

**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА
И ПРОДОВОЛЬСТВИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ**

**Учреждение образования
«БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ
ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Л.А. Казакевич, М.Ф. Рыжанков, Г.И. Демидчик

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Учебно-методический комплекс

Минск 2008

УДК 005.21(07)
ББК 65.290-2я7
К14

Рекомендовано научно-методическим советом факультета предпринимательства и управления БГАТУ

Протокол № 6 от 13 сентября 2008 г.

Рецензенты:

д-р экон. наук, проф. БГЭУ *Н. П. Беляцкий*;
д-р экон. наук, проф. БГАТУ *Л. Ф. Догиль*.

Казакевич, Л.А.

К14 Стратегический менеджмент : учеб.-метод. комплекс /
Л.А. Казакевич, М.Ф. Рыжанков, Г.И. Демидчик. – Минск :
БГАТУ, 2008. – 152 с.

ISBN 978-985-519-045-6

Учебно-методический комплекс включает теоретические и практические аспекты стратегического управления. Подробно рассмотрены вопросы формирования и реализации стратегии организации в современных экономических условиях.

УДК 005.21(07)
ББК 65.290-2я7

ISBN 978-985-519-045-6

© БГАТУ, 2008

СОДЕРЖАНИЕ

Модуль 0 «Введение в дисциплину»	6
Модуль 1 «Основные понятия стратегического менеджмента»	8
1 Научно-теоретическое содержание модуля	8
1.1 Словарь основных понятий	8
1.2 Основной текст	9
Сущность стратегического управления	9
Конкурентные преимущества	11
Особенности стратегического управления	13
Содержание и структура стратегического управления	16
1.3 Вопросы для самоконтроля	18
2 Материалы к практическому занятию	
Тема «Проявления стратегичности и нестратегичности»	18
3 Примеры разноуровневых заданий для контроля результатов изучения модуля	20
Модуль 2 «Анализ среды организации»	23
1 Научно-теоретическое содержание модуля	23
1.1 Словарь основных понятий	23
1.2 Основной текст	24
Анализ макроокружения	24
Анализ непосредственного окружения	28
Анализ внутренней среды	31
1.3 Вопросы для самоконтроля	33
2 Материалы к практическим занятиям	34
2.1 Практическое занятие 1 «Экспертная оценка внутренней среды организации»	34
2.2 Практическое занятие 2 «Позиционирование возможностей организации»	39
2.3 Практическое занятие 3 «Позиционирование угроз организации»	40
3 Материалы для управляемой самостоятельной работы студентов	
Тема «SWOT анализ»	42
4 Примеры разноуровневых заданий для контроля результатов изучения модуля	44
Модуль 3 «Формирование миссии и целей»	47
1 Научно-теоретическое содержание модуля	47
1.1 Словарь основных понятий	47
1.2 Основной текст	48

Миссия организации	48
Цели организации	51
Установление целей	55
1.3 Вопросы для самоконтроля	58
2 Материалы к практическому занятию	
Тема «Формулировка миссии организации»	59
3 Материалы для управляемой самостоятельной работы студентов	
Тема «Производственные и маркетинговые цели организации»	64
4 Примеры разноуровневых заданий для контроля результатов изучения модуля	66
 Модуль 4 «Разработка и реализация стратегии»	 69
1 Научно-теоретическое содержание модуля	69
1.1 Словарь основных понятий	69
1.2 Основной текст	71
Сущность стратегии	72
Типы стратегий поведения фирмы на рынке	73
Разработка стратегии организации	74
Стратегическая пирамида	78
Задачи стадии выполнения стратегии	82
Проведение стратегических изменений	85
Стратегический контроль	87
1.3 Вопросы для самоконтроля	89
2 Материалы к практическим занятиям	90
2.1 Практическое занятие 1 «Эталонные стратегии развития бизнеса»	90
2.2 Практическое занятие 2 «Организационная структура как объект стратегических изменений»	101
2.3 Практическое занятие 3 «Стратегия управления персоналом»	105
3 Материалы для управляемой самостоятельной работы студентов	
Тема «Анализ портфеля продукции»	112
4 Примеры разноуровневых заданий для контроля результатов изучения модуля	118
 Модуль 5 «Стратегии повышения конкурентоспособности бизнеса»	 122
1 Научно-теоретическое содержание модуля	122
1.1 Словарь основных понятий	122
1.2 Основной текст	125
Конкуренция и конкурентная среда	125
Формирование конкурентных преимуществ	127

Конкурентные стратегии	130
Конкурентоспособность фирмы	132
Стратегии малых предприятий	135
Франчайзинг	137
1.3 Вопросы для самоконтроля	142
2 Материалы к практическому занятию	
Тема «Стратегический анализ конкурентов»	143
3 Материалы для управляемой самостоятельной работы студентов	
Тема «Ключевые факторы успеха и стратегические способности»	146
4 Примеры разноуровневых заданий для контроля результатов изучения модуля	149
Литература	152

ВВЕДЕНИЕ В ДИСЦИПЛИНУ

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

Цель преподавания дисциплины состоит в приобретении студентами теоретических знаний в области стратегического менеджмента как самостоятельной области науки управления и практических навыков в реализации теоретических положений.

В процессе изучения дисциплины решаются следующие задачи:

- 1) формирование у студентов необходимой теоретической базы;
- 2) изучение опыта практической реализации основных принципов стратегического управления;
- 3) обучение методам выработки оптимальных стратегических управленческих решений;
- 4) формирование необходимых социально-личностных и академических компетенций:

- владение методами стратегического анализа;
- сформированность критического мышления;
- самостоятельность и умение учиться;
- умение работать в команде.

Указанные компетенции развиваются посредством:

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

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

В учебно-методическом комплексе представлено пять модулей, содержание которых отражает особенности изучения дисциплины:

- модуль 1 «Основные понятия стратегического менеджмента» включает краткую историю развития стратегического управления, его особенности, основные принципы, содержание и структуру;
- модуль 2 «Анализ среды организации» посвящен анализу компонент макроокружения, непосредственного окружения и внешней среды организации, выявлению ее сильных и слабых сторон, возможностей и угроз;
- модуль 3 «Формирование миссии и целей» предполагает изучение сущности миссии и целей, требований к ним, особенностей и этапов установления с учетом специфики деятельности организации;
- модуль 4 «Разработка и реализация стратегии» направлен на формирование стратегии организации, учет особенностей ее выполнения и контроля;
- модуль 5 «Стратегии повышения конкурентоспособности бизнеса» необходим для стратегического анализа конкурентоспособности и обеспечения позиции организации в конкурентной среде.

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Цель модуля «Основные понятия стратегического менеджмента» состоит в формировании у студентов базы знаний о сущности стратегического управления и практических навыков в реализации теоретических положений.

В результате изучения модуля студент должен:

- **знать** сущность, особенности, содержание и структуру стратегического управления;
- **уметь** практически реализовывать основные принципы и положения стратегического менеджмента.

1 Научно-теоретическое содержание модуля

1.1 Словарь основных понятий

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

Конкурентные преимущества продукции — это наличие у нее двух свойств:

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

Стратегический менеджмент включает пять взаимосвязанных управленческих процессов:

- анализ среды;
- определение миссии и целей;
- выбор стратегии;
- выполнение стратегии;
- оценка и контроль реализации стратегии.

План лекции

1. Сущность стратегического управления.
2. Конкурентные преимущества.
3. Особенности стратегического управления.
4. Содержание и структура стратегического управления.

Сущность стратегического управления

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

Сравнивая *стратегическое управление и оперативное*, то есть обычное управление, характерное для бизнеса 70–80-х годов, необходимо отметить следующее.

1. Миссия, предназначение предприятия.

Обычное управление — производство товаров и услуг с целью получения дохода от их реализации. Стратегическое управление — выживание организации в долгосрочной перспективе посредством установления динамичного баланса с окружением, позволяющего решать проблемы заинтересованных в деятельности организации лиц.

2. Концентрация внимания менеджмента.

Обычное управление — взгляд внутрь организации, поиск путей более эффективного использования ресурсов. Стратегическое управление — взгляд вовне организации, поиск новых возможностей в конкурентной борьбе, отслеживание и адаптация к изменениям в окружении.

3. Фактор времени.

Обычное управление — ориентация на краткосрочную и среднесрочную перспективу. Стратегическое управление — ориентация на долгосрочную перспективу.

4. Основа построения системы управления.

Обычное управление — функции и организационные структуры, процедуры, техника и технологии. Стратегическое управление — персонал, системы информационного обеспечения, рынок.

5. Подход к управлению персоналом.

Обычное управление — взгляд на работников как на ресурс организации, как на исполнителей отдельных работ и функций. Стратегическое управление — взгляд на работников как на основу организации, ее главную ценность и источник ее благополучия.

6. Критерий эффективности управления.

Обычное управление — прибыльность и рациональность использования производственного потенциала. Стратегическое управление — своевременность и точность реакции организации на новые запросы рынка и изменения в зависимости от изменения окружения.

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

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

70-е гг. Стратегический выбор касается того, в каком бизнесе находиться, что делать с тем бизнесом, который был успешен, но теряет свою привлекательность вследствие изменения потребительских приоритетов.

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

Обобщая рассмотренные особенности стратегического управления, можно дать ему следующее определение.

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

Конкурентные преимущества

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

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

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

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

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

- фирма (организация, предприятие), производящая определенную продукцию;
- покупатель, который может эту продукцию купить, а может и не купить;
- конкуренты, которые готовы продать покупателю свою продукцию. Они могут удовлетворить ту же его потребность, что и продукция нашего предприятия.

Главным в этом рыночном «любовном» треугольнике является покупатель. Поэтому конкурентные преимущества продукции — это заключенная в ней ценность для покупателя, побуждающая его эту продукцию купить.

Конкурентные преимущества не обязательно возникают из сравнения нашей продукции с продукцией конкурентов. Может оказаться так, что на рынке нет фирм, предлагающих конкурентную продукцию, тем не менее, наша продукция не продается. Это значит, что у нее нет достаточной ценности для покупателя, то есть — нет конкурентных преимуществ.

Для **создания конкурентных преимуществ** существуют две возможности.

1. Придание конкурентных преимуществ самой продукции. При этом выделяют два вида конкурентных преимуществ продукции:

- ценовая характеристика. Очень часто покупатель приобретает товар только потому, что он дешевле других товаров, обладающих

аналогичными потребительскими свойствами. Иногда продукт покупается только потому, что он очень дешевый. Такие покупки могут происходить даже если продукт не имеет потребительской полезности для покупателя. Внимание предприятий должно быть сосредоточено на издержках при разработке и производстве продукции. Создание ценовых преимуществ может быть обеспечено за счет рационального ведения дел на основе накопленного опыта, экономии и снижении издержек на единицу продукции при росте объема производства, экономии на разнообразии при производстве различных продуктов, оптимизации внутривыпускных связей, способствующей снижению общих затрат, интеграции распределительных сетей и систем поставки, использования географического месторасположения предприятия, позволяющего добиться снижения издержек при учете местных особенностей;

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

2. Создание продукции конкурентного преимущества в ее положении на рынке. Достигается это за счет монополизации части рынка. В принципе такая ситуация противоречит рыночным отношениям, так как в ней покупатель лишен возможности выбора. Однако в реальной практике многим фирмам удается не только создать для своего продукта такое конкурентное преимущество, но и удерживать его достаточно долго. При этом внимание может концентриро-

ваться на интересах конкретных потребителей. Продукт создается специально для конкретных покупателей, удовлетворяет какую-то необычную потребность определенной группы людей.

Особенности стратегического управления

Современное стратегическое управление — это менеджмент в быстро изменяющихся условиях. Выдвигаются новые цели и задачи, и, естественно, требуются адекватные ответные изменения внутри самой организации. К числу главных обстоятельств, на которые необходимо реагировать, относятся следующие:

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

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

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

- традиционное. Организация не стремится ни к чему другому, кроме повышения качества выпускаемой продукции. При таком поведении есть полная гарантия, что в долгосрочной перспективе эта

фирма отстанет сначала в технико-технологическом, а затем и в экономическом отношениях;

- оппортунистическое. Организация занята поисками такого продукта, который требует слишком больших затрат на исследования и разработки, но с которым она в течение определенного времени сможет единолично присутствовать на рынке. Фирме необходимо глубокое знание рыночной ситуации, высокий уровень технико-технологического развития и адаптационные способности. Но и в этом случае высока степень риска быстрой утраты монопольного положения;

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

- оборонительное. Исследования и разработки в организации ведутся с претензией на то, чтобы занять ведущие позиции. Основная цель состоит в том, чтобы не отстать от других в области технико-технологического развития и (при случае) повысить технический уровень производства. Это весьма затратоемкое поведение фирмы, не устраняющее риск утраты позиций;

- зависимое. Это поведение мелких фирм, которым дают для производства новой продукции метод ее изготовления;

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

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

Следует отметить, что возможности стратегического управления не безграничны. Существует ряд *ограничений* на использование

стратегического управления, то есть оно имеет свои особенности и не универсально для любых ситуаций и любых задач.

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

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

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

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

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

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

4. Последствия ошибок стратегического предвидения весьма серьезны. В условиях, когда в сжатые сроки создаются совершенно новые виды продукции, когда неожиданно возникают новые возможности для бизнеса и на глазах исчезают возможности, существовавшие много лет, цена расплаты за ошибки стратегического выбора может оказаться роковой для организации. Особенно трагично это для организаций, которые осуществляют безальтернативный путь развития, реализуют стратегию, не поддающуюся принципиальной корректировке.

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

Содержание и структура стратегического управления

Стратегический менеджмент рассматривается как динамическая совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов:

- анализ среды;
- определение миссии и целей;
- выбор стратегии;
- выполнение стратегии;
- оценка и контроль реализации стратегии.

Эти процессы логически вытекают (или следуют) один из другого. Однако существует устойчивая обратная связь и соответственно обратное влияние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность. В этом заключена важная особенность структуры стратегического управления. Схематически структура стратегического управления изображена на рисунке 1.1.

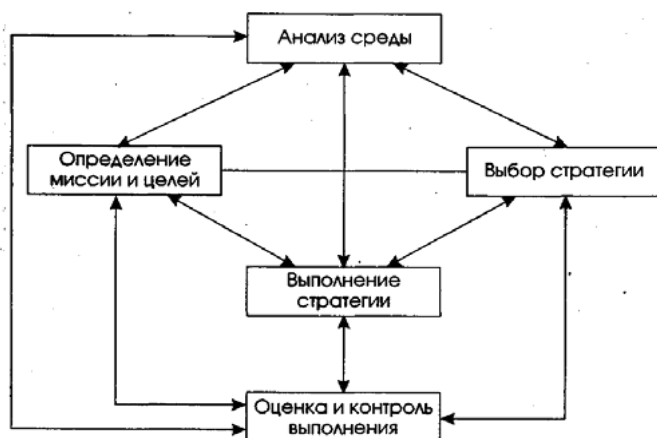


Рисунок 1.1 — Структура стратегического управления

Анализ среды обычно считается исходным процессом стратегического управления, так как он обеспечивает базу для определения миссии и целей фирмы, для выработки стратегии.

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

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

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

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

В стратегическом управлении выделяют ряд **ключевых концепций**, определяющих его основное содержание.

1. Отчетливое представление о компетенции на основе выработки видения того, в чем данная организация сильнее своих конкурентов или же в чем ее уникальность, что также является фактором конкурентоспособности.

2. Выявление ключевых моментов стратегического развития и концентрации на них организационно-технических усилий.

3. Устойчивые преимущества в конкуренции, достигаемые за счет постоянных инноваций во всех компонентах деятельности, повышения качества, быстрого обновления продукции, снижения цены, а также искусства предложения клиентам значимых для них товаров и услуг на рынках, где организация может выгодно выделяться среди своих конкурентов.

4. Синергизм — развитие продуктово-рыночного положения организации в сочетании с производительностью, что больше простого суммирования двух данных факторов.

5. Анализ окружающей среды для того, чтобы ознакомить высшее руководство с сильными и слабыми сторонами организации, с угрозами и благоприятными возможностями, которыми она располагает.

