ВСЕРОССИЙСКИЙ ЗАОЧНЫЙ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ

ИНСТИТУТ

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**по дисциплине Стратегический менеджмент**

**Тема «Стратегическое управление организацией в условиях рынка»**

Архангельск 2010

**Содержание**

Введение

Глава 1. Теоретическое обоснование стратегического управления в условиях рынка

1.1Нужно ли стратегическое планирование?

1.2Процесс стратегического управления

1.3Стратегический анализ

1.4SWOT-анализ

1.5В поисках главного фактора

1.6Цели компании

1.7Стратегии компании

Глава 2. Анализ системы стратегического управления на предприятии

2.1Общая характеристика ОАО «Связной СПб

2.2 Стратегия, реализуемая сейчас компанией ОАО «Связной СПб»

2.3 Итоговый SWAT-анализ компании

Глава 3. Предложения по совершенствованию стратегии развития предприятия

3.1 Реклама предложений

3.2 Изменение внутренних инструкций, противоречащих законам

3.3 Организация связи между отделами

3.4 Внутреннее оформление

Заключение

Список литературы

**Введение**

Хотелось бы начать с определения. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ – это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности даёт возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.[[1]](#footnote-1)

Сегодня многие руководители пришли к выводу, что стратегический менеджмент для них является не роскошью, без которой можно обойтись, а реальным средством достижения поставленных целей, позволяющим сделать компанию еще более успешной, обеспечить получение новых прибылей и увеличить ее стоимость. Однако на практике даже тщательно разработанная система стратегического управления во многих случаях не дает ожидаемого эффекта и, более того, требует неоправданно высоких ресурсозатрат (человеческих, временных, финансовых и т. д.).

Для ответа на вопрос "почему?" одни обращаются к консультантам, другие пытаются почерпнуть нужную информацию из книг, третьи действуют интуитивно.

Основополагающими являются следующие утверждения:

При разработке стратегии необходимо помнить, что она должна быть согласована внутри компании. То есть добиваться следует в первую очередь не обеспечения абсолютной правильности намеченного пути, а того, чтобы разработанная стратегия была обязательно согласована с менеджерами компании, которые потом будут ее реализовывать. Это утверждение кажется на первый взгляд парадоксальным, но, тем не менее, доказывается практикой.

При обращении к консультантам нужно четко представлять себе тот объем услуг, который они могут предложить. Одна из распространенных ошибок заключается в том, что от консультантов ждут готовых решений. Но это неправильно. Стратегию компания должна сформулировать сама, а приглашенные консультанты помогут разработать методы ее реализации, не более того.

Еще одна проблема возникает при обращении к литературным источникам. Если сравнить два любых учебника по финансам и экономике, то выяснится, что 80% информации в них совпадает. Что же касается исследований по стратегии, здесь ситуация прямо противоположная — почти одинаковых по содержанию книг не существует. Дело в том, что стратегическое управление — это, с одной стороны, одна из самых слабоструктурированных областей менеджмента, а с другой — мощный инструмент, которым еще нужно научиться пользоваться. Единственное, чем похожи книги по стратегическому управлению, так это, пожалуй, трактовкой стратегического анализа. Практически в любой книге по стратегическому менеджменту рассказывается о большом количестве матриц, предназначенных для стратегического анализа и выработки стратегии. При этом на практике (речь идет о российском опыте) никто эти матрицы (за исключением, может быть, двух-трех) не применяет.

**Глава 1. Теоретическое обоснование стратегического управления в условиях рынка**

**1.1 Нужно ли стратегическое планирование?**

Часто руководители компаний (особенно небольших) задают вопрос: "А когда (начиная с какого момента?) компании нужно начинать заниматься стратегическим управлением?" Ответ очень прост. Конечно же, с самого начала, учитывая только, что небольшое ЧП и крупное промышленное предприятие должны применять инструмент стратегического управления в разных объемах. В противном случае маленькая компания так и не вырастет либо превратится в здоровенного неуправляемого монстра.

Но даже если компания большая, это, к сожалению, вовсе не означает, что в ней серьезно относятся к стратегическому менеджменту и активно занимаются его внедрением и использованием. Топ-менеджер одной крупной шахты, например, сказал, что никогда не слышал о существующей в его компании четко заявленной стратегии, хотя, наверное, в голове генерального директора она есть.

Внимание руководителей к различным аспектам деятельности компании распределено примерно так, как показано в табл. 1. Условно в деятельности организации выделены две составляющие: собственно бизнес и система управления (менеджмент), предназначенная для того, чтобы бизнес работал эффективно и компания была успешной. Кроме того, действия, осуществляемые компанией, можно также условно разделить на оперативные и стратегические. Таким образом, мы получаем четыре квадрата (области деятельности). Практика показала, что в небольших (или только что созданных) компаниях приоритетным для менеджеров является первый квадрат, т. е. оперативная деятельность, непосредственно связанная с бизнесом. На втором месте — система оперативного управления. Это и понятно, так как иначе компания не выживет.

По мере роста организации менеджеры вынуждены уделять все большее внимание не только дальнейшему развитию бизнеса, но и (если компания хочет быть успешной) совершенствованию системы управления.

Здесь, кстати, нужно отметить, что отставание развития системы управления от темпов роста самого бизнеса является довольно распространенной проблемой многих быстрорастущих компаний. Получается, что, чем скорее растет компания, тем быстрее бизнес "убегает" от системы управления. Иногда это приводит к "летальным" последствиям для самого бизнеса.

Нужно отметить, что все более значимую роль в меняющихся условиях начинает играть человеческий фактор. Оперативная деятельность понятнее и проще. Осуществить же стратегически эффективные изменения в рамках текущей деятельности компании практически невозможно. Поэтому в большинстве случаев руководители пытаются ограничиться локальными изменениями, тратя на оперативную деятельность существенно больше времени и усилий, чем на стратегическую (см. рис. 1).

Однако, в конце концов менеджеры начинают понимать, что не смогут коренным образом изменить ситуацию в своем бизнесе без решения назревших стратегических вопросов. Основным фактором успешности проводимых в компании изменений является желание руководства осуществить их. Желание должно быть реальным, а не декларативным — тогда, как говорится, все остальное приложится. Критерием наличия желания является понимание менеджментом компании того неоспоримого факта, что подобная деятельность (4-й квадрат) нуждается в затратах, в т. ч. личных временных ресурсов.

Руководству психологически трудно примириться с расходами на 4-й квадрат, так как у него могут быть более "земные" заботы: заплатить налоги, найти деньги на материалы, выдать сотрудникам зарплату и т. д. К тому же 4-й квадрат — самый непонятный, и оценить отдачу от его финансирования и особенно предсказать время ее наступления непросто.

Кроме того, 4-й квадрат таит в себе еще одну неприятную особенность. Чем бы ни занимался человек в жизни, его могут подстерегать как успех, так и неудача. Это вполне естественно. Так вот, если менеджер потерпел неудачу в 1-м или 2-м квадратах, его это не остановит. Он будет пытаться снова и снова. Но неудача в 4-м квадрате может надолго притормозить его. Поэтому, чтобы заставить себя заниматься проблемами стратегического управления, требуется большая сила воли.

Однако если смотреть в будущее, а не жить сегодняшним днем, то в конечном итоге отсутствие внимания к 4-му квадрату неизбежно повлечет за собой исчезновение необходимости заниматься и первыми двумя, так как компании уже не будет.

Практика показала, что предприятия, как правило, берутся за работу над 4-м квадратом в двух случаях:

* находясь в кризисном или предкризисном положении;
* переживая большой успех, сопровождаемый бурным ростом и развитием.

В обоих случаях теряется управление, т. е. симптомы могут быть схожими, но причины различны. Поэтому "лечение" в двух этих ситуациях должно быть разным.

Следует обратить внимание еще и на то, как быстро порой вырастает компания — никто не успевает это заметить. Генеральный директор одного предприятия, вспоминая историю развития своего бизнеса, рассказывал, что компания его развивалась стремительно, но неприметно, и обнаружили это, только когда персонал перестал помещаться в офисе.

