**ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ РОССИЙСКИМИ КОМПАНИЯМИ**

#### Разработка стратегии развития

##### *Учебные материалы*

**ВВЕДЕНИЕ**

## 

## Цель создания учебных материалов

Данные учебные материалы призваны дать более подробную информацию о стратегическом управлении, чем та, которая содержится в фильме.

**Цель данных материалов** – показать один из возможных путей разработки стратегического плана предприятия. При этом не ставится задача привести все известные подходы и/или методы, которые могут применяться при этом процессе. Речь идет о том, чтобы дать БАЗОВОЕ представление об обсуждаемых вопросах, поэтому не все разделы проработаны одинаково подробно:

* Вопросы, которые более просты для понимания, обсуждены наиболее подробно (миссия, цели).
* Вопросы, решению которых нельзя научиться, только лишь читая литературу, обсуждены обзорно (анализ внешней среды, виды стратегий).
* Ряд вопросов освещен очень коротко (стратегический план, реализация стратегии и корректирующие воздействия), так как они являются очень специфичными для каждого предприятия.
* Часть вопросов вообще не обсуждается в данных материалах либо потому, что авторы не считают нужным приводить широко известные сведения (инструменты портфельного анализа - матрицы БКГ, МакКинзи [2]), либо потому, что эти вопросы очень сложны (выбор конкретных стратегий) и не могут быть раскрыты в рамках данных материалов.

Таким образом, данные материалы не являются “руководством к действию” по разработке стратегии. Они также не являются учебником по стратегическому управлению. Данные учебные материалы представляют собой обзор методов, применяемых при разработке стратегии предприятия. Эти методы могут быть использованы для разработки реальных стратегических планов, но степень применимости каждого метода в конкретном случае нуждается в уточнении.

Процесс стратегического управления на практике далеко не всегда совпадает с рассмотренным в данной работе. Неверно будет представлять этот процесс как набор отдельных элементов. Такое разделение очень условно и проведено с целью описания самого процесса. В реальности все эти элементы тесно взаимосвязаны.

Единственного “правильного” подхода к стратегическому управлению не существует. В большинстве случаев стратегическое управление реализуется с большим количеством трудноформализуемых явлений, и осуществляется в условиях высокой неопределенности. Однако рассмотренные в данной работе подходы и инструменты могут оказать помощь в упорядочении стратегической информации и стать одним из “путеводителей” по такому неопределенному и трудному пути как повышение эффективности бизнеса путем внедрения системы стратегического управления.

Материалы созданы ЗАО “Рекламное Агентство “Прайм” в сотрудничестве с ЗАО “Центр Управленческого Консультирования “Решение” и ООО “Центр Социального и Психологического Консультирования” при финансовой поддержке Санкт-Петербургского Регионального Фонда подготовки финансовых и управленческих кадров.

## 

## Структура учебных материалов по теме “Разработка стратегии развития”

Учебные материалы по каждой теме состоят из следующих компонентов:

1. Учебный игровой видеофильм.

2. Учебные материалы, включающие:

1. обзор теории по теме со списком литературы;
2. прототипы раздаточных материалов;
3. практические примеры;
4. примерный список вопросов для составления тестов.

Методические указания по проведению занятий с помощью данных учебных материалов содержатся в документе “Руководство преподавателя”, общего для всех материалов серии “Эффективное управление российскими компаниями”.

## 

## Цели изучения темы

Для эффективной работы в современных условиях после изучения темы “Разработка стратегии развития” обучаемый должен:

*Знать:*

1. этапы процесса стратегического управления;
2. понятия: миссия, цели, стратегия, виды стратегий, стратегический план;
3. основные сведения, которые входят в стратегический план;

*Уметь:*

1. обосновать необходимость процесса стратегического планирования;
2. определять и формулировать миссию организации;
3. выявлять факторы внешней и внутренней среды, которые необходимо учитывать в процессе стратегического управления;
4. осуществлять выработку вариантов и выбирать стратегии предприятия;

*Иметь представление:*

1. о механизме реализации стратегии;
2. об элементах системы стратегического управления.

***Оформление***

Для удобства использования в качестве учебных материалов в тексте использовано следующее оформление.

**Определения** взяты в рамку, причем термин, к которому дается определение, выделен жирным шрифтом и подчеркнут.

**Жирным шрифтом** в тексте также выделены термины и понятия, на которые следует обратить повышенное внимание при изучении материала.

*Курсивом* или подчеркиванием в тексте отмечены слова, на которых делается акцент в изложении материала, и встречающиеся в тексте термины, к которым даны определения.

# ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ

## 

## Основные понятия

В данных материалах применяются следующие термины:

**Организация** – группа людей, совместно работающих для достижения общих целей [6].

**Организация** – систематизированное, сознательное объединение действий людей, преследующих достижение определенных целей [1]

**Предприятие** (фирма) – коммерческая организация, т.е. организация, одной из основных целей которой является извлечение прибыли. [17]

В данных учебных материалах различие между этими терминами несущественно и в дальнейшем они будут употребляться как синонимы.

**Стратегическое управление** - *управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности позволяет организации выживать и достигать поставленных целей в долгосрочной перспективе. [1]*

Смотри прототипы раздаточных материалов, №1

Термин “стратегическое управление” был введен в 60-70 гг., чтобы обозначить разницу между текущим управлением на уровне руководителей подразделений и управлением, осуществляемым на уровне высшего руководства. Основное внимание вышестоящего руководства в процессе стратегического управления должно быть сконцентрировано на внешнем окружении для быстрой и адекватной реакции на изменения в нем [2].

Успеха добиваются те компании, которые более эффективно, в сравнении с конкурентами, удовлетворяют потребности клиентов (заказчиков, потребителей). Проблема состоит в том, что требования потребителей подвержены изменениям, а конкуренты стремятся “обойти” компанию, недостаточно быстро отреагировавшую на изменения внешней среды.

## 

## Основные этапы процесса стратегического управления

Процесс стратегического управления состоит из нескольких последовательно выполняемых этапов (рис.1).

**Рисунок 1**

**Основные этапы процесса стратегического управления**

Анализ внешней и внутренней среды

Формулирование миссии

Определение целей

Разработка стратегий

Осуществление стратегии

Коррекция   
(на основе анализа план/факт)

Смотри прототипы раздаточных материалов №2.

Этапы “Формулирование миссии”, “Определение целей” и “Разработка стратегий” можно объединить в один этап **“Стратегическое планирование” - ключевой этап стратегического управления**.

**Стратегическое планирование -** *набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.*

Настоящие учебные материалы посвящены именно стратегическому планированию. В отдельных разделах рассмотрены наиболее важные вопросы стратегического планирования:

* анализ внешней и внутренней среды (основа, как планирования, так и сравнения плановых и фактических данных);
* определение миссии организации;
* определение целей;
* разработка стратегий предприятия (конкретных формулировок стратегий);
* разработка стратегического плана.

Другим вопросам стратегического управления - реализации стратегии и корректирующим воздействиям - также посвящен один из разделов этих материалов.

**АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ**

Анализ внешней и внутренней среды в любой организации проводится постоянно в различных формах. Он является основой для принятия любых решений о деятельности организации. В данных материалах речь идет о методах анализа, которые можно применять **целенаправленно** и **систематически**, чтобы получить информацию, необходимую как для стратегического планирования, так и для оценки успешности реализации стратегии.

Перед проведением анализа среды необходимо иметь в виду, что мы имеем неограниченное количество сведений, не все из которых одинаково полезны при принятии решений. Поэтому, чтобы ограничить затраты времени, сил и финансовых средств на проведение анализа среды, необходимо найти “фильтры” для определения нужной информации (релевантной информации). Такими фильтрами служат миссия, цели и стратегии организации. Но стратегическое планирование как раз и служит для их разработки, поэтому речь может идти о том, что *перед началом анализа среды необходимо получить приблизительную формулировку миссии и, желательно, целей организации[[1]](#footnote-1)*. Практически так всегда и происходит, только часто миссия и цели организации не формулируются в явном виде, а только понимаются “на интуитивном уровне”. Поэтому крайне желательно получать эти формулировки письменно, чтобы избежать их неоднозначного толкования и иметь возможность точно определить, какая информация из окружения организации имеет значение, а какая не имеет.

“Среда” или “окружение” организации - совокупность всех факторов, влияющих на деятельность этой организации. Соответственно различают внешнюю среду и внутреннюю среду организации.

**Внешняя среда**

*- сфера, в которой организация осуществляет свою жизнедеятельность [6];*

*- совокупность “факторов влияния” вне организации. На них руководство предприятия не может влиять непосредственно*.

**Внутренняя среда**

*- часть общей среды, которая находится в рамках организации [1];*

*- совокупность “факторов влияния” внутри организации. Они непосредственно подконтрольны руководству предприятия.*

Смотри прототипы раздаточных материалов № 3

Анализ среды является важнейшим процессом стратегического управления. На основе данных этого анализа определяются цели и стратегии организации, и, в меньшей степени, ее миссия.

## 

## Анализ внешней среды

Внешняя среда состоит из нескольких элементов - “ближнего окружения” и “дальнего окружения”. Ближнее окружение включает в себя клиентов, акционеров, поставщиков и конкурентов организации, дальнее окружение - все остальные заинтересованные группы (государство, общество и т.д.).

Главным образом анализируется ближнее окружение (отрасль). В условиях нашей страны очень важным фактором также является анализ действий органов государственной власти.

Например, как метод анализа внешней среды может быть применен ***анализ конкурентной среды на основе модели пяти сил Портера***.

Для определения развития конкурентной среды и правильного выбора стратегии поведения проводится анализ среды по следующим группам (силам), которые были охарактеризованы М. Портером в 1980 г. [18]

**Силы производителей аналогичной продукции**, т.е. внутриотраслевая конкуренция. Данная сила зависит от ряда факторов:

1. количества отраслевых организаций;
2. темпа развития рынка;
3. степени дифференцированности товара (чем менее товар подвержен дифференциации, тем выше интенсивность конкуренции);
4. сложность (стоимость) выхода из бизнеса (чем выше стоимость, тем интенсивнее конкуренция);
5. вхождение сильных компаний из других отраслей.