6. Представление о потребностях организации в людских, информационных, финансовых и материальных ресурсах, а также об их получении и оптимальном использовании.

1.3 Вопросы для самоконтроля

1. Сравнение стратегического и обычного (оперативного) управления.
2. Этапы развития стратегического подхода к управлению.
3. Определение стратегического управления.
4. Понятие конкурентных преимуществ.
5. Виды конкурентных преимуществ.
6. Создание конкурентных преимуществ.
7. Условия применения стратегического управления.
8. Инновационные направления в стратегическом управлении.
9. Ограничения стратегического управления.
10. Содержание стратегического управления.
11. Структура стратегического управления.
12. Ключевые концепции стратегического управления.

2 Материалы к практическому занятию

Тема «Проявления стратегичности и нестратегичности»

Цель занятия:

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

В настоящее время стратегическое управление является важнейшим фактором успешного выживания в усложняющихся рыночных условиях. Однако имеет место и отсутствие стратегичности, которое может проявляться в следующих двух формах.

1. Организации планируют свою деятельность исходя из того, что окружение либо вообще не будет меняться, либо в нем не будет происходить качественных изменений. Они пытаются составить долгосрочные планы, в которых предписывается, что и когда делать в достаточно длительной перспективе. Они пытаются найти в исходный период решение на многие годы вперед.

При стратегическом управлении как бы осуществляется взгляд из будущего в настоящее, определяются и осуществляются действия организации в настоящее время, обеспечивающие ей определенное

будущее состояние, а не вырабатывается план или описание того, что организация должна будет делать в будущем.

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

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

Практическое задание

1. Изучите формы отсутствия стратегичности в деятельности организации.

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

3. Выявите проявления стратегичности и нестратегичности в сфере управления, производства, финансов, маркетинга, снабжения, работы с персоналом (таблица 2.1).

Таблица 2.1 — Проявления стратегичности и нестратегичности

Сфера деятельности	Стратегичность	Нестратегичность
Управление	1. 2. ...	1. 2. ...
Производство
Финансы
Маркетинг
Снабжение
Работа с персоналом

Порядок выполнения задания

1. Учебная группа делится на несколько команд, каждая из которых проводит анализ проявлений стратегичности и нестратегичности в своей организации, которая являлась базой производственной практики.

2. Результаты проведенного анализа проявлений стратегичности и нестратегичности проверяются другой командой.

3. При подведении итогов дается оценка выполнения задания.

3 Примеры разноуровневых заданий для контроля результатов изучения модуля

На **репродуктивном уровне** студент должен уметь называть и приводить примеры, описывать, определять и формулировать основные понятия в стратегическом менеджменте. Контроль проводится с использованием разработанных электронных тестов, включающих задания на узнавание и воспроизведение по памяти. Здесь применяются следующие виды тестовых заданий:

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

Примеры тестовых заданий.

1. Тест на узнавание; вид тестового задания — **на различение**.

Выберите все правильные ответы.

Стратегический менеджмент включает взаимосвязанные управленческие процессы:

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

2. Тест на узнавание; вид тестового задания — **на установление правильной последовательности**.

Укажите правильную последовательность процессов.

Стратегическое менеджмент рассматривается как совокупность следующих взаимосвязанных управленческих процессов:

а) определение миссии и целей;

б) анализ среды;

в) выбор стратегии;

г) оценка и контроль реализации стратегии;

д) выполнение стратегии.

3. Тест на воспроизведение по памяти; вид тестового задания — **на дополнение с ограничением ответа (подстановка)**.

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

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

а) Определение целей.

б) Оценка и контроль реализации стратегии.

в) Выполнение стратегии.

На **продуктивном уровне** студент должен уметь объяснять и обосновывать, распознавать и сравнивать основные понятия в стратегическом менеджменте. Контроль проводится с использованием заданий на воспроизведение, основанное на понимании и применении знаний в знакомой ситуации. Здесь применяются тестовые задания на свободно конструируемый ответ и типовые задачи.

Примеры тестовых заданий.

1. Тест на воспроизведение, основанное на понимании и применении знаний в знакомой ситуации; вид тестового задания — **на свободно конструируемый ответ**.

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

2. Тест на воспроизведение, основанное на понимании и применении знаний в знакомой ситуации; вид тестового задания — **типичная задача**.

Сравнить стратегическое и обычное управление по признаку «Критерий эффективности управления».

На **творческом уровне** студент должен уметь классифицировать и систематизировать основные понятия в стратегическом менеджменте, проводить оценки и применять знания и умения в практической деятельности. Контроль проводится с использованием заданий на применение знаний в незнакомой ситуации и на добывание новых знаний. Здесь применяются проблемные задания и научно-исследовательские задачи.

Примеры заданий.

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

Каков вклад ключевых концепций в формирование системы стратегического управления?

2. Задание на добывание новых знаний; вид тестового задания — *научно-исследовательская задача*.

Дайте оценку проявлениям нестратегичности в деятельности конкретной сельскохозяйственной организации (например, которая являлась базой производственной практики).

Модуль 2

АНАЛИЗ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Цель модуля — формирование у студентов базы знаний о составляющих внешней и внутренней среды, необходимых для решения практических задач по оценке ресурсов и потенциала организации.

В результате изучения модуля студент должен:

- **знать** компоненты макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды организации, их особенности и влияние;
- **уметь** анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее сильные и слабые стороны, возможности и угрозы.

1 Научно-теоретическое содержание модуля

1.1 Словарь основных понятий

Составляющие анализа среды организации: макроокружение; непосредственное окружение; внутренняя среда организации.

Макроокружение организации включает следующие компоненты:

- экономическая;
- правовая;
- политическая;
- социальная;
- технологическая.

Непосредственное окружение организации анализируется по следующим компонентам:

- покупатели;
- поставщики;
- конкуренты;
- рынок рабочей силы.

Внутренняя среда организации анализируется по следующим сферам деятельности:

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

1.2 Основной текст

План лекции

1. Анализ макроокружения.
2. Анализ непосредственного окружения.
3. Анализ внутренней среды.

Анализ макроокружения

Анализ среды предполагает изучение трех ее составляющих:

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

Внутренняя среда организации является источником ее жизненной силы. Она включает в себе тот потенциал, который дает возможность организации функционировать, а, следовательно, существовать и выживать в определенном промежутке времени. Но внутренняя среда может также быть и источником проблем и даже гибели организации в том случае, если она не обеспечивает необходимого функционирования организации.

Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Однако ресурсы внешней среды не безграничны. На них претендуют многие другие организации, находящиеся в этой же среде. Поэтому всегда существует возможность того, что организация не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды. Это может ослабить ее потенциал и привести ко многим негативным для организации последствиям. Задача стратегического управления состоит в обеспечении такого взаимодействия организации со средой, которое позволило бы ей поддерживать потенциал на уровне, необходимом для достижения целей, и давало возможность выживать в долгосрочной перспективе.

Для того чтобы определить стратегию поведения организации, провести эту стратегию в жизнь, руководство должно иметь углубленное представление как о внутренней среде организации, так и о внешней. При этом внутренняя среда изучается для того, чтобы вскрыть сильные и слабые стороны организации. Анализ внешней среды (макро- и непосредственного окружения) направлен на то, чтобы выяснить, на что может рассчитывать фирма, если она успешно поведет работу, и на то, какие осложнения могут ее ждать, если она не сумеет вовремя среагировать на изменения во внешней среде.

Макроокружение организации включает следующие компоненты:

- экономическая;
- правовая;
- политическая;
- социальная;
- технологическая.

Макроокружение создает общие условия нахождения организации во внешней среде. Применительно к отдельно взятой организации макроокружение обычно не имеет специфического характера. Однако степень влияния состояния макроокружения на различные организации неодинакова. Это связано с различиями как в сферах деятельности, так и с внутренним их потенциалом.

1. Изучение **экономической компоненты** макроокружения позволяет понять то, как формируются и распределяются ресурсы. Это жизненно важно для любой организации. Изучение экономики предполагает анализ ряда показателей:

- величина валового национального продукта;
- темпы инфляции;
- уровень безработицы;
- процентные ставки;
- производительность труда;
- нормы налогообложения и др.

При изучении экономической компоненты важно обращать внимание на следующие факторы:

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

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

Очень часто бывает так, что возможности и угрозы связаны между собой. Например, низкая цена рабочей силы, с одной стороны, может привести к снижению издержек. С другой стороны,

она таит в себе угрозу снижения качества труда, качества выпускаемой продукции.

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

- действенность правовой системы;
- сложившиеся традиции в области права;
- процессуальная сторона практической реализации законодательства;
- степень правовой защищенности;
- степень обязательности действия правовых норм (распространяется ли их действие на все организации или же существуют исключения из правил);
- насколько неотвратно применение санкций к организации в случае нарушения ею правовых норм.

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

- как правительство относится к различным отраслям экономики и регионам;
- какая идеология определяет политику правительства;
- насколько стабильно правительство, насколько оно в состоянии проводить свою политику;
- какова степень общественного недовольства и насколько сильны оппозиционные политические структуры.

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

4. Изучение **социальной компоненты** макроокружения направлено на то, чтобы уяснить влияние на бизнес следующих социальных явлений и процессов:

- отношение людей к работе и качеству жизни;
- существующие в обществе обычаи и верования;
- разделяемые людьми ценности;
- демографическая структура общества, рост населения, уровень образования, мобильность людей и т.п.

Следует иметь в виду, что социальные процессы изменяются относительно медленно, но могут приводить к очень существенным

изменениям в окружении организации. Именно социальные процессы формируют потребительские предпочтения, от которых очень сильно зависит направленность и величина потребительского спроса, а, следовательно, и возможность фирмы реализовать свою продукцию.

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

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

Отслеживание процесса развития технологий весьма важно, так как следует вовремя начать использование новых технологических достижений, необходимо также предвидеть и спрогнозировать момент отказа от используемой технологии.

Изучая различные компоненты макроокружения, очень важно учитывать следующие особенности:

- все компоненты макроокружения сильно влияют друг на друга. Изменения в одной из компонент обязательно приводят к тому, что происходят изменения в других компонентах макроокружения;
- степень воздействия отдельных компонент макроокружения на различные организации различна. В частности, степень влияния зависит от размера организации, ее отраслевой принадлежности, территориального расположения и т.д. Считается, что крупные организации испытывают большую зависимость от макроокружения, чем мелкие.

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

Для результативного изучения состояния компонент макроокружения организации необходима специальная система отслеживания внешней среды. Данная система должна осуществлять как проведение специальных наблюдений, связанных с какими-то особыми событиями, так и проведение регулярных наблюдений за состоянием важных для организации внешних факторов. Проведение наблюдений может осуществляться следующими способами:

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

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

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

Анализ непосредственного окружения

Непосредственное окружение анализируется по следующим основным компонентам:

- покупатели;
- поставщики;
- конкуренты;
- рынок рабочей силы.

С ними организация находится в непосредственном взаимодействии. Она может оказывать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия и тем самым активно участвовать в фор-

мировании дополнительных возможностей и в предотвращении угроз ее дальнейшему существованию.

1. Анализ *покупателей* имеет своей задачей составление профиля тех, кто покупает продукцию, реализуемую организацией. Профиль покупателя может быть составлен по следующим характеристикам:

- географическое местоположение;
- демографические характеристики (возраст, образование, сфера деятельности);
- социально-психологические характеристики (положение в обществе, стиль поведения, вкусы, привычки);
- отношение покупателя к продукции (почему он покупает данную продукцию, является ли он сам ее пользователем, как он ее оценивает).

Изучение покупателей позволяет организации лучше уяснить следующее:

- какая продукция в наибольшей мере будет приниматься покупателями;
- на какой объем продаж может рассчитывать организация;
- в какой мере покупатели привержены продукции именно данного предприятия;
- насколько можно расширить круг потенциальных покупателей;
- что ожидает продукцию в будущем и т.д.

Покупатель, покупая ту или иную продукцию, может поторгаться и уйти к другому продавцу, к другой фирме, особенно если их много. То есть от возможности выбора продавца зависит торговая сила покупателя. Изучая покупателя, необходимо проанализировать факторы, определяющие торговую силу покупателя. К числу таких факторов относятся:

- соотношение степени зависимости покупателя от продавца со степенью зависимости продавца от покупателя;
- объем закупок, осуществляемых покупателем;
- уровень информированности покупателя;
- наличие замещающих продуктов;
- стоимость для покупателя перехода к другому продавцу;
- чувствительность покупателя к цене, зависящая от общей стоимости осуществляемых им закупок, от его ориентации на определенную марку, от наличия определенных требований к качеству товара, от величины его дохода.

Важно также обращать внимание на то, кто платит, кто покупает и кто потребляет, так как необязательно все три функции выполняет одно и то же лицо.

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

Поставщики могут поставить организацию в очень высокую зависимость от себя. Поэтому при выборе поставщиков важно глубоко и всесторонне изучить их деятельность и их потенциал. При изучении поставщиков следует обращать внимание на следующее:

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

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

Конкурентную среду формируют:

- внутриотраслевые конкуренты. Они производят аналогичную продукцию и реализуют ее на том же рынке;
- предприятия, которые могут войти на рынок. Им заранее необходимо создавать барьеры. Такими барьерами могут быть углубленная специализация в производстве продукта, низкие издержки за счет эффекта масштаба производства, контроль над каналами распределения, использование местных особенностей, дающих преимущество в конкуренции;
- предприятия, которые производят замещающий продукт. Особенность трансформации рынка в случае с появлением замещающего продукта состоит в том, что, если им был убит рынок старого продукта, то он уже обычно не поддается восстановлению. Поэтому организация должна иметь достаточный потенциал для перехода к созданию продукции нового типа.

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

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

Анализ внутренней среды

Анализ внутренней среды вскрывает те возможности, тот потенциал, на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей. Анализ внутренней среды позволяет также лучше уяснить цели организации, более верно сформулировать миссию. Исключительно важно всегда помнить, что организация не только производит продукцию для окружения, но и обеспечивает возможность существования своим членам, давая им работу, предоставляя возможность участия в прибылях, обеспечивая их социальными гарантиями и т.д.

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

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

Кадровый срез внутренней среды охватывает следующие процессы:

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

Здесь при анализе необходимо найти ответы на ряд вопросов: какой стиль управления использует высшее руководство? Что является доминантой в системе ценностей высшего руководства? Как долго высшие руководители находятся на своих позициях и как долго они собираются оставаться в организации? Насколько квалификация менеджеров среднего уровня позволяет им справляться с проблемами планирования и контроля, относящимися к календарному графику действий, снижению издержек и повышению качества? Соответствует ли квалификация персонала организации ее текущим и будущим задачам? Каково в общем расположение работников и каковы мотивы их работы в организации? Какова политика оплаты труда в организации по сравнению с другими организациями аналогичного профиля?

Организационный срез включает:

- коммуникационные процессы;
- организационные структуры;
- нормы, правила, процедуры;

- распределение прав и ответственности;
- иерархию подчинения.

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

В производственный срез входят:

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

При анализе производства необходимо выяснить: соответствуют ли производственные мощности конкурентным требованиям сегодняшнего дня, являются ли они самыми современными или же они уже морально устарели? Насколько эффективно используются производственные мощности, есть ли недозагрузка и существуют ли возможности для расширения производственной базы? Какова отдача от исследований и разработок? Приводят ли НИР к созданию принципиально новой продукции?

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

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

При анализе финансовой деятельности важно определить: каковы тенденции в изменении финансовых показателей деятельности организации? Какой процент прибыли обеспечивается отдельными подразделениями? Достаточно ли осуществляется капитальных затрат для того, чтобы обеспечить будущие производственные потребности? Относятся ли финансовые институты с должным уважением к руководству организации? Обеспечивает ли менеджмент агрессивную и базирующуюся на глубоких знаниях налоговую политику?