Резюмируя вышесказанное, можно утверждать, что 4-й квадрат не пользуется популярностью по следующим причинам:

* непонятно, зачем это вообще нужно, если не приносит ощутимого результата сейчас;
* новая, непривычная форма деятельности;
* трудно оценить отдачу и время ее наступления;
* непросто установить критерии оценки деятельности занимающихся этим людей;
* дефицит ресурсов.

Среди вышеперечисленных причин явно выделяется последняя. Ситуация здесь может быть двоякой. Или у компании действительно дефицит ресурсов и она сейчас просто не может позволить себе тратить их на совершенствование системы управления. Или директор жалуется, что ему постоянно не хватает средств, и при этом спокойно подписывается под рекламными расходами на несколько сотен тысяч рублей, хотя никто не может сказать заранее, будет ли от этой акции отдача и когда она наступит. Бывают крайности другого рода. В крупных компаниях штат сотрудников дирекции по развитию порой достигает таких размеров, что объем ресурсов, необходимых на ее финансирование, становится существенной позицией в суммарном бюджете, хотя даже видимости эффективного управления компанией при этом не возникает.

Необходимость стратегического планирования скорее определяется философией первого руководителя компании. К тому же точно не известно, что хуже для компании — работать без стратегического плана или иметь неверный стратегический план.

В Америке были проведены исследования с целью определения взаимосвязи между результатами деятельности компании и методами обеспечения ее роста. Часть компаний, участвовавших в исследовании, применяла в своей практике методы систематического стратегического планирования, другие действовали интуитивно. Основные результаты данного исследования оказались следующими:

* субъективные оценки результатов, данные руководителями планирующих и не планирующих компаний, существенно не различались;
* по всем важнейшим финансовым критериям результаты у планирующих фирм были значительно лучше, чем у не планирующих.

Таким образом, однозначного ответа на вопрос, нужно ли заниматься стратегическим менеджментом в целом и стратегическим планированием в частности, нет. Сам процесс разработки стратегии может быть полезен хотя бы с точки зрения оценки профессиональных возможностей персонала, в нем участвующего. Директор одной компании, рассказывая о разработке стратегии на следующий год, обратил мое внимание на то, что состав его менеджеров обновился на 30%, объяснив этот факт тем, что расстаться пришлось с теми, кто не хотел стратегически мыслить. Он произнес эту фразу с улыбкой, но, как говорится, в каждой шутке есть доля правды. Иными словами, директор осознал, что добиться серьезных успехов в бизнесе ему удастся только с профессиональной командой, которую придется создавать заново. Эта команда должна иметь общее видение будущего бизнеса и путей реализации задуманного.

**1.2 Процесс стратегического управления**

Прежде всего необходимо разобраться в том, что такое стратегическое управление (или стратегический менеджмент).[[2]](#footnote-2) Весь процесс стратегического управления можно условно разбить на три основных этапа (см. рис. 2):

* стратегический анализ;
* разработка стратегии;
* реализация стратегии.

Все эти элементы, естественно, тесно взаимосвязаны и, более того, замкнуты в единый контур. Данная классификация вовсе не претендует на абсолютную правильность и не является единственно возможной. Данные этапы — составляющие замкнутого цикла стратегического управления. При этом возможны различные схемы его реализации, лишь бы они включали основные принципы стратегического менеджмента:

* перспективность;
* приоритетность;
* реализуемость;
* итеративность (поэтапность);
* комплексность.

*Перспективность*. Стратегическое управление ориентировано на долгосрочную перспективу. Последствия принимаемых стратегических решений играют определяющую роль в судьбе компании на протяжении длительного времени. Нужно помнить, что стратегические ошибки очень сложно исправить. Более того, их последствия нельзя исправить никакими оперативными методами. К примеру, в некой компании возник дефицит производственных мощностей по одной из продуктовых групп. Недолго думая руководство приняло решение о приобретении дополнительной производственной линии. Все делалось очень быстро, ничего не просчитывалось, поскольку, как всегда, торопились. После покупки линии выяснилось, что то ли маркетологи дали слишком оптимистические прогнозы, то ли продавцы сработали не так, как надо, то ли были другие причины, но возник избыток производственных мощностей. Надо сказать, что, принимая решение о покупке, директор не поскупился, поэтому приобретенная производственная линия была очень качественная, но дорогая в обслуживании. В итоге финансовый результат компании сразу же резко "просел", и никакие оперативные мероприятия помочь в этой ситуации уже не могли. Проблему удалось решить только после того, как в компании уже на системной основе стали внедрять стратегическое управление. Было решено реализовать ряд проектов по выходу на новые рынки сбыта (в данном случае в новые регионы), что позволило загрузить линию и действительно заработать больше прибыли, как и планировалось ранее. То есть в данном случае проблему, возникшую в результате стратегической ошибки, смогли решить только благодаря продуманной стратегии развития.

*Приоритетность*. Выбирая ту или иную стратегию, руководство компании должно быть готово последовательно ее придерживаться, подчиняя свои тактические действия стратегическим приоритетам. Вместе с тем, ввиду своей долгосрочности, стратегическое управление осуществляется в области высокой неопределенности, поэтому руководство организации всегда должно быть готово к проведению корректирующих изменений, которые, однако, обязательно должны носить осмысленный характер — не следует допускать, чтобы они выходили за рамки согласованной концепции развития компании. Долгосрочная стратегическая линия определяет всю последующую работу предприятия. Выбранная стратегия развития и пути ее реализации служат основой для построения всех оперативных планов деятельности. И здесь, к сожалению, очень часто происходит сбой: в ситуации, когда необходимо быстро принять решение, текущие интересы часто берут верх над стратегическими, даже, несмотря на утвержденный стратегический план. Поэтому умению следовать разработанной стратегии нужно учиться.

*Реализуемость*. При постановке долгосрочных целей и определении стратегии их достижения учитываются реальные возможности компании. Цели должны быть достижимыми, а задачи — напряженными, но выполнимыми. Когда компания только внедряет систему стратегического менеджмента, то цели можно чуть-чуть занизить, чтобы быть уверенными в возможности их реализации. Очень важно, чтобы механизм заработал. С работающим механизмом можно будет наверстать небольшие потери, возникшие из-за смещения акцента с текущей деятельности на стратегическую. Иными словами, на начальном этапе может возникнуть ощущение, что потраченные на решение стратегических задач время и усилия не окупаются: текущие финансовые результаты ухудшаются, но при этом и долгосрочные цели не достигаются. Поэтому при внедрении стратегического управления очень важно, чтобы менеджеры почувствовали: эта система работает! Конечно, в планировании всегда присутствует волевой элемент: при утверждении плановых показателей руководитель компании старается нацелить сотрудников на достижение более высоких результатов. Стремление к лучшему — это, несомненно, очень ценное качество менеджера, но такое стремление должно опираться на реальные возможности как во внешней среде, так и внутри компании.

*Итеративность (поэтапность)*. Внедрение стратегии в жизнь происходит поэтапно: решение долгосрочных задач осуществляется через реализацию среднесрочных и краткосрочных инициатив. Таким образом, достижение конечной стратегической цели — последовательный многоэтапный процесс, который необходимо постоянно контролировать. Для более эффективного управления реализацией стратегии, как правило, разрабатываются стратегические проекты развития. По каждому из них определяются цели и результаты, составляется план работ, формируется проектная команда, определяется система мотивации и т. д.

Принцип итеративности в стратегическом управлении означает еще и необходимость многократного повторного анализа всего цикла стратегического менеджмента. Компании вынуждены это делать потому, что, к сожалению, в циклическом процессе нет начала. А значит, нельзя точно определить, с чего следует начинать разработку стратегического плана — с анализа или постановки целей. Чтобы определить цель, нужны результаты анализа, чтобы провести анализ, необходимы ориентиры по целям. Единственный способ разорвать этот замкнутый круг — использование итерационного подхода к разработке стратегического плана компании.

