     | Строгая, формальная                                |   |  |
| Развитие персонала                 | Неформальное, акцент на компетентность и качественный рост, ориентация на результат       | Развития персонала практически нет                 |   |  |
| Планирование продвижения по службе | С учетом реальных возможностей и интересов работника                                      | Возможности имеют те, у кого есть требуемые навыки |   |  |

## Практическое задание

1. Изучите объекты стратегического менеджмента в отношении персонала, основные направления кадровой стратегии, стратегические кадровые решения, содержание мероприятий при открытой и закрытой кадровой стратегии, требования к персоналу при реализации различных стратегий развития бизнеса.

2. Разработайте методику оценки стратегических кадровых решений долго-, средне- и краткосрочного характера.

Необходимо составить перечень кадровых решений долго-, средне- и краткосрочного характера по различным направлениям кадровой политики (табл. 4) и выбрать шкалу для их экспертной оценки.

Таблица 4

Стратегические кадровые решения на долго-, средне- и краткосрочную перспективу

| Направление кадровой политики      | Кадровые решения  | Экспертная оценка |
|------------------------------------|---|-------------------|
| Долгосрочная перспектива           |   |                   |
| Отбор и расстановка персонала      | Определение характеристик работников, требуемых предприятию |                   |
| Вознаграждение персонала           |   |                   |
| Оценка персонала                   |   |                   |
| Развитие персонала                 |   |                   |
| Планирование продвижения по службе |   |                   |
| Среднесрочная перспектива          |   |                   |
| Отбор и расстановка персонала      |   |                   |
| ...                                |   |                   |
| Краткосрочная перспектива          |   |                   |
| ...                                |   |                   |

3. Проведите экспертную оценку стратегических кадровых решений в организации, которая являлась базой производственной практики. Проанализируйте полученный результат.

4. Проанализируйте взаимосвязь стратегии развития бизнеса и кадровой стратегии организации, которая являлась базой производственной практики, по направлениям кадровой политики.

## Практическое занятие № 5

### СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОВ

#### *Цели занятия:*

- освоить методику стратегического анализа конкурентов;
- научиться определять на практике конкурентную позицию организации.

#### **Теоретический материал**

С целью лучшего изучения конкуренции в отраслях и на рынках, где действует фирма, налаживается система слежения и анализа действия конкурентов. Такой анализ должен выявить:

- общее состояние конкуренции (остроту, масштабы, степень государственного регулирования);
- характер конкурирующей продукции (степень ее новизны, дифференциации, частоту и причины внедрения новинок конкурентами и т. д.);
- главные факторы успеха в конкурентной борьбе;
- самых опасных конкурентов.

Основные направления стратегического анализа конкурентов:

- 1) объем и качество выпускаемой продукции;
- 2) величина производственного и экономического потенциала, обеспеченность ресурсами, в т. ч. финансовыми;
- 3) основные цели;
- 4) действия на рынке (поглощение конкурентов, внутренний рост с целью их вытеснения, приобретение доли рынка соперников, удержание своей доли, ее сокращение под натиском более сильных фирм);
- 5) масштабы соперничества (местные, региональные, национальные, глобальные);
- 6) потенциальные возможности и конкурентные позиции соперников (усиливаются, надежно защищены; могут быть сохранены, слабеют и т. д.);
- 7) стратегические намерения (нейтральные, поступательные, оборонительные);
- 8) тип поведения (агрессивный с высоким уровнем риска; независимый, игнорирующий соперников; компромиссный, предпочитающий поиск путей к соглашению; кооперативный, ориентирующий

щийся на совместные действия; адаптивный, основанный на учете действий других; подчиненный и т. д.);

9) конкурентные преимущества, качество и уровень конкурентоспособности продукции, ее защищенность патентами;

10) организация сбыта (по видам продукции, потребителям, регионам, условиям и срокам поставок), политика товардвижения;

11) нацеленность на лидерство (вытеснение нынешнего лидера, приближение к лидирующей группе);

12) отношение к риску;

13) способы и оперативность реакции на изменение рыночной конъюнктуры;

14) затраты и влияющие на них факторы, политика цен (упор на цену, на качество);

15) экспорт (фирмы-импортеры; объем экспорта и его структура; доля рынка за рубежом);

16) намерения и возможные следующие шаги (важно знать, удовлетворены ли конкуренты своим настоящим и будущим положением, какие серьезные шаги они могут предпринять, что может спровоцировать их активные действия);

17) личные возможности первых руководителей;

18) уровень издержек;

19) успехи в области НИОКР;

20) рыночная политика.