Маркетинговый срез внутренней среды организации охватывает следующие стороны, которые связаны с реализацией продукции:

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

Основные вопросы, касающиеся маркетинговой деятельности, следующие: что является сильными и слабыми сторонами продук-

ции организации (дизайн, качество, доставка, гарантии)? Какова ценовая политика организации, является ли она ценовым лидером или ценовым последователем? Какую долю рынка и насколько твердо удерживает организация, каковы тенденции в изменении ее доли рынка? Имеются ли возможности для выхода на рынок с новой продукцией и для освоения новых рынков? Обеспечивают ли организацию проводимые ею исследования рынка необходимой информацией, позволяющей ориентировать свою деятельность на запросы покупателей?

Внутренняя среда как бы полностью пронизывается организационной культурой, которая также должна подвергаться самому серьезному изучению.

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

1.3 Вопросы для самоконтроля

1. Компоненты макроокружения.
2. Анализ экономической компоненты.
3. Анализ правовой компоненты.
4. Анализ политической компоненты.
5. Анализ социальной компоненты.
6. Анализ технологической компоненты.
7. Особенности изучения компонент макроокружения.
8. Система отслеживания внешней среды.
9. Компоненты непосредственного окружения.
10. Анализ покупателей.
11. Анализ поставщиков.
12. Анализ конкурентов.
13. Анализ рынка рабочей силы.
14. Направления анализа внутренней среды.
15. Сильные и слабые стороны организации.

2 Материалы к практическим занятиям

2.1 Практическое занятие 1 «Экспертная оценка внутренней среды организации»

Цель занятия:

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

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

1. Кадры.

- Какой стиль управления использует высшее руководство?
- Что является доминантой в системе ценностей высшего руководства?
- Как долго высшие руководители находятся на своих позициях и как долго они собираются оставаться в организации?
- Насколько квалификация менеджеров среднего уровня позволяет им справляться с вопросами планирования и контроля, относящимися к календарному графику действий, снижению издержек и повышению качества?
- Соответствует ли квалификация персонала организации ее текущим и будущим задачам?
- Каковы мотивы работы персонала в организации?
- Какова политика оплаты труда в организации по сравнению с другими организациями аналогичного профиля?

2. Организация управления.

- Четко ли распределены в организации права и обязанности?
- Осуществляются ли в организации мероприятия по снижению управленческих издержек?
- Эффективно ли взаимодействие различных структурных подразделений в процессе достижения целей организаций?

3. Производство.

- Соответствуют ли производственные мощности конкурентным требованиям сегодняшнего дня, являются ли они самыми современными или же они уже морально устарели?
- Насколько эффективно используются производственные мощности, есть ли недозагрузка и существуют ли возможности для расширения производственной базы?

- Какова отдача от исследований и разработок?
- Приводят ли НИР к созданию принципиально новой продукции?

4. Маркетинг.

- Что является сильными и слабыми сторонами продукции организации (дизайн, качество, доставка, гарантии)?
- Какова ценовая политика организации, является ли она ценовым лидером или ценовым последователем?
- Какую долю рынка и насколько твердо удерживает организация, каковы тенденции в изменении ее доли рынка?
- Имеются ли возможности для выхода на рынок с новой продукцией и для освоения новых рынков?
- Обеспечивают ли организацию проводимые ею исследования рынка необходимой информацией, позволяющей ей ориентировать свою деятельность на запросы покупателей?

5. Финансы.

- Каковы тенденции в изменении финансовых показателей деятельности организации?
- Какой процент прибыли обеспечивается отдельными подразделениями организации?
- Достаточно ли осуществляется капитальных затрат для того, чтобы обеспечить будущие производственные потребности?
- Относятся ли финансовые институты с должным уважением к руководству организации?
- Обеспечивает ли менеджмент агрессивную и базирующуюся на глубоких знаниях налоговую политику?

В результате можно иметь комплексное представление о состоянии внутренней среды организации. **Сильную сторону** организации могут составлять:

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

- Слабыми сторонами** организации может быть следующее:
- отсутствие ясных стратегических направлений;
 - ухудшающаяся конкурентная позиция;
 - устаревшее оборудование;
 - более низкая прибыльность;
 - недостаток управленческого таланта и глубины владения проблемами;
 - отсутствие некоторых типов ключевой квалификации и компетентности;
 - плохое отслеживание процесса выполнения стратегии;
 - внутренние производственные проблемы;
 - уязвимость по отношению к конкурентному давлению;
 - отставание в области исследований и разработок;
 - очень узкая производственная линия;
 - слабое представление о рынке;
 - конкурентные недостатки;
 - неспособность финансировать необходимые изменения в стратегии.

Практическое задание

1. Проведите анализ сильных и слабых сторон сельскохозяйственной организации по пяти сферам деятельности (кадры, организация управления, производство, маркетинг, финансы). Набор ключевых внутренних факторов, которые могут быть источником как силы, так и слабости организации, приведен в таблице 2.1. При экспертной оценке фактора ему выставляется +1 балл, если он является сильной стороной организации, или –1 балл, если он является слабой стороной организации.

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

Порядок выполнения задания

1. Учебная группа делится на несколько команд. Каждый участник команды дает свою экспертную оценку внутренней среды выбранной организации.

2. Экспертные оценки участников команды суммируются.

3. При анализе сильных и слабых сторон необходимо использовать данные конкретной сельскохозяйственной организации, которая являлась базой производственной практики.

Таблица 2.1 — Оценка ключевых факторов внутренней среды организации

Сфера	Факторы	Экспертная оценка факторов
1	2	3
Кадры	Управленческий персонал	
	Мораль и квалификация сотрудников	
	Совокупность выплат работникам	
	Кадровая политика	
	Использование стимулов для мотивирования выполнения работы	
	Текучесть кадров и прогулы	
	Особая квалификация сотрудников	
	Итого:	
Организация управления	Организационная структура	
	Престиж и имидж фирмы	
	Организация системы коммуникаций	
	Общая для всей организации система контроля (эффективность и использование)	
	Организационный климат, культура	
	Использование систематизированных процедур и техники в процессе принятия решений	
	Квалификация, способности и интересы высшего руководства	
	Итого:	
Производство	Стоимость сырья и его доступность, отношения с поставщиками	
	Система контроля запасов, оборот запасов	
	Местонахождение производственных помещений, расположение и использование	
	Эффективность мощностей и их загруженность	
	Контроль качества	
	Величина издержек	
	Исследования и разработки, инновации	
	Патенты, торговые марки и аналогичные правовые формы защиты товара	
Итого:		

Окончание таблицы 2.1

1	2	3
Маркетинг	Товары (услуги), их номенклатура	
	Информация о рынке	
	Доля рынка	
	Каналы распределения (число, контроль)	
	Организация сбыта (знание покупателей)	
	Имидж, репутация и качество товара	
	Продвижение товаров на рынок, реклама	
	Ценовая политика	
	Развитие новых продуктов, услуг и рынков	
	Послепродажное обслуживание и отслеживание проданного товара	
Отношение к маркетингу		
Итого:		
Финансы	Привлечение краткосрочного капитала	
	Привлечение долгосрочного капитала	
	Стоимость капитала по сравнению со средней отраслевой и стоимостью капитала у конкурентов	
	Отношение к налогам	
	Отношение к хозяевам, инвесторам, акционерам	
	Капитал (гибкость структуры капитала)	
	Эффективный контроль над издержками, возможность снижения издержек	
	Система учета издержек, составления бюджета и планирования прибыли	
Итого:		

4. Результаты проведенного анализа внутренней среды организации передаются для проверки другой команде.

5. При подведении итогов дается оценка выполнения задания.

2.2 Практическое занятие 2 «Позиционирование возможностей организации»

Цель занятия:

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

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

- выход на новые рынки или сегменты рынка;
- расширение производственной линии;
- увеличение разнообразия во взаимосвязанных продуктах;
- добавление сопутствующих продуктов;
- вертикальная интеграция;
- ускорение роста рынка.

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

Практическое задание

1. Проанализируйте возможности сельскохозяйственной организации.

2. Проведите позиционирование возможностей организации, оценив степень их влияния и вероятность реализации.

3. Заполните девять полей матрицы возможностей (таблица 2.2).

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

- три поля возможностей — «ВС», «ВУ» и «СС» — имеют перво-степенное значение, и организация должна обязательно их реализовать в своей стратегии;
- три поля возможностей — «СМ», «НУ» и «НМ» — в минимальной степени влияют на нее, а потому ими можно пренебречь;
- оставшиеся три поля возможностей — «НС», «СУ» и «ВМ» — реализуются в том случае, если у организации имеется достаточно ресурсов.

Таблица 2.2 — Матрица возможностей

Влияние \ Вероятность	Сильное влияние	Умеренное влияние	Малое влияние
Высокая вероятность	Поле «ВС»	Поле «ВУ»	Поле «ВМ»
Средняя вероятность	Поле «СС»	Поле «СУ»	Поле «СМ»
Низкая вероятность	Поле «НС»	Поле «НУ»	Поле «НМ»

Порядок выполнения задания

1. Учебная группа делится на несколько команд, которые проводят позиционирование возможностей выбранной организации.
2. При анализе возможностей необходимо использовать данные конкретной сельскохозяйственной организации, которая являлась базой производственной практики.
3. Результаты проведенного анализа внешней среды организации передаются для проверки другой команде.
4. При подведении итогов дается оценка выполнения задания.

2.3 Практическое занятие 3 «Позиционирование угроз организации»

Цель занятия:

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

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

- возможность появления новых конкурентов;
- рост продаж замещающего продукта;
- замедление роста рынка;
- неблагоприятная политика правительства;
- возрастающее конкурентное давление;
- возрастание силы торга у покупателей и поставщиков;

- изменение потребностей и вкуса покупателей;
- неблагоприятные демографические изменения.

Построение матрицы угроз для организации проводят следующим образом. Вначале определяются те последствия, к которым могут привести имеющиеся угрозы. Затем определяются вероятности реализации этих угроз.

Практическое задание

1. Проанализируйте угрозы сельскохозяйственной организации.
2. Проведите позиционирование угроз организации, оценив их последствия и вероятность реализации.
3. Заполните двенадцать полей матрицы угроз (таблица 2.3).
4. Проведите анализ матрицы угроз, который позволяет сформулировать ряд стратегических рекомендаций:
 - угрозы, попадающие на поля «ВР», «ВК» и «СР», требуют немедленной реакции организации по их устранению;
 - угрозы на полях «ВТ», «СК» и «НР» должны быть устранены в первоочередном порядке;
 - угрозы на полях «НК», «СТ» и «ВЛ» предполагают тщательный анализ для последующего их устранения;
 - угрозы, попавшие на поля «СЛ», «НТ» и «НЛ», скорее всего не требуют особого внимания.

Таблица 2.3 — Матрица угроз

Влияние \ Вероятность	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	Легкое состояние
Высокая вероятность	Поле «ВР»	Поле «ВК»	Поле «ВТ»	Поле «ВЛ»
Средняя вероятность	Поле «СР»	Поле «СК»	Поле «СТ»	Поле «СЛ»
Низкая вероятность	Поле «НР»	Поле «НК»	Поле «НТ»	Поле «НЛ»

Порядок выполнения задания

1. Учебная группа делится на несколько команд, которые проводят позиционирование угроз выбранной организации.

2. При анализе угроз необходимо использовать данные конкретной сельскохозяйственной организации, которая являлась базой производственной практики.

3. Результаты проведенного анализа внешней среды организации передаются для проверки другой команде.

4. При подведении итогов дается оценка выполнения задания.

3 Материалы для управляемой самостоятельной работы студентов

Тема «SWOT анализ»

SWOT анализ направлен на выявление угроз и возможностей, которые могут возникнуть во внешней среде по отношению к организации, и сильных и слабых сторон, которыми обладает организация. SWOT анализ — от английских слов:

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

Методология SWOT анализа предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей. После этого устанавливают цепочки связей между ними, которые в дальнейшем используют для формулирования стратегии организации. Возможный набор характеристик, которые позволяют составить список слабых и сильных сторон организации, а также список угроз и возможностей для нее, должен соответствовать специфике деятельности организации и отражать конкретную ситуацию.

SWOT анализ внешней и внутренней среды организации позволяет ей избежать многих угроз посредством своевременного их выявления, а также максимально быстро и эффективно использовать имеющиеся возможности, что значительно повышает шансы реализации стратегии в полном объеме. Однако следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или наоборот, удачно предотвращенная угроза может открыть перед организацией дополнительные возможности в том случае, если конкуренты не смогли устранить эту же угрозу.

Задание к самостоятельной работе

1. Изучить материал к самостоятельной работе. Обратит внимание на следующие вопросы:

- сущность и цели SWOT анализа;
- методология SWOT анализа;
- особенности проведения SWOT анализа.

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

3. Составить матрицу SWOT (таблица 3.1), заполняя последовательно квадранты «Сильные стороны» и «Слабые стороны», а также «Возможности» и «Угрозы».

На продолжении заполненных квадрантов образуются четыре поля:

- поле «СИБ» означает сильные стороны организации, которые открывают перед ней определенные стратегические возможности;
- поле «СИУ» означает использование сильных сторон организации для уменьшения угроз;
- поле «СЛВ» показывает возможности организации при наличии у нее значительного числа слабых сторон;
- на поле «СЛУ» видны самые уязвимые «слабые» стороны организации в условиях значительного числа угроз.

Таблица 3.1 — Матрица SWOT

Сильные стороны: 1. 2. 3. ...	Поле «СИБ»	Поле «СИУ»
Слабые стороны: 1. 2. 3. ...	Поле «СЛВ»	Поле «СЛУ»
	Возможности: 1. 2. 3. ...	Угрозы: 1. 2. 3. ...

4. На каждом из полей «СИБ», «СИУ», «СЛВ» и «СЛУ» рассмотрите все возможные парные комбинации и выделяют те, которые в наибольшей степени должны быть учтены при разработке стратегии организации и могут повлиять на ее реализацию.

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

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

4 Примеры разноуровневых заданий для контроля результатов изучения модуля

На **репродуктивном уровне** студент должен уметь называть и приводить примеры, описывать, определять и формулировать основные понятия в анализе среды организации. Контроль проводится с использованием разработанных электронных тестов, включающих задания на узнавание и воспроизведение по памяти. Здесь применяются следующие виды тестовых заданий:

- альтернативные;
- на различение;
- на установление соответствия;
- на дополнение с ограничением ответа (подстановка).

Примеры тестовых заданий.

1. Тест на узнавание; вид тестового задания — *альтернативный*.

Выберите один правильный ответ.

Внутренняя среда организации анализируется с целью выявления ...

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

2. Тест на узнавание; вид тестового задания — *на различение*.

Выберите все правильные ответы.

Внутренняя среда организации анализируется по следующим сферам деятельности:

- а) кадры;
- б) рынки сбыта;
- в) организация управления;
- г) финансы;
- д) маркетинг;
- е) производство.

3. Тест на узнавание; вид тестового задания — *на установление соответствия*.

Установите соответствие понятий с их основными признаками:

Понятия	Основные признаки понятия
а) Анализ внутренней среды	1. Выявление резервов организации и рынков сбыта.
б) Анализ внешней среды	2. Выявление возможностей и угроз. 3. Выявление сильных и слабых сторон организации.

4. Тест на воспроизведение по памяти; вид тестового задания — *на дополнение с ограничением ответа (подстановка)*.

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

... — это совместный анализ внутренней и внешней среды организации.

- а) Анализ непосредственного окружения организации.
- б) Анализ рынков сбыта.
- в) SWOT анализ.

На **продуктивном уровне** студент должен уметь объяснять и обосновывать, распознавать и сравнивать основные понятия в анализе среды организации. Контроль проводится с использованием заданий на воспроизведение, основанное на понимании и применении знаний в знакомой ситуации. Здесь применяются тестовые задания на свободно конструируемый ответ и типовые задачи.

Примеры тестовых заданий.

1. Тест на воспроизведение, основанное на понимании и применении знаний в знакомой ситуации; вид тестового задания — *на свободно конструируемый ответ*.

Выявите существенные различия между анализом внешней и внутренней среды организации.

2. Тест на воспроизведение, основанное на понимании и применении знаний в знакомой ситуации; вид тестового задания — **типичная задача**.

Проанализируйте приведенный ниже перечень угроз:

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

Какие угрозы могут реализоваться с высокой вероятностью?

