СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

ТРЕТЬЕ ИЗДАНИЕ



А.И. ПАНОВ, И.О. КОРОБЕЙНИКОВ, В.А. ПАНОВ

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Третье издание,
переработанное и дополненное

Рекомендовано Министерством образования Российской Федерации в качестве учебного пособия для студентов высших учебных заведений

Рекомендовано Учебно-методическим центром «Профессиональный учебник» в качестве учебного пособия для студентов вузов, обучающихся по направлению 080100 «Экономика и управление»

ЮНИТИ
UNITY
Москва • 2017

УДК 005.21(075.8)
ББК 65.291.213я73
П16

Рецензент:
д-р экон. наук, акад. АЕН РФ, проф. *Ф.Е. Удалов*

Главный редактор издательства
кандидат юридических наук,
доктор экономических наук *Н.Д. Эриашвили*

Панов, Александр Иванович.
П16 Стратегический менеджмент: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению (080100) «Экономика и управление» / А.И. Панов, И.О. Коробейников, В.А. Панов. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 303 с.
I. Коробейников, Игорь Олегович.
II. Панов, Владимир Александрович.

ISBN 5-238-01052-4

Агентство CIP РГБ

Освещены основные проблемы стратегического менеджмента — от общих принципов до конкретных приемов разработки и реализации стратегии. Представлены сведения о предпосылках и сущности стратегического управления, его уровнях и функциональных разновидностях, рассмотрены основные этапы стратегического управления, а также структуры, цели и задачи анализа среды организации и методы осуществления этого процесса. Рассмотрены вопросы формулирования миссии фирмы и формирования ее имиджа, разработки системы целей. Раскрыты основные виды базовых стратегий. Изложены новые тенденции в организационном развитии корпораций. Представлена совокупность стратегий, применяемых предприятиями малого бизнеса. Раскрыты стратегические аспекты развития производственного потенциала компании, разработка маркетинговой стратегии фирмы. Анализируются вопросы, относящиеся к реализации и контролю стратегии фирмы.

Для студентов и аспирантов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации», а также руководителей и менеджеров организаций и предприятий.

ББК 65.291.213я73

ISBN 5-238-01052-4

© ИЗДАТЕЛЬСТВО ЮНИТИ-ДАНА, 2002, 2004, 2006

Воспроизведение всей книги или какой-либо ее части любыми средствами или в какой-либо форме, в том числе в Интернет-сети, запрещается без письменного разрешения издательства.

ОТ АВТОРОВ

Экономические преобразования в России сопровождаются радикальными изменениями в системе управления национальным хозяйством. Ликвидация отраслевых министерств, центральных органов функционального управления хозяйством и их научно-исследовательских центров обусловили необходимость смещения центра тяжести в принятии долгосрочных стратегических решений на уровень отдельных предприятий и фирм. Стремительный рост числа предприятий малого и среднего бизнеса и приход в эту сферу огромного количества менеджеров, не имеющих должной профессиональной подготовки, способствовали актуализации проблемы освоения основ стратегического управления субъектами современного хозяйствования.

Предлагаемое вниманию читателей учебное пособие имеет целью вооружить читателя знаниями как в области общей методологии стратегического управления, так и в подходах к разработке конкретных видов стратегий функционального и линейного характера.

Структура учебного пособия комплексно охватывает основные проблемы стратегического менеджмента — от общих его принципов до конкретных приемов разработки и реализации стратегии.

Материалы первой главы содержат необходимые сведения о предпосылках и сущности стратегического управления, его уровнях и функциональных разновидностях.

Вторая глава посвящена рассмотрению основных этапов стратегического управления. В ней раскрываются структура, цели и задачи анализа среды организации; особое внимание уделяется методам осуществления этого процесса.

В третьей главе освещается содержательная сторона общего направления деятельности фирмы. Обстоятельно рассматриваются вопросы формулирования миссии фирмы и формирования ее имиджа, разработки системы целей ее деятельности на средне- и долгосрочную перспективу. Излагается методика управления по целям.

Четвертая глава посвящена конкретным вопросам разработки стратегии. Здесь раскрываются основные виды базовых стратегий.

В пятой главе раскрывается сущность организационных стратегий, определяется их роль в успешности реализации избранного курса действий. Кроме того, рассматриваются новые тенденции в органи-

зационном развитии корпораций. Особое внимание уделено сетевым структурам и концепции «интегральной фабрики».

В шестой главе рассматривается совокупность стратегий, применяемых предприятиями малого бизнеса.

Седьмая глава посвящена весьма важной социально-экономической проблеме — стратегическим аспектам развития производственного потенциала компании.

Важной проблеме в области стратегического управления — разработке маркетинговой стратегии фирмы — посвящена восьмая глава. В новых экономических условиях эта проблема имеет важное теоретическое и практическое значение. Освещаются также вопросы специфики конкурентной стратегии.

В завершающей части анализируются вопросы, относящиеся к реализации и контролю стратегии фирмы.

Ситуации, предложенные для анализа, позволят закрепить теоретический материал, изложенный выше.

Наука и дисциплина «Стратегический менеджмент» находятся в постоянном развитии и совершенствовании, поэтому авторы будут весьма признательны за высказанные замечания и пожелания.

Глава 1

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ В СИСТЕМЕ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

1.1. Тенденции развития современного менеджмента

Построение рыночной экономики в России сопровождается радикальными изменениями в структуре хозяйствующих субъектов. В результате приватизации и акционирования большая часть предприятий стали частными, за последние годы государство резко сократило свое участие в управлении экономикой, что повлекло серьезные количественные и качественные преобразования в системе и методах хозяйствования.

Следует отметить, что серьезную эволюцию претерпевает менеджмент и в других развитых странах.

Как показывает анализ, успеха добиваются фирмы, способные сконцентрировать усилия на главных направлениях своей деятельности; эффективно распоряжаться временем и управлять стремительным потоком нововведений; создать условия для внедрения гибких форм организации, при которых совместный труд должен приносить удовлетворение всем членам организации.

Можно выделить следующие *основные тенденции* развития управления современными фирмами.

1. *Организационные поиски менеджмента.* Здесь возможны многообразные структурные решения — от сетевых, оболочковых организационных форм и групповой работы до максимальной самостоятельности отделений, рисковых новаторских команд, полностью отвечающих за прибыль и убытки. В относительно небольшом органе корпоративного управления концентрируется решение стратегических вопросов развития, связанных с крупными инвестициями, сосредоточиваются функции интеграции деятельности фирмы. Каждое отделение («дивизион») полностью финансирует свою деятельность, вступает на коммерческой основе в партнерские отношения с любыми организациями. Наблюдается тенденция к уменьшению жесткости и иерархичности сложившихся структур, дальнейшему развитию программно-целевого управления.

2. *Функция координации.* Эта функция имеет особое значение, поскольку речь идет о взаимозависимости предприятий в масштабах региона, страны. Существует несколько видов координации:

превентивная — прогнозируются проблемы и пути их преодоления; *устраняющая* — ликвидируются перебои в хозяйственной системе; *регулирующая* — предназначается для поддержания установленной схемы взаимодействия субъектов хозяйствования; *стимулирующая* — повышает эффективность деятельности при отсутствии видимых отклонений.

3. ***Настроенность управленческой системы на поддержку и вознаграждение риска и индивидуальной инициативы***, нацеленной на повышение эффективности на всех участках деятельности. По мнению многих авторов, в ближайшем будущем уровень образования и квалификация работников окажутся главным стратегическим ресурсом организации.