**Конкурентная сила поставщиков** вызвана тем, что отраслевые организации всегда являются потребителями сырья, материалов, комплектующих изделий и полуфабрикатов, и поэтому поставщики имеют возможность оказывать прямое влияние на эффективность их функционирования. Сила влияния поставщика определяется рядом факторов:

1. соотношение спроса и предложения;
2. количество фирм–поставщиков на рынке и уровень конкуренции между ними;
3. доля закупок потребителя у данного поставщика от общего объема закупок потребителя;
4. степень специализированности товара;
5. наличие товаров - заменителей и так далее.

Влияние всех перечисленных факторов может быть представлено в денежном эквиваленте, отражающем стоимость переключения с одного поставщика данного товара на другого. Чем она выше, тем больше конкурентная сила поставщика.

**Конкурентная сила покупателей** продукта состоит в способности требовать наличия определенных потребительских свойств у продукта и формировать спрос на него.

**Потенциальные производители аналогичной продукции**, имеющие возможность переключить покупателя на свою продукцию. Существует вероятность того, что организации из других отраслей сочтут Вашу отрасль привлекательной для себя и будут производить аналогичную продукцию и работать на Вашем рынке. Угроза со стороны подобных организаций зависит от высоты входного барьера в отрасль и специфики отношений между отраслевыми организациями. Высоту входного барьера в отрасли могут определять следующие параметры:

1. производственный и маркетинговый эффекты отдачи от масштаба и освоения;
2. существующие предпочтения потребителей, наличие каналов сбыта и распределения, стоимость их создания;
3. жесткость государственного регулирования и так далее.

**Производители товаров–заменителей**. Когда продукция, производимая фирмой, имеет сходное функциональное назначение с продукцией других организаций, существует вероятность переключения потребителя с одного товара на другой. Вероятность переключения зависит от стоимости данного процесса для потребителя.

Смотри прототипы раздаточных материалов № 4

Для анализа внешней среды можно применить и другие методы: “концепцию движущих сил” [19], “метод стратегической группы” [5] и другие.

## 

## Анализ внутренней среды организации

Анализ внутренней среды организации обычно проводится для сравнения положения компании с положением ближайших конкурентов (для оценки конкурентной стратегической позиции организации).

В частности, для этого можно использовать ***метод исследования факторов*** внутренней среды организации***.***

Требования к организации со стороны внешней среды могут быть представлены в виде перечня факторов внутренней среды (то есть тех параметров организации, которые играют более или менее важную роль при ее взаимодействии с внешней средой), являющейся частью внешней. Существует множество рекомендуемых наборов факторов, по которым следует проводить анализ внутренней среды, но при этом большинство исследователей склоняются к тому, что необходимо рассматривать различные “срезы” организации, например, следующие:

* кадровый;
* организационный;
* маркетинговый;
* финансовый.

*Кадровый* срез внутренней среды охватывает такие процессы, как:

1. взаимодействие менеджеров и рабочих;
2. наем, обучение и продвижение кадров;
3. оценка результатов труда и стимулирование;
4. создание и поддержание отношений между работниками и т.п.

*Организационный* срез включает:

1. коммуникационные процессы внутри организации;
2. организационные структуры;
3. нормы, правила и процедуры;
4. распределение прав, обязанностей и ответственности;
5. иерархию подчинения и т.п.

В *производственный* срез входят:

1. изготовление продукта;
2. снабжение и ведение складского хозяйства;
3. обслуживание технологического парка;
4. осуществление НИР и т.п.

*Маркетинговый* срез внутренней среды организации охватывает следующие стороны связанные с реализацией продукции:

1. продуктовая[[2]](#footnote-2) стратегия, стратегия ценообразования;
2. стратегия продвижения продукта на рынке;
3. выбор рынков сбыта и систем распределения и т.п.

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

1. поддержание должного уровня ликвидности и обеспечение прибыльности;
2. создание инвестиционных возможностей и т.п. [3].

На практике анализ внутренней среды организации может проходит разными способами, например, путем изучения отчетных документов компании или анкетирования ключевых сотрудников.

Кроме того, в процессе анализа внутренней среды компании рассматривается также такой важный срез, как *организационная культура*.

Организационная культура может способствовать тому, что организация выступает сильной, устойчиво выживающей в конкурентной борьбе структурой. Но возможно, что организационная культура ослабляет компанию, не давая ей успешно развиваться в том случае, если она имеет высокий технологический или финансовый потенциал. Особая важность организационной культуры для стратегического управления состоит в том, что она определяет не только отношения между людьми в организации, но также оказывает сильное влияние на то, как организация строит свое взаимодействие с внешним окружением, как относится к своим клиентам и какие методы выбирает для ведения конкурентной борьбы [3].

Для анализа внутренней среды могут использоваться и другие методы, например, анализ цепочки ценностей [20] анализ издержек [21], Схема модифицированного факторного анализа фирмы “Du Pont” [21], финансовый анализ [20]

## 

## Метод SWOT

Как указывают Томпсон и Стрикленд [3], метод SWOT-анализа обычно применяется для сопоставления данных анализа внутренней и внешней среды организации и сведения их в единое целое, что позволяет получить общую картину действительности.

**Сила** - *это то, в чем компания преуспела, или какая-то особенность, придающая ей дополнительные возможности. [3]*

Сила может заключаться в навыках, значительном опыте, ценных организационных ресурсах или конкурентных возможностях, достижениях, которые дают фирме преимущества на рынке (например, более качественный товар, прогрессивная технология, известность товарной марки). Сила также может являться результатом альянса или образования совместного предприятия с партнером, имеющим опыт или потенциальные возможности для усиления конкурентоспособности компании.

**Слабость** *- это отсутствие чего-то важного для функционирования компании, то, что ей не удается (в сравнении с другими), или нечто, ставящее ее в неблагоприятные условия. [3]*

Слабость может заключаться в низкой квалификации сотрудников, недостатке патентов, низком технологическом уровне, невыгодном географическом положении и т.д. Слабая сторона в зависимости от того, насколько она важна в конкурентной борьбе, может сделать компанию уязвимой.

**Возможности** *определяются как нечто, дающее фирме шанс сделать что-то новое: выпустить новый продукт, завоевать новых клиентов, внедрить новую технологию и т.п. [3]*

Возможности могут состоять, например, в уходе с рынка конкурента, в появлении большого числа новых потребителей, строительстве шоссе рядом с предприятием и т.д.

**Угроза** - *это то, что может нанести ущерб фирме, лишить ее существенных преимуществ [3]*

Угрозы могут состоять в несанкционированном копировании уникальных разработок фирмы, появлении новых конкурентов или товаров-заменителей и т.п.

Смотри прототип раздаточных материалов № 5.

О.С. Виханский [2] указывает, что для проведения SWOT-анализа составляется таблица, в которой, исходя из выбранной миссии и стратегических целей организации, перечисляются основные возможности, угрозы, сильные и слабые стороны организации, а затем определяются вероятные результаты их взаимного действия (табл. 2. Матрица SWOT-анализа).

**Таблица 2. Матрица SWOT-анализа**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Возможности** | **Угрозы** |
| Сильные стороны | Поле “СИВ” | Поле “СИУ” |
| **Слабые стороны** | Поле “СЛВ” | Поле “СЛУ” |

На пересечении блоков образуются четыре поля:

* СИВ (силы и возможности);
* СИУ (силы и угрозы);
* СЛВ (слабости и возможности);
* СЛУ (слабости и угрозы).

На каждом из полей выбираются парные комбинации, которые должны быть учтены при разработке стратегии. Например, в отношении пар из поля СИВ, стратегия должна использовать сильные стороны организации для получения максимальной отдачи от возможностей, предоставляемых внешней средой. Для пар из поля СИУ, стратегия должна предусмотреть использование сильных сторон организации для предотвращения угроз и так далее.

Фактически поля пересечений (СИВ, СИУ, СЛВ и СЛУ) представляют собой наборы возможных сценариев развития событий. Например, возможность внешней среды “Рост интереса потребителей к товару” и сильная сторона организации “Активная маркетинговая политика” могут составить пару СИВ “Расширение сбыта за счет привлечения новых покупателей”. Эта пара СИВ может стать реальным сценарием развития событий, благоприятным для организации, но только если реализация названной сильной стороны с учетом возможностей внешней среды будет закреплена в стратегии и принята как одна из целей (задач) организации.

Выбирая стратегию, следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свои противоположности. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент.

Примечание. В полях пересечений (СИВ, СИУ, СЛВ и СЛУ) могут указываться не только возможные сценарии развития событий. В зависимости от того, на каком этапе стратегического планирования проводится SWOT-анализ, он может быть применен для указания в этих ячейках не сценариев, а целей организации, или возможных стратегий.

## Применение методов

При анализе внешней и внутренней среды организации могут применяться любые методы. Главное при таком анализе не применение какого-то “самого лучшего” метода, а понимание наиболее существенных факторов, влияющих на деятельность организации и их взаимосвязей. Для этого широко используются матричные методы, в частности, составление матриц влияния возможностей и угроз на организацию позволяет ограничить рассматриваемые варианты, то есть отсечь маловероятные и незначимые данные для того, чтобы сконцентрироваться на важнейшей информации.

Таким же образом при составлении перечня сильных и слабых сторон организации может использоваться принцип “Бритвы Оккама”, позволяющий исключить из рассмотрения факторы внутренней среды предприятия, не оказывающие влияния на его взаимоотношения с внешней средой. Некоторые сильные стороны компании более важны, чем другие, так как они играют более важную роль в деятельности фирмы, в конкурентной борьбе и в формировании стратегии. Также некоторые слабые стороны могут оказаться роковыми для компании, в то время как другие не слишком важны или могут быть легко исправлены. [3]

В стратегическом управлении результаты анализа внешней и внутренней среды используются на всех этапах: их результаты могут повлиять на формулировку миссии организации, на их основе определяются цели организации (и впоследствии стратегии).

**ОПРЕДЕЛЕНИЕ МИССИИ**

## 

## Что такое миссия

Обычно перед руководством компании стоит проблема выбора из нескольких целей и задач, таких, как обеспечение прибыльности компании, рост, стоимость капитала акционеров, удовлетворение потребностей потребителей и т.п. Как правило, выбор одной из целей приводит к тому, что руководство концентрируется на каком-то одном направлении и выполнение обязательств только перед одной заинтересованной в деятельности фирмы группой. Таким образом, происходит “обесценивание” других заинтересованных групп.