На **творческом уровне** студент должен уметь классифицировать и систематизировать основные понятия в анализе среды организации, проводить оценки и применять знания и умения в практической деятельности. Контроль проводится с использованием заданий на применение знаний в незнакомой ситуации и на добытие новых знаний. Здесь применяются проблемные задания, нетиповые и научно-исследовательские задачи.

Примеры заданий.

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

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

2. Задание на применение знаний в незнакомой ситуации; вид тестового задания — **нетипичная задача**.

Предложите перечень показателей для экспертной оценки экономической компоненты макроокружения.

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

Проведите анализ кадрового среза внутренней среды конкретной сельскохозяйственной организации (например, которая являлась базой производственной практики).

Модуль 3

ФОРМИРОВАНИЕ МИССИИ И ЦЕЛЕЙ

Цель модуля — формирование у студентов базы знаний о сущности миссии и целей, необходимых для решения практических задач по реализации предназначения организации.

В результате изучения модуля студент должен:

- **знать** роль и значение миссии и целей организации, требования к ним, особенности и этапы установления;
- **уметь** формулировать миссию и определять цели организации с учетом специфики ее деятельности.

1 Научно-теоретическое содержание модуля

1.1 Словарь основных понятий

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

Формулировка миссии должна учитывать интересы собственников и персонала организации, ее деловых партнеров и потребителей, общественности и государства.

Факторы, с учетом которых вырабатывается миссия, — это история организации, стиль поведения в ней, состояние внешней среды, имеющиеся ресурсы и отличительные особенности.

Миссия должна отражать целевые ориентиры организации, сферу, возможности и способы осуществления ее деятельности, философию и имидж организации.

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

Направления установления целей — это сфера доходов, работа с клиентами и сотрудниками, социальная ответственность.

Цели быстрого роста — это развитие организации быстрее отрасли.

Цели стабильного роста — это развитие организации таким же темпами, как и отрасли в целом.

Цели сокращения — это развитие организации более медленными темпами, чем отрасли.

Требования к целям — это их достижимость, гибкость, измеримость, конкретность, совместимость, приемлемость для основных участников деятельности организации.

Этапы установления целей — это анализ процессов, наблюдаемых в окружении, формирование целей для организации в целом, построение иерархии целей, разработка индивидуальных целей.

Подходы к установлению целей — это статус закона для целей организации и систематическое упреждающее изменение целей.

Формы принятия решений по установлению целей — это решения, базирующиеся на индивидуальной и коллективной ответственности.

Индивидуальные формы решений по целям — это авторитарная, коллегиальная, партисипативная.

1.2 Основной текст

План лекции

1. Миссия организации.
2. Цели организации.
3. Установление целей.

Миссия организации

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

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

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

В узком понимании *миссия* — это сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует

организация, т.е. миссия понимается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных.

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

- собственники организации, создающие, приводящие в действие и развивающие организацию для того, чтобы за счет результатов ее деятельности решать свои жизненные проблемы;
- сотрудники организации, своим трудом непосредственно обеспечивающие деятельность организации, создание и реализацию продукции и продвижение ресурсов извне, получающие от организации за свой труд компенсацию и решающие с помощью этой компенсации свои жизненные проблемы;
- покупатели продукции организации, отдающие ей свои ресурсы (чаще всего деньги) в обмен на продукцию, предлагаемую им организацией, и удовлетворяющие с помощью этой продукции свои потребности;
- деловые партнеры организации, находящиеся с ней в формальных и неформальных деловых отношениях, оказывающие коммерческие и некоммерческие услуги и получающие оплату своих услуг или же аналогичные услуги со стороны организации;
- общественность, находящаяся с организацией во взаимодействии, связанном в первую очередь с формированием социальной и экологической сред обитания организации;
- общество в целом, в первую очередь в лице государственных институтов, взаимодействующее с организацией в политической, правовой, экономической и других сферах макроокружения, получающее от организации часть создаваемого ею богатства для обеспечения общественного благополучия и развития, плодами которого наряду с другими членами общества пользуется и организация.

Миссия организации в большей или меньшей мере должна отражать интересы всех шести участников деятельности организации. Степень проявления в миссии интересов каждого из них принципиально зависит от того, какие размеры имеет организация, в каком она состоит бизнесе, где расположена и т.п. Наиболее устойчивое, сильное и специфичное влияние на миссию организации, независимо от того, что организация из себя представляет, оказывают инте-

рессы собственников, сотрудников и покупателей. Поэтому миссия организации должна быть сформулирована таким образом, чтобы в ней обязательно находило проявление сочетание интересов этих трех групп людей.

Миссия должна вырабатываться с учетом следующих **факторов**:

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

Необходимость формулирования миссии любой организации обусловлена рядом обстоятельств.

1. Миссия дает субъектам внешней среды общее представление о том, что из себя представляет организация, к чему она стремится, какие средства готова использовать в своей деятельности, какова ее философия и т.п. Кроме того, она способствует формированию или закреплению определенного имиджа организации в представлении субъектов внешней среды.

2. Миссия способствует единению внутри организации и созданию корпоративного духа. Это проявляется в следующем:

- миссия делает ясными для сотрудников общую цель и предназначение организации. В результате они ориентируют свои действия в едином направлении;
- миссия способствует тому, что сотрудники могут легче идентифицировать себя с организацией;
- миссия способствует установлению определенного климата в организации, так как, в частности, через нее до людей доводятся философия организации, ценности и принципы, которые лежат в основе построения и осуществления деятельности организации.

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

- является базой для установления целей организации, обеспечивает непротиворечивость набора целей, а также помогает выработке стратегии организации, устанавливая направленность и допустимые границы функционирования организации;
- дает общий подход к распределению ресурсов организации и создает базу для оценки их использования;

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

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

Миссия организации как сформулированное утверждение обычно вырабатывается ее высшим руководством. Часто миссия бывает сформулирована основателем организации. Однако далеко не всегда можно говорить о том, что в организации существует миссия, даже если она и сформулирована и записана в виде так называемого положения о миссии. Для того чтобы можно было реально считать, что в организации существует миссия, необходимо, чтобы сформулированные в положении о миссии утверждения разделялись если не всеми, то большинством сотрудников организации. Организация обретает миссию тогда, когда члены организации согласны с ней и следуют в своей деятельности ее положениям.

Наиболее преуспевающие организации предельно точно и лаконично формулируют свою миссию, что стало эталоном их деятельности, визитной карточкой, элементом делового имиджа: «Мы накормим Вас быстро, вкусно и недорого!» заявила в свое время фирма Мак Дональдс, «Самые быстродействующие компьютеры и любое программное обеспечение к ним!» гарантировала компания «Ай Би ЭМ», «Качество, быстрота и приемлемые цены для клиентов!» обеспечивает многие годы авиакомпания «Дельта ЭэрЛайнз».

Цели организации

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

Значимость целей для организации состоит в том, что они:

- являются исходной точкой планирования деятельности предприятия;
- лежат в основе построения организационной структуры;
- служат базой для системы мотивирования;
- являются точкой отсчета в процессе контроля и оценки результатов труда отдельных работников, подразделений и организации в целом.

По временному периоду, требуемому для их достижения, цели делятся на:

- долгосрочные (устанавливаются на 5 лет и более);
- среднесрочные (устанавливаются на период от 1 до 5 лет);
- краткосрочные (устанавливаются на 1 год).

Разделение целей на краткосрочные и долгосрочные имеет принципиальное значение, так как эти цели существенно различаются по содержанию. Для краткосрочных целей характерна гораздо большая, чем для долгосрочных, конкретизация и детализация (кто, что и когда должен выполнять). Иногда между долгосрочными и краткосрочными целями устанавливаются еще и промежуточные цели — среднесрочные.

Цели могут быть классифицированы по функциональным областям:

- рыночные;
- производственные;
- организационные;
- финансовые и др.

В зависимости от специфики деятельности, особенностей состояния среды, характера и содержания миссии в каждой организации устанавливаются свои собственные цели. Они различаются по набору и количественной оценке параметров, желательное состояние которых выступает в виде целей организации. Вместе с тем, все организации обязательно устанавливают свои цели по следующим четырем направлениям.

1. В сфере доходов:

- прибыльность (показатели величины прибыли, рентабельности);
- положение на рынке (показатели доли рынка, объема продаж);
- производительность (издержки на единицу продукции, материалоемкость, отдача с единицы производственных мощностей, объем производимой в единицу времени продукции);
- финансовые ресурсы (показатели, характеризующие структуру капитала, движение денег в организации, величину оборотного капитала);
- мощности организации (показатели, касающиеся размера используемых мощностей, количества единиц техники);
- разработка, производство продукции и обновление технологии (показатели величины затрат на выполнение НИОКР, сроков введения в действие нового оборудования, сроков и объемов производства продукта, сроков выведения нового продукта на рынок, качества продукции).

2. В сфере работы с клиентами:

- работа с покупателями (показатели скорости обслуживания клиентов, число жалоб со стороны покупателей).

3. В сфере работы с сотрудниками:

- изменения в организации и управлении (задания и сроки организационных изменений);
- человеческие ресурсы (показатели текучести кадров, количества невыходов на работу, повышения квалификации работников).

4. В сфере социальной ответственности:

- оказание помощи обществу (показатели объема благотворительности, сроков проведения благотворительных акций).

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

- цели более высокого уровня всегда носят более широкий характер и имеют более долгосрочный временной интервал достижения;
- цели более низкого уровня выступают своего рода средствами для достижения целей более высокого уровня;
- краткосрочные цели выводятся из долгосрочных, являются их конкретизацией и детализацией, подчинены им. Краткосрочные цели как бы устанавливают вехи на пути достижения долгосрочных целей.

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

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

- быстрого роста;
- стабильного роста;
- сокращения.

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

- глубоко понимать рынок;

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

Цель стабильного роста предполагает, что при ее достижении организация развивается примерно таким же темпом, как и отрасль в целом. При этом организация стремится сохранить неизменной свою долю рынка.

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

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

К правильно сформулированным целям организации предъявляются следующие **требования**:

- **достижимость.** В целях должен быть заключен определенный вызов для сотрудников. Они не должны быть слишком легкими для достижения, но они также не должны быть нереальными, выходящими за предельные возможности исполнителей;
- **гибкость.** Цели следует устанавливать таким образом, чтобы они оставляли возможность для их корректировки в соответствии с изменениями, которые могут произойти в окружении, с появлением у организации новых возможностей;
- **измеримость.** Цели должны быть сформулированы таким образом, чтобы их можно было количественно измерить либо оценить каким-то объективным способом. Если цели неизмеримы, то они порождают разночтения, затрудняют процесс оценки результатов деятельности и вызывают конфликты;
- **конкретность.** Цели должны обладать необходимыми характеристиками, позволяющими однозначно определить, в каком направлении должно осуществляться движение организации. Цель должна четко фиксировать, что необходимо получить в результате деятельности, в какие сроки и кто;
- **совместимость.** Долгосрочные цели должны соответствовать миссии, а краткосрочные — долгосрочным (иерархическая совмести-

мость). Цели должны быть совместимы также по направлениям их установления (в сфере доходов, работы с клиентами и сотрудниками, социальной ответственности). Совместимости требуют цели роста и цели поддержания стабильности;

- приемлемость для основных субъектов влияния, определяющих деятельность организации. При формулировании целей очень важно учитывать то, какие желания и потребности имеют работники. Собственники заинтересованы в получении прибыли, но менеджмент, тем не менее, должен стараться избегать при выработке целей ориентации на получение большой краткосрочной прибыли. Следует стремиться к установлению таких целей, которые бы обеспечивали большую прибыль, но желателен в долгосрочной перспективе. Покупатели как субъект влияния на организацию играют в настоящее время ключевую роль для ее выживания. При установлении целей необходимо учитывать их интересы, даже если они ведут к сокращению прибыли за счет уменьшения цены или увеличения издержек для повышения качества продукта. Также при установлении целей необходимо учитывать интересы общества, такие, например, как развитие среды проживания в местном масштабе, экологические проблемы.

Установление целей

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

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

Цели должны быть гибкими. Но это не означает, что они должны быть привязаны к состоянию среды только путем постоянной корректировки и приспособления к изменениям. Руководство должно стремиться предвидеть то, в каком состоянии окажется среда, и устанавливать цели в соответствии с этим предвидением. При этом важно выявить процессы, характерные для развития экономики, социальной и политической сфер, науки и техники. Это должно найти свое отражение в формулировке целей.

2. Установление целей для организации в целом.

Здесь важно определить то, какие из широкого круга возможных характеристик деятельности организации следует взять в качестве ее целей. Далее выбирается определенный инструментальный количественного расчета величины целей. При этом учитывается, какие

цели организация имела на предыдущем этапе, и насколько достижение этих целей способствовало выполнению миссии организации. Решение по целям должно быть согласовано с теми ресурсами, которыми обладает организация.

3. Построение иерархии целей.

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

4. Установление индивидуальных целей.

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

При установлении целей могут использоваться два подхода.

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

2. Организации могут осуществлять систематическое упреждающее изменение целей. При таком подходе в организации устанавливаются долгосрочные цели. На базе этих долгосрочных целей вырабатываются детализированные краткосрочные цели (обычно

годовые). По достижении этих целей разрабатываются новые долгосрочные цели. В них учитываются те изменения, которые происходят в среде, и те требования, которые выдвигаются по отношению к организации субъектами влияния. На основе новых долгосрочных целей определяются краткосрочные, по достижении которых опять происходит выработка новых долгосрочных целей. При таком подходе не происходит достижения долгосрочных целей, так как они регулярно изменяются. Однако постоянно в деятельности организации присутствует долгосрочная целевая ориентация и регулярно проводится корректировка курса с учетом возникающих новых обстоятельств и возможностей.

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

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

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

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

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

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

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

Среди индивидуальных форм принятия решения по целям различают следующие:

- авторитарная. Она предполагает, что решение принимается индивидуально руководителем на основе имеющейся у него информа-

ции. Обычно к подготовке информации привлекаются специалисты, они могут готовить и варианты решения;

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

- партисипативная. Она предполагает установление такой процедуры подготовки и обсуждения вариантов решения по целям, при которой к этой деятельности привлекаются те сотрудники, которым в дальнейшем непосредственно предстоит выполнять решение. Принятие же решения осуществляет руководство.

В случае формы коллективного решения по целям группа людей определяет то, к каким целям будет идти организация, и она же берет на себя ответственность за принятое решение по целям. Может показаться, что при такой форме принятия решения уровень объективности выше, чем в случае индивидуального решения. Однако в случае коллективного решения выше уровень безответственности, что может приводить к установлению целей, неадекватных условиям и возможностям организации.

1.3 Вопросы для самоконтроля

1. Понятие миссии.
2. Миссия в широком понимании.
3. Миссия в узком понимании.
4. Носители интересов организации.
5. Факторы, определяющие формулировку миссии.
6. Необходимость формулирования миссии.
7. Понятие и виды целей.
8. Классификация целей.
9. Направления установления целей.
10. Иерархия целей.
11. Цели быстрого роста.
12. Цели стабильного роста.
13. Цели сокращения.
14. Требования к целям.
15. Фазы установления целей.
16. Способы установления целей.
17. Централизованное и децентрализованное установление целей.
18. Формы принятия решений по целям.

2 Материалы к практическому занятию

Тема «Формулировка миссии организации»

Цель занятия:

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

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

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

Формулировка миссии должна быть:

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

Практическое задание

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

КПУП «Барановичский мясоконсервный комбинат»

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

РО «Белагросервис»

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

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

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

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

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

ОАО «Березовский сыродельный комбинат»

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

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

РУПП «Бобруйскагромаш»

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

- машины для внесения жидких и твердых органических удобрений;
- машины и приспособления для внесения минеральных удобрений;
- прицепные транспортные средства к тракторам;
- технику для заготовки, хранения и раздачи кормов;
- косилки роторные навесные и прицепные;
- грабли-ворошилки роторные;
- рулонные безременные пресс-подборщики;
- технику для заготовки кормов с упаковкой их в полимерные материалы;
- транспортировщики рулонов;
- полуприцепы специальные для транспортировки зеленой массы;
- кормораздатчики;
- раздатчики-смесители кормов;
- измельчители рулонов корма;
- машины для раздельной рулонной уборки льна.