4. ***Поворот бизнеса к управлению организационной культурой***, т.е. системой ценностей, разделяемой персоналом фирмы и связанной с конечными целями организации. В данном случае предполагаются: установление высоких стандартов деятельности, начиная с самого себя; обеспечение гибкого лидерства с акцентом на личные контакты; создание атмосферы всеобщей вовлеченности в дела фирмы. Все выше ценятся способность и готовность делегировать полномочия подчиненным ступеням структуры управления и исполнителям, продуктивное взаимодействие и руководителей и подчиненных, заинтересованный подход к стратегии управления, использование современных информационных систем.

Основным субъектом, организационным звеном рыночной экономики является предприятие (фирма, организация). ***Фирма*** — это экономическая единица, которая самостоятельно принимает решения, стремится к максимизации прибыли, производит продукцию (товары, услуги) для других хозяйствующих субъектов рынка, несет социальную ответственность перед обществом и каждым работником.

В настоящее время главным для мелких, средних и крупных предприятий, фирм оказывается не столько стремление к снижению издержек производства и цен на продукцию, сколько способность фирмы дать потребителю товар более высокого качества или обладающий какими-то новыми свойствами (притом в основном за ту же цену).

Дело в том, что жизненный цикл продукции стал более коротким, а ассортимент изделий и объем выпуска разовых партий существенно увеличились. Значительно усложнилась технология производства, что потребовало новых форм контроля, организации и разделения труда. Обострилась конкуренция на рынке товаров, в корне изменившая отношение к качеству продукции, что потребовало от организации послепродажного обслуживания и дополнительных фирменных услуг. Неопределенность внешней среды (постоянная изменчивость условий, поведения, быстрая и гибкая переориентация производства и сбыта) стала одним из важнейших понятий менеджмента.

Динамичное изменение технологий, борьба за потребителя и качество продукции, рост конкуренции заставляют предприятия по-новому увидеть весь комплекс вопросов управления. Перестройка внутрифирменного управления в последнее время является основой реорганизации всего хозяйственного механизма предприятий. Ориентация на потребительский спрос, проведение маневренной научно-технической инновационной и рыночной политики, стремление к нововведениям стали главными идеями новой философии менеджмента. Стержень этой философии кроется в признании социальной ответственности, лежащей на управляющих.

Особое место управления в рыночной экономике обусловлено тем, что оно обеспечивает интеграцию экономических процессов на предприятии и в стране в целом. Управление фирмами связывает воедино их внутренние ресурсы и внешнюю среду, наиболее существенными компонентами которой являются государственное регулирование экономики, конкуренция, состояние социальной среды, а также повышает конкурентоспособность бизнеса.

На рубеже XX—XXI веков в деловом мире произошла ломка стереотипов управленческого мышления, устаревших концептуальных подходов к управлению. Конечно, современное управление не отвергает полностью рационалистическую модель; она была и остается методологической основой формирования организационных структур, планирования, проведения предпроектных исследований, экономических расчетов. Элементы жесткого командного управления остаются предпочтительными в определенных экстремальных условиях, требующих, например, быстрой концентрации усилий на каком-либо участке работ или решения неотложных производственных задач, таких, как выпуск массовой стандартной продукции. Но там, где необходимо экспериментировать, искать, творить в условиях повышенного хозяйственного риска, налаживать связи между деловыми партнерами, сугубо административные рычаги становятся неэффективными и требуется новое, гибкое и разнообразное поведенческое управление, ориентированное на творческого менеджера.

Философия и концепция управления в традиционных и новых организациях резко отличаются друг от друга. Традиционная организация является ответом на стандартную технологию и неменяющуюся внешнюю среду. Новая организация быстро реагирует на перемены, непрерывно меняющиеся технологии и неопределенность среды.

Современный подход к организации представляет собой сбалансированное сочетание человеческих ценностей, организационных изменений и непрерывных адаптаций к изменениям внешней среды. Именно последнее обстоятельство дало импульс для возникновения, применительно к сфере бизнеса, концепции стратегического управления.

1.2. Причины возникновения стратегического менеджмента

Возникновение стратегического менеджмента в России вызвано объективными причинами, вытекающими из изменений характера среды деятельности предприятий. Это обусловлено действием целого ряда факторов.

Первая группа факторов обусловлена общемировыми тенденциями развития рыночной экономики. К ним можно отнести: интернационализацию и глобализацию бизнеса; появление новых неожиданных возможностей для бизнеса, открываемых достижениями науки и техники; развитие информационных сетей, делающих возможным молниеносное распространение и получение информации; широкую доступность современных технологий; изменение роли человеческих ресурсов; возрастание конкурентной борьбы за ресурсы; ускорение изменений в окружающей среде.

Вторая группа факторов проистекает из тех преобразований в системе управления экономикой в России, которые произошли в процессе перехода к рыночной модели хозяйствования, массовой приватизации предприятий практически всех отраслей. В результате весь вышестоящий пласт управленческих структур, который был занят сбором информации, выработкой долгосрочной стратегии и направлений развития отдельных отраслей и производств, был ликвидирован.

Можно по-разному относиться к уже не существующим отраслевым министерствам, плановым органам, однако нельзя отрицать, что они, располагая мощной сетью отраслевых и ведомственных институтов, выполняли практически весь объем работ по разработке перспективных направлений развития предприятий, преобразовывали их в перспективные текущие планы, которые сверху доводились до исполнителей. Задача руководства предприятий заключалась главным образом в осуществлении оперативных функций по организации выполнения спущенных сверху заданий. Они выступали в роли своего рода продуцентов.

В результате стремительной ликвидации верхнего слоя управления предприятиями в сочетании с приватизацией, когда государство отказалось от управления подавляющим большинством предприятий, руководству объединений и фирм были автоматически переданы все функции, которые раньше выполнялись вышестоящими органами. Естественно, руководство и внутренняя организация предприятий оказались в большинстве случаев не подготовленными к такой деятельности.

Третья группа факторов связана с возникновением огромного количества хозяйственных структур различных форм собственности, когда в сферу предпринимательства пришла масса неподготовлен-

ных к профессиональной управленческой деятельности работников, что предопределило необходимость ускоренного усвоения последними теории и практики стратегического менеджмента.

Четвертая группа факторов, которая носит также сугубо российский характер, обусловлена общей социально-экономической ситуацией, сложившейся в переходный период от плановой экономики к рыночной. Данная ситуация характеризуется обвальным спадом производства, болезненной структурной перестройкой экономики, массовыми неплатежами, инфляцией, нарастающей безработицей и другими негативными явлениями. Все это крайне осложняет деятельность хозяйственных организаций, сопровождается нарастающей волной банкротств и т.п. Естественно, происходящее в экономике страны предопределяет необходимость повышенного внимания к проблемам стратегического управления, что в свою очередь должно обеспечить выживаемость предприятий в экстремальных условиях. Не случайно ряд авторов выдвигают тезис о том, что в такой ситуации следует говорить прежде всего о стратегии выживания и лишь потом — о стратегии.

Обращение к стратегии становится жизненно необходимым, когда, например, возникают внезапные изменения во внешней среде фирмы. Их причиной могут стать: насыщение спроса; крупные изменения в технологии внутри или вне фирмы; неожиданное возникновение многочисленных новых конкурентов.