Обычно выделяют следующие основные заинтересованные группы:

**Таблица 2**

|  |  |
| --- | --- |
| **Заинтересованная группа** | **Ожидания заинтересованной группы** |
| Акционеры | Дивиденды, рост капитала, надежность инвестиций |
| Менеджмент фирмы | Денежное вознаграждение, престиж, власть |
| Потребители | Качество продукции, обслуживание, ценность |
| Сотрудники | Гарантия занятости, денежное вознаграждение, удовлетворение в работе |
| Кредиторы | Проценты, гарантии выплаты, суммы кредита |

Кроме того, в число основных заинтересованных групп могут входить также органы государственной власти, поставщики, общество, выражающие по отношению к компании ожидания, отличные от ожиданий других групп.

Смотри прототипы раздаточных материалов № 6.

Таким образом, одной из главных задач менеджмента компании является согласование различных и отчасти противоречивых интересов. Для реализации этой задачи существует несколько подходов, одним из которых является составление заявления о миссии компании, в котором описываются задачи организации и ее основные характеристики.

**Миссия**: *философия и предназначение, смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных;сформулированное утверждение относительно того, для чего и по какой причине существует организация. [1]*

Смотри прототип раздаточных материалов № 7.

## Значение миссии

Разработка миссии является начальной точкой любого совершенствования системы управления, так как определение миссии необходимо для того, чтобы выявить, в чем заключается основная задача предприятия и любую деятельность предприятия подчинить ее решению.

Миссия предназначена для решения следующих основных задач:

1. Представить в явном виде то, для чего существует компания, и установить базу для определения и обеспечения непротиворечивости ее целей.
2. Определить, чем компания отличается от всех других компаний, действующих на том же рынке.
3. Создать критерий для оценки необходимости выполнения всех действий, осуществляемых в компании.
4. Согласовать интересы всех лиц, связанных с организацией (собственников, руководство, персонал, клиентов и др.).
5. Способствовать созданию корпоративного духа, в том числе расширить для сотрудников смысл и содержание их деятельности.

Формирование миссии позволяет определить, для чего существует конкретная организация, причем данное определение не изменяется обычно на протяжении всего цикла жизнедеятельности организации. Выработка новой миссии обычно приводит к созданию нового предприятия.

“...Ответ на вопрос “Кто мы, что мы делаем и куда направляемся?” определит курс, который должна взять фирма, и поможет выработать сильную индивидуальность. То, что компания собирается делать, и чем она хочет стать, в общем смысле является предназначением (миссией) фирмы”. [3]

Смотри прототип раздаточных материалов № 8.

## Определение миссии

Определение миссии может состоять из следующих основных элементов:

**1. Определение области конкуренции**

*Отраслевое направление* включает в себя перечень сфер хозяйственной деятельности, в которых собирается работать фирма. *Потребительское направление* определяет круг клиентов, которых будет обслуживать фирма. *Географическое направление* характеризует страны и регионы, в которых могла бы работать компания, будет ли она многонациональной или будет работать в географической “нише”.

**2. Стратегическое намерение или видение**

*Стратегическое видение* компании предполагает определение тех ключевых показателей, которых стремится достичь фирма в будущем. Обычно это формулируется так: “Мы стремимся…”. *Стратегическое видение* может описывать как количественные, так и качественные показатели, определяющие основные направления развития компании. Как правило, *стратегическое видение* служит для мотивации работников компании. Кроме того, стратегическое видение позволяет субъектам внешней среды (клиентам, партнерам, контрагентам) оценить намерения компании относительно дальнейших действий на рынке и перспективы развития взаимоотношений.

**3. Компетентность персонала и конкурентные преимущества**

Миссия определяет суть общекорпоративных ценностей. К ним относятся специальные знания и навыки, которыми обладает фирма, позволяющие ей предложить клиентам лучшие товары и услуги. Например, акцент на технологических нововведениях, высокое качество продукции и услуг, ценообразование, инженерные решения.

**4. Основные заинтересованные группы**

Миссия определяет группы лиц и организаций, сотрудничество с которыми способствует процветанию компании, устанавливает их требования и формулирует приоритеты работы менеджеров.

Смотри прототип раздаточных материалов № 9.

Кроме того, в расширенную формулировку миссии могут войти:

1. перечень основных видов деятельности;
2. основные конкурентные преимущества, которых планируется достичь;

а также (для внутреннего пользования):

1. основные конкурентные недостатки, которые планируется устранить в первую очередь.

Миссия может быть сформулирована как в виде одной фразы, так и в виде многостраничного программного заявления руководства компании, в котором отражаются все аспекты согласования интересов различных групп и основные характеристики компании. Различные варианты (сокращенный и расширенный) могут использоваться для различных целей - как представительский документ для включения в годовой отчет компании перед акционерами, как внутрифирменный основополагающий документ, и т.п. (см. раздел “Примеры формулировок миссий”).

***Процесс создания миссии***

Важным условием формулирования миссии является понимание и принятие ее большинством сотрудников компании. Это обеспечит то, что цели и интересы отдельных лиц, участвующих в деятельности компании, будут подчинены целям компании как целого.

Поэтому очень желательно в процесс разработки миссии вовлечь всех ключевых сотрудников компании. Это высшее руководство, начальники структурных подразделений (отделов, департаментов) и ведущие специалисты.

Ниже приведен один из вариантов организации работ по выработке миссии для действующего предприятия:

1. Проведение вводного совещания для объяснения целей и задач работ.

2. Анкетирование ключевых сотрудников компании.

3. Обработка анкет и представление результатов анализа (нескольких формулировок миссии).

4. Уточнение основных положений.

5. Выбор окончательной формулировки миссии.

6. Проведение совещания для представления результатов работ.

Если привлечение к этим работам всех ключевых сотрудников по каким-либо причинам нецелесообразно, можно ограничиться привлечением только высших руководителей (генеральным директором и его заместителями). В этом случае процедура остается той же, но проводится быстрее и с меньшим объемом работ.

## Возможные трудности

Часто в литературе указывается, что разработка миссии должна проводиться на основе анализа внешней и внутренней среды:

“Факторы, учитываемые при выработке миссии:

1. история фирмы;
2. существующий стиль поведения и способ действия собственников и управленческого персонала;
3. *состояние внешней и внутренней среды организации*;
4. ресурсы, которые фирма может привести в действие для достижения целей фирмы;
5. отличительные особенности, которыми обладает организация”. [2]

Это совершенно верно, однако представляется, что для анализа внешней среды необходимо иметь инструмент отсева ненужной информации (так называемой “нерелевантной” информации, то есть не имеющей отношения к поставленной задаче). Так как внешняя и внутренняя среда поставляют практически неограниченное количество информации, выделить из нее необходимую можно только с использованием так называемых “фильтров”. Наиболее полезным из них является как раз миссия организации. Поэтому еще до начала целенаправленного анализа среды необходимо сформулировать предварительную формулировку миссии и затем уже уточнить ее в соответствии с результатами процесса разработки миссии. Предварительная формулировка может быть получена очень просто - необходимо сказать одним предложением то, чем занимается или хочет заниматься предприятие, например, “продает квартиры” или “выпускает стройматериалы”.

Иногда оказывается трудно, а подчас и *невозможно сформулировать миссию* организации. Это может свидетельствовать о том, что *предприятие не сбалансировано*, то есть не существует единых целей внутри организации, интересы различных групп находятся в конфликте, фирма “разрывается” между направлениями развития и принимаемые решения не направлены на достижение общекорпоративных целей. Такая ситуация может сложиться также в том случае, если существует несколько подразделений компании, двигающихся в различных направлениях, как герои басни И. Крылова “Лебедь, Рак и Щука”.

# ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕЙ

На следующем этапе процесса стратегического управления определяются стратегические цели организации. Определение целей - очень важный этап планирования, так как достижению этих целей будет подчинена вся последующая деятельность организации.

**Цель** - *конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность. [1]*

Цели организации определяются после получения формулировки миссии, то есть миссия, с одной стороны, дает возможность установить, какие цели необходимо поставить, чтобы деятельность предприятия соответствовала его миссии, а с другой, “отсекает” часть возможных целей.

Установление целей переводит стратегическое видение и направление развития компании в конкретные задачи, связанные с производством и результатами деятельности фирмы. Цели являются обязательством управленческого аппарата добиться определенных результатов в установленное время. [3]

## Классификация целей

У разных авторов существуют различные классификации. Примерно совпадает только классификация **по времени**, на которое устанавливаются цели. Обычно выделяют долгосрочные и краткосрочные цели [2,3]. Разделение целей на краткосрочные и долгосрочные имеет принципиальное значение, так как эти цели существенно различаются по содержанию. Для краткосрочных целей характерна большая конкретизация и детализация, чем для долгосрочных. Иногда между долгосрочными и краткосрочными целями устанавливаются промежуточные цели, их называют среднесрочными.

В зависимости от специфики отрасли, особенностей состояния среды, характера и содержания миссии в каждой организации устанавливаются свои собственные цели. Например, в фильме показана классификация целей по функциональным областям:

**Рыночные цели** (или внешние программные цели): в области маркетинга и Public Relations, например:

1. Объем продаж в натуральном и в стоимостном выражении.
2. Число клиентов.
3. Доля рынка.

**Производственные цели** (внутренние программные цели) являются следствием рыночных. Включают в себя всё, что необходимо для достижения рыночных целей (за исключением организационных ресурсов):

1. Обеспечить определенный объем производства (объем производства = объем продаж - существующие запасы + планируемые запасы);
2. Построить цех (объем капитального строительства);
3. Разработать новую технологию (проведение НИР и ОКР);

**Организационные цели** - всё, что касается управления, структуры и персонала организации:

1. Принять на работу трех маркетологов;
2. Довести средний уровень зарплаты сотрудников до уровня зарплаты у лидера на рынке;
3. Внедрить систему управления проектами.

**Финансовые цели** - увязывают между собой все цели в стоимостном выражении:

1. Чистый объем продаж (из “рыночных целей”);
2. Величина издержек (из “производственных” и “организационных” целей);
3. Валовая и чистая прибыль;
4. Рентабельность продаж и т.п.