ПО «Гомсельмаш»

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

1. Кормоуборочный комплекс К-Г-6 «Полесье»:

- УЭС 2-280А — универсальное энергосредство;
- «Полесье-3000» — полунавесной кормоуборочный комбайн с набором адаптеров.

2. Комплекс для кошения трав:

- УЭС 2-280А — универсальное энергосредство;
- КПП-6 — полунавесная ротационная косилка-плющилка с шириной захвата 6 м.

3. Зерноуборочный комплекс КЗР-10 «Полесье-Ротор»:

- УЭС-2-280А — универсальное энергосредство;
- комплект оборудования для уборки зерновых культур.

4. Свеклоуборочный комплекс «Полесье»:

- УЭС-2-280А — универсальное энергосредство;
- КСН-6-2М — навесной шестирядный свеклоуборочный комбайн;
- ППК-6 — подборщик-погрузчик корнеплодов.

5. Комплекс для обработки почвы и посева с внесением удобрений:

- УЭС-2-280А — универсальное энергосредство;
- УКА-6 — универсальный комбинированный агрегат.

6. Комбайн зерноуборочный самоходный КЗС-7 «Полесье».

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

КУП «Минский мясокомбинат»

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

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

Комбинат производит:

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

Проектная мощность комбината:

- производство мяса — 50 тонн в смену;
- производство колбасных изделий — 40 тонн в смену;
- производство мясных полуфабрикатов — 40 тонн в смену;
- производство сухих животных кормов — 8 тонн в смену.

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

ОАО «Рогачевский молочноконсервный комбинат»

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

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

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

Возможна доставка продукции собственным транспортом. Натуральные ингредиенты, соответствие международным сертификатам качества — гарантия высокого качества выпускаемой продукции.

ЗАО «Никис»

Закрытое акционерное общество «Никис» производит и продает:

- изделия из белой (пищевой) жести и нержавеющей стали (терки, формы для выпечки).

Оптовая торговля:

- посуда эмалированная, алюминиевая, в т.ч. с антипригарным покрытием; из нержавеющей стали, фарфоровая, стеклянная, из хрусталя, одноразовая;

- столовые приборы;
- изделия из пластмассы, из дерева, оцинкованные;
- товары хозяйственного обихода, фольга;
- садово-огородный инвентарь;
- метизо-хозяйственные товары.

ОАО «Криница»

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

СПК «Лань»

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

СПК «Звезда»

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

ООО «Рубикон»

Общество с ограниченной ответственностью «Рубикон» занимается производством чипсов. Имеется также цех по производству мясных консервов. Свою продукцию ООО поставляет в торговую сеть Республики Беларусь, а также в северные регионы Российской Федерации.

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

Порядок выполнения задания

1. Учебная группа делится на несколько команд, которые проводят анализ информации о деятельности различных организаций и формулируют их миссии.

2. Команды формулируют также миссию конкретной сельскохозяйственной организации, являвшейся базой производственной практики.
3. Результаты передаются для проверки другой команде.
4. При подведении итогов дается оценка выполнения задания.

3 Материалы для управляемой самостоятельной работы студентов

Тема «Производственные и маркетинговые цели организации»

Цели организации определяются тем, какая выбрана концепция управления производством.

При маркетинговой концепции (рисунок 3.1) производитель считает, что его товар вполне соответствует запросам покупателей, имеет достаточно приемлемую цену и качество. Поэтому необходимо наращивать изготовление продукции, обеспечивая совершенствование производства и повышая эффективность системы распределения.

В соответствии с маркетинговой концепцией (рисунок 3.2) вся деятельность предприятия должна осуществляться с учетом состояния рынка, основываясь на знании нужд и потребностей покупателей, их оценке и учете возможных изменений в будущем. Это единственно возможный путь создания условий для роста производства товаров, увеличения прибыли, обеспечения занятости населения и, в конечном счете, достижения более высокого уровня жизни населения.

Анализ производственных и маркетинговых целей организации проводится по следующим направлениям:

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



Рисунок 3.1 — Производственная концепция управления производством

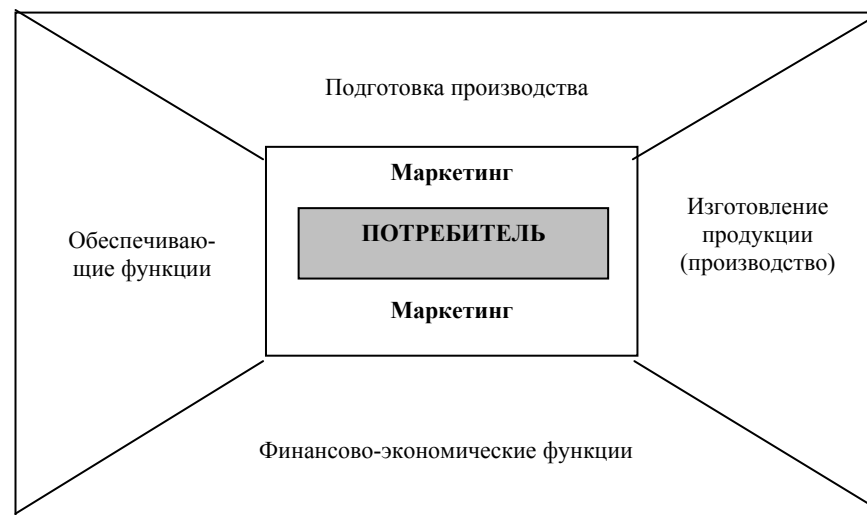


Рисунок 3.2 — Маркетинговая концепция управления производством

Задание к самостоятельной работе

1. Изучить материал к самостоятельной работе. Обратит внимание на следующие вопросы:

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

2. Проанализировать подход к управлению организацией, которая являлась базой производственной практики. Выделить производственные и маркетинговые цели в различных сферах деятельности (таблица 3.1).

Таблица 3.1 — Цели организации в различных сферах деятельности

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

4 Примеры разноуровневых заданий для контроля результатов изучения модуля

На **репродуктивном уровне** студент должен уметь называть и приводить примеры, описывать и определять основные понятия в формировании миссии и целей организации. Контроль проводится с использованием разработанных электронных тестов, включающих задания на узнавание и воспроизведение по памяти. Здесь применяются следующие виды тестовых заданий:

- альтернативные;
- на различение;
- на установление соответствия;
- на установление правильной последовательности.

Примеры тестовых заданий.

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

Конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность, — это ...

- а) миссия;
- б) цели;
- в) стратегия.

2. Тест на узнавание; вид тестового задания — **на различение**.

Выберите все правильные ответы.

Цели организации устанавливаются по следующим направлениям:

- а) сфера доходов;
- б) работа с клиентами;
- в) работа с сотрудниками;
- г) работа с юристами;
- д) социальная ответственность;
- е) юридическая ответственность.

3. Тест на узнавание; вид тестового задания — **на установление соответствия**.

Установите соответствие понятий с их основными признаками:

Понятия	Основные признаки понятия
а) Цели быстрого роста	1. Развитие организации более медленными темпами, чем отрасли.
б) Цели сокращения	2. Развитие организации таким же темпами, как и отрасли в целом. 3. Развитие организации быстрее отрасли.

4. Тест на узнавание; вид тестового задания — **на установление правильной последовательности**.

Укажите правильную последовательность этапов.

Процесс установления целей включает следующие этапы:

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

На **продуктивном уровне** студент должен уметь объяснять и обосновывать, распознавать и сравнивать основные понятия в формировании миссии и целей. Контроль проводится с использованием заданий на воспроизведение, основанное на понимании и применении знаний в знакомой ситуации. Здесь применяются тестовые задания на свободно конструируемый ответ и типовые задачи.

Примеры тестовых заданий.

1. Тест на воспроизведение, основанное на понимании и применении знаний в знакомой ситуации; вид тестового задания — **на свободно конструируемый ответ**.

Выявите существенные различия между целями быстрого и стабильного роста организации.

2. Тест на воспроизведение, основанное на понимании и применении знаний в знакомой ситуации; вид тестового задания — **типичная задача**.

Открытое акционерное общество "Брестское пиво" производит:

- пиво 14 сортов (темное, светлое, в бутылках 0,5 л евро, 1,5 л ПЭТ);
- безалкогольные напитки 17 видов (1,5 л, 0,5 л);
- слабоалкогольные напитки 8 видов (0,33 л, 1,0 л);
- вина 14 видов (плодовые, виноградные);
- минеральная вода 5 видов (1,5 л, 1,0 л, 0,5 л).

Сформулируйте миссию акционерного общества.

На **творческом уровне** студент должен уметь классифицировать и систематизировать основные понятия в формировании миссии и целей организации, проводить оценки и применять знания и умения в практической деятельности. Контроль проводится с использованием заданий на применение знаний в незнакомой ситуации и на добывание новых знаний. Здесь применяются проблемные задания, нетиповые и научно-исследовательские задачи.

Примеры заданий.

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

Что будет, если сельскохозяйственная организация не станет устремлять цели в сфере доходов?

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

Предложите методику анализа целей организации в сфере доходов.

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

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

Модуль 4

РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Цель модуля — формирование у студентов базы знаний о сущности стратегии, необходимых для решения практических задач по стратегическому анализу.

В результате изучения модуля студент должен:

- **знать** типы стратегий развития организации, этапы и особенности их разработки, реализации и контроля;
- **уметь** анализировать и идентифицировать стратегии развития организации, давать оценку факторам, определяющим развитие бизнеса.

1 Научно-теоретическое содержание модуля

1.1 Словарь основных понятий

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

Типы стратегий поведения фирмы на рынке — это лидерство в минимизации издержек производства, специализация в производстве продукции, фиксация определенного сегмента рынка и концентрация усилий на нем.

Этапы разработки стратегии организации — это анализ текущей стратегии, анализ портфеля организации, выбор стратегии и оценка выбранной стратегии.

Факторы, учитываемые при выборе стратегии — это состояние отрасли и позиция организации в отрасли, цели организации, интересы и отношение высшего руководства, финансовые ресурсы, квалификация персонала, обязательства организации, степень зависимости от внешней среды и временной фактор.

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

Деловая стратегия — это стратегия для каждого отдельного вида деятельности организации.

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

Операционная стратегия — это стратегия для основных структурных подразделений внутри функциональных направлений.

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

Деятельность высшего руководства по реализации стратегии — это углубленное изучение состояния среды, целей и разработанных стратегий, принятие решения по эффективному использованию имеющихся ресурсов и по организационной структуре, проведение необходимых изменений в организации и пересмотр плана осуществления стратегии, если этого требуют вновь возникающие обстоятельства.

Типы стратегических изменений — это перестройка организации, радикальное преобразование, умеренное преобразование, обычное изменение и неизменяемое функционирование.

Стили проведения стратегических изменений — это конкурентный, самоустранения, компромисса, приспособления, сотрудничества.

Стратегический контроль — это выяснение того, возможно ли в дальнейшем реализовывать принятую стратегию, и приведет ли ее реализация к достижению поставленных целей.

Этапы стратегического контроля — это установление показателей контроля, их отслеживание и измерение, сравнение контролируемых параметров с их желаемым состоянием, оценка результатов сравнения и принятие решения по корректировке.

Эталонные (базисные) стратегии развития бизнеса — это стратегии концентрированного роста, интегрированного роста, диверсифицированного роста и стратегии целенаправленного сокращения.

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

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

Стратегия развития продукции — это производство новой модификации или же вообще новой продукции с последующей ее реализацией на уже освоенном рынке.

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

Стратегия вперед и идущей вертикальной интеграции — это рост организации посредством приобретения либо усиления контроля над системами, осуществляющими распределение и продажу.

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

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

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

Стратегия ликвидации — это прекращение дальнейшего ведения бизнеса из-за его нецелесообразности.

Стратегия «сбора урожая» — это ориентация на максимальную прибыль в краткосрочной перспективе.

Стратегия сокращения — это продажа или закрытие организацией одного из своих подразделений, филиалов или бизнесов.

Стратегия сокращения расходов — это поиск возможностей по уменьшению издержек.

Стратегические факторы выбора организационной структуры — это размер и степень разнообразия деятельности, географическое размещение организации, используемые технологии, отношение к оргструктуре со стороны руководства и сотрудников, динамика внешней среды и реализуемая стратегия.

Объекты стратегического менеджмента в отношении персонала — это сотрудники организации, условия труда, структура персонала.

Открытая кадровая стратегия — это комплектование состава организации за счет внешних источников.

Закрытая кадровая стратегия — это ставка на внутренние источники комплектования штатов.

1.2 Основной текст

План лекции

1. Сущность стратегии.
2. Типы стратегий поведения фирмы на рынке.
3. Разработка стратегии организации.
4. Стратегическая пирамида.

5. Задачи стадии выполнения стратегии.
6. Проведение стратегических изменений.
7. Стратегический контроль.

Сущность стратегии

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

Отличительная особенность стратегии состоит в следующем. Если установление целей отвечает на вопрос, к чему организация будет стремиться, если план действий по достижению цели отвечает на вопрос, что надо делать, чтобы достичь поставленной цели, то стратегия отвечает на вопрос, каким из возможных способов и как организация будет идти к достижению цели.

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

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

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

Примеры стратегий:

- увеличить долю объема продаж на рынке до определенного процента, не понижая при этом цены;
- начать производство определенной продукции при одновременном сокращении производства другой продукции;
- проникнуть в сети распределения товаров, контролируемые конкурентом.

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

Типы стратегий поведения фирмы на рынке

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

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

1. Лидерство в минимизации издержек производства.

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

2. Специализация в производстве продукции.

Фирма должна осуществлять высокоспециализированное производство и качественный маркетинг для того, чтобы стать лидером в своей области. Это приводит к тому, что покупатели выбирают продукцию данной фирмы, даже если цена достаточно высокая. Фирмы, реализующие этот тип стратегии, должны иметь высокий потенциал для проведения НИОКР, иметь хороших дизайнеров, систему обеспечения высокого качества продукции, развитую систему маркетинга.

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

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

Разработка стратегии организации

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

1. Анализ текущей стратегии может быть проведен по следующим внешним и внутренним факторам.

Внешние факторы:

- размах деятельности организации и степень разнообразия производимой продукции;
- характер и природа недавних приобретений организации и продаж части своей собственности;
- структура и направленность деятельности организации за последний период;
- возможности, на которые была ориентирована организация в последнее время;
- отношение к внешним угрозам.

Внутренние факторы:

- цели организации;
- критерии распределения ресурсов и сложившаяся структура капиталовложений;
- отношение к финансовому риску;
- уровень и степень концентрации усилий в области НИОКР;
- стратегии отдельных функциональных сфер (маркетинг, производство, кадры, финансы, научные исследования и разработки).

2. Анализ портфеля организации включает анализ структуры, динамики и качества как отдельных бизнесов, осуществляемых организацией, так и их совокупности. Анализ подвергается портфель продукции, имеющей для организации стратегический характер, то

есть основная продукция, реализуемая на рынке. При этом изучаются так называемые стратегические единицы бизнеса. Они отличаются от производственных единиц. Стратегические единицы бизнеса могут охватывать один или несколько видов продукции, удовлетворяющих схожие потребности покупателей, а также могут рассматриваться и как продуктово-рыночные сегменты.