В подобных ситуациях традиционные принципы и опыт организации не соответствуют задачам по использованию новых возможностей и не обеспечивают предотвращение опасностей. Если у организации нет единой стратегии, то не исключено, что различные ее подразделения выработают разнородные, противоречивые и неэффективные решения: служба сбыта будет бороться за возрождение прежнего спроса на продукцию фирмы, производственные подразделения — делать капитальные вложения в автоматизацию устаревающих производств, а служба НИОКР — разрабатывать новую продукцию на базе старой технологии. Это приведет к конфликтам, затормозит переориентацию фирмы и сделает ее работу неритмичной и неэффективной. Может выясниться, что переориентация начата слишком поздно, чтобы гарантировать фирме выживание.

Оказавшись перед лицом подобных сложностей, фирма должна решить две чрезвычайно трудные проблемы: выбрать нужное направление развития из многочисленных альтернатив и направить усилия коллектива в нужное русло.

Однако необходимо заметить, что наряду с явными преимуществами стратегическое управление имеет ряд недостатков и ограничений по его использованию, которые показывают, что этот тип управления, равно как и другие, не обладает универсальностью применения для решения любых задач в любых ситуациях.

Во-первых, стратегическое управление уже в силу своей сущности не дает (да и не может дать) точной и детальной картины будущего. Формируемое в стратегическом управлении будущее желаемое состояние организации — это не детальное описание ее внутреннего и внешнего положения, а пожелание того, в каком состоянии должна находиться организация в будущем, какую позицию занимать на рынке и в бизнесе, какую иметь организационную культуру, в какие деловые группы входить и т.п. Причем все это в совокупности должно определить, выживет или нет организация в будущем в конкурентной борьбе.

Во-вторых, стратегическое управление не может быть сведено к набору рутинных процедур и схем. У него нет описательной теории, которая обосновывает, что и как делать при решении определенных задач или в конкретных ситуациях. Стратегическое управление — это определенная *философия*, или *идеология бизнеса* и *менеджмента,* и каждым менеджером она понимается и реализуется в значительной мере по-своему.

Конечно, существует ряд рекомендаций, правил и логических схем анализа проблем и выбора стратегии, а также стратегического планирования и практической реализации стратегии. Однако в целом ***стратегическое управление*** — это симбиоз интуиции и искусства высшего руководства вести организацию к стратегическим целям, высокий профессионализм и творчество служащих, обеспечивающие связь организации со средой, обновление организации и ее продукции, а также реализацию текущих планов и, наконец, активное включение всех работников в реализацию задач организации, в поиск наилучших путей достижения ее целей.

В-третьих, требуются огромные усилия и большие затраты времени и ресурсов для того, чтобы в организации начался процесс стратегического управления. Необходимы создание и осуществление *стратегического планирования*, что в корне отлично от разработки долгосрочных планов, обязательных к исполнению в любых условиях. Стратегический план должен быть гибким, реагировать на изменения внутри и вне организации, для чего требуются большие усилия и крупные затраты. Необходимо также создать службы, занимающиеся изучением внешней среды. Службы маркетинга в современных условиях приобретают исключительную значимость и требуют существенных дополнительных затрат.

В-четвертых, резко усиливаются негативные последствия ошибок стратегического предвидения. В ситуации, когда в сжатые сроки создаются совершенно новые продукты, неожиданно возникают новые возможности для бизнеса и на глазах исчезают возможности, существовавшие много лет. Цена расплаты за неверное предвидение и соответственно за ошибки стратегического выбора становится для организации зачастую роковой. Трагическими бывают последствия

неверного прогноза для организаций, осуществляющих безальтернативный путь функционирования либо реализующих стратегию, не поддающуюся принципиальной корректировке.

В-пятых, при осуществлении стратегического управления часто основной упор делается на стратегическое планирование, в то время как важнейшей составляющей стратегического управления является реализация стратегического плана. Это предполагает в первую очередь создание организационной культуры, позволяющей реализовать стратегию систем мотивации и организации труда, а также определенную гибкость в организации.

При стратегическом управлении *процесс выполнения* оказывает активное обратное влияние на планирование, что еще более усиливает значимость фазы выполнения. Поэтому организация в принципе не сможет перейти к стратегическому управлению, если даже у нее создана очень хорошая подсистема стратегического планирования, но нет предпосылок или возможностей для создания подсистемы стратегического выполнения.

Эволюция систем внутрифирменного управления дает возможность понять, что сменяющие друг друга системы соответствуют растущему уровню нестабильности (неопределенности) внешней среды. С начала XX века выработались два типа систем управления предприятиями: управление на основе контроля за исполнением (постфактум) и управление на базе экстраполяции прошлого. К настоящему времени сложились два типа систем управления:

- первый — *базирующийся на определении позиции* (управление на основе предвидения изменений, когда начали возникать неожиданные явления и темп изменений ускорился, однако не настолько, чтобы нельзя было вовремя определить реакцию на них). Этот тип включает: долгосрочное и стратегическое планирование; управление посредством выбора стратегических позиций;
- второй — *связан со своевременной реакцией, дает ответ на быстрые и неожиданные изменения в окружающей среде* (управление на основе гибких экстренных решений). Этот тип включает: управление на основе ранжирования стратегических задач; управление по сильным и слабым сигналам; управление в условиях стратегических неожиданностей.

Выбор сочетаний различных систем для конкретного предприятия зависит от условий среды, в которой оно действует. Выбор системы определения позиций обусловлен новизной и сложностью задач. Выбор системы своевременной реакции зависит от темпа изменений и предсказуемости задач. Синтез, интеграция этих систем управления позволяют сформировать метод стратегического управления, наиболее полно отвечающий условиям гибкости и неопределенности внешней среды.

1.3. Сущность стратегического менеджмента

Термин «стратегическое управление» был введен в обиход на стыке 1960—1970-х годов для того, чтобы разграничивать управление, осуществляемое на высшем уровне, от текущего управления на уровне производства. Необходимость такого разграничения была вызвана в первую очередь изменениями в условиях осуществления бизнеса. В практике российских предприятий это было обусловлено рядом специфических условий, о которых было сказано выше.

В общем плане ведущей идеей, отражающей сущность перехода к стратегическому управлению, явилась необходимость переноса центра внимания высшего руководства на окружение для того, чтобы соответствующим образом и своевременно реагировать на происходящие в нем изменения, своевременно отвечать на вызов, брошенный внешней средой.

Существует целый ряд определений понятий «стратегия» и «стратегическое управление». Назовем некоторые из них, на наш взгляд, наиболее характерные:

- ***стратегия*** — процесс принятия решений на высшем уровне организационной иерархии.
- ***стратегия*** — процесс определения и (установления) связи организации с ее окружением, состоящий в реализации выбранных целей и в попытках достичь желаемого состояния взаимоотношений с окружением посредством распределения ресурсов, позволяющий эффективно и результативно действовать организации и ее подразделениям.

Существует также целый ряд определений понятия «стратегическое управление». В качестве нашего рабочего определения дадим следующее: ***стратегический менеджмент*** — это управленческая деятельность по постановке и реализации долгосрочных целей, поддержанию эффективных взаимоотношений фирмы с ее окружением при соответствии поставленных целей ее внутренним возможностям.

Анализируя понятийный аппарат стратегического менеджмента, полезно рассмотреть данную категорию параллельно с понятием «оперативное управление» (ОУ). Ниже наглядно представлены различия подходов к оперативному и стратегическому управлению (СУ) по шести параметрам.

Хотя стратегическое управление является важнейшим фактором успешного выживания в условиях конкуренции, тем не менее в действиях организаций зачастую наблюдается отсутствие стратегий, что приводит их к поражению в рыночной борьбе.