В ходе анализа есть возможность понять, почему конкурент поступает так, а не иначе, и выработать стратегию дальнейших действий. Если фирма не обращает внимания на поведение своих соперников, то участвует в конкурентной борьбе вслепую и не может их победить.

Результатом анализа может быть определение конкурентной позиции фирмы на рынке (например, с точки зрения объема продаж). Эта позиция характеризуется четырьмя типами стратегических долей:

1. Лидер (доля рынка более 40 %). Фирма чувствует себя увереннее других, но, опасаясь конкуренции, проводит гибкую политику цен и стимулирование спроса. Исходя из своих возможностей и ситуации она может осуществлять следующие действия:

- уход с ослабленных сегментов рынка в перспективные;
- создание барьеров (ценовых, лицензионных и т. д.) на основных направлениях действия конкурентов;
- диверсификацию;
- оборону, дополняемую при необходимости контратакой;

- упреждающую атаку на соперников;
- массированное наступление путем нанесения удара в слабое место соперника.

2. Претендент на лидерство (доля рынка до 30 %). Фирма ощущает себя уверенно, только если атакует первой. Ее атака может иметь форму:

- фронтального наступления по многим направлениям (качество, цена, реклама, сбыт). Это требует значительных средств;

- окружения всей или значительной части рыночной территории лидера;

- перехода к производству новых товаров, освоению новых рынков и технологий;

- наскоков и уколов.

3. Последователь (доля на рынке до 20 %). Следует за лидером на значительном расстоянии от него, экономя средства. Это позволяет иметь меньшие маркетинговые затраты и использовать опыт первопроходцев в применении новейших разработок.

4. Окопавшийся в рыночной нише (доля на рынке 10 %). Это фирмы-новички, ищущие рыночную позицию, которая обеспечивает удовлетворительную прибыльность.

### Практическое задание

1. Изучите систему и направления стратегического анализа конкурентов, обеспечивающие выбор конкурентной позиции фирмы.

2. Выберите основные направления стратегического анализа конкурентов сельскохозяйственной организации и составьте перечень факторов, которые могут быть источником их силы и слабости (табл.).

Таблица

Оценка факторов

| Направление стратегического анализа | Фактор             | Экспертная оценка |
|-------------------------------------|--------------------|-------------------|
| Выпускаемая продукция               | Качество продукции |                   |
|                                     | ...                |                   |
|                                     | <b>Итого:</b>      |                   |
| ...                                 | ...                |                   |
|                                     | <b>Итого:</b>      |                   |

3. Проведите экспертную оценку сильных и слабых сторон конкурентов сельскохозяйственной организации. При оценке фактора ему выставляется +1 балл, если это сильная сторона конкурентов, или –1 балл, если слабая.

4. Просуммируйте экспертные оценки факторов по всем направлениям стратегического анализа конкурентов и сделайте вывод о состоянии конкурентной позиции организации.

### **3. МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ УПРАВЛЯЕМОЙ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ**

#### **ТЕМА: «Ключевые факторы успеха и стратегические способности»**

Конкурентные преимущества фирмы являются основой *ключевых факторов успеха*, по которым она превосходит соперников в данный момент.

Ключевые факторы успеха различны для разных отраслей и рынков, постоянно меняются, с трудом поддаются копированию, позволяют фирме быть прибыльной, конкурентоспособной, захватить рынок. Ключевые факторы успеха лежат в основе разработки стратегии фирмы, их выбор становится главной задачей ее руководства.

Различают следующие ключевые факторы успеха:

– технологические (уникальное оборудование, обладание патентами, лицензиями, ноу-хау и возможностью применения на их базе технологических инноваций);

– производственные (высокая эффективность и качество работы, низкие затраты, выгодное местоположение, широкий ассортимент, возможность работы по индивидуальным заказам);

– сбытовые (развитая торговая сеть и сервис, низкие расходы, быстрое исполнение и доставка заказа);

– маркетинговые (глубокое знание рынка и клиентов, владение искусством продаж, привлекательный дизайн и упаковка, низкие цены, эффективная реклама);

– профессиональные (уникальная квалификация персонала, его способность быстро осваивать новинки, обмениваться информацией и опытом, осуществлять самообучение);

– организационные (развитая информационная система, способность быстро реагировать на изменяющуюся ситуацию, большой опыт в области управления);

– экономические (обладание значительными финансовыми ресурсами).