*Комплексность*. Всесторонний анализ и учет информации позволяют своевременно реагировать на изменения внешней и внутренней среды. Для того чтобы разработать эффективную стратегию, необходимо учесть большое число факторов. При этом изучение внешней среды важнее, хотя и про компанию (внутреннюю среду) забывать нельзя. Надо отслеживать все узкие места, чтобы знать, каким внутренним ресурсом компания сейчас располагает, сможет ли реализовать задуманную стратегию. В то же время необходимо помнить, что особенно поначалу она не должна захлебнуться в большом объеме информации, поэтому все ненужное следует сразу же отсекать, сосредотачиваясь при разработке стратегии только на приоритетных в настоящий момент факторах.

**1.3 Стратегический анализ**

Стратегический анализ нужен для того, чтобы обеспечить менеджеров нужной информацией при разработке стратегии компании. Все вроде бы понятно и логично, но на практике руководители сталкиваются с одной из фундаментальных проблем стратегического управления. При попытке проведения анализа сразу же встают вопросы о том, что именно он должен включать в себя и какая информация необходима менеджерам для разработки стратегии. Много усилий было предпринято, чтобы формализовать этот процесс, т. е. определить стандартные форматы стратегического анализа, следование которым гарантированно обеспечит компанию необходимой информацией для разработки стратегии.

Книжки по стратегии наполнены многообразными стратегическими матрицами, которые предназначены именно для проведения стандартного стратегического анализа в различных его аспектах. Но, как правило, на практике (по крайней мере, в России) применяется лишь небольшое число методик. К тому же в книгах не объясняется, как воспользоваться результатами столь объемного аналитического исследования.

Здесь нужно отдавать себе отчет в том, что для разработки стратегии, с одной стороны, информации не должно быть мало, а с другой — ее не должно быть много. Помимо объема информации существенное значение имеет также временной фактор. Порой важнее принять не самое точное и обдуманное решение сегодня, чем более обоснованное и взвешенное — завтра, так как либо информация, на основе которой разрабатывалось верное решение, уже устарела, либо, как говорится, поезд уже ушел и правильное решение не спасет ситуацию.

К наиболее распространенным методикам стратегического анализа относятся:

* SWOT-анализ;
* PEST+M-анализ;
* анализ продуктового портфеля компании (матрица BCG или матрица McKinsey). [[3]](#footnote-3)

В специальной литературе эти инструменты описаны довольно подробно, поэтому в данной статье будут рассмотрены примеры их использования на практике и даны некоторые важные комментарии.

**1.4 SWOT-анализ**

Наиболее простым и распространенным инструментом стратегического анализа является SWOT-анализ, который, будучи фактически зеркальным отражением состояния дел в компании, помогает ей определять стратегические направления дальнейшего развития. Основная его идея заключается в том, что при разработке стратегии основные факторы, влияющие на бизнес компании, рассматриваются в двух аспектах (см. рис. 3):

* внешнем и внутреннем;
* положительном и отрицательном.

Когда речь идет о внешней среде, имеются в виду благоприятные или опасные для развития бизнеса факторы, которые существуют независимо от состояния дел в организации и точно так же влияют на бизнес других компаний, в том числе конкурентов.

Среди факторов внутренней среды выделяют сильные и слабые стороны компании. Сразу следует отметить, что сила и слабость — понятия относительные и поддаются анализу преимущественно в сравнении с аналогичными внутренними факторами конкурентов. К тому же компания не всегда располагает полной информацией о состоянии собственного бизнеса, не говоря уже о делах конкурентов. Тем не менее при определении факторов внутренней среды, существенно влияющих на бизнес, подобное сравнение необходимо.

На практике какой-либо фактор внешней среды для одной компании может означать благоприятную возможность, а для другой — представлять угрозу.

Так, например, при проведении стратегического SWOT-анализа на одном молочном комбинате среди прочих факторов внешней среды рассматривался и такой, как "плохие колхозы". Имелось в виду, что предприятие окружало большое количество мелких хозяйств, находившихся в плачевном состоянии. С одной стороны, этот фактор должен был бы рассматриваться как угроза со стороны внешней среды, но, с другой стороны, в данном случае являлся для предприятия благоприятной возможностью. Дело в том, что, если бы вместо множества неэффективных колхозов было несколько больших хозяйств, их скупил бы очень крупный конкурент. А для этого молочного комбината такое состояние сырьевой базы, наоборот, рассматривалось как возможность получить контроль над мелкими хозяйствами, а потом уже укрупнять и развивать их.

Таким образом, использование даже такого простого инструмента, как SWOT-анализ, помогает организации сосредоточить внимание на стратегически важных вопросах. Как отметил на семинаре по стратегическому управлению генеральный директор одной компании, "SWOT-анализ помог нам увеличить прибыль. Мы постоянно вели мониторинг факторов, влияющих на бизнес компании, и концентрировались на самых существенных, т. е. работали по приоритетам".

Ниже приведен пример SWOT-анализа для группы компаний, включающей в себя несколько разнородных бизнесов, причем разных масштабов (см. табл. 2).

Результаты SWOT-анализа следует использовать следующим образом. Проанализировав выделенные факторы, нужно, во-первых, провести оценку степени их влияния на бизнес компании. Это можно сделать, например, так, как представлено в табл. 2. То есть влияние всех положительных факторов (внешних и внутренних) на бизнес компании оценивается путем выставления плюсов (от одного до трех), а влияние отрицательных — при помощи минусов (от одного до трех). Если влияние какого-либо фактора было оценено как нулевое, значит, учитывать его при разработке стратегии в настоящий момент не имеет смысла, и данный фактор должен быть исключен из дальнейшего анализа. Можно использовать и пятибалльную, и десятибалльную шкалу, но, как показала практика, чем шире шкала, тем сложнее будет потом выбирать ключевые факторы и концентрироваться на них. Во-вторых, факторы нужно проранжировать по убыванию степени их влияния на бизнес (как это сделано в примере). В-третьих, следует попытаться понять, каким образом можно усилить влияние благоприятных факторов внешней среды и избежать угроз, как более эффективно использовать сильные стороны компании и что делать со слабыми.

Такой мониторинг факторов нужно проводить постоянно, в российских условиях — раз в квартал. Поквартальный мониторинг должен осуществляться в рамках регулярной процедуры — регламента стратегического анализа. Кроме того, нужно постоянно следить за изменениями экономической ситуации в стране. Конечно же, информация, предоставляемая SWOT-анализом, на самом деле является, образно говоря, "вершиной айсберга". Наряду с данным инструментом существуют более сложные методики, но, пока они не внедрены, можно уже сейчас начинать использовать SWOT-анализ. Со временем, конечно же, набор методов стратегического анализа следует расширять, но делать это необходимо постепенно, так как если сразу пытаться использовать несколько инструментов, то эффективно не будет работать ни один из них.

Следует отметить, что в SWOT-анализе не должно быть очень много факторов — только самые существенные.

При проведении стратегического анализа в одной крупной энергетической компании была поставлена задача — собрать как можно больше информации, чтобы не упустить какие-либо существенные факторы. Для этого работа по сбору информации была организована по принципу "снизу вверх" и распределена между подразделениями — общими усилиями насчитали несколько сотен факторов. Отбор самых существенных проводился сначала дирекцией по развитию, а затем стратегическим комитетом. В итоге была получена таблица, уместившаяся на одной странице и содержащая обобщенные данные (та самая "верхушка айсберга"). После завершения работы компания сравнила результаты SWOT-анализов, проведенных до этой акции и после. Выяснилось, что более чем на 70% они совпадали. В данной ситуации у менеджеров появилась возможность проверить себя, т. е. свое интуитивное понимание ситуации, в которой находится компания. Таким образом, не всегда детальный стратегический анализ дает более качественную информацию. В дальнейшем компания решила постоянно вести мониторинг факторов с использованием делового экрана SWOT-анализа и при появлении существенно важных изменений проводить анализ ситуации, вырабатывать новые варианты стратегии, а затем созывать стратегический комитет для принятия решения в конкретной ситуации.