Различия оперативного и стратегического управления

Оперативное управление	*Стратегическое управление*
Миссия, предназначение	
Организация существует для производства товаров и услуг с целью получения дохода от их реализации	Выживание организации в долгосрочной перспективе посредством установления динамичного баланса с окружением
Преимущественная концентрация внимания менеджмента	
Взгляд внутрь организации, поиск путей более эффективного использования ресурсов	Взгляд вне организации, поиск новых возможностей в конкурентной борьбе, отслеживание и адаптация к изменениям в окружении
Учет фактора времени	
Ориентация на краткосрочную и среднесрочную перспективу	Ориентация на долгосрочную перспективу
Основные факторы построения системы управления	
Функции и организационные структуры, процедуры, техника и технология	Люди, системы информационного обеспечения, рынок
Управление персоналом	
Взгляд на работников как на ресурс организации, как на исполнителей отдельных работ и функций	Взгляд на работников как на основу организации, ее основную ценность и источник ее благополучия
Оценка эффективности	
Эффективность деятельности и управления определяется как категория, отражающая прибыльность использования производственного потенциала	Эффективность деятельности управления организацией выражается в том, насколько своевременно и точно организация в состоянии реагировать на новые запросы со стороны рынка и изменяться в зависимости от изменения окружения

Фирма, стремящаяся стать конкурентоспособной, может избрать для достижения этой цели самые разные пути, но сделать выбор она должна обязательно. Как считает М. Портер, если фирма «застревает» между двумя или несколькими стратегиями конкурентной борьбы, то часто в этом проявляется ее нежелание выбрать способ, которым она хочет вести конкурентную борьбу. Она старается добить-

ся конкурентных преимуществ всеми средствами, но не приобретает их ни в одной сфере, поскольку достижение разных типов конкурентных преимуществ обычно связано с взаимно несовместимыми действиями.

По мнению некоторых ученых, Россия — это заповедник неопределившихся или неверно определившихся в выборе стратегии компаний. Подобно непуганой заповедной дичи, российские фирмы могут стать (и уже становятся!) легкой добычей для конкурентов, лучше освоивших жестокую науку рынка. Непоследовательные метания обнаруживших свою слабость отечественных предприятий, которые не выбрали или неверно выбрали стратегию, осложняют положение.

Например, большинству мелкосерийных военных заводов просто нельзя было идти в сферу массового производства, причем даже неважно чего — сковородок или видеомагнитофонов. Дело не в технической сложности конверсионной продукции. Порочна сама идея выпуска стандартного товара небольшими партиями: низких издержек так не добиться, а сверхвысокое качество... нужно ли оно потребителям стандартной продукции?

Отсутствие стратегии или ошибки в ее выборе ведут к бесцельной растрате и без того ограниченных ресурсов, а неизбежные в этом случае неудачи создают предприятиям репутацию безнадежных больных, которым ничто уже не поможет, и, следовательно, отпугивают потенциальных партнеров и инвесторов. Наконец, теряется время — самый невосполнимый фактор рыночного успеха.

Правильный выбор фирменной стратегии — задача, от решения которой будущее отечественной экономики зависит ничуть не меньше, чем от макроэкономических экспериментов властей. Решить ее гораздо сложнее, поскольку положение не может быть исправлено никаким указом. Успех принесут лишь сознательные усилия каждого специалиста предприятия в отдельности.

Отсутствие стратегического управления приводит к тому, что, во-первых, организации планируют свою деятельность исходя из того, что окружение либо не будет вообще меняться, либо в нем не будут происходить качественные изменения.

При нестратегическом управлении составляется план конкретных действий как на настоящее время, так и на будущее, априори базирующийся на том, что четко известно конечное состояние и что окружение фактически меняться не будет.

Видение долгосрочной перспективы — важная составляющая управления, однако это ни в коей мере не должно означать экстраполяции существующей практики и существующего состояния окружения на много лет вперед.

При стратегическом управлении в каждый данный момент фиксируется, что организация должна делать в настоящее время, чтобы достичь желаемых целей в будущем, исходя при этом из того, что

окружение и условия жизни будут изменяться. Иными словами, при стратегическом управлении взгляд из будущего устремляется в настоящее. Вырабатываются и осуществляются действия организации в настоящее время, обеспечивающие ей определенное будущее. В связи с этим при стратегическом управлении не только фиксируется желаемое состояние организации в будущем, но и прогнозируется способность реагировать на изменения в окружении, позволяющая достичь желаемых целей в будущем.

Во-вторых, при нестратегическом управлении выработка программы действий начинается с анализа внутренних возможностей и ресурсов организации. При данном подходе все, что организация может определить на основе анализа своих внутренних возможностей, так это какое количество продукта она может произвести и какие издержки при этом может иметь. Вместе с тем объем производства и величина издержек не дают ответа на вопросы: как созданный фирмой продукт будет принят рынком, какое количество будет куплено и по какой цене. Все это определит рынок.

Тестом удачной стратегии является степень, в которой стратегия фирмы:

- улучшает возможности фирмы успешно конкурировать на своем месте на рынке;
- улучшает ее возможности добиваться конкурентных преимуществ;
- позволяет получать сверхприбыль.

Анализ показал, что около 20% крупнейших американских корпораций применяют в настоящее время систему стратегического управления, а отдельные элементы этой системы используют 75% компаний. При этом в методе стратегического управления сочетаются стратегический подход к постановке задач и программно-целевой подход к их реализации.

Суть комплексных систем стратегического управления состоит в том, что на фирмах, с одной стороны, существует четко выделенное и организованное так называемое *стратегическое планирование*. С другой стороны, структура управления предприятием, системы и механизмы воздействия ее отдельных звеньев построены так, чтобы обеспечить выработку долгосрочной стратегии для успеха в конкуренции и создать управляющий инструментарий для превращения этой стратегии в текущие производственно-хозяйственные планы.

Однако в реальной хозяйственной практике нередко бывает так, что по тем или иным причинам стратегия не выполняется. В этом случае фирма должна идти на ее корректировку. К наиболее типичным случаям, которые заставляют вносить изменения в стратегию фирмы, обычно относят следующие:

- необеспечение стратегией удовлетворительных показателей объема реализации и прибылей в течение последних лет;

- резкое изменение стратегий фирмами-конкурентами, что оказывает существенное влияние на характеристику рынка;
- изменения других внешних факторов, влияющих на деятельность фирмы;
- появление перспектив для принятия мер, способных значительно увеличить прибыль;
- возникновение новых предпочтений покупателей или тенденций к изменениям в этой области;
- исполнение стратегических задач.

Элементы организации стратегического управления требуют четкого согласования. Чаще всего неудачи в области реализации стратегии связаны с тем, что в стратегии, составленной в точном соответствии с рыночной внешней средой, либо организационная структура не учитывала требований избранного курса и была сохранена в прежнем виде, либо система управления или система оценки не отражала его, т.е. чем выше уровень согласованности каждого элемента стратегического управления и соответствия между ними, тем выше вероятность успеха. Здесь будет уместна аналогия с управлением автомобилем или другим транспортным средством: если мы включаем, например, четвертую скорость, то одним движением рычага переключения скоростей мы должны все звенья этой системы настроить на режим работы именно в этой скорости.

1.4. Уровни стратегического управления

Организация стратегического управления напрямую зависит от масштаба, структуры и положения на рынке той или иной компании. Так, в диверсифицированной корпорации стратегии разрабатываются на четырех организационных уровнях:

- корпоративная стратегия для компании в целом;
- стратегия для бизнес-единиц корпорации;
- операционная стратегия для основных структурных единиц — дочерних фирм, представительств, филиалов, отдельных предприятий и т.п.;
- функциональная стратегия для каждого направления определенной сферы деятельности.