Смотри прототип раздаточных материалов № 10.

Можно устанавливать цели и в другом порядке: от финансовых - к рыночным и производственным.

На наш взгляд, данная классификация отличается простотой понятийного аппарата. Кроме того, она *обеспечивает связность целей*, так как последние логически вытекают друг из друга (из рыночных - производственные, затем организационные и финансовые).

## Иерархия целей

В любой крупной организации, имеющей несколько различных структурных подразделений и несколько уровней управления, складывается иерархия целей, представляющая собой декомпозицию целей более высокого уровня в цели более низкого уровня.

Цели более высокого уровня всегда носят более широкий характер и имеют более долгосрочный интервал достижения. Цели более низкого уровня выступают своего рода средствами для достижения целей более высокого уровня.

Например, краткосрочные цели выводятся из долгосрочных, являются их конкретизацией и детализацией, подчинены им. Краткосрочные цели как бы устанавливают вехи на пути достижения долгосрочных целей.

Иерархия целей играет очень важную роль, так как она устанавливает “связность” организации и обеспечивает ориентацию деятельности всех подразделений на достижение целей верхнего уровня. [2]

## Требования к целям

Для определения того, правильно ли сформулированы стратегические цели, можно использовать простое правило - SMART-принцип. Согласно ему цели должны быть:

1. Конкретными (Specific);
2. Измеримыми (Measurable);
3. Согласованными\* (Agreeable, Accordant);
4. Достижимыми (Realistic);
5. Определенными во времени (Timebounded);

\*) Цели должны быть согласованными:

а) с миссией компании;

б) между собой;

в) с теми, кому предстоит их выполнять.

Смотри прототип раздаточных материалов № 11.

## Установление целей

Процесс установления целей предполагает прохождение четырех фаз:

1. Выявление и анализ тех тенденций, которые наблюдаются во внешней среде фирмы.

Руководство должно стремиться предвидеть то, в каком состоянии окажется внешняя среда, и устанавливать цели в соответствии с этим предвидением. Цели должны быть сформулированы таким образом, чтобы, не абсолютизируя тенденции, отражать их.

1. Установление целей для организации в целом.

Важно определить, какие из широкого круга возможных характеристик деятельности организации следует взять в качестве целей. Важное значение имеет также система критериев, которыми пользуются при определении целей организации. Решение по целям также всегда зависит от тех ресурсов, которыми располагает организация.

1. Построение иерархии целей.

Определение таких целей для всех уровней организации, достижение которых будет приводить к достижению отдельными подразделениями общеорганизационных целей. Предполагает построение “дерева целей”, в котором фиксируется четкая зависимость “цель - средство”.

1. Установление индивидуальных целей.

Для того, чтобы иерархия целей внутри организации стала реальным инструментом выполнения целей и задач, она должна быть доведена до уровня отдельного работника. В этом случае достигается одно из самых важных условий успешной деятельности организации: каждый работник как бы включается в процесс совместного достижения конечных целей организации.

Установленные цели должны иметь статус закона для организации, для всех ее подразделений и для всех членов. Однако из требования обязательности никак не следует неизменность целей. Возможны несколько подходов к проблеме изменения целей:

1) Цели корректируются всякий раз, когда того требуют обстоятельства.

2) Упреждающее изменение целей. При этом подходе устанавливаются долгосрочные и краткосрочные цели, после достижения краткосрочных целей разрабатываются новые долгосрочные и краткосрочные цели и т.д.

Одним из наиболее важных моментов, определяющих процесс установления целей в организации, является степень делегирования права принятия решений по целям нижних уровней организации. На практике процесс установления целей в различных организациях происходит по-разному. Однако общим является то, что решающая роль во всех случаях должна принадлежать высшему руководству.

# РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЙ

После того, как стратегические цели предприятия или организации сформулированы, определяются пути их достижения, то есть разрабатывается стратегия.

**Стратегия** - *долгосрочное, качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и форм ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде. [1]*

**Стратегия** - *определение основных и долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий и распределение ресурсов, необходимых для достижения этой цели. Можно наложить ограничение по экономичности использования ресурсов и ограничение по приемлемости рисков. [20]*

**Стратегия** - *детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение её целей. [6]*

**Стратегия** - *приоритетное направление деятельности предприятия, которое формируется на основе существующего поля проектов (пути решения проблем и оценки имеющихся потенциалов). [22].*

Отличительные черты стратегии:

1). Процесс выработки стратегии не заканчивается конкретным действием и выработкой направлений, продвижение по которым обеспечивает рост и укрепление позиций фирмы.

2). Сформулированная стратегия должна использоваться для разработки проектов методом поиска. Роль стратегии состоит в том, чтобы сосредоточить внимание на определенных участках или возможностях и отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегией.

3). Необходимость данной стратегии отпадает, как только ход развития событий выведет организацию на желаемое развитие.

4). В ходе формулирования стратегии нельзя предвидеть все возможности, которые откроются при составлении проекта мероприятия. Поэтому используется нечеткая и неточная информация о различных альтернативах.

5). При появлении более точной информации может возникнуть вопрос о необходимости первоначальной стратегии. Поэтому необходима обратная связь, обеспечивающая переформулирование первоначальной стратегии.

Таким образом, стратегия является переходным звеном между миссией и конкретным планом. Она отличается от миссии тем, что ориентирована на достижение конкретных целей. Построение плана осуществляется на базе сформулированных стратегий.

Таким образом, стратегия организации вырабатывается исходя из целей организации с учетом результатов анализа внешней и внутренней среды.

Смотри прототип раздаточных материалов № 12-13.

## Виды стратегий

Различные исследователи выделяют самые различные виды стратегий. Так, в фильме “Разработка стратегии развития” приведены следующие виды стратегий.

**Базовая стратегия** - фундаментальное решение по развитию организации. То есть будет ли организация расти или сокращать (сворачивать) деятельность. Или зафиксирует масштаб деятельности на существующем уровне. Рост или сворачивание деятельности обычно оценивается по показателям объема реализации продукции в натуральном выражении (а не в стоимостном).

Принятие решения по базовой стратегии определяет потребность в ресурсах (при базовой стратегии “рост” потребность в ресурсах в большинстве случае увеличивается, при стратегии “сокращение” - уменьшается (средства экономятся или появляется их излишек)[[3]](#footnote-3).

**Конкурентная стратегия** - выбор между ориентацией на весь рынок или на его часть, а также между основным конкурентным преимуществом (низкой ценой продукта или отличительными его особенностями[[4]](#footnote-4)).

**Портфельная стратегия** – выбор, связанный с увязкой различных объектов управления (продуктов, бизнес-единиц, предприятий, технологий, ресурсов) между собой и определение места каждого объекта в ряду других. При этом решается задача получения сбалансированного портфеля.

Например, портфельными стратегиями являются *продуктовая стратегия* и *корпоративная стратегия*.

***Продуктовая стратегия*** – решение по поводу ассортимента и объемов реализации основных продуктов, выпускаемых предприятием. То есть решения по каждому отдельному продукту – например, поддерживать сбыт, модифицировать или снять с производства, начать разработку нового продукта и т.д.

***Корпоративная стратегия* -** решение по поводу отдельных предприятий, входящих в корпорацию. Например, увеличить влияние на управление предприятием путем скупки дополнительных акций; продать предприятие; не вмешиваться в деятельность предприятия и т.д. Таким образом, речь идет о формировании “портфеля предприятий”.

Такой же подход может быть применен и к другим объектам управления (например, технологиям).

**Функциональная стратегия** – выбор правил принятия решений в каждой функциональной области. Таким образом, функциональных стратегий у любой организации несколько (например, стратегия маркетинга, финансовая стратегия и т.д.). Желательно, чтобы они были закреплены письменно в форме политик.

В частности, функциональными стратегиями являются следующие:

***Производственная стратегия* (**“производить или покупать”) - определяет, что именно предприятие производит само, а что приобретает у поставщиков или партнеров, то есть насколько глубоко прорабатывается производственная цепочка.

***Финансовая стратегия*** – выбор основного источника финансовых средств: развитие за счет собственных средств (амортизационные отчисления, прибыль, выпуск акций и т.п.), или за счет заемных средств (кредиты банков, облигации, товарные кредиты поставщиков и т.п.).

***Организационная стратегия* –** решения по организации работы сотрудников (выбор типа организационной структуры, системы оплаты труда и т.д.).

Могут выделяться и другие виды функциональных стратегий, например, стратегия в области научных исследований и опытно-конструкторских разработок (НИОКР), инвестиционная стратегия и т.д..

Кроме того, каждая из функциональных стратегий может разделяться на составляющие. Например, организационная стратегия может разделяться на три составляющих:

1. стратегия построения организации - выбор типа структуры (дивизиональная, функциональная, проектная и т.д.);
2. стратегия по работе с персоналом – способ подготовки кадров (в основном управленческого персонала[[5]](#footnote-5)), обучение сотрудников (на предприятии или в образовательных учреждениях), планирование карьеры сотрудников и т.д.;
3. стратегия оплаты труда (в более широком смысле - поощрений и взысканий) – в частности, подход к вознаграждению высших управляющих (оклад, бонусы, участие в прибылях и т.п.).

Смотри прототип раздаточных материалов № 14.

Применяются и другие классификации стратегий. Например, О.С. Виханский приводит классификацию на основе четырех различных подходов к росту фирмы (см. [2]), Томпсон и Стрикленд приводят другую классификацию стратегий (см. [3]).

По отношению к различным классификациям стратегий верно то же утверждение, что и по отношению к методам исследования внешней и внутренней среды. Неважно, какие виды стратегий рассматривает фирма, важно, чтобы ее руководство и сотрудники четко понимали, какой линии поведения придерживается фирма по отношению к клиентам, к конкурентам, к работе в той или иной функциональной области и т.д.

## 

## Соединение стратегии с этикой

При разработке стратегии необходимо учитывать, что любая компания имеет этические обязательства перед владельцами, служащими, покупателями, поставщиками и обществом.