Ранжированный перечень ключевых факторов успеха продавца:

• при ориентации покупателя на качество:

– качество;

– надежность;

– оригинальность;

– сервис;

– цена;

– сроки поставки;

• при ориентации покупателя на цену:

– цена;

– сроки поставки;

– качество;

– сервис;

– оригинальность.

Ключевые факторы успеха находятся в тесной связи со *стратегическими способностями*, в основе которых лежат:

– уникальные ресурсы, которыми располагает фирма;

– сложные нематериальные активы.

Ключевыми факторами успеха могут быть:

– базовые и профессиональные знания, компетентность, навыки и опыт персонала;

– прогрессивное оборудование;

– патенты, лицензии, ноу-хау;

– технологии создания и распределения продукции;

– система управления производством, инновациями и обучением;

– производственная и организационная структура;

– методы и стиль управления.

Стратегические способности индивидуальны, свойственны только конкретной фирме, не поддаются копированию. На их основе фирма создает набор хозяйствующих единиц, специализирующихся на выпуске определенных стратегических продуктов, имеющих более высокую ценность по сравнению с имеющимися аналогами.

## Практическое задание

1. Изучите материал к самостоятельной работе. Обратите внимание на следующие моменты:

- сущность ключевых факторов успеха;
- виды ключевых факторов успеха;
- ранжирование ключевых факторов успеха;
- стратегические способности и их особенности.

2. Разработайте методику оценки ключевых факторов успеха и стратегических способностей организации.

Необходимо составить перечень показателей ключевых факторов успеха и стратегических способностей (табл.), а затем выбрать шкалу для их экспертной оценки.

*Таблица*

Ключевые факторы успеха и стратегические способности

| Показатель                        | Экспертная оценка |
|-----------------------------------|-------------------|
| <b>Ключевые факторы успеха</b>    |                   |
| Качество                          |                   |
| Цена                              |                   |
| ...                               |                   |
| Итого:                            |                   |
| <b>Стратегические способности</b> |                   |
| Уникальные ресурсы                |                   |
| Сложные нематериальные активы     |                   |
| ...                               |                   |
| Итого:                            |                   |

3. Проведите экспертную оценку ключевых факторов успеха и стратегических способностей организации, которая являлась базой производственной практики. Проанализируйте полученный результат.

## 4. ПРИМЕРЫ РАЗНОУРОВНЕВЫХ ЗАДАНИЙ ДЛЯ КОНТРОЛЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ИЗУЧЕНИЯ МОДУЛЯ

### *Репродуктивный уровень*

1. Тест на узнавание; вид тестового задания – альтернативный. Выберите один правильный ответ.

*Полное или частичное сохранение конкурентных преимуществ характерно для...*

- а) наступательных стратегий;
- б) наступательно-оборонительных стратегий;
- в) оборонительных стратегий.

2. Тест на узнавание; вид тестового задания – на различение.

Выберите все правильные ответы.

*Объектами стратегического менеджмента в отношении персонала являются:*

- а) сотрудники организации;
- б) миссия организации;
- в) условия труда;
- г) структура персонала;
- д) внутренняя среда организации.

3. Тест на узнавание; вид тестового задания – на установление соответствия.

Установите соответствие понятий с их основными признаками:

| Понятие                      | Основные признаки  |
|------------------------------|--|
| А. Оборонительные стратегии. | 1. Приобретение и удержание конкурентных преимуществ.  |
| Б. Наступательные стратегии  | 2. Полное или частичное сохранение конкурентных преимуществ.<br>3. Перестройка работы фирмы, когда необходимо поправить ее пошатнувшееся положение |

4. Тест на воспроизведение по памяти; вид тестового задания – на дополнение с ограничением ответа (подстановка).

Пользуясь представленным рядом понятий, вставьте пропущенные слова и получите правильное определение.

*... – создание необходимых предпосылок для успешной реализации стратегии, перевод организации в такое состояние, в котором она будет готова к проведению стратегии в жизнь.*

- а) установление целей;
- б) разработка стратегии;
- в) стратегические изменения;
- г) принятие стратегических решений.

### ***Продуктивный уровень***

1. Задание на воспроизведение, основанное на понимании и применении знаний в знакомой ситуации; вид задания – на свободно конструируемый ответ.