Необходимо также обратить внимание на следующий немаловажный фактор. Как уже было отмечено, внедрить и использовать стратегический менеджмент невозможно без активной поддержки генерального директора компании. А для того чтобы он мог в этом процессе участвовать, используемые инструменты должны быть простыми и понятными (в особенности это относится к крупным компаниям). Генеральные директора по понятным причинам — люди занятые, поэтому им будет тяжело вникнуть в большое число сложных схем. Конечно, у всех простых решений есть определенный предел эффективности, поэтому в дальнейшем их все равно придется усложнять, но делать это нужно постепенно.

**1.5 В поисках главного фактора**

На деловом экране SWOT-анализа все факторы внешней и внутренней среды представлены в неструктурированном виде, т. е. они не разделены на подгруппы. Как уже отмечалось выше, одна из главных целей SWOT-анализа заключается в выделении существенно влияющих на бизнес факторов с целью разработки стратегии компании. Следующим логическим шагом является структурирование выделенных факторов, т. е. разбивка их на группы. Любая классификация, естественно, должна иметь цель. SWOT-анализ детализируется в формате PEST+М-анализа, в котором все факторы внешней среды делятся на пять групп: политические (Р), экономические (Е), социальные (S), технологические (T) и факторы рыночного окружения (M). Данные группы сформировались исторически, подтверждение этому легко найти, если проследить развитие менеджмента в западных компаниях (см. рис. 4).

В начале ХХ в. все решал экономический фактор. Успеха добивались компании, предлагавшие стандартные продукты и услуги по наименьшей цене. В 1930-е гг. наступило перенасыщение рынка, и потребители стали более взыскательными. Это привело к тому, что на первое место вышли рыночные факторы. На лидерство могли претендовать только те компании, которые уделяли много внимания запросам потребителей. В начале второй половины прошлого века с развитием научно-технической революции определяющими становятся технологические факторы. Большего успеха добивались компании, которые быстро перестраивали технологию, что позволяло им производить товары более высокого качества при меньших, нежели у нерасторопных конкурентов, затратах. Дальнейшее развитие социума привело к тому, что покупатели начали проявлять интерес не только к качеству товаров и услуг, которыми они пользовались, но и к тому, как были произведены эти продукты. Промышленные компании перестали рассматриваться как организации, приносящие обществу только пользу. Предприятия, загрязняющие окружающую среду, стали подвергаться жесткой критике и нести убытки. Кроме того, с развитием транснациональных корпораций существенную роль начал играть политический фактор. В настоящее время основная проблема заключается в том, что ни одна из вышеперечисленных групп факторов не доминирует. Более того, приоритетность факторов внешней среды может меняться, и компания, для того чтобы быть успешной, должна уметь выявлять доминирующие в данный момент тенденции и предугадывать смену приоритетов в будущем.

Факторы внутренней среды (сильные и слабые стороны) компании при проведении стратегического анализа следует структурировать на следующие блоки:

* направления деятельности (продукты и услуги) компании;
* бизнес-функции;
* функции менеджмента;

ресурсы.

Такое структурирование факторов позволяет увязать стратегический анализ со стратегией компании и ее бизнес-моделью. Как показала практика, если компания помимо SWOT-анализа начинает использовать PEST+M-анализ, выясняется, что ряд факторов забыли учесть. К тому же во внешнем окружении компании обязательно должны быть указаны факторы из всех перечисленных выше пяти групп (это могут быть только благоприятные возможности или, наоборот, угрозы). Если хотя бы в одной группе факторы внешней среды не выделены, это значит, что при разработке и реализации стратегии какой-то важный момент может быть упущен. Примеры PEST+M-анализа приведены на рис. 5 и 6.

При проведении стратегического анализа одним из важных вопросов является будущий продуктовый портфель компании. Необходимо понимать, какие направления деятельности являются приоритетными, как они будут финансироваться и позиционироваться на рынке. Поэтому при разработке стратегии рекомендуется использовать одну из двух стандартных методик: матрицу Boston Consulting Group (BCG) или матрицу McKinsey. В соответствии с этими методиками все бизнесы компании позиционируются в координатах "привлекательность рынка" и "конкурентный статус компании на этом рынке".Принципиальное различие между двумя этими методиками заключается в оценке привлекательности рынка и конкурентного статуса на нем компании. В основе матрицы BCG лежит гипотеза о том, что оба эти показателя можно оценить, используя один параметр. Привлекательность рынка определяется по темпу его роста, а конкурентный статус компании на этом рынке — в соответствии с ее долей. Для начала можно использовать даже такой упрощенный подход, но более точную оценку удаётся получить, только если учитывать несколько параметров, влияющих на привлекательность и конкурентный статус.

Для начала можно использовать даже такой упрощенный подход, но более точную оценку удаётся получить, только если учитывать несколько параметров, влияющих на привлекательность и конкурентный статус.

Данные матрицы предлагают следующий набор стратегических решений (см. рис. 7):

* "звезды" оберегать и укреплять;
* по возможности избавляться от "собак", если нет веских причин для того, чтобы их сохранить;
* для "дойных коров" необходим жесткий контроль инвестиций и перераспределение избытка прибыли между новыми перспективными проектами (проекты могут быть связаны и с "дойными коровами");
* "дикие кошки" подлежат специальному изучению, целью которого является ответ на вопрос: смогут ли они при определенных условиях (инвестициях) превратиться в "звезды"? [[4]](#footnote-4)

Следует отметить, что еще лет пять назад данный инструмент практически был непригоден для использования в наших компаниях, так как сами рынки еще только формировались и получить какую-то более или менее достоверную информацию было сложно. Сейчас, конечно же, еще нельзя сказать, что экономическая ситуация окончательно стабилизировалась, но, по крайней мере, у предприятий появилось гораздо больше возможностей получить необходимые сведения о рынках, на которых они работают.

В табл. 3 приведен пример использования матрицы McKinsey для позиционирования бизнесов компании, занимающейся дорожным строительством.

Основным направлением деятельности этой компании был стандартный набор из трех услуг: строительство дорог, их ремонт и содержание. В матрице каждый бизнес изображается в виде круга, размер которого символизирует емкость рынка, а выделенный сектор показывает долю компании на нем.

Во время проведения анализа ситуация складывалась таким образом, что налог в дорожный фонд был снижен и, соответственно, сократились и рынки, на которых работала компания. Самым большим (по стоимости) по-прежнему оставался сегмент, связанный со строительством дорог, но он финансировался все хуже и хуже. В основном компания получала от заказчика не деньги, а долги предприятий в дорожный фонд, а следовательно, и недоимки в бюджет, и при этом не было гарантии, что эту дебиторскую задолженность можно будет полностью взыскать с должников. Кроме того, на деятельность компании существенное влияние оказывала сезонность, связанная с тем, что строительство и капитальный ремонт дорог можно проводить только в летнее время. Дороги нужно содержать круглогодично, но это существенно менее прибыльный бизнес, чем их строительство и ремонт. Поэтому у компании возникла идея открыть еще одно направление деятельности, связанное с гражданским строительством. Директор сказал в шутку: "Какая нам разница, как строить — в длину или в высоту?" На самом деле у компании была возможность получить актив (один старый домостроительный комбинат), позволявший ей стать серьезным игроком в том секторе, где она работала. К тому же по маркетинговым оценкам жилищное строительство было очень перспективным и растущим рынком, на котором пока не было жесткой конкуренции. Более того, компания уже вела один объект (строительство жилого дома) своими силами, поэтому имела определенный опыт работы в данной сфере. В итоге было принято решение об открытии нового направления деятельности. Финансировать его предполагалось за счет имеющихся "дойных коров".