Обязательство компании перед покупателем основывается на ожиданиях, которые присутствуют при покупке товаров или услуг. Неадекватная оценка этого обязательства привела к принятию законов о защите прав потребителей и к созданию множества регулирующих органов для их защиты. [3] В России “Общество по охране прав потребителей” тоже имеет влияние и может испортить репутацию любой организации, на которую жалуются потребители.

Пример обязательств компании **Harris** перед покупателями

“...Что касается покупателей, то нашей задачей является достижение все возрастающих уровней удовлетворения покупателей путем предоставления качественной продукции и услуг с действительными выгодами для покупателей как на временной, так и на постоянной основе по всему миру. Наши взаимоотношения с покупателями будут честными и нравственными и будут основаны на доверии и уверенности друг в друге…” [3].

## Выбор стратегий

Выбор конкретных стратегий определяется спецификой конкретного предприятия, в частности, состоянием и динамикой внешней и внутренней среды, целями и ожиданиями руководства или собственников.

В настоящее время известны многочисленные подходы к определению стратегий предприятия, которые призваны облегчить выбор конкретных стратегий предприятия.

Например, в стратегическом планировании используются модели, разработанные М.Портером и И.Ансофом.

### *Модель М.Портера*

М. Портер разделял три стратегии, которым компания может следовать: лидерство по издержкам, дифференциация и фокусирование [18]

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  | КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУШЕСТО | |
|  |  | Низкие издержки | Дифференциация |
| СФЕРА КОНКУРЕНЦИИ | Широкая  Цель | 1. Лидерство по издержкам | 2. Дифференциация |
| Узкая цель | 3А. Фокус на издержках | 3B. Фокус на дифференциации |

Рис. 1. Три основные стратегии (М. Портер).

1. Лидерство по издержкам - продукты схожи, предприятие пытается снизить цену.
2. Стратегия дифференциации - какому-то из качеств продукта (упаковка, габариты, послепродажное обслуживание, экологичность и пр.) придается отличие (разумеется, в лучшую сторону) от продуктов конкурентов. В рамках этой конкурентной стратегии продукт ориентирован на всех потребителей.
3. Стратегия концентрации - ориентация на изолированные сегменты рынка (на удовлетворение специфической потребности). Считается, что специализироваться надо на качестве (фокус-диференциация).

Смотри прототип раздаточных материалов № 15.

### *Модель И. Ансофа*

При разработке стратегий может использоваться матрица, предложенная И. Ансофом (матрица “продукт-рынок”) [8].

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  | Продукт | |
|  |  | Существующий  (present) | Новый |
| Рынок | Сущест-вующий | * Ничего не менять * Выход * Консолидация * Вторжение на рынок | Развитие продукта |
| Новый | Развитие рынка | Диверсификация   * Связанная * Несвязанная |

Рис. 2. Альтернативные направления развития

***Матрица “продукт - рынок”***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Старый рынок | Сохранение существующего положения, уход | Развитие продукта |
| Новый рынок | Развитие рынка | Диверсификация |
|  | Старый продукт | Новый продукт |

Диверсификация – самая сложная стратегия. Диверсификация может быть

1. *связной*
   1. *горизонтальная* - освоение, присоединение связных видов деятельности. Может выражаться в форме договоров о партнерстве, слиянии, присоединении компаний. При данной стратегии фирма должна ориентироваться на производство таких технологически не связанных продуктов, которые использовали бы уже имеющиеся возможности фирмы.
   2. *Вертикальная интеграция вперед* - к потребителю, в этом случае фирма начинает заниматься упаковкой своего товара, доставкой его потребителю собственным транспортом и т.п.

*интеграция назад* - к поставщику - рост фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над поставщиками.

1. *несвязной* - освоение абсолютно нового для предприятия вида деятельности, никак не связанного с существующими, что приводит к созданию конгломерата. С точки зрения ряда специалистов по современной теории управления в сегодняшних экономических условиях создание конгломератов - это неправильно, так как при этом не может быть обеспечена возможность маневра ресурсами.

Смотри прототип раздаточных материалов № 16.

При стратегическом анализе могут применяться и другие методы или модели, например, для анализа портфельных стратегий может применяться матрица БКГ[[6]](#footnote-6) “доля рынка/темп роста рынка” или матрица МакКинзи-Дженерал Электрик , подробно описанные в литературе- см., например, [8].

Смотри прототип раздаточных материалов № 19.

Следует подчеркнуть, что **никакие методы стратегического планирования сами по себе не определяют выбор стратегии**. Они являются только ориентирами и источниками информации для тех, кто принимает решения. Таким образом, процесс стратегического планирования предприятия не может быть полностью формализован.

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН**

## 

## Цель разработки

Стратегический анализ и выбор стратегии имеют небольшое значение для организации, до тех пор, пока новая стратегия не применяется. “Разработка стратегического видения и миссии компании, установление целей и выбор стратегии - главные задачи по выбору направления развития компании. Они планируют, в каком направлении движется организация, ее кратко- и долгосрочные цели, а также те шаги и действия, которые будут предприниматься в достижении намеченных результатов. Все это вместе составляет **стратегический план**.” [3]

Таким образом, в “Стратегическом плане” определяются конкретные мероприятия по применению стратегии компании.

Главная **цель разработки стратегического плана** – определить потребности организации в ресурсах, необходимых для реализации стратегических мероприятий, а также согласовать распределение имеющихся ресурсов между различными направлениями деятельности и/или между подразделениями предприятия.

## Структура стратегического плана

В результате стратегического планирования должен быть получен документ или набор документов, в которых определены миссия, цели, стратегии организации, а также конкретные мероприятия по их реализации.

Желательно, чтобы результаты работ были оформлены в виде отдельных документов. Мы считаем, что это более целесообразно, чем составление единого документа по следующим причинам:

* это дает возможность вносить изменения в каждый документ отдельно;
* повышается “обозримость” и “читабельность” документов;
* к различной стратегической информации предъявляются различные требования конфиденциальности[[7]](#footnote-7) и если они будут оформлены в виде отдельных документов, управление ими будет проще.

В состав стратегического плана могут входить следующие документы (примерный перечень):

* Отчет о стратегической диагностике.
* Миссия предприятия.
* Основные стратегические цели.
* Стратегия развития компании.
* План стратегических мероприятий.

Ниже приводятся примерные сведения, которые должны в войти в каждый из этих документов.

### *Отчет о стратегической диагностике*

Этот документ необходим для того, чтобы зафиксировать предпосылки, на основании которых разрабатывается стратегия предприятия.

Этот документ может состоять из следующих разделов:

1. **Общие сведения о предприятии** (описание текущей миссии, стратегии и структуры предприятия).
2. **Характеристика внешней среды** (основные возможности и угрозы). Здесь приводятся результаты анализа внешней среды. Например, перечень основных тенденций в ближайшем окружении предприятия.
3. **Характеристика предприятия (**основные сильные и слабые стороны, определение уникальных конкурентных преимуществ Компании). Здесь приводятся результаты анализа внутренней среды. Например, краткое описание фактической деятельности по основным функциональным направлениям (маркетинг, производство, финансы, управление и т.д.).
4. **Результаты SWOT-анализа.** Здесь проводится анализ внешних и внутренних факторов, оказывающих непосредственное влияние на перспективы развития предприятия. К внешним факторам относятся возможности со стороны рынка и угрозы со стороны конкурентов. К внутренним – основные сильные и слабые стороны предприятия по сравнению с ближайшими конкурентами предприятия.
5. **Предварительные рекомендации** по разработке стратегий предприятия.

### *Миссия предприятия*

Как было указано в разделе “Разработка миссии”, главная задача или смысл существования предприятия формулируется в виде одного-двух предложений. В современных моделях стратегического управления считается, что формулировку миссии должен знать каждый сотрудник, поэтому целесообразно оформлять ее в виде отдельного документа. Это необходимо для того, чтобы иметь возможность распространять эту информацию среди всех заинтересованных лиц, включая сотрудников, клиентов, партнеров и т.д.

### *Основные стратегические цели*

В этом документе формулируются важнейшие цели предприятия в долгосрочной перспективе. Это рекомендуется делать на основе SWOT- анализа, то есть путем анализа взаимодействия внешних и внутренних факторов определять набор возможных состояний предприятия - от наилучшего до наихудшего.

Затем определяются наиболее реалистичные рыночные (маркетинговые) цели предприятия. После определения маркетинговых целей выявляются производственные, организационные и финансовые цели.

Таким образом, в этот раздел входят перечни целей предприятия в основных функциональных областях, например, маркетинговые цели, производственные цели, цели НИОКР и т.д. (подробнее см. раздел “Определение целей”).

### *Стратегия развития Компании*

В этом документе дается описание стратегий, применяемых предприятием для достижения его целей. Желательно, чтобы были перечислены и охарактеризованы все основные стратегии предприятия: базовая, конкурентная, портфельная и т.д. Кроме того, по каждой функциональной области, для которой выделены стратегические цели, необходимо сформулировать функциональные стратегии.

Эти формулировки будут служить для оценки конкретных мероприятий, которые должны способствовать достижению целей предприятия.

### *План стратегических мероприятий*

Этот документ представляет собой описание последовательности действий (конкретных мероприятий или проектов), которые направлены на достижение стратегических целей.

По каждому из этих мероприятий приводится их характеристика, сроки, ответственный исполнитель и требуемые ресурсы.

Смотри прототип раздаточных материалов № 17.

## Процесс разработки плана

Процесс разработки стратегического плана очень похож на процесс разработки миссии предприятия и также требует участия всех “ключевых сотрудников” предприятия. Основное отличие заключается в том, что к разработке плана подключается значительно больше сотрудников предприятия, поэтому процесс согласования целей, состава работ и распределения ресурсов от отдела к отделу и от уровня к уровню может оказаться очень утомительным, требующим многочисленных собраний и согласований.

В любом случае процесс разработки стратегического плана является итеративным, то есть процессы согласования между различными уровнями управления и между подразделениями выполняются последовательно, друг за другом. При этом результаты, полученные на предыдущем этапе, могут уточняться (или даже пересматриваться) с учетом результатов последующего этапа.

# *Реализация стратегии и корректирующие воздействия*

После разработки стратегии организации и ее закрепления в стратегическом плане (а иногда и параллельно с этим этапом) начинается реализация конкретных мероприятий, направленных на достижение стратегических целей компании.