Корпоративная стратегия является общим планом управления для диверсифицированной компании, распространяется на всю компанию, охватывая все направления ее деятельности. Она состоит из действий, предпринимаемых для утверждения своих позиций в различных отраслях деятельности, и подходов, используемых для управления делами компании.

Корпоративную стратегию определяют следующие характеристики: 1) масштаб деятельности корпорации, определяющий, какими

видами бизнеса корпорация должна заниматься; 2) связанность составляющих, показывающая, что лежит в основе согласования бизнес-единиц корпорации между собой; 3) метод управления масштабом и связанностью (метод внутреннего развития, стратегический союз или изъятие капиталовложений), использующийся для изменения масштабов и обеспечения связанности организации[1].

Разработка корпоративной стратегии для диверсифицированной фирмы предусматривает ряд этапов.

1. *Действия по достижению диверсификации.* Первая проблема диверсификации — определение сферы деятельности, в частности, в каких отраслях будет действовать компания и каким образом — путем открытия новой компании или приобретения существующей (устойчивого лидера, вновь образованной компании, проблемной фирмы, но с хорошими потенциальными возможностями). Данный аспект корпоративной стратегии определяет, будет ли диверсификация ограничиваться несколькими отраслями или распространится на многие, что и будет определять позицию компании в каждой из целевых отраслей.

2. *Шаги по улучшению общих показателей работы в отраслях, где уже действует фирма.* По мере утверждения позиции компании в выбранных отраслях корпоративная стратегия концентрируется на путях улучшения работы во всех сферах деятельности компании. Решения должны быть приняты в отношении усиления конкурентных позиций в долгосрочной перспективе и доходности предприятий, в которые вложены средства. Материнские компании могут помочь дочерним фирмам быть более успешными, финансируя дополнительные мощности и мероприятия по повышению эффективности производства, предоставляя недостающие управленческие технологии и ноу-хау, приобретая другую компанию, действующую в той же отрасли, и объединяя два направления в одно, более эффективное, и/или приобретая компанию, которая уже имеет сильные позиции на рынке.

Общий план управления диверсифицированной компании обычно включает ориентацию на стратегию быстрого роста большинства наиболее перспективных предприятий, обеспечение нормального функционирования основных сфер деятельности, проведение мероприятий по поддержанию и восстановлению деловой активности на низкоприбыльных, но перспективных направлениях, отказ от непривлекательных или не соответствующих долгосрочным планам корпорации сфер бизнеса.

3. *Нахождение путей получения синергического эффекта среди родственных хозяйственных подразделений и превращение его в конку-*

---

[1] *Фаэй Л., Рэндел Р.* Курс МБА по стратегическому менеджменту: Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. С. 66.

рентное преимущество. Расширяя свою деятельность в бизнесе с похожими технологиями, аналогичным характером работы и каналами сбыта, с теми же покупателями или другими похожими условиями, компания достигает преимущества перед фирмой, переключающейся на абсолютно новую для нее деятельность в несвязанных отраслях.

При родственной диверсификации компания имеет возможность передавать опыт, совместно использовать мощности, тем самым снижая общие издержки, повышая конкурентоспособность некоторых изделий компании, улучшая возможности определенных подразделений, которые могут обеспечить конкурентное преимущество. Чем сильнее связь между различными направлениями деятельности компании, тем больше возможности для совместных усилий и достижения конкурентных преимуществ.

Конечно, связанную диверсификацию привлекательной делают совместные усилия, что позволяет достичь таких результатов работы (синергического стратегического соответствия среди родственных хозяйственных подразделений), которые недостижимы при независимой работе каждого подразделения. Такой аспект стратегии еще раз доказывает, что связанная диверсификация является эффективным средством улучшения показателей работы корпорации и, следовательно, повышения доходов акционеров.

4. *Создание инвестиционных приоритетов и перелив ресурсов корпорации в наиболее перспективные области.* Различные сферы деятельности диверсифицированной компании отличаются друг от друга с точки зрения инвестирования дополнительных средств. Руководителю компании необходимо ранжировать привлекательность инвестирования в различные сферы деятельности для распределения средств в наиболее перспективные направления. Корпоративная стратегия может включать разнообразные хозяйственные подразделения, например постоянно имеющие низкую прибыль или находящиеся в непривлекательных отраслях. Ограничение свободы на инвестирование в непродуктивное производство позволяет передислоцировать средства в наиболее перспективные хозяйственные подразделения или выделить их на финансирование приобретения новых привлекательных со всех точек зрения компаний.

Корпоративная стратегия создается руководителями высшего звена, которые несут основную ответственность за анализ сообщений и рекомендаций, поступающих от руководителей более низкого звена управления. Руководители ключевых производств также могут принимать участие в разработке стратегии компании, особенно если это касается возглавляемого ими производства. Важнейшие стратегические решения рассматриваются и принимаются советом директоров корпорации.

Стратегия «бизнес-единицы» определяет, каким образом следует действовать в конкурентной среде в рамках своей отрасли, чтобы

добиться конкурентного преимущества. Здесь следует согласиться с А. Гупта, включающего следующие пять стадий при создании стратегии бизнес-единицы: задание целей; определение масштабов деятельности; определение баз, на основе которых будет обеспечиваться конкурентное преимущество; проектирование цепочки ценности; управление цепочкой ценности[1].

Бизнес-стратегия состоит из подходов и направлений, разрабатываемых руководством с целью достижения наилучших показателей работы в одной конкретной сфере деятельности.

Для отдельной компании, занимающейся одним видом бизнеса, корпоративная и стратегия бизнес-единицы могут совпадать, так как стратегия компании разрабатывается для одного-единственного вида деятельности.

Операционная стратегия относится к еще более конкретным стратегическим инициативам и подходам в руководстве ключевыми оперативными единицами (заводами, отделами продаж, центрами распределения) при решении ежедневных оперативных задач, имеющих стратегическую важность (рекламные кампании, закупка сырья, управление запасами, профилактический ремонт, транспортировка).

Операционные стратегии, несмотря на меньший масштаб по сравнению со стратегиями более высокого уровня, дополняют и завершают общий бизнес-план работы компании. Главная ответственность за разработку операционных стратегий ложится на руководителей среднего звена, предложения которых должны быть рассмотрены и приняты вышестоящим руководством.

Несмотря на то что операционная стратегия является основанием пирамиды разработки стратегии корпорации, ее важность не должна быть принижена. Например, провал одного завода при реализации стратегических задач по достижению заданного объема производства, уровня себестоимости продукции и качества может снизить показатели всей компании по продажам и получению прибыли и внести сумятицу в общие стратегические действия по созданию положительного образа фирмы в глазах клиентов. Нельзя принижать важность стратегических действий, принимаемых на том или ином управленческом уровне.

Менеджеры среднего звена управления — составная часть команды по разработке стратегии корпорации. Поэтому многие производственные звенья имеют стратегически важные для всей корпорации задачи. Необходимо иметь стратегические планы на местах, чтобы достичь цели всей компании. Региональному менеджеру необходима стратегия, адаптированная к особенностям ситуации в регионе и стоящим перед ним целям. Менеджеру по производству нужна стратегия,

---

[1] *Фаэй Л., Рэндел Р.* Указ. соч. С. 110.

взаимосвязанная с целями предприятия, сформулированными в рамках общего плана действий, и с любыми стратегически близкими проблемами, которые существуют на предприятии. Менеджеру по рекламе необходима стратегия, обеспечивающая максимальную аудиторию для проведения рекламных мероприятий, но в рамках заданного бюджета.