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

Основными ключевыми факторами, которые должны быть в первую очередь учтены при выборе стратегии, являются следующие:

а) состояние отрасли и позиция организации в отрасли. Ведущие, сильные, лидирующие фирмы в зависимости от состояния отрасли могут выбирать различные стратегии роста. Так, если отрасль идет к упадку, то следует делать ставку на стратегии диверсификации, если же отрасль бурно развивается, то выбор должен падать на стратегию концентрированного роста либо же стратегию интегрированного роста. Слабые фирмы должны выбирать те стратегии, которые могут привести к увеличению их силы. Если же таких стратегий нет, то они должны покинуть данную отрасль. Так, если попытки усилиться в быстро растущей отрасли с помощью стратегий концентрированного роста не приведут к желаемому состоянию, фирма должна реализовать одну из стратегий сокращения. Томпсон и Стрикланд предложили матрицу (рисунок 1.1) выбора стратегии в зависимости от динамики роста рынка (эквивалент росту отрасли) и конкурентной позиции фирмы, где стратегии приведены в порядке предпочтения;

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

в) интересы и отношение высшего руководства. Бывают случаи, когда высшее руководство не хочет пересматривать принятые им ранее решения, даже если и открываются новые перспективы. Руководство может любить рисковать, а может, наоборот, стремиться любыми способами избегать риска. Это отношение может быть решающим в выборе стратегии развития, например, в выборе стратегии

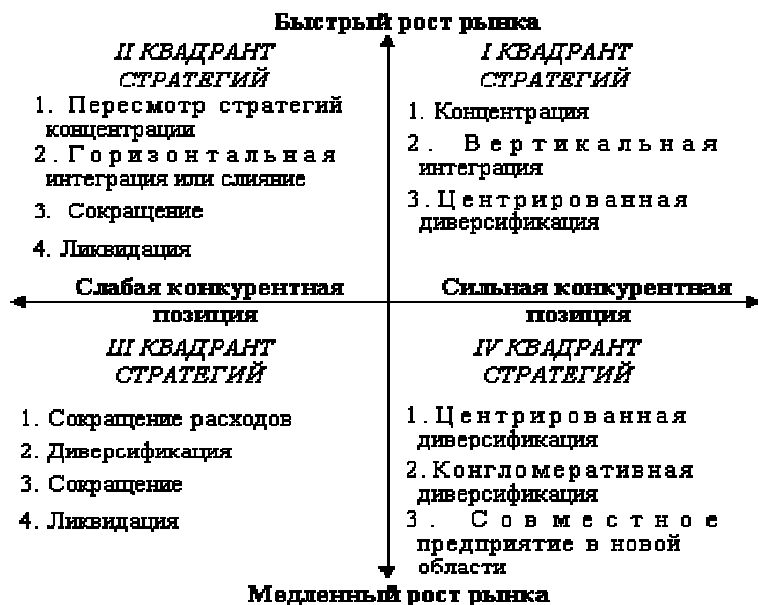


Рисунок 1.1 — Матрица Томпсона и Стрикленда

разработки нового продукта или освоения новых рынков. Личные симпатии или антипатии со стороны руководителей также могут очень сильно влиять на выбор стратегии. Например, может быть взят курс на диверсификацию или на поглощение другой фирмы, только чтобы свести личные счёты или доказать что-то определенным лицам;

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

д) квалификация персонала. Как и финансовые ресурсы, она является сильным ограничительным фактором при выборе стратегии развития. Углубление и расширение квалификационного потенциала работников является одним из важнейших условий, обеспечи-

вающих возможность перехода к новым производствам либо же к качественному технологическому обновлению существующего производства. Не обладая достаточно полной информацией о квалификационном потенциале, руководство не может сделать верного выбора стратегии фирмы;

е) обязательства фирмы. Они создают некую инерционность в развитии. Невозможно полностью отказаться от всех предыдущих обязательств в связи с переходом к новым стратегиям. Поэтому при выборе новых стратегий необходимо учитывать тот факт, что еще некоторое время будут действовать обязательства прежних лет, которые, соответственно, будут сдерживать либо же корректировать возможности реализации новых стратегий;

ж) степень зависимости от внешней среды. Бывают ситуации, когда фирма зависит от поставщиков или покупателей ее продукции настолько, что не может делать выбор стратегии, исходя только из возможностей более полного использования своего потенциала. В ряде случаев внешняя зависимость может играть гораздо большую роль в выборе стратегии фирмы, чем все остальные факторы. Сильная внешняя зависимость может быть обусловлена правовым регулированием поведения фирмы, а также социальными ограничениями, условиями взаимодействия с природной средой и т.п.;

з) временной фактор. Он должен обязательно приниматься во внимание во всех случаях выбора стратегии. Связано это с тем, что и возможности и угрозы для фирмы, и планируемые изменения всегда имеют определенные временные границы. При этом важно учитывать и календарные сроки, и продолжительность этапов осуществления конкретных действий по реализации стратегии.

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

- достижение организацией своих целей при выбранной стратегии. Это основной критерий правильности выбранной стратегии;
- соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения. При этом проверяется то, насколько стратегия увязана с требованиями со стороны основных субъектов окружения, в какой степени учтены факторы динамики рынка, приведет ли реализация стратегии к появлению новых конкурентных преимуществ и т.д.;
- соответствие выбранной стратегии потенциалу и возможностям организации. В данном случае оценивается, соответствует ли стра-

тегия возможностям персонала, позволяет ли существующая структура успешно реализовать стратегию, выверена ли программа реализации стратегии во времени и т.д.;

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

Стратегическая пирамида

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

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

1) корпоративная стратегия — стратегия для организации и сфер ее деятельности в целом;

2) деловая стратегия — стратегия для каждого отдельного вида деятельности организации;

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

4) операционная стратегия — более узкая стратегия для основных структурных подразделений внутри функциональных направлений.

На одноотраслевом предприятии существуют только три уровня стратегий (отсутствует корпоративная стратегия). Это продолжается до тех пор, пока во внимание не принимаются попытки диверсифицировать деятельность организации в другие сферы, другие отрасли.

Корпоративная стратегия. Она состоит в утверждении диверсифицированной организацией своих принципов в различных отраслях, а также в действиях и подходах, направленных на улучшение дея-

тельности. Она является общим планом управления, распространяется на всю организацию, охватывая все направления ее деятельности.

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

- управления высокопродуктивными структурными подразделениями;
- прекращения деятельности, не соответствующей управленческим планам;
- установления инвестиционных приоритетов;
- направления ресурсов в наиболее привлекательные сферы деятельности.

Разработка корпоративной стратегии для диверсифицированной организации предусматривает четыре вида действий.

1. Действия по достижению диверсификации. Здесь надо определить сферы деятельности, то есть, в каких отраслях будет действовать организация и каким образом (путем создания нового предприятия или приобретения существующего).

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

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

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

Деловая стратегия. Деловая стратегия концентрируется на действиях и подходах, которые связаны с управлением, направленным на обеспечение успешной деятельности в одной специфической сфере бизнеса.

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

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

- разработки мер, направленных на усиление конкурентоспособности и сохранение конкурентных преимуществ;
- формирования механизма реагирования на внешние изменения;
- объединения стратегических действий функциональных подразделений.

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

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

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

Значительные изменения внешних условий требуют изменения и стратегии. Насколько быстро организация реагирует на внешние изменения, зависит от того, на какой стадии развития событий руководство может оценить их влияние на деятельность предприятия и сколько времени уйдет на разработку стратегии реагирования. Некоторые внешние изменения требуют незначительных ответных мер или вовсе их не требуют. В некоторых случаях необходимо существенно пересматривать стратегию. Иногда изменения внешних фак-

торов сильно затрудняют разработку стратегии (например, табачные фабрики имеют серьезные трудности из-за проводимой антитабачной кампании).

Деловая стратегия является сильной, если достигается ощутимое и стабильное конкурентное преимущество, и слабой, если приводит к ослаблению конкурентных позиций. Разработка деловой стратегии, дающей прочное конкурентное преимущество, имеет три грани:

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

Внутри организации деловая стратегия затрагивает действия по развитию навыков и способов работы, необходимых для достижения конкурентных преимуществ. В первую очередь это развитие профессионализма в основных сферах деятельности: научные разработки, технологический процесс, производственные мощности, финансы, кадры, продажа и распределение, обслуживание покупателей.

Функциональная стратегия. Она относится к управленческому плану действий отдельного подразделения или ключевого функционального направления (НИОКР, производство, маркетинг, финансы, кадры). Стратегия маркетинга предприятия, например, может представлять собой управленческий план по захвату части рынка. Организации необходимо иметь столько функциональных стратегий, сколько у нее основных направлений деятельности.

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

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

Роль функциональных стратегий заключается в поддержке общей деловой стратегии и конкурентоспособности организации. Кроме этого, значение функциональных стратегий заключается в создании ориентиров для достижения намеченных целей. Так, например, производственная функциональная стратегия представляет собой план

производства, содержащий необходимые мероприятия для поддержки деловой стратегии и достижения целей в сфере производства, включая задачи по использованию и надежности техники и оборудованию, производственным мощностям, выбору производственного процесса, его механизации, автоматизации и компьютеризации.

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

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

Несмотря на то, что операционные стратегии являются основанием пирамиды при разработке стратегии организации, их важность не должна быть снижена. Например, провал одного из подразделений (при реализации стратегических задач по достижению заданного объема производства, уровня себестоимости продукции или качества) может снизить показатели всей организации по продажам и получению прибыли, нарушить общие стратегические планы по созданию положительного образа фирмы в глазах клиентов.

Задачи стадии выполнения стратегии

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

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

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

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

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

На данном этапе решаются следующие основные задачи:

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

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

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

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

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

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

Механизм реализации стратегии должен учитывать ряд моментов, обеспечивающих его эффективность.

Во-первых, к разработке стратегии необходимо привлекать ключевой персонал, от которого впоследствии зависит ее практическое

осуществление. Должен действовать принцип «сам придумал, сам реализовал». В этом случае снимается психологическое неприятие чужих идей, а заодно срабатывает и эффект соучастия.

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

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

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

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

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

- **перестройка** организации. Она предполагает фундаментальное изменение организации, затрагивающее ее миссию и организационную структуру. Данный тип изменения может проводиться тогда, когда организация меняет свою отрасль, и, соответственно, меняется ее продукция и место на рынке. В случае перестройки организации возникают самые большие трудности с выполнением стратегии. Самого серьезного внимания заслуживает работа по созданию новой организационной культуры. Очень большие изменения проис-

ходят и в технологической области, а также в сфере трудовых ресурсов. Примером перестройки организации является конверсия;

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

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

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

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

Проведение стратегических изменений

Выполнение стратегии предполагает проведение необходимых изменений, без которых даже самая хорошо проработанная стратегия может потерпеть провал. Однако проведение стратегических изменений в организации встречает сопротивление. Носителями сопротивления, как и носителями изменений, являются люди. Они стремятся помешать изменениям с тем, чтобы не попасть в новую, не совсем ясную для них ситуацию, в которой им придется многое делать не так, как они уже привыкли делать, и заниматься не тем, чем они занимались ранее. («Лучшее — враг хорошего», «от добра добра не ищут».)

Отношение к изменению может быть рассмотрено как комбинация состояний двух факторов:

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

На основе бесед, интервью, анкетирования и других форм сбора информации следует выяснить, какой тип реакции на изменения будет наблюдаться в организации, кто из сотрудников какую займет позицию: «сторонник», «противник», «пассивный сторонник», «опасный элемент» (рисунок 1.2).



Рисунок 1.2 – Матрица «Изменение-сопротивление»

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

Устранение сопротивления изменениям зависит от стиля проведения изменений. Руководитель может быть жестким и непреклон-

ным при устранении сопротивления, а может проявлять гибкость. Считается, что автократический стиль может быть полезен только в очень специфических ситуациях, требующих немедленного устранения сопротивления при проведении очень важных изменений. В большинстве случаев более приемлем стиль, при котором руководство уменьшает сопротивление изменениям за счет привлечения на свою сторону тех, кто изначально противился.

Более детальная *классификация стилей*, используемых при проведении стратегических изменений, включает:

- конкурентный стиль. Здесь упор делается на силу. Стиль базируется на настойчивости, утверждении своих прав. Предполагается наличие победителей и побежденных;
- стиль самоустранения. Он проявляется в том, что руководство демонстрирует низкую настойчивость и в то же время не стремится к поиску путей сотрудничества с несогласными членами организации;
- стиль компромисса. Он предполагает умеренное настаивание руководства на выполнении его подходов и одновременное умеренное стремление к кооперации с теми, кто сопротивляется;
- стиль приспособления. Он выражается в стремлении руководства установить сотрудничество при одновременном слабом настаивании на принятии выработанных решений;
- стиль сотрудничества. Здесь руководство стремится реализовать свои подходы к проведению изменений и установить отношения кооперации с несогласными членами организации.

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

Стратегический контроль

Контроль выполнения стратегии являются логически завершающим этапом, осуществляемым в стратегическом управлении. Он обеспечивает устойчивую обратную связь между ходом процесса достижения целей и собственно целями, стоящими перед организацией.

Стратегический контроль принципиально отличается от управленческого или оперативного контроля, так как его не интересует пра-

тельность осуществления стратегии или правильность выполнения отдельных функций, работ, операций. Стратегический контроль направлен на выяснение того, возможно ли в дальнейшем реализовывать принятую стратегию, приведет ли ее реализация к достижению целей. Корректировка по результатам стратегического контроля может касаться как реализуемой стратегии, так и целей организации.

Проведение стратегического контроля включает **четыре основных этапа**.

1. Установление показателей контроля. Обычно такие показатели напрямую связаны с той стратегией, которую реализует организация. При этом все показатели, характеризующие состояние организации, разделяют на следующие группы, выделяя наиболее приоритетные:

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

2. Измерение и отслеживание параметров контроля. Это может осуществляться на основе:

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

3. Сравнение контролируемых параметров с их желаемым состоянием. При этом возможны три ситуации:

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

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

Проведение корректировки осуществляют по следующей схеме:

- проводят пересмотр параметров контроля. Выясняют, насколько выбранные параметры контроля и определенное для них желаемое состояние соответствуют установленным целям организации и выбранной стратегии. Если обнаруживается противоречие, то происходит корректировка параметров. Если же параметры контроля не противоречат целям и стратегиям, то начинают пересмотр целей;

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

- выясняют, к чему привели изменения в среде. Если реализация выбранной стратегии затруднительна либо стратегия уже не может привести организацию к поставленным целям, то следует провести пересмотр стратегии. В противном случае причины неудовлетворительной работы организации надо искать в ней самой. Если в структуре организации, в системе информационного обеспечения, в функциональных подсистемах все нормально, то причину надо искать на уровне отдельных операций и процессов. В этом случае корректировка должна коснуться того, как сотрудники выполняют свою работу, и быть направлена на улучшение систем мотивирования, повышения квалификации работников, совершенствование организации труда, внутриорганизационных отношений.

Возможные ошибки при проведении стратегического контроля:

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

1.3 Вопросы для самоконтроля

1. Отличительная особенность стратегии.
2. Определение стратегии.
3. Поведение фирмы на рынке.
4. Этапы разработки стратегии.

5. Анализ текущей стратегии.
6. Анализ портфеля организации.
7. Факторы, учитываемые при выборе стратегии.
8. Оценка выбранной стратегии.
9. Стратегии организационных уровней.
10. Корпоративная стратегия.
11. Деловая стратегия.
12. Функциональная стратегия.
13. Операционная стратегия.
14. Особенности выполнения стратегии.
15. Функции высшего руководства по реализации стратегии.
16. Стратегические изменения.
17. Сопротивление изменениям.
18. Стили проведения стратегических изменений.
19. Задачи стратегического контроля.
20. Этапы стратегического контроля.
21. Проведение корректировки.

2 Материалы к практическим занятиям

2.1 Практическое занятие 1 «Эталонные стратегии развития бизнеса»

Цель занятия:

- освоить методику анализа стратегии развития организации;
- получить навыки идентификации стратегий бизнеса.

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

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

Они отражают различные подходы к росту организации и связаны с изменением состояния одного или нескольких элементов:

- продукта;
- рынка;
- отрасли;

- положения организации внутри отрасли;
- технологии.

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

1. Стратегии концентрированного роста. Они связаны с изменениями продукции и (или) рынка, но не затрагивают три других элемента. В случае следования этим стратегиям организация пытается улучшить свою продукцию или начать производить новую, не меняя при этом отрасли. Что касается рынка, то здесь ведется поиск возможностей улучшения положения на существующем рынке либо же перехода на новый рынок.

Выделяют следующие конкретные типы стратегий данной группы.

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

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

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

в) Стратегия **развития продукции**. Она направлена на производство новой модификации или же вообще новой продукции с последующей ее реализацией на уже освоенном рынке. Данная стратегия, в условиях скачкообразного характера НТР, становится доминирующей, так как позволяет организациям контролировать рынок более надежно, т.е. с помощью новинок, которые конкурентам надо

еще разработать. В качестве примера того, что может рассматриваться как новинка, можно привести производство одноразовой продукции (бытовые товары, товары повседневного спроса).