Как и для любого другого процесса, для успешной реализации стратегии необходимо выполнение следующих основных управленческих функций:

1. планирование – этому посвящены настоящие учебные материалы;
2. организация - создается организационная структура и наполняется ресурсами;
3. стимулирование - создаются условия, в которых сотрудники будут эффективно работать;
4. контроль - вырабатываются критерии оценки, собирается, анализируется информация, сравнивается с критериями, принимается решение о допустимости имеющихся разночтений.

После выполнения контроля следуют **корректировки**, то есть вносятся изменения в тот этап процесса стратегического управления, на котором были допущены ошибки либо которые требуют изменения ввиду изменившихся условий внешней или внутренней среды. Затем процесс повторяется заново – процесс стратегического управления является постоянным процессом, как и любой управленческий процесс.

Смотри прототип раздаточных материалов №18.

# ВОЗМОЖНЫЕ ТРУДНОСТИ

## 

## Применение отдельных элементов стратегического управления

В данных учебных материалах речь шла в основном о стратегическом планировании. Однако эта функция не может быть рассмотрена в отрыве от других функций управления, точно также как процесс стратегического планирования – это только один из управленческих процессов. Изолированное применение любого из методов стратегического управления дает определенную пользу, но не позволяет использовать весь потенциал каждого конкретного метода, который может быть реализован только совместно с другими инструментами стратегического управления. ***Использование одного-двух методов в отрыве от других дает только локальный эффект и обычно вызывает разочарование в стратегическом управлении вообще***.

Таким образом, для успешной работы компании в современных условиях необходимо не изолированное, а комплексное применение элементов стратегического управления, то есть требуется создание **формализованной системы стратегического управления**. Речь идет именно о формализованной системе. Формализация необходима для создания системы управления, слабо зависящей от конкретных людей и их персональных качеств. Это повышает устойчивость организации в целом, так как люди приходят и уходят[[8]](#footnote-8), а организация должна работать всегда.

Неформализованная система существует всегда. У собственников, высшего руководства всегда есть какое-либо мнение о направлении развития, куда, как, с какими клиентами работать. Но почти всегда эта информация недоступна не только рядовым сотрудникам, но и руководителям среднего звена. Поэтому мы считаем необходимым разработку соответствующих процедур и их закрепление во внутренних нормативных документах. Это позволит четко определить необходимую последовательность мероприятий по стратегическому планированию, распространению информации о целях и стратегиях организации, контролю и осуществлению корректирующих воздействий. В свою очередь такое описание позволит определить полномочия руководителей и сотрудников по решению стратегических вопросов. Все это не гарантирует, но значительно повышает вероятность успешного использования методов стратегического управления.

## Проведение организационных изменений

Создание системы стратегического управления требует значительной перестройки системы управления компании по многим направлениям:

* деловые процессы (процедуры управления);
* организационные структуры (распределение полномочий);
* “образ мышления” и поведение руководителей и сотрудников (переориентация с формального выполнения поручений на достижение стратегических целей);
* и других.

Таким образом, при создании системы стратегического управления необходимо провести изменения в организации, которые могут вызвать (и, как правило, вызывают) сопротивление. Внедрения системы стратегического управления такая проблема касается в большей степени, чем проведение других изменений, так как переход на “стратегическое поведение” требует переосмысления деятельности компании всеми, кто в ней работает. Поэтому недостаточное осознание руководством и сотрудниками компании необходимости и отсутствие соответствующих мер для проведения организационных изменений может “похоронить” любые намерения по совершенствованию управления предприятием.

***Участие “ключевых сотрудников”. Разработка нереалистичных планов***

Основная опасность при планировании, в том числе при стратегическом – разработка нереалистичных планов. Это обычно происходит тогда, когда планы разрабатываются высшим руководством без участия тех сотрудников, которым предстоит эти планы исполнять. Поэтому крайне желательно к разработке планов привлекать их потенциальных исполнителей – они, как правило, лучше разбираются в конкретных обстоятельствах, в которых придется работать. Поэтому учет этой информации позволяет поставить не только “конкретные” и “измеримые” и т.д., но и “достижимые” цели.

### *Проведение организационных изменений “волевым решением”*

Принудительное внедрение даже самых правильных изменений без поддержки “ключевых сотрудников” может вызвать сопротивление (осознанное или неосознанное) и даже скрытый саботаж среди среднего звена или рядовых сотрудников. А без участия этих сотрудников любые изменения обречены на провал – именно среднее звено готовит решения и затем реализует их, а рядовые сотрудники являются носителем информации, на основе которой готовятся решения.

## Незнание сотрудниками стратегии организации

Незнание сотрудниками стратегии организации приводит к тому, что они лишаются ориентиров для выбора приоритетов при выполнении своей работы. Это может привести к тому, что будут выполнены не задачи, жизненно важные для реализации стратегии организации, а второстепенные действия, не имеющие для организации решающего значения. В свою очередь это может повлечь за собой негативную оценку деятельности сотрудников со стороны руководства, которая будет несправедлива, так как руководство не задало сотрудникам критериев для оценки их деятельности. Это в свою очередь может вызвать проблемы взаимоотношений и т.д.

Поэтому желательно, чтобы после разработки стратегии с ней были ознакомлены все сотрудники компании, в том числе те, кто не принимал непосредственного участия в ее разработке. Это очень важно, так как **реализация стратегии зависит** от усилий всех сотрудников организации, и, в более широком смысле, **от усилий всех заинтересованных групп** (основных клиентов, инвесторов и т.п.). Поэтому желательно, чтобы после разработки стратегии с ней были ознакомлены представители всех основных заинтересованных групп. Такое информирование может существенно облегчить реализацию стратегии.

## Уникальность стратегии

Иногда считают, что формулировки стратегий являются конфиденциальной информацией или даже коммерческой тайной организации. Это целесообразно, только если компания избрала стратегию, которую легко копировать конкуренту (действующему или потенциальному). Если это так, то реализация этой стратегии не позволит достичь устойчивых конкурентных преимуществ. Поэтому считается, что **стратегия предприятия должна быть уникальной**, то есть единственной в своем роде, подходящей только для данного предприятия и ни для какого другого[[9]](#footnote-9). То есть стратегия поддается копированию с большим трудом (большими затратами времени, средств и т.п.). Это значит, что при ее разработке учтены факторы, являющиеся значимыми именно для данного предприятия, и реализация именно этой стратегии обеспечит получение предприятием устойчивых конкурентных преимуществ. Поэтому мы считаем, что критерий уникальности должен служить одним из основных при оценке различных вариантов стратегий.

Таким образом, если стратегия компании разработана “правильно”, то она является труднокопируемой и информация о характеристике основных стратегий[[10]](#footnote-10) может быть распространена среди любых заинтересованных групп (сотрудников организации, основных клиентов, инвесторов и т.п.). При этом **конфиденциальной информацией являются детали стратегического плана** (главным образом, сведения о конкретных мероприятиях, их стоимости и т.п.).

Примечание.

Разделение стратегической информации на конфиденциальную и открытую можно провести по аналогии с бизнес-планированием: бизнес-план проекта - это полный, конфиденциальный документ, а его реферат - общее представление о проекте, открытая информация.

Смотри прототип раздаточных материалов № 20 .

## Роль консультантов

В условном примере, показанном в фильме “Разработка стратегии развития”, руководство предприятия пригласило консультантов при разработке миссии и при разработке стратегии. Причины, по которым это было сделано, являются теми же, что ипри решении любой сложной проблемы, с которой руководство предприятия раньше не сталкивалось:

* необходимость освоения новых знаний и навыков, требуемых для решения новых задач;
* необходимость методической и организационной поддержки при решении этих задач.

Кроме того, как при стратегическом планировании, так и на других этапах стратегического управления, необходимы усилия не только высшего руководства, но и ведущих специалистов и руководителей среднего звена. При этом рекомендуется использовать методы *организационного развития*, которые позволяют существенно повысить вероятность успешного проведения управленческих мероприятий.

Подробнее о роли консультантов и о методах организационного развития можно узнать в справочных материалах к фильму “Успешное изменение организационной структуры”.

**ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ (РЕЗЮМЕ)**

**Общие сведения**:

Стратегическое управление, в отличие от оперативного управления, призвано обеспечить выживание организации и достижение ее целей в долгосрочной перспективе. При этом основное внимание руководства должно быть сконцентрировано на внешнем окружении для быстрой и адекватной реакции на изменения в нем.

В процессе стратегического управления можно выделить следующие основные этапы: анализ внешней и внутренней среды, формулирование миссии организации, определение ее целей, разработка стратегий для достижения этих целей, реализация стратегий, анализ реализации стратегий (определение необходимости коррекции миссии, целей, стратегий или мероприятий по их осуществлению).

Этапы “Формулирование миссии”, “Определение целей” и “Разработка стратегий” можно объединить в один этап “Стратегическое планирование”. Это ключевой этап стратегического управления.

***Анализ внешней и внутренней среды***

“Среда” или “окружение” организации - совокупность всех внешних и внутренних факторов, влияющих на деятельность этой организации. Анализ внешней и внутренней среды позволяет получить информацию, необходимую как для стратегического планирования, так и для оценки успешности реализации стратегии. На основе данных этого анализа определяются цели и стратегии организации, и, в меньшей степени, ее миссия.

Для сопоставления данных анализа внутренней и внешней среды организации и сведения их в единое целое обычно применяется метод SWOT-анализа. Это позволяет создать общую картину возможности и угрозы внешней среды, а также сильные и слабые стороны организации. В зависимости от того, на каком этапе стратегического планирования проводится SWOT-анализ, он может быть применен как для разработки сценариев развития ситуации, так и для определения целей организации, или ее возможных стратегий.

При анализе внешней и внутренней среды организации могут применяться любые методы. Главное при таком анализе не применение какого-то “самого лучшего” метода, а понимание наиболее существенных факторов, влияющих на деятельность организации и их взаимосвязей.

***Формулирование миссии***

Одной из главных задач менеджмента компании является согласование интересов различных “заинтересованных групп”, влияющих на деятельность компании (акционеров, потребителей, высшего руководства, сотрудников и других). Одним из способов решения этой задачи является составление заявления о миссии компании. Миссия – предназначение, смысл существования организации, это то, что компания собирается делать и чем она хочет стать.