*Выявите существенные различия между стратегиями обратной вертикальной интеграции и впереди идущей вертикальной интеграции.*

2. Задание на воспроизведение, основанное на понимании и применении знаний в знакомой ситуации; вид задания – типовая задача.

Малое предприятие купило у ведущей компании право на продажу товаров ее торговой марки.

*Какой вид франчайзинга использовало малое предприятие?*

### ***Творческий уровень***

1. Задание на применение знаний в незнакомой ситуации; вид тестового задания – проблемная задача.

*Что будет с конкурентной позицией фирмы, если ее доля на рынке уменьшится до 8 %?*

2. Задание на применение знаний в незнакомой ситуации; вид тестового задания – нетиповая задача.

*Предложите методику анализа территориальных факторов конкурентоспособности организации.*

3. Задание на добывание новых знаний; вид тестового задания – научно-исследовательская задача.

*Проведите анализ факторов конкурентоспособности конкретной сельскохозяйственной организации (например, являвшейся базой производственной практики).*

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

### *Основная*

1. Баринов, В. А. Стратегический менеджмент : учебное пособие / В. А. Баринов, В. Л. Харченко. – М. : ИНФРА-М, 2016. – 285 с.
2. Воронин, А. Д. Стратегический менеджмент : учебное пособие / А. Д. Воронин, А. В. Королев. – Минск : Вышэйшая школа, 2014. – 175 с.
3. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : электронный учебно-методический комплекс по учебной дисциплине «Стратегический менеджмент» для специальности 1-26 02 02 «Менеджмент» (по направлениям), направление специальности 1-26 02 02-07 «Менеджмент (информационный)» / Минсельхозпрод РБ, БГАТУ, ФПУ, Кафедра менеджмента и маркетинга ; сост.: Л. А. Казакевич, М. И. Латушко. – Электронные данные (4 185 227 байт). – Минск : БГАТУ, 2017. – Загл. с экрана.

### *Дополнительная*

1. Антонов, Г. Д. Стратегическое управление организацией : учебное пособие / Г. Д. Антонов, О. П. Иванова, В. М. Тумин. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 239 с.
2. Басовский, Л. Е. Современный стратегический анализ : учебник / Л. Е. Басовский. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 256 с.
3. Басовский, Л. Е. Стратегический менеджмент : учебник / Л. Е. Басовский. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 365 с.
4. Грушенко, В. И. Стратегии управления компаниями. От теории к практической разработке и реализации : учебное пособие / В. И. Грушенко. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 336 с.
5. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Т. Зуб. – М. : Юрайт, 2014. – 376 с.
6. Коротков, Э. М. Управление изменениями : учебник и практикум для академического бакалавриата / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. – М. : Юрайт, 2015. – 279 с.
7. Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент : учебное пособие / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – М. : ИНФРА-М, 2015. – 287 с.
8. Организационная культура : учебник / Ю. В. Воскресенская [и др.] ; под ред. В. Г. Смирновой. – М. : Юрайт, 2014. – 307 с.
9. Парахина, В. Н. Стратегический менеджмент : учебник / В. Н. Парахина, Л. С. Максименко, С. В. Панасенко. – М. : КНОРУС, 2011. – 496 с.
10. Пугачев, В. П. Стратегическое управление человеческими ресурсами организации : учебное пособие / В. П. Пугачев, Н. Н. Опарина. – М. : КНОРУС, 2016. – 207 с.

Учебное издание

## СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Учебно-методическое пособие

Составители:

**Козакевич** Леонид Александрович,  
**Бородинская** Евгения Михайловна

Ответственный за выпуск *Е. М. Бородинская*

Редактор *Д. А. Значёнок*

Корректор *Д. А. Значёнок*

Компьютерная верстка *Д. А. Значёнок*

Дизайн обложки *Д. О. Бабаковой*

Подписано в печать 17.01.2022. Формат 60×84<sup>1</sup>/<sub>16</sub>.

Бумага офсетная. Ризография.

Усл. печ. л. 9,30. Уч.-изд. л. 7,27. Тираж 99 экз. Заказ 506.

Издатель и полиграфическое исполнение:  
учреждение образования

«Белорусский государственный аграрный технический университет».  
Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,  
распространителя печатных изданий

№ 1/359 от 09.06.2014.

№ 2/151 от 11.06.2014.

Пр-т Независимости, 99–2, 220023, Минск.