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

Выделяют два основных типа стратегий интегрированного роста.

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

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

3. Стратегии диверсифицированного роста. Они реализуются тогда, когда организации не могут дальше развиваться на данном рынке с производимой продукцией (или услугой) в прежней отрасли. Диверсификация — это одновременное развитие многих, не связанных друг с другом видов производства, расширение ассортимента производимых изделий.

Факторы, обуславливающие выбор стратегии диверсифицированного роста, следующие:

- рынки для осуществляемого бизнеса оказываются в состоянии насыщения либо же сокращения спроса на продукцию вследствие того, что она находится на стадии умирания;
- текущий бизнес дает превышающие потребности поступления денег, которые могут быть прибыльно вложены в другие сферы бизнеса;

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

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

- могут быть сокращены потери от налогов;

- может быть облегчен выход на мировые рынки;

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

Выделяют три стратегии данной группы.

а) Стратегия *центрированной диверсификации*. Она базируется на поиске и использовании организацией дополнительных возможностей в существующем бизнесе для производства новой продукции. При этом существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает на основе возможностей, заключенных в старом бизнесе, рынке, технологии и т.д.

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

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

4. Стратегии целенаправленного сокращения. Они реализуются, когда организация нуждается в перегруппировке сил после периода длительного роста или же в связи с необходимостью повышения эффективности после кардинальных изменений в экономике (напри-

мер, после ее структурной перестройки). В этих случаях организации прибегают к использованию стратегий целенаправленного и спланированного сокращения производства. Реализация данных стратегий зачастую проходит безболезненно. Однако необходимо осознавать, что это такие же стратегии развития, как и стратегии роста, и при определенных обстоятельствах сокращения невозможно избежать. Более того, порой это единственно возможные стратегии обновления бизнеса, так как в подавляющем большинстве случаев обновление и рост — взаимоисключающие процессы развития бизнеса.

Выделяют четыре типа стратегий целенаправленного сокращения бизнеса.

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

б) Стратегия **«сбора урожая»**. Она ориентирована на максимальную прибыль в краткосрочной перспективе. При этом предполагается сокращение затрат на закупки, на рабочую силу, максимальное получение дохода от распродажи имеющейся продукции и сокращаемого производства. Данная стратегия становится актуальной для большого числа фирм, которые решили остаться на рынке, характеризующимся высоким уровнем инфляционных процессов. Это обстоятельство вынуждает их максимально сокращать временные интервалы в формуле «товар—деньги—товар», так как промедление будет означать опасность остаться без необходимого количества оборотных средств, необходимых для ведения более перспективного бизнеса.

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

г) Стратегия **сокращения расходов**. Она достаточно близка к стратегии сокращения, так как ее основной идеей является поиск возможностей по уменьшению издержек. Ее отличительной особен-

ностью является ориентация на устранение сравнительно небольших источников затрат и поиск возможностей временных, краткосрочных мер по сокращению, увольнению, прекращению найма персонала, закрытию малоприбыльных мощностей. Считается, что стратегия сокращения затрат переходит в стратегию сокращения тогда, когда начинают продаваться подразделения или основные фонды в достаточно большом объеме.

Рассмотренные стратегии сведены в таблицу 2.1.

Таблица 2.1 — Эталонные стратегии развития бизнеса

Вид стратегии	Объект воздействия	Вариант реализации стратегии
Стратегия концентрированного роста	Продукт, рынок	- усиление позиции на рынке (интенсивный маркетинг); - развитие рынка (поиск новых рынков); - развитие продукта (поиск нового продукта)
Стратегия интегрированного роста	Положение организации внутри отрасли	- обратная вертикальная интеграция (приобретение фирм поставщиков, создание дочерних структур снабжения, усиление контроля за поставщиками); - вперед идущая вертикальная интеграция (приобретение или усиление контроля над системами распределения и продаж)
Стратегия диверсифицированного роста	Отрасль, технологии	- централизованная диверсификация (производство нового продукта на базе возможностей основного); - горизонтальная диверсификация (производство нового продукта, сопутствующего основному, на базе новой технологии); - конгломеративная диверсификация (производство технологически не связанных новых продуктов для новых рынков)
Стратегия целенаправленного сокращения	Положение организации внутри отрасли	- ликвидация; - «сбор урожая» (сокращение затрат для получения доходов вплоть до закрытия бизнеса); - сокращение (продажа или закрытие части бизнеса для диверсификации перегруппировки); - сокращение расходов (временные краткосрочные меры)

На практике организации могут одновременно реализовывать несколько стратегий, особенно если они являются крупными и многоотраслевыми. Может проводиться и определенная последовательность в реализации стратегий. В обоих случаях речь идет об осуществлении комбинированной стратегии.

Знание и понимание возможностей применения базовых стратегий позволяет своевременно принять ключевые решения по стратегическим изменениям, опираясь на мировой опыт наиболее успешных компаний. Например, одна из крупнейших фирм «Лукойл» в своем развитии использовала стратегию вперед идущей вертикальной интеграции (развертывание и приобретение сетей заправочных станций), стратегию централизованной диверсификации (производство масел), стратегию горизонтальной диверсификации (минимаркеты на заправочных станциях).

Практическое задание

1. Изучите эталонные стратегии развития бизнеса.

2. Проанализируйте приведенную ниже информацию о деятельности различных фирм и определите принятый ими тип стратегии развития бизнеса. При этом выясните, к какой группе стратегий развития бизнеса относится выбранный подход к росту организации:

- концентрированный рост;
- интегрированный рост;
- диверсифицированный рост;
- сокращение.

Обратите внимание, на изменение состояния какого из следующих элементов направлено развитие фирмы:

- продукция;
- рынок;
- отрасль;
- положение фирмы внутри отрасли;
- технология.

«Нефтехимпром»

Основной поставщик сырья для отечественной шинной промышленности (35 % всего производства шин осуществляется из этого сырья) финансово-промышленная группа «Нефтехимпром» купила контрольный пакет акций украинского предприятия «Днепрошина». Эта покупка ознаменовала факт вхождения ФПГ «Нефтехимпром» в новый для нее бизнес — шинное производство. До этого в группу входили предпри-

ятия, занимающиеся только химическим производством (переработка первичного сырья и производство химических материалов): «Оргсинтез», Новокуйбышевский нефтехимический комбинат, «Синтез каучук», «Химволокно», «Нипромтекс». Кроме переработки нефти и создания синтетических материалов ФПГ «Нефтехимпром» осуществляла сбыт шин, производимых из ее сырья и по ее заказу, через собственную сбытовую сеть. В будущем «Нефтехимпром» намеревается расширить шинный бизнес за счет включения в группу небольших (местного значения) шинных заводов.

«Хилтон»

Гостиничная сеть «Хилтон» широко известна в мире своими высококлассными гостиницами, расположенными в центральных районах крупных городов. Огромные конференц- и банкетные залы, большие холлы, швейцары в ливреях и т.п. являются теми чертами гостиниц «Хилтон», которые позволяют относить их к разряду шикарных. Руководство сети «Хилтон» никогда не проявляло интереса к строительству и эксплуатации недорогих гостиниц «средней руки», имеющих приставкой к своему названию «Бизнес Хотэл» (гостиница для бизнесменов) или «Инн» (постоялый двор).

Приверженность руководства идее сохранения за гостиницами «Хилтон» имиджа дорогих и высококлассных привела к тому, что практически приостановился рост гостиничных площадей. Это было связано с тем, что рынок такого класса гостиничных услуг оказался насыщенным и не расширялся. Чтобы выйти из сложившегося тупикового положения и расширить объем гостиничных площадей, руководство решило начать строительство 100 недорогих гостиниц для бизнесменов среднего уровня, а также для семейного проживания. Располагаться новые гостиницы должны в пригородах больших городов, что естественно для гостиниц такого класса. Стоимость номера в гостинице новой сети «Хилтон Гарден Инн» будет находиться в пределах 50–80 долларов в сутки. Учитывая то, что на рынке недорогих гостиниц такого типа наблюдается большая конкуренция, корпорация «Хилтон» планирует добиться некоторых конкурентных преимуществ за счет относительно высокого уровня обслуживания клиентов. В частности, в каждом номере будет телефакс и принтер. Кроме этого, в каждом номере будет кухня с микроволновой печью.

«Астраханбумпром»

Крупнейший в южной части России производитель целлюлозно-бумажной продукции АО «Астраханбумпром» (до приватизации в 1992 г. Астраханский целлюлозно-картонный комбинат) в 1995 г. оказался на грани банкротства. Созданный в конце 60-х гг. комбинат довольно успешно справлялся со снабжением своей продукцией потребителей не только в южных областях России, но и в Азербайджане, Казахстане и даже в Китае. Мощности комбината позволяли производить около 250 млн м² упаковочного картона, свыше 80 тыс. т целлюлозы и примерно такое же количество бумаги.

Комбинат работал на привозном сырье, которое поступало из Сибири и северо-западной части России. Низкие железнодорожные тарифы позволяли комбинату пользоваться услугами столь отдаленных производителей сырья. Однако резкое повышение тарифов на железнодорожные перевозки заставило руководство АО «Аст-

раханбумпром» пойти в июне 1995 г. на остановку производства. Администрация области решила начать процедуру банкротства компании.

Чтобы избежать банкротства, руководство АО «Астраханбумпром» решило провести ряд радикальных преобразований. Во-первых, было решено репрофилировать деятельность компании. На льготный целевой кредит, полученный от администрации области, было закуплено оборудование для производства медицинского и пищевого спирта. Производство же бумаги и картона решено было заморозить до того времени, когда сложатся приемлемые условия.

Во-вторых, были проведены мероприятия, направленные на улучшение финансового положения компании. В частности, штаты компании были сокращены более чем на две трети. Была продана часть оборудования (некоторое оборудование было продано на металлолом). Наконец, в конце 1995 г. компания передала на баланс города все объекты социально-культурного назначения.

«Микомс»

На московском рынке отечественных мясопродуктов сложилась очень жесткая конкуренция. Рынок практически полностью поделен между шестью мясоперерабатывающими комбинатами. Любое увеличение объема продаж может происходить только за счет отвоевывания части рынка у конкурентов. К началу 1997 г. лидером рынка мясопродуктов являлся крупнейший московский мясокомбинат «Микомс». На его долю приходилось 30 % рынка. Однако за 10 месяцев эта доля сократилась до 17 %, в результате чего «Микомс» оказался на третьем месте, пропустив вперед Черкизовский МПК (доля рынка 28 %) и Царицынский МПК (доля рынка 24 %).

Столь резкое ухудшение положения «Микомса» на московском рынке было вызвано стечением ряда неблагоприятных обстоятельств. В частности, в результате сокращения поголовья скота и перехода на импортное мясо существенно сократилась загрузка мощностей по забою скота. Недогрузка этих мощностей негативно сказалась на экономических показателях работы комбината. Также негативно на деятельности комбината сказалась огромная задолженность покупателей. Ситуация комбината стала настолько тяжелой, что встал вопрос о продаже контрольного пакета акций.

Новый генеральный директор поставил цель – вывести комбинат из кризиса за полгода. Основной и наиболее действенной мерой по развитию комбината, предложенной генеральным директором, являлся отказ от посредника между комбинатом и оптовиками (центральная база «Микомс»). Рассматривалось предложение о строительстве двух собственных рынков, один из которых должен был торговать мясом, а на другом — осуществляться мелкооптовая торговля. Ожидается, что эти меры приведут к снижению розничной цены на продукцию комбината, так как из цепочки комбинат – конечный потребитель будет исключен посредник.

«Кока-кола»

Мировой лидер производства безалкогольных напитков фирма «Кока-кола», несмотря на свои гигантские размеры, продолжает интенсивно развиваться, вкладывая огромные деньги в расширение своего потенциала. В 1996 г. компания осуществила инвестиции на сумму в 1,5 млрд долл. Таких крупных инвестиций она не осуществляла ни разу за всю свою более чем столетнюю историю. Значительная часть из этих инвестиций была осуществлена на территории России, за потенци-

альный рынок которой «Кока-кола» ведет жесткую конкурентную борьбу с фирмой «Пепсико», работающей в России с начала 70-х гг.

Придя в Россию существенно позже, чем «Пепсико», «Кока-кола», осознавая, что у нее несколько худшая позиция по сравнению с ее конкурентом, начала интенсивную деятельность по созданию производственной базы. В апреле 1994 г. она ввела в эксплуатацию завод по разливу напитков в Москве, строительство которого ей обошлось в 65 млн долл. Вслед за этим в декабре 1995 г. был введен в действие завод в Пулковое под Петербургом, на строительство которого было затрачено 40 млн долл. Обеспечив производственную базу в районе крупнейших российских городов, «Кока-кола» устремила свой взор на другие регионы России.

В качестве одного из наиболее привлекательных для развития бизнеса районов «Кока-кола» рассматривает Сибирь. В 1995 г. она попыталась добиться согласия крупнейшего в Сибири производителя напитков Новосибирской фирмы «ВИНАП» на начало совместной деятельности. Однако выиграла «Пепсико», которая стала стратегическим партнером «ВИНАП». Это не остановило фирму «Кока-кола». Она начала строительство завода в Красноярске. Кроме этого, «Кока-кола» планирует построить свои заводы в других городах Сибири.

Наряду со строительством завода в Красноярске компания «Кока-кола» приступила к созданию дистрибьюторской сети в Сибири — дистрибьюторских центров в ряде городов. Она также предполагает создать систему транспортировки напитков, которая будет учитывать особенности региона. В частности, для доставки грузов будет использоваться такой специфический вид транспорта, как речной.

«Даймлер-Бенц»

В представлении многих фирма, выпускающая автомобиль марки «Мерседес», должна быть исключительно преуспевающей компанией. Длительное время такое представление о концерне «Даймлер-Бенц» не вызывало сомнений. Однако начало 1996 г. ознаменовалось сенсацией. Глава концерна «Даймлер-Бенц» объявил, что потери концерна в 1995 г. составили несколько миллиардов долларов и что предстоят серьезные перестройки внутри концерна.

Созданный в 1926 г. автомобильный концерн «Даймлер-Бенц» в середине 80-х гг. взял курс на резкое расширение своей деятельности. Исходная идея состояла в том, чтобы превратить «Даймлер-Бенц» в многопрофильный технологический концерн. В качестве основной сферы расширения концерна было выбрано авиастроение. В 1985 г. «Даймлер-Бенц» приобрел компанию «Мотор унд турбинен юнион», производящую авиационные двигатели. В том же году им был приобретен контрольный пакет акций авиастроительной компании «Дорнье», которую в последствии он выкупил полностью. Одновременно с выходом в авиастроительную отрасль «Даймлер-Бенц» пошел также в электротехническое производство. В 1985 г. концерн приобрел 25 % акций электротехнической компании «АЕГ». В 1986 г. он увеличил свою долю в акционерном капитале «АЕГ» до 56 %, а в 1988 г. — до 80 %.

Одновременное развитие многих, не связанных друг с другом видов производства, расширение ассортимента производимых изделий потребовало проведения структурного преобразования концерна. В 1989 г. концерн «Даймлер-Бенц» был преобразован в холдинговую компанию, объединявшую четыре подразделения: автомобильное подразделение «Мерседес-Бенц», авиастроительное подразделение

«Дойче аэроспэйс» (сокращенно «Даса»), электротехническое подразделение «АЕГ» и подразделение «Даймлер-Бенц интер-сервисес».

На этом программа развития «Даймлер-Бенц» не закончилась. Курс на глобализацию деятельности привел к тому, что в 1993 г. акции концерна были включены в листинг Нью-Йоркской фондовой биржи.