В завершение краткого обзора методик стратегического анализа необходимо обратить внимание еще на один важный момент. Бывает, компании так увлекутся стратегическим анализом, что никак не могут перейти к этапу разработки стратегии. Возможна и другая крайность. Руководители одной организации при разработке стратегии решили отказаться от проведения стратегического анализа, заявив, что они без всякого стратегического анализа выделят все необходимые проекты развития. Но потом им все равно пришлось несколько раз пройтись по циклу стратегического управления (от анализа до разработки стратегии). При этом, как уже говорилось, неважно, с чего начинать, главное, чтобы цикл замкнулся хотя бы один раз.

**1.6 Цели компании**

Если в компании не будут определены цели, то, конечно же, в полную силу система стратегического менеджмента работать не сможет. Цели — это конкретные показатели с четкими значениями, которые компания должна достигнуть за плановый период. К сожалению, не все организации, занимающиеся внедрением стратегического управления, ставят перед собой ясные цели. Более того, в некоторых компаниях при разработке стратегического плана менеджеры, дойдя до пункта «Постановка целей», начинают понимать, чем им все это грозит, и, естественно, пытаются всячески саботировать процесс.

Ведь если цели компании будут четко расписаны, потом придется отвечать за их исполнение. А когда в компании все «туманно и расплывчато», то легче уйти от ответственности.

Преимущества формализованного установления целей:

* Если цели не сформулированы или непонятны, имеется опасность совершения действий, не соответствующих целям. Их формализация стимулирует дискуссию внутри компании, что уменьшает риск непонимания или неполного понимания.
* Если цели четко определены, возможные конфликты между ними могут быть с большей вероятностью обнаружены и устранены в процессе согласования.

Точное определение критериев оценки деятельности компании в целом необходимо во всех случаях, за исключением ситуаций, когда формализованное их объявление делается для «пропаганды», скрывающей истинные цели.

При формализации целей необходимо помнить, что они должны удовлетворять пяти критериям, которые часто называют SMART-критериями:

*Конкретность (Specific).* Исключаются формулировки типа «повышение эффективности работы предприятия», так как при этом не определено, что такое эффективность и насколько именно ее надо повысить.

Кстати, для того чтобы цели были конкретны и понятны всем сотрудникам, в компании должен быть разработан глоссарий с расшифровкой всех терминов. В частности, все, что касается формулировок целей, должно быть записано в Положении о стратегическом управлении. Естественно, сотрудники компании должны иметь доступ к данной информации.

*Измеримость (Measurable)*. Если цель нельзя измерить, ее достижение невозможно контролировать, поэтому при утверждении какого-либо показателя в качестве цели необходимо определить, как этот показатель будет рассчитываться. Может показаться, что данный критерий является излишним, так как если цель конкретна, то она, естественно, измерима.

С одной стороны, это вполне логично, но, с другой — на практике может оказаться так, что измерение этой цели — процесс очень сложный или дорогостоящий. Например, такая цель, как завоевание определенной доли рынка, от некоторых компаний может потребовать значительных финансовых и временных затрат, хотя при этом для нее можно установить конкретное целевое значение.

*Достижимость (реализуемость) (Achievable).* С одной стороны, цели должны требовать напряженной и эффективной работы для своего достижения, но, с другой стороны, они должны быть реальными. Если цели легко достижимы, это расхолаживает персонал. Если же каждый раз цели завышаются, то у сотрудников возникает психологическая неприязнь к работе. Получается, что можно стараться изо всех сил и при этом все равно не достигать цели. Такая модель работы может впоследствии привести к тому, что даже реальная цель не будет достигнута, так как сотрудники уже привыкли к неуспеху. Кроме того, при проверке достижимости целей нужно учитывать еще и такой важный момент: чаще всего целей у предприятия несколько, поэтому их изначально следует согласовать. Иногда цели противоречат друг другу, тогда при установке численных значений нужно определять диапазоны, в которых данные цели могут быть совмещены. Под противоречивостью подразумевается то, что конкретные значения выбранных показателей не могут быть достигнуты одновременно. К примеру, компания планирует увеличить прибыль и одновременно существенно сократить суммарные затраты. Понятно, что при определенных значениях данных целей (прибыли и затрат) это может оказаться нереальным. Значит, при определении значений целевых показателей нужно внимательно следить за тем, чтобы они могли быть выполнены одновременно. Для этого лучше использовать расчетную модель стратегического планирования, составленную, например, в электронных таблицах.

*Значимость (Relevant).* При определении целевых показателей предприятия, с одной стороны, хочется, чтобы в системе стратегического планирования было задействовано как можно больше показателей — для комплексного охвата всей деятельности компании. Но, с другой стороны, чем больше показателей, тем сложнее система, в этом случае даже менеджерам будет трудно ориентироваться в ней и принимать адекватные решения. Поэтому при выборе целевых показателей нужно обязательно оценивать их с точки зрения значимости и каждый раз задаваться вопросом о целесообразности их использования.

*Определенность во времени (Timed/Timed-bound).* Когда компания разрабатывает стратегический план и устанавливает для себя цели, обязательно нужно определить период планирования. Достижение целей следует всегда привязывать к конкретным срокам. Если этого не делать, будет непонятно, когда проводить планфактный контроль достижения целей. Кроме того, иногда возникает необходимость в корректировке целей по ходу реализации стратегического плана компании. Пересмотр цели может быть связан с тем, что определенные факторы не были учтены или были учтены неправильно. При этом промежуток времени, после которого вносятся такие корректировки, определяется заранее. Об этом говорилось при рассмотрении принципов стратегического управления.

С одной стороны, стратегия должна быть тем самым светлым путем, с которого сходить нельзя, но, с другой стороны, на практике могут происходить различные события, существенным образом влияющие на бизнес компании. Закрывать на них глаза не стоит. Поэтому организация должна уметь оперативно реагировать на такие значимые события и соответствующим образом корректировать цели и стратегию. Примеры дерева целей для торговой компании, занимающейся продажей электротехнического оборудования, приведены на рис. 9-13. Обратите внимание: это всего лишь пример. Компании вовсе не обязательно следовать предложенной структуре целей.

**1.7 Стратегии компании**

При определении стратегии фирмы необходимо учитывать огромное число факторов: цели, состояние рынка, положение на нем фирмы, стратегии конкурентов, потенциал организации, тенденции развития технологии, особенности продукции (услуг), конкурентные преимущества, стадии жизненного цикла продукта, издержки и др. Учесть все факторы невозможно, поэтому подходы при определении альтернативных вариантов стратегии зависят от выбора приоритетного направления.

Подход к классификации типов стратегий основывается на структурировании уровней формирования стратегии. Пример формата описания стратегии компании см. на рис. 14.

Стратегия компании — это набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности.

Корпоративная стратегия — документированные цели компании и систематизированные суждения о способах их достижения.

Функциональные стратегии — документированные цели в функциональной области (продукты, бизнес-процессы, менеджмент, ресурсы) и систематизированные суждения о способах их достижения.

Продуктовая стратегия компании — набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности при определении того, какие виды продукции и технологий она будет разрабатывать, куда и кому сбывать свои изделия, каким образом добиваться превосходства над конкурентами.

Операционная стратегия — набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется при ведении своей повседневной деятельности.

Управленческая стратегия — набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности при определении отношений и процедур внутри компании.

Ресурсная стратегия — набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности при поиске и распределении ресурсов по бизнес-направлениям и подразделениям компании

Основные задачи разработки корпоративной стратегии:

* построение высокоэффективного набора бизнес-направлений (приобретение новых или усиление существующих позиций в бизнесе, освобождение от неэффективных видов деятельности), грамотное управление им;
* бизнес-направлениями с целью достижения конкурентных преимуществ (оценка синергетического эффекта);
* определение приоритетов инвестирования и выделение ресурсов компании в наиболее привлекательные и перспективные бизнес-направления;
* анализ/контроль/объединение (если это возможно) основных стратегических подходов и действий компании как на корпоративном уровне, так и на уровне структурных подразделений.