Функциональная стратегия включает следующие разновидности стратегий: товарную; ценообразования; взаимодействия фирмы с рынками производственных ресурсов; поведения фирмы на рынках денег и ценных бумаг; снижения трансакционных издержек; внешнеэкономической деятельности; снижения производственных издержек; инвестиционной деятельности фирмы; стимулирования персонала; предотвращения несостоятельности (банкротства).

➤ *Товарная стратегия фирмы* вырабатывает правила и приемы исследования и формирования потенциальных рынков товаров и услуг, отвечающих миссии фирмы. Она определяет методы поиска наиболее предпочтительных для фирмы стратегических зон хозяйствования, обеспечивающих внешнюю гибкость фирмы.

Главными задачами товарной стратегии являются:

- увязка перспективных задач (миссии) фирмы с потенциальными возможностями рынка и ресурсами фирмы, которыми она сможет располагать в стратегической перспективе;
- анализ жизненных циклов спроса (технологии) товара;
- разработка правил формирования товарного ассортимента, обеспечивающих конкурентное преимущество фирмы и на этой основе максимизацию экономической прибыли в долговременной перспективе.

Товарная стратегия фирмы является базой для планирования перспективных НИОКР, кадровой и инвестиционной политики. На основе товарной стратегии вырабатываются решения, принимаемые в рамках других составляющих стратегии, с которыми товарная стратегия находится в диалектической взаимосвязи.

➤ *Стратегия ценообразования* имеет в своей основе: выработку правил выбора ценовой политики, поведения фирмы в зависимости от конъюнктуры рынка, приемов ценовой конкуренции, приемов мониторинга ситуаций, складывающихся под воздействием факторов на рынках производства, ценных бумаг и на валютных рынках, и изменение в зависимости от этих ситуаций принципов ценообразования, мониторинга процессов изменения спроса и предложения, методов оценки ценовой эластичности спроса, принципов учета влияния макроэкономических и микроэкономических факторов на процессы ценообразования.

Стратегия ценообразования должна ответить на вопрос, как должна вести себя фирма в тех или иных сегментах рынка, чтобы с помощью эффективной ценовой политики привлечь покупателей к своим

товарам, сформировать устойчивые потребительские предпочтения и приверженность потенциальных покупателей марке фирмы.

➤ *Стратегия взаимодействия фирмы с рынками производственных ресурсов* представляет собой набор принципиальных положений, позволяющих эффективно распределять ресурсы и на этой основе выбирать наиболее предпочтительных поставщиков производственных ресурсов. Эта составляющая экономической стратегии должна базироваться на исследовании факторов, определяющих спрос на ресурсы со стороны фирмы. Она тесно связана со стратегией снижения производственных издержек.

➤ *Стратегия поведения фирмы на рынках денег и ценных бумаг* заключается в выработке правил мобилизации дополнительных финансовых ресурсов, направляемых как в инвестиции, так и для решения текущих финансовых задач. В рамках данной стратегии вырабатываются правила и приемы мониторинга этих рынков, постоянного слежения за динамикой конъюнктуры и выбора предпочтительных форм и условий получения кредитов, моментов приобретения или продажи ценных бумаг, выбора разновидностей ценных бумаг, в наибольшей мере отвечающих стратегическим целям фирмы, выбора наиболее надежных эмитентов ценных бумаг. Эта составляющая экономической стратегии воплощается в портфеле ценных бумаг фирмы.

➤ *Стратегия снижения трансакционных издержек* заключается в том, чтобы вырабатывать такой регламент процесса подготовки и заключения различных рыночных трансакций (соглашений, контрактов, договоров и др.), который позволял бы избегать неоправданных дорогостоящих командировок, путешествий сотрудников, сбора и обработки ненадежной, недостоверной информации. Она должна предотвращать юридические казусы, способствующие «ничтожности» заключаемых соглашений и сделок. Такая стратегия должна вырабатывать приемы выбора предпочтительных заказчиков (клиентов) фирмы, приемы изучения потенциальных конкурентов, формирования у потенциальных партнеров устойчивой привязанности к фирме, постоянного стремления к сотрудничеству с ней. Важнейшая задача — формирование баз данных о потенциальных партнерах по трансакциям.

➤ *Стратегия внешнеэкономической деятельности фирмы* обеспечивает выработку правил и приемов поведения фирмы на внешнем рынке как в роли экспортера, так и импортера товаров и услуг. Она определяет принципы осуществления экспортно-импортных операций с учетом действующего в стране и за ее пределами законодательства. При выборе стратегии экспорта фирма учитывает свой экспортный потенциал, выбирает рынки, определяет стратегические цели экспорта, вырабатывает тактику, распределяет ресурсы по формам экспортной деятельности. Основу импортной стратегии (стратегии импорта) составляют исследование цен и качества поставляемых то-

варов, определение сроков и качества обслуживания, технологического уровня импортируемых товаров и др.

➤ *Стратегия снижения производственных издержек* направлена на обеспечение конкурентного преимущества за счет снижения затрат. Стратегия должна вырабатывать приемы достижения низкой стоимости продукции и захвата на этой основе лидерства на «центральном ринге» конкурентной борьбы. Она должна вырабатывать принципы регулирования процесса формирования затрат как за счет факторов производства, так и за счет стратегического анализа издержек по всей «цепочке» нарастания затрат — от начала производства до продвижения товаров на рынок к потенциальному потребителю.

➤ *Стратегия инвестиционной деятельности фирмы* в общепринятом понимании — это стратегия формирования инвестиционного портфеля, т.е. совокупности ценных бумаг, принадлежащих юридическому или физическому лицу. Портфель представляет собой набор акций, облигаций с различной степенью обеспечения и риска, а также бумаг с фиксированными гарантированными доходами. Данный подход к определению понятия инвестиционной стратегии применим к инвесторам — лицам, вкладывающим свои капиталы в другие предприятия с целью получения дохода. В нашем случае речь идет об инвестициях фирмы в собственную материально-техническую базу или в товарно-материальные запасы.

Поэтому под ***инвестиционной стратегией,*** или ***стратегией инвестиционной деятельности фирмы,*** мы понимаем выбор методов (направлений) поддержания материально-технической базы и товарно-материальных запасов фирмы на уровне, обеспечивающем постоянное приращение ее конкурентного статуса. Это означает, что при выработке инвестиционной стратегии необходимо определить наиболее предпочтительную форму воспроизводства: техническое перевооружение, модернизацию, реконструкцию, предпочтительные периодичности воспроизводственных циклов и других характеристик этих процессов.

➤ *Стратегия стимулирования персонала фирмы* — разработка систем стимулирования работников фирмы, ориентированных на достижение стратегических целей фирмы. Основу этих систем должны составлять стимулы, побуждающие работников при выработке стратегических решений руководствоваться не сиюминутными, а долговременными интересами фирмы. Система стратегического стимулирования должна создавать «мотивационное поле», под воздействием которого возбуждается заинтересованность персонала фирмы в эффективном, высококачественном и своевременном удовлетворении требований рынка. Эта система должна быть ориентирована на нужды, потребности и запросы потенциальных клиентов фирмы; стимулы должны быть увязаны с конечными результатами

деятельности фирмы по выполнению ее миссии в стратегической перспективе.