Важно, чтобы миссию компании понимали и принимали большинство сотрудников компании, чтобы цели и интересы отдельных людей, участвующих в деятельности компании, были подчинены целям компании как целого. Поэтому в процесс разработки миссии необходимо включить всех ключевых сотрудников компании.

Иногда оказывается трудно, а подчас и *невозможно сформулировать миссию* организации. Это может свидетельствовать о том, что *предприятие не сбалансировано*, то есть не существует единых целей внутри организации, интересы различных групп находятся в конфликте, фирма “разрывается” между направлениями развития и принимаемые решения не направлены на достижение общекорпоративных целей.

***Определение целей***

Определение целей - очень важный этап планирования, так как их достижению будет подчинена вся последующая деятельность организации. **Цель** - конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность. В зависимости от специфики отрасли, особенностей состояния среды, характера и содержания миссии в каждой организации устанавливаются свои собственные цели. Например, классификацию целей можно провести по функциональным областям: цели в области маркетинга, производства, финансов и т.д.

Для определения того, правильно ли сформулированы стратегические цели, можно использовать SMART-принцип. Согласно ему цели должны быть конкретными, измеримыми, согласованными, достижимыми и определенными во времени.

***Разработка стратегий***

Стратегии – пути достижения целей предприятия. Стратегия организации является переходным звеном между миссией и конкретным планом. Она отличается от миссии тем, что ориентирована на достижение конкретных целей. Построение плана осуществляется на базе сформулированных стратегий.

Как и при определении целей организации, в зависимости от специфики предприятия могут быть выделены самые разные виды стратегий. Например, базовая стратегия, конкурентная, портфельные стратегии, функциональные стратегии. По отношению к различным классификациям стратегий верно то же утверждение, что и по отношению к методам исследования внешней и внутренней среды. Неважно, какие виды стратегий рассматривает фирма, важно, чтобы ее руководство и сотрудники четко понимали, какой линии поведения придерживается фирма по отношению к клиентам, к конкурентам, к работе в той или иной функциональной области и т.д.

Выбор конкретных стратегий определяется спецификой конкретного предприятия, в частности, состоянием и динамикой внешней и внутренней среды, целями и ожидания руководства или собственников. В настоящее время известны многочисленные подходы к определению стратегий предприятия и методы, призванные облегчить выбор конкретных стратегий предприятия. Однако следует подчеркнуть, что **никакие методы стратегического планирования сами по себе не определяют выбор стратегии**: они являются только ориентирами и источниками информации для тех, кто принимает решения.

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН**

Стратегический анализ и выбор стратегии имеют небольшое значение для организации, до тех пор, пока не применяется новая стратегия. Именно в “Стратегическом плане” определяются конкретные мероприятия по применению стратегии компании.

Главная **цель разработки стратегического плана** – определить потребности организации в ресурсах, необходимых для реализации стратегических мероприятий, а также согласовать распределение имеющихся ресурсов между различными направлениями деятельности и/или между подразделениями предприятия.

В состав стратегического плана могут включаться следующие документы (примерный перечень):

* Отчет о стратегической диагностике.
* Миссия предприятия.
* Основные стратегические цели.
* Стратегия развития компании.
* План стратегических мероприятий.

***Реализация стратегии и корректирующие воздействия***

После разработки стратегии организации и ее закрепления в стратегическом плане (а иногда и параллельно с этими этапами) начинается реализация конкретных мероприятий, направленных на достижение стратегических целей компании. Как и для любого другого процесса, для успешной реализации стратегии необходимо выполнение основных управленческих функций: планирования, организации, стимулирования, контроля.

После выполнения контроля следуют **корректировки**, то есть вносятся изменения в тот этап процесса стратегического управления, на котором были допущены ошибки, либо, которые требуют изменения ввиду изменившихся условий внешней или внутренней среды. Затем процесс повторяется заново – процесс стратегического управления является постоянным процессом, как и любой управленческий процесс.

***Возможные трудности. Применение отдельных элементов стратегического управления*** дает определенную пользу, но не позволяет использовать весь потенциал каждого конкретного метода, который может быть реализован только совместно с другими инструментами стратегического управления. Использование одного-двух методов в отрыве от других дает только локальный эффект и обычно вызывает разочарование в стратегическом управлении вообще. Для успешной работы компании в современных условиях необходимо не изолированное, а комплексное применение элементов стратегического управления, то есть требуется создание **формализованной системы стратегического управления**.

***Проведение организационных изменений*** является необходимым условием создания системы стратегического управления, так как требует переосмысления деятельности компании всеми, кто в ней работает. Поэтому недостаточное осознание руководством и сотрудниками компании необходимости и отсутствие соответствующих мер для проведения организационных изменений может сделать нерезультативными любые намерения по совершенствованию управления предприятием.

***Участие “ключевых сотрудников”*** при разработке стратегии является необходимым условием для разработки реалистичных планов, успешного проведения любых изменений системы управления компании и в конечном счете для успешной реализации стратегии организации.

***Незнание сотрудниками стратегии организации*** может повлечь за собой ряд проблем (отсутствие ориентиров для выбора приоритетов, выполнение второстепенных действий в ущерб важным мероприятиям и другие).Учитывая, что **реализация стратегии зависит от усилий всех заинтересованных групп** (сотрудников организации, основных клиентов, инвесторов и т.п.), желательно, чтобы после разработки стратегии с ней были ознакомлены представители всех основных заинтересованных групп. Как минимум, крайне желательно ознакомить со стратегией всех сотрудников компании, в том числе тех, кто не принимал непосредственного участия в ее разработке. При этом распространяется только информация о миссии организации и характеристики основных стратегий, но не детали стратегического плана (главным образом, сведения о конкретных мероприятиях, их стоимости и т.п.). Распространение информации о стратегии организации среди любых заинтересованных групп (сотрудников организации, основных клиентов, инвесторов и т.п.) может существенно облегчить ее реализацию и не привести к утечке конфиденциальной информации, если разработанная стратегия является уникальной.

***Необходимость уникальности стратегии*** определяется тем, что ее реализация должна позволить предприятию достичь устойчивых конкурентных преимуществ. Поэтому крайне желательно, если разработанная **стратегия предприятия является уникальной**, то есть единственной в своем роде, подходящей только для данного предприятия и ни для какого другого[[11]](#footnote-11). Такая стратегия поддается копированию с большим трудом (большими затратами времени, средств и т.п.). Это значит, что при ее разработке учтены факторы, являющиеся значимыми именно для данного предприятия, и реализация именно этой стратегии обеспечит получение предприятием устойчивых конкурентных преимуществ. Поэтому критерий уникальности должен служить одним из основных при оценке различных вариантов стратегий.

**КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ**

1. Что такое стратегия?
2. Каковы основные этапы стратегического управления?
3. Что необходимо сделать для того, чтобы “отфильтровать” нужную информацию на этапе анализа внешней среды?
4. По какому критерию разделяют внутреннюю и внешнюю среду организации?
5. Охарактеризуйте кратко пять сил конкуренции (из модели М.Портера).
6. Перечислите основные срезы организации, по которым может производиться анализ внутренних факторов.
7. Что может попадать в “поля пересечений” при построении матрицы SWOT анализа?
8. Что такое миссия фирмы? Перечислите заинтересованные группы, интересы которых следует учитывать при формулировке миссии.
9. Какова, на Ваш взгляд, должна быть последовательность действий при формулировке миссии Вашей организации?
10. Приведите классификацию целей и требования к ним (по принципу SMART).
11. Какие бывают виды стратегий?
12. Что имеет наибольшее значение при выборе стратегии? Какие модели могут при этом использоваться?
13. Зачем создается документ “Стратегический план”? Каковы основные разделы стратегического плана?
14. Назовите основные управленческие функции, выполнение которых необходимо для успешной реализации стратегии.
15. Что такое формализованная система стратегического управления?
16. По каким направлениям требуется перестройка системы управления Вашей компании для создания системы стратегического управления?
17. Перечислите основные трудности и пути их преодоления при проведении организационных изменений.

# ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРИМЕРЫ

## 

## Ремонтный завод “Энергомеханика” (товары производственно-технического назначения)[[12]](#footnote-12)

### Описание учебной ситуации

Российское предприятие ОАО “Ремонтный завод ““Энергомеханика”” с численностью персонала около семисот человек расположено в европейской части России, но большую часть работ выполняет выездными ремонтными бригадами по всей территории страны.

Заказчиками завода в основном являются крупные российские и зарубежные предприятия: металлургические заводы, электростанции, нефтедобывающие и нефтеперерабатывающие производства, т. е. предприятия с непрерывным производственным циклом. Завод специализируется на выполнении работ для различного механического и энергетического оборудования большой мощности (подъемные механизмы, котлы, турбины, трансформаторы, электродвигатели, генераторы и т.п.).

Исторически завод выполнял текущие, средние и капитальные ремонты оборудования (планово-предупредительные, и, в значительно меньшей степени, аварийные). Завод имеет подготовленный персонал и уникальные технологии, позволяющие проводить непосредственно у заказчиков некоторые особенно сложные виды работ, которые обычно производятся только на заводах-поставщиках оборудования. Это было и остается главным конкурентным преимуществом завода.

После распада СССР и разрыва старых хозяйственных связей завод долгое время жил за счет старых контактов с предприятиями России и бывших союзных республик. При этом большая часть работ, выполняемых для российских предприятий, оплачивается внеденежными способами - бартером и взаимными зачетами. Известность торговой марки позволяла до последнего времени не предпринимать существенных усилий для привлечения заказчиков, число которых, однако, медленно, но неуклонно снижалось. По мнению руководителей завода, главные проблемы завода были вызваны внешними причинами (общеэкономическими трудностями).

Неожиданная для руководства завода активизация иностранных конкурентов привела к оттоку заказчиков и к резкому ухудшению положения завода, что послужило толчком к началу работ по переосмыслению деятельности завода. Были привлечены новые руководители и специалисты, которые начали с разработки новой организационной структуры, соответствующей новым условиям деятельности. При этом стало ясно, что сначала необходимо разработать стратегию предприятия.