Основные задачи разработки функциональной стратегии:

* выявление действий и подходов, направленных на повышение конкурентоспособности и сохранение конкурентных преимуществ;
* формирование ответных действий (реакции) на изменение внешних условий;
* объединение стратегических инициатив ключевых подразделений;
* определение действий, предпринимаемых в целях выделения специфических для компании спорных вопросов и текущих проблем;
* выявление действий и подходов, направленных на поддержание стратегии бизнеса и достижение функциональных целей;
* анализ/контроль/объединение (если возможно) стратегически важных действий и подходов, предлагаемых менеджерами низшего звена управления;
* формирование достаточно узких и специфичных подходов/действий, целью которых является поддержание функциональной стратегии, стратегии бизнеса и выполнение задач текущего плана.

При построении интегрированной модели, связывающей стратегию компании с ее организационной структурой, необходимо следовать алгоритму, представленному на рис. 15. После внедрения технологии стратегического анализа появляется возможность оценивать организационную структуру компании с точки зрения ее соответствия стратегии. Пример формата дерева стратегии представлен на рис. 16.

**Глава 2. Анализ системы стратегического управления на предприятии**

**2.1 Общая характеристика ОАО Связной СПб**

Отрасль Розничная торговля

Оборот26,1 млрд рублей (I квартал 2010)

Чистая прибыль0,4 млрд руб. (2008 год)

В розничном подразделении «Связного» (сами салоны) действует следующая структура управления:

управляющий магазином — руководитель одного магазина, в подчинение у которого находятся менеджеры по продажам и менеджеры по продажам финансовых продуктов. Задачи и суть работы весьма разносторонние, начиная от контроля качества работы магазина и повышения эффективности экономики, заканчивая решением мелких проблем с покупателями;

оперативный менеджер (ОМ) — курирует от 5 до 30 торговых точек, непосредственный руководитель управляющих магазинами;

управляющий менеджерами (УМ) — контролирует 5-10 оперативных менеджеров в одном субъекте (Москва, Московская область и т. д.);

директор по торговым операциям (ДТО) — контролирует работу УМ в 1 из 9 «регионов» (Юг, Поволжье, Санкт-Петербург, Москва, Московская область, Дальний Восток, Урал, Сибирь).

Рыночная доля компании на июль 2010 года — 25 %[источник не указан 63 дня]. Оборот компании в I квартале 2010 года составил порядка 26,1 млрд рублей. Количество проданных GSM-телефонов в I квартале 2010 года — 1,8 млн штук. Общий объем продаж в «Связном» GSM-телефонов в денежном выражении в I квартале 2010 г. — 7,9 млрд рублей.

Оборот компании за 2008 год составил порядка $3 млрд. Рыночная доля компании на 1 кв 2009 года — 22,4 %.

Выручка компании за 2007 год составила $2,34 млрд ($1,83 млрд в 2006 году)

В 2007 году налоговые органы по итогам камеральных налоговых проверок за 2004—2006 гг. предъявили компании претензии на сумму свыше 2,5 млрд руб. (включая штрафы и пени). Претензии, по мнению налоговиков, обусловлены использованием фирм-однодневок и связанным с этим завышением себестоимости и завышением налоговых вычетов по НДС.

В начале февраля 2008 года было объявлено о банкротстве одного из ключевых юридических лиц, входящих в группу «Связного» — ЗАО «Связной». По собственной информации компании, причиной банкротства стала неспособность выполнения ранее предъявленных налоговых претензий ФНС (1,223 млрд руб. на 31 января 2008 года) и обязательств перед кредиторами (2,754 млрд руб.).

20 февраля 2008 года Московский арбитражный суд принял решение о введении внешнего управления в ЗАО «Связной», назначив временным управляющим бывшего конкурсного управляющего «ЮКОСа» Эдуарда Ребгуна.

На 31.12.2008 года уставный капитал Общества составляет 1 500 000 (Один миллион пятьсот тысяч) рублей. Уставный капитал Общества состоит из обыкновенных именных акций в количестве 15 000 (Пятнадцать тысяч) штук номинальной стоимостью 100 (Сто) рублей каждая.

«Связной» ‐ федеральная розничная сеть, специализирующаяся на продаже услуг сотовых операторов, персональных средств связи, аксессуаров, портативной цифровой аудио‐ и фототехники.

Датой основания компании считается 9 октября 1995 года. С момента создания и до 2002 года основным видом деятельности группы являлась оптовая торговля телефонами стандарта DECT и персональной аудиотехникой. Начав с минимального оборотного капитала, компания за короткий срок превратилась в крупное и стремительно развивающееся коммерческое предприятие. К 2000 году были подписаны прямые контракты с ведущими производителями персональной аудиотехники и средств связи, такими, как: Siemens, Motorola, Philips, Ericsson и др. К началу 2002 года компании удалось занять лидирующие позиции: доля рынка по оптовым продажам аудиотехники и телефонии достигла 10%.

В результате оценки перспектив развития рынка продаж сотовых телефонов, в 2001 году было принято стратегическое решение о концентрации усилий в области развития розничных продаж. 23 апреля 2002 года состоялся официальный запуск сети центров мобильной связи под брендом – "Связной". К этому моменту компания насчитывала 81 торговую точку.

К 2004 году сеть "Связной" насчитывала уже 292 центра мобильной связи. Этот год был переломным для рынка мобильной розницы. Торговые сети начали активно развиваться в регионах, осваивать новые территории и менять ассортиментную политику. "Связной" принял решение дифференцироваться в сторону портативной цифровой техники и создать уникальный для российского рынка проект – галерею цифровых технологий "Связной 3". В этих салонах были впервые запущены в продажу цифровые фотоаппараты и плееры, ноутбуки и портативные телевизоры, а также реализованы уникальные возможности открытого доступа покупателей к товарам и печати цифровых фотографий с любых носителей.

По итогам 2007 года, Группа компаний «Связной» насчитывала 1577 розничных салонов в 383 городах России, с годовым оборотом в размере 2,34 млрд. (Два миллиарда триста сорок миллионов) долларов США. Рыночная доля сети по итогам 2007 года составляло – 15,6 % (по количеству) и 14,7 % (по обороту).

По итогам 2008 года, Группа компаний «Связной» насчитывает 1823 магазина 2‐х форматов – центры мобильной связи «Связной» и галереи цифровых технологий «Связной 3» ‐ 1754 магазина в 465 городах РФ и 69 магазинов в Республике Беларусь. Рыночная доля компании «Связной» по числу проданных GSM‐телефонов на 4 квартал 2008 года составляла 20,6% (по количеству) и 23,8% (по обороту).

Оборот группы компаний «Связной», включающий в себя выручку от реализации товаров и услуг, платежи за мобильную связь и НДС, за 2008 год составил 2,938 млрд. долларов США. За 2008 год прирост розничного оборота составил 25,6 % по сравнению с 2007 годом.

Штат сотрудников ГК «Связной» к началу 2009 года насчитывает 16 000 человек.

Стратегия развития группы компаний «Связной» направлена на увеличение рыночной доли, диверсификацию поставщиков, расширение продуктового ряда, рост стоимости бренда и экспансию в новые сегменты рынка услуг высокой добавленной стоимости в телекоммуникациях а также финансовых услугах.

Менеджмент «Связного» видит основную цель бизнеса компании в повышении акционерной стоимости путем увеличения выручки и рентабельности, а также в увеличении рыночной доли в России и в городах расположения салонов через использование основных конкурентных преимуществ товарного знака «Связной».

Для достижения этих целей «Связной» реализует корпоративную стратегию, которая включает следующие ключевые элементы:

*1. Рост рыночной доли.*

Компания «Связной» намерена увеличивать общее количество центров мобильной связи, открывая новые салоны с приемлемым уровнем рентабельности в регионах присутствия, а также в других регионах, обладающих потенциалом роста. Этот план, в частности, предусматривает:

• быструю экспансию в новые города;

• увеличение рыночной доли в городах, где уже есть магазины сети;

• увеличение продаж в существующих магазинах;

• использование единого формата магазинов;

• обеспечение наилучшего местоположения магазинов сети.