➤ *Стратегия предотвращения несостоятельности* (*банкротства*) *фирмы* является по существу обобщением всех составляющих экономической стратегии. Ее главная задача — раннее обнаружение кризисных тенденций, так называемых слабых сигналов, предвещающих возможность кризисных явлений, и выработка мер, противодействующих этим явлениям.

Важно отличать стратегию и тактику предотвращения банкротства. Если тактика ориентирована на фактическое финансовое состояние фирмы в текущий период ее деятельности и оценку на этой основе вероятности наступления банкротства в ближайшем времени, то стратегия должна исходить из прогнозов возможных последствий тех или иных стратегических долговременных решений. Поэтому важнейшей функцией стратегии предотвращения банкротства фирмы является прогнозирование таких последствий на самых начальных этапах существования фирмы — с момента выбора ее миссии.

Следовательно, стратегия предотвращения банкротства должна определять методы выбора стратегических решений, принимаемых в рамках всех составляющих стратегии фирмы.

Контрольные вопросы и задания

1. Назовите основные причины и факторы, которые обусловили возрастание роли стратегического управления.
2. Сформулируйте основные определения понятий «стратегия» и «стратегический менеджмент».
3. Каковы различия оперативного и стратегического менеджмента?
4. Каковы основные трудности внедрения стратегического управления?
5. Назовите основные уровни стратегического управления.
6. Дайте общую характеристику стратегии.
7. Каковы особенности стратегии отдельных бизнес-единиц?
8. Назовите основные виды функциональных стратегий.

Глава 2

ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

2.1. Этапы процесса стратегического управления

Процесс стратегического управления фирмой — один из сложнейших видов управленческой деятельности. В нем можно выделить следующие э т а п ы:

- анализ окружающей среды — внутренней и внешней;
- определение общего направления развития организации;
- формулирование стратегии;
- реализация стратегии;
- контроль за реализацией стратегии.

Каждый этап (рис. 2.1) имеет самостоятельное значение и требует специфических процедур и подходов.

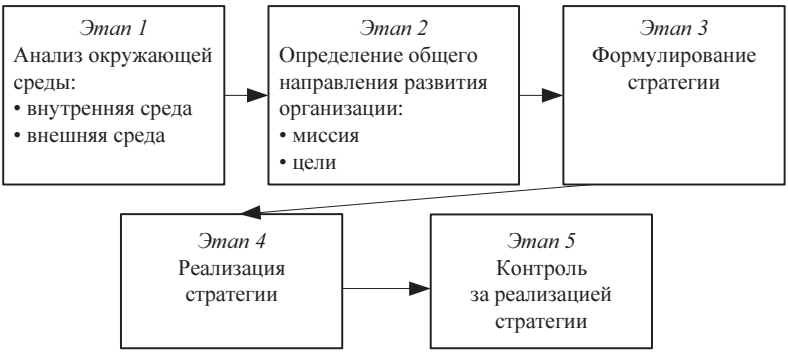


Рис. 2.1. **Основные этапы процесса стратегического управления**

2.2. Структура, цели и задачи анализа среды организации

Каждая производственная система функционирует в сильно дифференцируемой среде, поэтому выработка стратегии ее поведения в

значительной степени обусловлена факторами взаимодействия и влияния среды на стратегию фирмы.

В общем виде анализ окружения (среды) фирмы есть процесс мониторинга организационного окружения, идентифицируемый с настоящими и будущими угрозами и благоприятными возможностями, которые могут влиять на способность фирмы к достижению ее целей. В данном случае организационное окружение представляет собой набор факторов внешней и внутренней ситуации организации, которые могут способствовать ее продвижению вперед для достижения поставленных целей.

Анализ организационного окружения базируется на общей теории систем, согласно которой современные организации более открыты и активнее взаимодействуют со своим окружением.

Необходимо при этом отметить, что, несмотря на различия процедур анализа среды (окружения) фирмы, цель его одна: обеспечить своевременное реагирование управления на внешние и внутренние импульсы для увеличения своего успеха.

Для того чтобы анализ среды был действенным и эффективным, менеджер должен глубоко понимать структуры организационного окружения.

Последнее включает все силы и организации, с которыми фирма сталкивается в своей повседневной стратегической деятельности. Буквально все, что можно назвать вне и внутри фирмы, может быть включено в данное понятие, поскольку все элементы среды могут оказывать на нее влияние.

Среда никогда не бывает стабильна, и, конечно, каждая организация должна знать не только свою среду обитания и природу ее изменений, но и уметь реагировать на эти изменения, ибо неудача в приспособлении к среде выльется в неудачный бизнес.

В общем виде среда выступает как спектр некоторых ограничений. Например, желание расширить деятельность фирмы упирается в финансовые ограничения и ресурсные возможности предприятия. Руководство предприятия в своей деятельности по реорганизации может быть ограничено сопротивлением со стороны сотрудников. Потребительский спрос как часть внешней среды влияет на возможность фирмы достигнуть поставленных плановых цифр прибыли и продаж.

Среда организации делится на общую, оперативную и внутреннюю. На рис. 2.2 показаны взаимоотношения каждой среды с организацией в целом, а также указаны различные компоненты, из которых состоит каждый уровень. Менеджеры должны иметь четкое представление об этих уровнях среды, знать, из каких факторов они состоят, понимать, каким образом каждый фактор и отношения между факторами влияют на деятельность организации, и в конеч-

ном итоге — уметь управлять деятельностью организации в свете этого понимания.

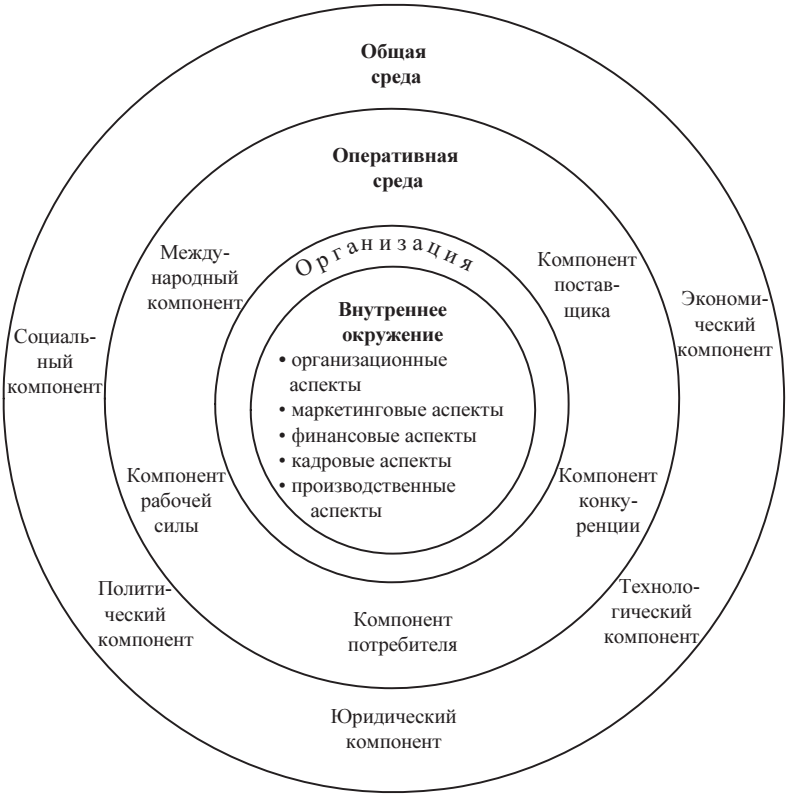


Рис. 2.2. **Организация: уровни ее окружения и составляющие этих уровней**

2.3. Общая среда

Общая среда — это уровень внешней среды организации, состоящий из компонентов, которые, как правило, характеризуются глобальными масштабами и имеют слабое непосредственное влияние на менеджмент организации. Что же представляют собой эти компоненты?