При осуществлении стратегического планирования была сформулирована миссия завода и следующие стратегии: увеличить объем сбыта, причем инвестиции за счет внутренних резервов[[13]](#footnote-13) осуществлять в развитие службы сбыта. Главное внимание решено было уделить повышению качеству работ и “железному” соблюдению сроков, причем планируется также сократить сроки оформления и выполнения договоров. При этом, не оставляя работы с традиционными заказчиками, уделять больше внимания привлечению заказчиков из нетрадиционных отраслей, готовых платить деньгами, а не бартером, а также расширить круг заказчиков, активизировав усилия по поиску заказчиков из стран “ближнего зарубежья” и соседних стран “дальнего зарубежья” (Польша, Чехия, Болгария и т.п.). Для повышения привлекательности завода для заказчиков планируется наряду с выполнением ремонтных работ предлагать проведение обслуживания оборудования, включающее в себя техническую диагностику, мониторинг работы отремонтированного оборудования, поставку запчастей и другое.

Также было принято решение сконцентрировать усилия на продвижении основной продукции завода – оперативном выполнении сложных видов ремонта непосредственно у заказчика. Все другие виды деятельности, которые были начаты для того, чтобы загрузить производство (выпуск оснастки “про запас”, помол муки, производство пиломатериалов и другие) подвергаются проверке и лишаются поддержки кадровыми и финансовыми ресурсами в случае несоответствия миссии завода.

## ООО “Российские колбасы” (потребительские товары)

### *Описание учебной ситуации*

ООО “Российские колбасы” в течение 4-х лет успешно работает на рынке мясных продуктов. За это время компания развилась из полукустарного производства в холдинг, объединяющий несколько цехов и сбытовых площадок, разбросанных по разным районам крупного областного центра и в его пригородах.

До последнего времени компания занимала прочные позиции в своих традиционных нишах, и сейчас выходит на более широкие рынки: после последних приобретений основными конкурентами предприятие стало считать крупные мясные производства, работающие с крупными оптовыми торговыми базами города и близлежащих областей.

Как и у других отечественных компаний, развитие “Российских колбас” шло чисто предпринимательским способом: мнение генерального директора “давайте попробуем вот это” было главным инструментом стратегического планирования. При этом никаких определенных правил взаимодействия руководителей и сотрудников, правил поведения с клиентами, процедур управления и т.п. до последнего времени не было.

Шаг за шагом компания росла сначала в направлении увеличения объемов выпуска колбас, затем путем приобретения мелких мясных производств компания расширила ассортимент (был налажен выпуск других мясных продуктов высокой степени переработки: колбасы, паштеты, консервы и т.п.). Четкие “правила игры” для распределения собственности и доходов при отношениях между головной и дочерними компаниями были определены с самого начала, поэтому особых проблем при поглощениях не возникало.

Проблемы начинались при последующей совместной работе. Головная компания “приводила в порядок” новые приобретения: специалисты головного предприятия модернизировали производство, нанимали необходимых специалистов, обучали персонал, загружали заказами и т.д. После первых нескольких месяцев успешной работы начинались споры о направлениях развития предприятия: руководители “дочек” считали, что все проблемы решены, и нужно только наращивать объемы производства, а руководство холдинга полагало необходимым осваивать новые виды продуктов для расширения ассортимента. Эти вопросы решались на совещаниях у генерального директора холдинга, но возникали снова и снова, так как общего понимания деятельности компании не было ни у кого, в том числе и у самого директора. В конце концов, это привело к конфликту между руководителями дочерних подразделений и руководством холдинга. Его причиной, как было выяснено, явилось то обстоятельство, что из-за нескольких приобретений в последнее время произошло “размывание” прежней идеи фирмы – выпускать “российские колбасы для российских покупателей”.

Решение конфликта потребовало определения перспектив деятельности компании с учетом мнения всех руководителей отдельных производств. Для этого было проведено исследование рынка, которое показало, что со стороны предприятий общественного питания города и области существует неудовлетворенный спрос на качественную мясную продукцию в объеме, как минимум в два раза превышающем производственные возможности холдинга. Это подтвердило предположения о хороших внешних возможностях предприятия и потребовало разработки плана действий.

## Вопросы для обсуждения

### К ситуации “Ремонтный завод “Энергомеханика”

1. Какие факторы внешней и внутренней среды наиболее существенно влияют на деятельность предприятия?
2. Какие стратегические цели может поставить руководство предприятия?

### К ситуации “ООО “Российские колбасы” (потребительские товары)

1. Как можно сформулировать миссию завода с точки зрения потребности, удовлетворяемой с помощью продукции, которую он выпускает?
2. На основании представленных в примере сведений определите виды стратегий, которые применяет предприятие. Как они формулируются?

## Ответы к практической ситуации “Ремонтный завод “Энергомеханика”:

***Вопрос****: Как можно сформулировать миссию завода с точки зрения потребности, удовлетворяемой с помощью продукции, которую он выпускает?*

Миссия завода с точки зрения удовлетворяемой потребности может быть следующей: *“****Гарантировать бесперебойную работу оборудования заказчиков путем выполнения всех мероприятий, необходимых для предупреждения аварий”****.*

Пояснение: для перечисленных в примере видов предприятий с непрерывным производственным циклом любая незапланированная остановка производства повлечет очень большие потери. Поэтому в миссии подчеркивается то, что завод “Энергомеханика” способствует исключению риска аварийной остановки оборудования***[[14]](#footnote-14)***.

***Вопрос****: На основании представленных в примере сведений определите виды стратегий, которые применяет предприятие. Как они формулируются?*

На основании данных примера можно выделить следующие виды стратегий предприятия:

**Базовая** – рост, инвестиции в развитие службы сбыта.

**Конкурентная** – “дифференциация”[[15]](#footnote-15). В рамках этой конкурентной стратегии предприятие реализует продукт, ориентированный на всех потребителей (завод предполагает работать со всеми предприятиями, которые могут являться его потенциальными заказчиками: российские, зарубежные, традиционных для завода отраслей и нетрадиционных). При этом продукт имеет существенные отличия от конкурирующих продуктов: выполнение сложных работ непосредственно у заказчика, уникальность некоторых видов ремонтных работ, выполнение ремонтов точно в срок.

**Портфельные стратегии:**

***Корпоративная*** - сокращение или ликвидация всех непрофильных производств. Концентрация усилий на основном виде деятельности[[16]](#footnote-16).

***Продуктовая*** – расширение ассортимента: помимо выполнения ремонтов предполагается предоставлять услуги по технической диагностике, поставке запчастей и т.п.

**Функциональные стратегии** (основные):

***Стратегия маркетинга*** - активизация усилий по работе со старым продуктом на старых рынках + “развитие рынка” (выведение старого продукта на новые рынки)[[17]](#footnote-17).

***Стратегия НИОКР*** – нет данных.

***Производственная стратегия*** – в примере не приведено данных для формулирования этой стратегии, т.е. неясно, что предприятие предполагает осуществлять самостоятельно (помимо выполнения ремонтов). В частности, не определено, будет ли налажен выпуск запчастей непосредственно на заводе или они будут закупаться на стороне. Также не определено, кто будет выполнять техническую диагностику – специалисты завода “Энергомеханика” или сотрудники научно-исследовательских или проектных институтов, или специалисты заводов-изготовителей на условиях субподряда.

***Финансовая стратегия*** – финансирование инвестиций в развитие службы сбыта будет осуществляться из собственных средств. Источники - экономия затрат, а в дальнейшем, видимо, получаемая прибыль.[[18]](#footnote-18)

***Инвестиционная стратегия*** – нет данных. В частности, не определено, будут ли осуществляться инвестиции в другие объекты, помимо службы сбыта, например, в модернизацию оборудования, в строительство или ремонт зданий и сооружений и т.п.

***Организационная стратегия*** – нет данных. В частности, неясно, какой вид организационной структуры[[19]](#footnote-19) будет избран основным на предприятии.

1. После проведения анализа эти формулировки могут быть уточнены или изменены [↑](#footnote-ref-1)
2. ассортиментная [↑](#footnote-ref-2)
3. Иногда рассмотрение этого вопроса относят к финансовой или к инвестиционной стратегии. [↑](#footnote-ref-3)
4. Отличительными особенностями могут быть высокое качество, сроки поставки, наличие сервиса или гарантий и т.п. [↑](#footnote-ref-4)
5. “Выращивание” на предприятии или подбор со стороны готовых специалистов. [↑](#footnote-ref-5)
6. BCG - Boston Consulting Group [↑](#footnote-ref-6)
7. Миссия компании – наиболее открытый документ, перечень стратегических мероприятий – наиболее конфиденциальный. [↑](#footnote-ref-7)
8. В отпуск, на другую работу и т.п. [↑](#footnote-ref-8)
9. В рассматриваемый период времени. [↑](#footnote-ref-9)
10. Как документ, составляющий часть Стратегического плана. [↑](#footnote-ref-10)
11. В рассматриваемый период времени. [↑](#footnote-ref-11)
12. Пример с решением. [↑](#footnote-ref-12)
13. Прежде всего сокращение избыточных затрат и экономия на налоговых платежах за счет изменения схем учета внеденежных форм расчетов. [↑](#footnote-ref-13)
14. Приведенный вариант миссии является только одним из возможных “правильных”. Вероятны и другие формулировки, важно лишь, чтобы они отражали **настоящую**, а не кажущуюся потребность заказчиков. [↑](#footnote-ref-14)
15. Конкурентная стратегия сформулирована согласно модели М.Портера “Три основные стратегии”. [↑](#footnote-ref-15)
16. Как показывает практика, это далеко не такое тривиальное решение, как может показаться на первый взгляд. Очень часто отказ от побочных видов деятельности требует серьезных усилий со стороны высшего руководства (в том числе и преодоления сопротивления руководителей среднего уровня). [↑](#footnote-ref-16)
17. В данном случае стратегия маркетинга сформулирована по модели И. Ансоффа “Продукт-рынок”. [↑](#footnote-ref-17)
18. Другой источник собственных средств - возможность эмиссии дополнительных акций - в данном случае не рассматривается. [↑](#footnote-ref-18)
19. См.: учебные материалы к фильму “Успешное изменение организационной структуры”. [↑](#footnote-ref-19)