*2. Усиление основных преимуществ бренда.*

Компания стремится увеличивать узнаваемость товарного знака и лояльность своих клиентов, чтобы увеличить общее количество покупателей, посещающих магазины сети, и обратить растущее количество посещений магазинов в фактические продажи. Для этого «Связной» намерен:

• делать свои магазины лучшим местом для приобретения новинок и готовых решений;

• улучшать обслуживание клиентов;

• совершенствовать концепцию магазинов;

• создавать и развивать новые проекты для увеличения числа постоянных покупателей.

*3. Фокус на прибыльность.*

Компания намерена продолжать работу по повышению операционной эффективности своего бизнеса, уделив первоочередное внимание следующему:

• экономии на масштабе;

• управлению товарным ассортиментом для поддержания рентабельности;

• улучшению управления цепочками поставок товаров и усилению логистики;

• продолжению инвестирования в IT‐систему;

• персоналу как ключевому бизнес активу;

• внедрению высокорентабельных телекоммуникационных услуг.

*4. Развитие новых направлений.*

Компания намерена расширять спектр финансовых услуг для физических лиц. Помимо операций с потребительскими кредитами и приема большого спектра платежей, центры мобильной связи

«Связной» во всех 465 городах своего присутствия начали оказывать услугу денежных переводов совместно с Российской платежной системой «Золотая корона».

До конца 2009 г. «Связной» планирует осуществить переводы денежных средств на сумму свыше 7 млрд. руб. и занять прочные позиции в этом сегменте рынка. Сейчас на финансовые услуги приходится около 10% прибыли «Связного», а через три‐четыре года этот показатель должен увеличиться до 30%.

**2.2Стратегия, реализуемая сейчас компанией ОАО Связной СПб**

*Диверсификация бизнеса* - действительно очень распространенное в России явление. Особенно оно получило распространение в последние годы. Здесь играет свою роль определенный страх российских компаний перед экспортом. Мало кто из собственников готов думать об экспорте всерьез. Многим кажется, что это настолько тяжело и сложно, в том числе чисто психологически, что они скорее начнут создавать новый бизнес в России, чем будут пытать счастья за рубежом.

В середине 1990х была попытка диверсификации и развития новых бизнесов бывшими советскими промышленными предприятиями, производственные мощности которых оказались недозагруженными. Вторая волна пошла в последние несколько лет, и связана она в основном с тем, что период бурного роста потребительского спроса на многих рынках заканчивается, конкуренция усиливается и расти теми же темпами у многих компаний не получается. Бизнес растет уже не теми темпами, как прежде, или вообще стабилен. В этих условиях владельцы, как люди предприимчивые, пытаются найти новые направления развития - интересную бурно растущую нишу, рынок, продукт.

Еще один распространенный аргумент в пользу диверсификации: попался интересный проект - надо же было попробовать! Он показался таким интересным! Поскольку у собственников обычно довольно широкий круг контактов, вокруг них всегда появляются люди с предложением новых проектов, идей, бизнесов. Ну и, в конце концов, комуто просто становится скучно заниматься одним и тем же бизнесом 10-15 лет.

Собственники часто рассматривают диверсификацию как страховку от рисков. Но чем меньше риски, тем меньше вероятная прибыль и потенциальный рост.

Чтобы развивать новые направления, владелец вынужден извлекать деньги из текущего бизнеса. Есть много примеров, когда собственники, даже не участвуя активно в оперативном управлении, вынимают средства из денежных потоков основного бизнеса и перераспределяют их в свои новые проекты. Тем самым они снижают возможность компании инвестировать в развитие. Кроме того, такие действия очень сильно демотивируют менеджмент компании. Менеджеры перестают различать приоритетные и не приоритетные направления. Правила игры обычно прописаны нечетко, все строится на сиюминутных решениях владельца, и это очень сильно дестабилизирует деятельность компании.

ДИВЕРСИФИКАЦИЯ — (от лат. diversus — разный и fасеrе — делать) — 1) распределение инвестируемых или ссужаемых денежных капиталов между различными объектами вложений с целью снижения риска возможных потерь капитала или доходов от него. Такую Д. называют Д. кредитов. В области банковских операций принцип Д. проявляется в распределении ссудного капитала между большим числом клиентов. Иногда банковское законодательство запрещает коммерческим банкам предоставлять одной фирме кредит на сумму, превышающую 10 % собственного капитала банка. На принципе Д. базируется деятельность инвестиционных компаний и фондов. 2) Расширение ассортимента, изменение вида продукции, производимой предприятием, фирмой, освоение новых видов производств с целью повышения эффективности производства, получения экономической выгоды, предотвращения банкротства.

Диверсификация делится на 2 типа — связанная и несвязанная. Связанная диверсификация представляет собой новую область деятельности компании, связанную с существующими областями бизнеса (например, в производстве, маркетинге, материальном снабжении или технологии). Несвязанная диверсификация — новая область деятельности, не имеющая очевидных связей с существующими сферами бизнеса.

Для *инвестиций* используются собственные средства или привлекаются кредиты банковских структур. Этот капитал стимулирует региональное развитие сети «Связной», а также пополняет оборотные средства, обеспечивающие полный товарный ассортимент во вновь открываемых магазинах.

Все пути стратегического развития определяются президентом компании и пулом топ-менеджеров. Решение по открытию нового магазина принимается в рамках плана развития компании, а за выбор конкретного места отвечают директор по развитию и региональный директор. В компании также существует управление по развитию, в обязанности которого входит воплощение в жизнь плана расширения сети. Ответственность за реализацию проекта несут региональный директор, директор по развитию и исполнители — руководители отделов наружной рекламы, розничной сети, отделов кадров, строительства…

Эффективность инвестиций контролируют финансовые структуры компании. В магазинах, которые не оправдывают вложенных средств в течение определенного срока, принимаются меры по повышению уровня продаж. Если эти действия не приносят результатов, магазин могут закрыть. Санация торговых точек — это непрерывный процесс. Постоянно проводится мониторинг рынка недвижимости, и выискиваются наиболее интересные для торговли места.

**2.3 Итоговый SWOT-анализ компании**

SWOT-анализ — это определение сильных и слабых сторон вашего предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды).

Определив сильные и слабые стороны предприятия, его возможности и угрозы, я составила сначала более простую таблицу, в которой плюсами и минусами обозначено влияние этих факторов на деятельность компании

|  |  |
| --- | --- |
| Группа компаний | Внешняя среда |
| Сильные стороны | Возможности |
| Высокое качество обслуживания (+++)  Широкий спектр услуг (+++)  Расширение сферы деятельности (+++) | Развитие новых направлений (+++)  Усиление бренда (+)  Рост рыночной доли (++)  Извлечение максимальной прибыли из уже имеющихся ресурсов (+) |
| Слабые стороны | Угрозы |
| Организация связи между подразделениями (-)  Внутренние правила компании зачастую противоречат законам (---)  Перенасыщение рынка (--)  Плохая реклама (--) | Сильная конкуренция (---)  Конкуренты входят в те же сферы деятельности (--)  Экономическая нестабильность (--) |

Затем, сопоставив все факторы, три наиболее значимых из них я внесла в таблицу, где на пересечении этих факторов, указала их возможное влияние. На основе этого анализа можно корректировать деятельность предприятия.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Возможности **1.Развитие новых направлений**  **2.Рост рыночной доли**  **3.Усиление бренда** | Угрозы **1.Сильная конкуренция**  **2.Конкуренты входят в те же сферы деятельности (оплата услуг в салонах и т. д.)**  **3.Экономическая нестабильность** |
| Сильные стороны  **1.** Расширение сферы деятельности | **Как воспользоваться возможностями?**  Укрепление на рынке,  большой доход, повышение престижа компании | ***За счёт чего можно уменьшить угрозы?***  Покупателям удобно пользоваться услугами салонов связи, где можно не только приобрести товар, но и, например, оплатить кредит,  главное заманить покупателя в салон, остальное сделают продавцы,  даже при проигрыше в одной сфере деятельности всегда можно получить прибыль от другой |
| **2.**Высокое качество обслуживания |
| **3.**Широкий спектр услуг |
| Слабые стороны | ***Что может помешать воспользоваться возможностями?***  Новые направления могут оказаться ненужными из-за перенасыщения рынка,  Плохая реклама мешает росту и развитию,  Плохая репутация бренда компании | **Самые большие опасности для фирмы?**  Могут сильно упасть цены на товар, что приводит к потере прибыли,  Из-за плохой рекламы выгодных предложений покупатели пользуются аналогичными услугами др. компаний,  Возможны проблемы с законом, что не очень хорошо сказывается на репутации |
| **1.** Перенасыщение рынка |
| **2.**Плохая реклама |
| **3.**Внутренние правила компании зачастую противоречат законам |