➤ *Экономический компонент* показывает, как используются и распределяются ресурсы внутри этой среды. Примерами факторов экономического компонента могут служить валовой национальный продукт, корпоративные прибыли, уровень инфляции, производительность, уровень безработицы, платежный баланс,

банковская процентная ставка, уровень налогообложения, доходы и расходы потребителя.

➤ *Социальный компонент* определяет характеристики общества, в котором существует организация. Уровень грамотности, образования, обычаи, верования, ценности, образ жизни, возраст, географическое расположение и мобильность населения — все это социальный компонент общей среды. Для менеджеров важно помнить, что общественные перемены неизбежны.

➤ *Политический компонент* включает элементы, которые относятся к категориям государства: например, существующий государственный строй, отношение государства к различным отраслям хозяйства, уровень лоббирования различных групп интересов, прогресс в принятии законов, платформы политических партий и (иногда) намерения кандидатов в борьбе за власть.

➤ *Юридический компонент* состоит из действующих на данный момент законов. Этот компонент определяет правила и законы, по которым должно жить общество. Анализ правового компонента дает организации возможность определить допустимые границы действий во взаимоотношениях с другими хозяйствующими субъектами, а также с государственными и муниципальными структурами. Следует отметить, что в России еще не сформировалась до конца законодательная база для функционирования современной рыночной экономики, что накладывает определенный отпечаток на деятельность фирм и организаций.

➤ *Технологический компонент* включает подходы к производству товаров и услуг, а также анализ общего состояния производственного аппарата, уровня автоматизации и компьютеризации производства, наличия высоких технологий в производстве продукции. Следует отметить, что в ряде отраслей российской экономики износ оборудования составляет 60% и более, а в некоторых из них безвозвратно утрачены высокие технологии. Все это, несомненно, оказывает влияние на выбор стратегии поведения фирмы.

Следует отметить, что процесс изучения технологического компонента должен способствовать выбору таких решений, которые не позволят опоздать с началом технологического обновления и задержаться слишком долго на использовании когда-то новой технологии и производстве когда-то нового, передового продукта.

Изучение составляющих общего окружения не должно заканчиваться только констатацией того, в каком состоянии они пребывали ранее или пребывают сейчас. Важно также вскрыть тенденции, характерные для изменения состояния отдельных важных факторов, и попытаться предсказать тренды развития этих факторов с тем, чтобы предвидеть, какие угрозы могут ожидать организацию и какие возможности могут открыться перед ней в будущем.

2.4. Оперативная среда

Оперативной средой называется уровень внешней организационной среды, состоящий из компонентов, оказывающих непосредственное и незамедлительное влияние на менеджмент организации. Основными компонентами оперативной среды являются потребители, конкуренция, рабочая сила, поставщики и международные вопросы (см. рис. 2.2).

➤ *Компонент потребителя* отражает характеристики и поведение тех, кто покупает товары и услуги, предоставляемые организацией. Характеристика покупателей продукции предприятия является обычной практикой. Определение профиля своих потребителей помогает менеджменту выработать новые идеи об улучшении отношения потребителя к товарам и услугам организации.

➤ *Компонент конкуренции* состоит из организаций, с которыми приходится «вести бой» для получения ресурсов. Знание своих конкурентов является ключевым фактором разработки эффективной стратегии, поэтому анализ конкурентной среды — фундаментальная задача менеджмента. Целью анализа является оказание помощи менеджменту в определении сильных и слабых сторон конкурентов, возможностей существующих и потенциальных конкурентов, а также в предвидении их вероятных стратегий в будущем.

В любой отрасли экономики конкуренция связана с соперничеством существующих предприятий, рыночной властью потребителя, наличием товаров-заменителей, рыночной властью поставщиков и новых предприятий, входящих на данный рынок. На рис. 2.3 показаны эти факторы в качестве движущей силы конкуренции в отдельной отрасли экономики.

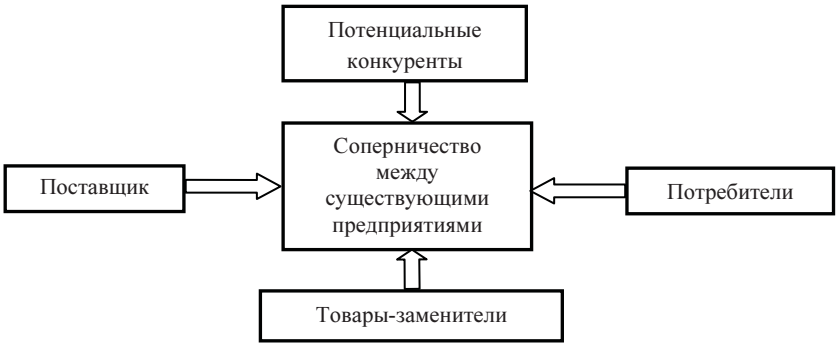


Рис. 2.3. **Факторы конкуренции**

Изучение конкурента занимает особое и очень важное место в стратегическом управлении. Оно направлено прежде всего на то, чтобы

выявить слабые и сильные стороны конкурентов и на основе этого строить свою стратегию.

Конкурентная среда формируется не только внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию и реализующими ее на одном и том же рынке. Субъектами конкурентной среды являются фирмы, которые могут войти в рынок, и, кроме того, фирмы, которые производят *замещающий продукт.* Кроме них на конкурентную среду организации оказывают заметное влияние ее покупатели и поставщики. Обладая способностью к торговле, они могут существенно ослабить позицию организации на поле конкуренции.

➤ *Компонент рабочей силы* состоит из факторов, влияющих на существующее в данный момент положение рабочей силы для выполнения задач организации. Такие вопросы, как уровень квалификации, возможность переподготовки, ожидаемый уровень заработной платы и средний возраст потенциальных рабочих, являются очень важными для деятельности организации.

Есть еще один важный вопрос, который часто остается незамеченным — это желание потенциальных рабочих работать в конкретной организации. Анализ рынка рабочей силы направлен на то, чтобы выявить потенциальные возможности в обеспечении организации кадрами, необходимыми для решения поставленных задач. Организация должна изучать рынок рабочей силы как с точки зрения наличия в нем кадров необходимой специальности и квалификации, необходимого уровня образования, возраста, пола и т.п., так и с точки зрения стоимости рабочей силы. Важным направлением изучения рынка рабочей силы является анализ политики профсоюзов, имеющих влияние на этом рынке, так как в ряде случаев они могут сильно ограничивать доступ к необходимой для организации рабочей силе.

➤ *Компонент поставщика* включает все переменные, относящиеся к тем, кто предоставляет ресурсы для организации. Эти ресурсы приобретаются и трансформируются в процессе производства в конечный продукт или услугу. Сколько продавцов выставляют на продажу конкретные ресурсы, относительное качество материалов, предлагаемых продавцами, надежность поставки и кредитные условия, предлагаемые продавцами, — все эти вопросы важны для обеспечения эффективного и правильного менеджмента организации.

Перед многими российскими предприятиями остро встала проблема поставщика. Например, поставщики металла для ОАО «ГАЗ» в начале 2000 г. подняли цены на поставленный металл на 25%, что поставило автостроителей в крайне трудное финансовое положение.

➤ *Компонент потребителя* включает анализ потребителей (покупателей), который позволяет фирме уяснить: на какой продукт будет наибольший спрос покупателей; на какой объем продаж может