**3. Предложения по совершенствованию стратегии развития предприятия**

**3.1 Реклама предложений**

Для начала хотелось бы обратить внимание на рекламу. Конкурент Связного, не менее известная компания Евросеть с недавнего времени начала осуществлять денежные переводы через систему «Золотая корона», чем компания Связной занимается уже около года, при этом Евросеть запустила рекламу на центральном телевидении, нетрудно предположить, что денежные переводы большинство населения осуществляет через компанию Евросеть. В Связном же реклама осуществлялась только в салонах, через продавцов и развешанные в салонах рекламные материалы. то же самое и с другими не менее важными для компании продуктами. В итоге получается, что компания Евросеть приобрела имидж инноватора, а также многомиллионную прибыль.

По этому поводу посоветовала бы Связному запустить рекламу этих же предложений, но с лозунгом «мы были первыми» или что-либо в этом роде. Людям очень импонируют компании, предоставляющие широкий спектр услуг для населения, также огромный плюс, в том, что компания начала первая этим заниматься.

Также хотелось бы обратить внимание на рекламу в социальной сети контакт, лично мной она воспринимается как спам, поэтому не вызывает доверия, гораздо более правильным было бы размещение аналогичной рекламы в поисковых сетях таких, как Google, Yandex.

**3.2 Изменение внутренних инструкций, противоречащих законам**

Репутация компании насколько все знают – это немаловажный фактор при выборе места для совершения покупки. Поэтому становится не понятно, почему претензии принимаются только после согласования со специальным отделом, при этом вся связь осуществляется через электронную почту. Во-первых, человеку, желающему оставить претензию, нужно прождать в среднем минут 40, чтобы дождаться подписи на своём экземпляре претензии. Все эти меры вызваны тем, что увеличился объём претензий, и специалисты юридического отдела попросту не справляются. Возникает вопрос: не проще ли нанять людей на должность юриста? Когда люди не справляются со своими обязанностями, либо меняют коллектив на людей, которые справляются, либо нанимаются ещё сотрудники.

**3.3 Организация связи между отделами**

Офисы организации расположены по всей стране, соответственно очень трудно организовывать между ними связь. Естественно, что связываются сотрудники между собой посредством телефона и электронной почты. Ежедневная рассылка, конечно, облегчает задачу, но многие вопросы, связанные с удержаниями и вопросы, касающиеся одного конкретного сотрудника можно решить только через Ома. А, учитывая его занятость, можно понять, что на все личные вопросы много времени уделить невозможно.

**3.4 Внутреннее оформление**

Ну и конечно хотелось бы уделить внимание самим салонам. Во многих салонах для демонстрации товара используют столы и стулья, дабы человек мог отдохнуть. Если покупка оформляется быстро, то особых трудностей это не доставляет, а при оформление кредита человека можно только пожалеть. Это в принципе можно назвать мелочью, но опять же при составлении отзыва о компании, человек как правило уделяет немаловажное значение удобству.

**Заключение**

В современном обществе среди большинства людей принято планирование, которое позволяет нам выполнить больше намеченных дел, в глобальном понятии оно помогает нам не сбиваться с намеченного по жизни курса. Примерно то же самое, хотя и с оговорками можно перенести и на предприятие. Планированием лучше заниматься с самого начала деятельности фирмы. Это опять же позволяет твёрдо двигаться по намеченному пути. Тем более, что на начальном этапе гораздо легче сформулировать плюсы и минусы, а потом эффективно их использовать.

Опять же занятие это само по себе рискованное, ведь в выборе и расстановке сильных и слабых сторон всегда можно ошибиться. А ошибка эта может стать смертельной для компании. В связи с этим можно дать рекомендация относиться к планирования очень ответственно, просматривая все возможные варианты.

Стратегический менеджмент (синоним стратегическое управление) - это одна из функций управления, распространяется на долгосрочные цели и действия компании. Формулировка стратегии (образа действий) и её чёткий инструментарий являются ядром управления и важным признаком хорошего менеджмента компании.

Стратегический менеджмент – разработка и реализация действий, ведущих к долгосрочному превышению уровня результативности деятельности фирмы над уровнем конкурентов.

Стратегия - образ организационных действий и управляющих подходов, используемых для достижения организационных задач и целей организации.

Пять элементов стратегии (Г. Минцберг):

* Стратегия как план
* Стратегия как позиция
* Стратегия как "ловкий приём"
* Стратегия как поведенческие паттерны (образец, модель)
* Стратегия как перспектива.

Стратегия организации - взаимосвязанный комплекс долгосрочных мер или подходов во имя укрепления жизнеспособности и мощи организации по отношению к её конкурентам. Стратегия организации - по существу - набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности.

Стратегический план - план, разрабатывающийся на уровне компании или подразделения с целью определения миссии компании, главных ориентиров для долговременного роста компании, создания основы для разработки номенклатуры товаров компании и распределения ресурсов между подразделениями компании.

Стратегический анализ - является основным элементом стратегического планирования. Стратегический анализ выступает в качестве инструмента стратегического управления, с помощью которого руководство предприятия выявляет и оценивает свою деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные и перспективные ее направления. Основным методом портфельного анализа является построение двухмерных матриц. С помощью таких матриц происходит сравнение производств, подразделений, процессов, продуктов по соответствующим критериям.

Существует также альтернативное описание:

Стратегическое управление - единоличное управление стратегом в соответствии с выработанной им стратегией для достижения стратегической цели.

Стратег – руководитель, имеющий все необходимые полномочия и ресурсы для реализации своей стратегии.

Стратегическая цель- цель, при достижении которой стратег радикально и безвозвратно меняет ситуацию конкурирования в свою пользу.

Стратегия- решение задачи (не приказ, а "ответ") о том, как достичь стратегическую цель из исходной ситуации с помощью имеющихся ресурсов и учётом возможных действий конкурентов.

Стратегические решения чаще всего основаны на интуиции и опыте Стратега, потому, что рассчитать логически все возможности и варианты развития ситуации конкурирования даже в военном противоборстве невозможно. Для расширения опыта/знаний Стратега возможно привлекать "советников" (группа по разработке и анализу возможностей и стратегий). Тем не менее, либо ответственность и инициатива остаётся за Стратегом (роль Лидера организации), либо "процесс стратегического планирования" превращается в бюрократические процедуры и потерю инициативы в конкурировании.

**Список литературы**

1. Годовой отчёт ОАО Связной СПб за 2008 г.
2. Зайцев Л.Г., Соколова М. И. Стратегический менеджмент: Учебник. - М.: Юристь, 2002
3. Г.А.Болошин. Сравнительный менеджмент. Методические материалы к курсу. Изд-во РГУ, 2001
4. Александр Карпов, журнал "Управление компанией" (№2, 2006)
5. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. М.:Экономика, 1989

1. Г.А.Болошин. Сравнительный менеджмент. Методические материалы к курсу. Изд-во РГУ, 2001 [↑](#footnote-ref-1)
2. Александр Карпов, журнал "Управление компанией" (№2, 2006) [↑](#footnote-ref-2)
3. Зайцев Л.Г., Соколова М. И. Стратегический менеджмент: Учебник. - М.: Юристь, 2002 [↑](#footnote-ref-3)
4. Ансофф И. Стратегическое управление. М.:Экономика, 1989 [↑](#footnote-ref-4)