Стремясь расширить свое присутствие в авиакосмическом бизнесе, «Даса» начала в 1990 г. переговоры с голландской авиастроительной компанией «Фоккер» о приобретении ее акций. Переговоры были начаты в год получения фирмой «Фоккер» очень высокой прибыли. Эти переговоры закончились приобретением «Даса» в 1993 г. 51 % акций «Фоккер». Однако сразу же на следующий год «Фоккер» понес огромные убытки. «Даса», пытаясь спасти катастрофическую ситуацию, вложила в «Фоккер» свыше 600 млн долл. Но в 1995 г. «Фоккер» опять понес убытки. «Даймлер-Бенц» решил, что дальше невозможно оказывать помощь фирме «Фоккер». Это означало уход из нее и миллиардные потери. Параллельно «Даймлер-Бенц» решил также расстаться с контрольным пакетом акций фирмы «Дорнье».

Однако потери, связанные с деятельностью аэрокосмического отделения «Даса», не были единственными для «Даймлер-Бенц». Концерн понес значительные потери и от деятельности электротехнического отделения «АЕГ». Это заставило «Даймлер-Бенц» пойти на прекращение самостоятельного существования этого отделения. Фактически это означало, что, потерпев огромные убытки, «Даймлер-Бенц» взял курс на уход из тех отраслей, в которых он не был изначально и в которые он пришел, стремясь осуществить эффективные инвестиции капитала, созданного в базовой сфере его деятельности — автомобилестроении.

3. Проанализируйте деятельность сельскохозяйственной организации, которая являлась базой производственной практики, и определите тип стратегии ее развития.

Порядок выполнения задания

1. Учебная группа делится на несколько команд, которые проводят анализ информации о деятельности различных фирм и определение типа стратегии развития бизнеса.

2. Команды выясняют также, к какой группе стратегий развития бизнеса относится выбранный подход к росту конкретной сельскохозяйственной организации, являвшейся базой производственной практики.

3. Результаты проведенного анализа стратегий развития организаций передаются для проверки другой команде.

4. При подведении итогов дается оценка выполнения задания.

2.2 Практическое занятие 2 «Организационная структура как объект стратегических изменений»

Цель занятия:

- освоить методику стратегического анализа структуры организации;
- получить навыки оценки факторов, влияющих на выбор организационной структуры управления.

С позиций процесса выполнения стратегии важно знать, в какой мере существующая организационная структура управления может способствовать либо мешать реализации выбранной стратегии. Различные типы оргструктур управления (элементарная, функциональная, дивизиональная, структура по стратегическим единицам бизнеса, матричная структура) обуславливают свои особенности стратегических изменений.

Элементарная организационная структура отражает двухуровневое разделение, которое может существовать только в маленьких организациях. При такой структуре в организации выделяется верхний уровень — руководитель, и нижний уровень — исполнитель.

Для элементарных организационных структур характерно то, что они позволяют быстро принимать решения, быстро реагировать на изменения во внешней среде и обеспечивать неформальный подход к мотивированию и контролю деятельности сотрудников. Это, несомненно, дает определенные преимущества организации. В то же время элементарные оргструктуры открывают простор для волюнтаризма руководителя и сосредотачивают его внимание на текущих делах, не давая ему возможности уделять должное внимание стратегическим вопросам.

Функциональная организационная структура возникает там, где появляется разделение труда и специализация. Отдельные функции (производство, маркетинг, финансы) получают организационное закрепление. Складывается функциональная организационная структура, связывающая эти подразделения в единое целое и устанавливающая связи подчинения в организации.

Функциональные организационные структуры обладают следующими положительными чертами. Во-первых, они позволяют высшему руководству сосредоточиться на стратегических вопросах. Во-вторых, они создают условия для достижения высокой эффективности за счет специализации. Недостатком функциональных организационных структур является то, что они могут приводить к межфункциональным конфликтам, затрудняют межфункциональную коорди-

нацию и ограничивают возможности подготовки в организации менеджеров, способных решать вопросы стратегического управления.

Дивизиональная организационная структура складывается в тех организациях, в которых (в силу определенных обстоятельств) выделяются относительно обособленные и наделенные большими правами в осуществлении своей деятельности структурные подразделения. Основаниями для их выделения может быть производство различных продуктов в специализированных подразделениях, осуществление деятельности на относительно изолированных территориях, работа с различными специализированными покупателями. Руководство таких подразделений имеет право само вырабатывать стратегию и подчиняется непосредственно высшему руководству организации.

У дивизиональных организационных структур довольно много достоинств. Во-первых, считается, что они, обеспечивая передачу прав в отделения организации, способствуют увеличению гибкости и адаптивности организации к условиям внешней среды. Во-вторых, дивизиональные структуры полностью освобождают высшее руководство от решения текущих вопросов и дают ему возможность заниматься только стратегическими вопросами. В третьих, с их помощью в организации устанавливается на более низких уровнях зависимость финансового состояния подразделений от результатов их функционирования. В-четвертых, дивизиональная структура создает условия для формирования в организации менеджеров-стратегов.

К существенным недостаткам дивизиональных организационных структур относятся: возможность возникновения стратегической несовместимости отдельных самостоятельных подразделений организации; трудности распределения общеорганизационных ресурсов и издержек между автономными отделениями организации.

Организационная структура на базе стратегических единиц бизнеса применяется в организации тогда, когда у нее имеется много самостоятельных подразделений близкого профиля деятельности. В этом случае для координации их работы создаются специальные промежуточные управленческие органы, располагаемые между подразделениями и высшим руководителем. Такие органы возглавляют заместители высшего руководства организации. Этим частям организации придается статус стратегических единиц бизнеса.

Организационные структуры, отражающие наличие стратегических единиц бизнеса, обеспечивают возможность координации автономных отделений, осуществляющих схожую деятельность. Это является основным положительным качеством этих оргструктур. В

то же время они могут создавать проблемы, связанные с тем, что в организации создается еще один уровень в управленческой иерархии. В частности, это может проявиться в том, что очень трудно будет разграничить полномочия руководителей стратегических единиц бизнеса и руководителей автономных отделений, входящих в эти стратегические единицы бизнеса.

Матричная организационная структура отражает закрепление в организационном построении фирмы двух направлений руководства. Вертикальное направление — управление структурными подразделениями организации. Горизонтальное направление — управление отдельными проектами или программами, для реализации которых привлекаются люди и ресурсы различных подразделений организации. При такой структуре устанавливается разделение прав менеджеров, осуществляющих управление подразделениями, и менеджеров, руководящих выполнением проекта.

Матричная организационная структура позволяет преодолеть разобщенность, которая возникает между отдельными функциональными звеньями организации. Кроме того, она является хорошей основой для привлечения менеджеров среднего уровня к решению стратегических вопросов, тем самым, способствуя выращиванию в организации менеджеров-стратегов. Матричная оргструктура создает условия для осуществления комплексного подхода при решении задач и способствует усилению созидательного начала организации. К трудностям реализации матричного подхода относятся его дуализм в руководстве, при котором у подчиненных может возникать множество неясностей, а также необходимость очень больших координационных усилий, охватывающих вертикальные и горизонтальные связи.

Выбор той или иной организационной структуры управления зависит от следующих **факторов**, имеющих стратегическое значение: **- размер и степень разнообразия деятельности организации.** Оргструктура должна соответствовать размеру организации и не быть более сложной, чем это необходимо. Влияние размера организации на ее организационную структуру проявляется обычно в виде увеличения числа уровней управления. Если организация маленькая и руководитель может один управлять деятельностью сотрудников, то применяется элементарная организационная структура. Если же количество сотрудников увеличивается настолько, что ими уже трудно управлять одному руководителю, или возникают отдельные специализированные виды деятельности, то в организации появляется промежуточный уровень в управлении, начинает применяться функциональная структура. Дальнейший рост организации может

вызывать возникновение новых уровней в управленческой иерархии. В результате могут быть применены такие организационные структуры, как дивизиональная или же структура, отражающая создание стратегических единиц бизнеса. Возникновение в организации комплексных проектов приводит к тому, что начинает применяться матричная структура;

- **географическое размещение организации.** Если имеются региональные подразделения организации, которые достаточно изолированы, то им делегируются определенные права в принятии решений. Если права не очень большие, то увеличивается число звеньев в функциональной структуре. Если же территориальное подразделение наделяется статусом относительной самостоятельности, то происходит переход к дивизиональной структуре;

- **технология.** Число структурных единиц и их взаимное расположение привязывается к используемым технологиям. При этом оргструктура должна позволять проводить технологическое обновление;

- **отношение к оргструктуре со стороны руководителей и сотрудников организации.** Следует учитывать, какой тип структуры они предпочитают и насколько они готовы идти на введение нетрадиционных форм построения организации. Часто менеджеры склонны к выбору традиционной, функциональной формы организационной структуры, так как она им более ясна и привычна. Высококвалифицированные работники, а также работники, труд которых имеет творческую направленность, предпочитают структуры, дающие им больше свободы и самостоятельности. Работники же, выполняющие рутинные операции, более ориентированы на простые и традиционные организационные структуры;

- **динамизм внешней среды.** Если внешняя среда стабильна, в ней наблюдаются незначительные изменения, то организация может с успехом применять механистические организационные структуры, обладающие малой гибкостью и требующие больших усилий для их изменения. В том же случае, если внешняя среда очень динамична, структура должна быть органической, гибкой и способной быстро реагировать на внешние изменения, иметь высокий уровень децентрализации;

- **стратегия, реализуемая организацией.** Совсем не обязательно менять структуру каждый раз, когда организация переходит к реализации новой стратегии. Однако совершенно обязательно установить то, насколько существующая организационная структура соответствует стратегии, а уже потом, если это необходимо, провести соответствующие изменения.

Практическое задание

1. Изучите стратегические факторы, влияющие на выбор организационной структуры управления.

2. Проанализируйте оргструктуру управления сельскохозяйственной организации и установите влияние на ее выбор следующих факторов:

- размер и степень разнообразия деятельности организации;
- географическое размещение организации;
- используемые технологии;
- отношение к оргструктуре со стороны руководителей и сотрудников;
- динамизм внешней среды;
- стратегия, реализуемая организацией.

Порядок выполнения задания

1. Учебная группа делится на несколько команд, каждая из которых проводит анализ стратегических факторов, определяющих оргструктуру управления конкретной сельскохозяйственной организации, являвшейся базой производственной практики.

2. Результаты проведенного анализа факторов передаются для проверки другой команде.

3. При подведении итогов дается оценка выполнения задания.

2.3 Практическое занятие 3 «Стратегия управления персоналом»

Цель занятия:

- освоить методику оценки стратегических кадровых решений;
- получить навыки анализа взаимосвязи стратегии развития бизнеса и кадровой стратегии организации.

В основе кадровой стратегии лежит общая стратегия развития организации. Поэтому стратегия управления персоналом разрабатывается с учетом внутренних ресурсов предприятия, традиций и возможностей, предоставляемых внешней средой. Объектами стратегического менеджмента в отношении персонала являются:

- сотрудники предприятия;
- условия труда;
- структура персонала.

Основные **направления кадровой стратегии** следующие:

- организация отношений и связей с рынком труда;
- политика использования персонала;
- выбор и реализация стиля управления;
- организация рабочих мест и условий труда;
- политика признания личных успехов в труде;
- выбор системы оплаты труда;
- политика подготовки и повышения квалификации персонала;
- коммуникационная политика.

Кадровую стратегию можно сформулировать, ответив на следующие ключевые вопросы:

- делать ли ставку на привлечение персонала со стороны или использовать собственный персонал;
- направлять ли ограниченные определенной величиной средства в высокие вознаграждения или разделить их между денежным вознаграждением и льготами за счет предприятия;
- осуществлять ли тесные контакты с профсоюзами;
- как осуществлять комплектование штатов.

Исходя из поставленных акцентов, формируется новая цепочка вопросов и кадровых решений, но уже тактического плана:

- создавать ли собственный учебный центр;
- нужны ли программы социальной поддержки работников;
- каким премиальным системам отдать предпочтение;
- какую роль будет играть оценка деятельности работников;
- пересматривать или нет схемы и средний уровень заработной платы при изменении принципов комплектования штатов.

Характерным признаком концептуального подхода к стратегическому управлению персоналом является согласование долгосрочных и краткосрочных целей, вытекающее из необходимости координирования сиюминутных потребностей с долгосрочными перспективами. Поэтому существуют **стратегические решения** (таблица 2.2) долго-, средне-, краткосрочного характера применительно к пяти направлениям кадровой политики:

- отбор и расстановка персонала,
- вознаграждение персонала,
- оценка персонала,
- развитие персонала,
- планирование продвижения по службе.

Таблица 2.2 — Стратегические кадровые решения

Направление кадровой политики	Долгосрочная перспектива	Среднесрочная перспектива	Краткосрочная перспектива
Отбор и расстановка персонала	Определить характеристики работников, требуемых предприятию на длительную перспективу	Выбрать критерии отбора кадров. Разработать план действий на рынках рабочей силы	Разработать штатное расписание. Разработать план набора и схему передвижения работников
Вознаграждение персонала	Определить, как будет оплачиваться персонал с учетом ожидаемых внешних условий и возможностей предприятия	Разработать план развития системы оплаты работников. Проработать вопросы создания системы льгот и премирования	Разработать систему оплаты труда и систему премирования
Оценка персонала	Определить, что именно нуждается в оценке. Дать предварительную оценку потенциала персонала и его динамики	Создать обоснованную систему оценки персонала	Создать ежегодную систему оценки работников и повседневную систему контроля
Развитие персонала	Оценить способность имеющихся кадров к возможной перестройке в работе	Разработать общую программу развития управленческой системы. Разработать меры поощрения саморазвития сотрудников	Разработать систему повышения квалификации и тренинга работников
Планирование продвижения по службе	Построить долгосрочную систему, обеспечивающую сочетание необходимой гибкости и стабильности	Определить линии продвижения работников. Увязать их индивидуальные устремления с задачами предприятия	Обеспечить подбор на отдельные рабочие места подходящих сотрудников. Спланировать ближайшие кадровые перемены

В современных условиях кадровая стратегия, ориентированная на тенденции и планы хозяйственного развития и на достижение основных целей организации, должна учитывать долгосрочное развитие предприятия, сохранение его рыночной независимости и финансового равновесия.

По отношению к внешней среде организация может реализовывать *открытую или закрытую кадровую стратегию*. При открытой стратегии организация комплекзует свой состав за счет внешних источников. При закрытой стратегии ставка делается на внутренние источники комплектования штатов. Содержание мероприятий, характерных для открытой и закрытой кадровой стратегии на различных стадиях жизненного цикла организации, приведено в таблице 2.3.

Таблица 2.3 — Мероприятия по комплектованию штатов

Стадия жизненного цикла организации	Долгосрочная перспектива	Среднесрочная перспектива	Краткосрочная перспектива
Открытая кадровая стратегия			
Формирование	Привлечение молодых перспективных профессионалов. Информирование о предприятии	Поиск перспективных людей и проектов. Создание банка кандидатов на работу. Проведение конкурсов	Отбор менеджеров и специалистов под конкретные проекты
Динамический рост	Активная политика привлечения профессионалов	Разработка принципов и процедур оценки кандидатов. Формирование вертикальных и горизонтальных управленческих команд	Разработка штатного расписания, должностных инструкций, документов и правил. Набор персонала под конкретные виды работ
Стабилизация	Разработка новых форм организации труда под новые технологии	Разработка оптимальных схем стимулирования труда. Анализ и рационализация рабочих мест	Реализация программ оценки и стимулирования труда персонала

Окончание таблицы 2.3

Стадия жизненного цикла организации	Долгосрочная перспектива	Среднесрочная перспектива	Краткосрочная перспектива
Спад		Создание нормативных документов по кадровому аспекту ликвидации предприятия	Оценка персонала с целью сокращения. Переобучение, трудоустройство, частичная занятость персонала
Возрождение	Оценка потребности в персонале для различных этапов жизни фирмы	Поиск перспективных специалистов	Консультационная помощь, программы социальной помощи
Закрытая кадровая стратегия			
Формирование	Создание собственных институтов	Поиск перспективных студентов, стажировка на предприятии	Привлечение друзей, родственников и знакомых
Динамический рост	Планирование карьеры. Разработка нетрадиционных способов найма	Проведение внутрифирменного обучения. Разработка программ стимулирования труда	Набор сотрудников с высоким потенциалом и способностью к обучению
Стабилизация	Разработка схем оптимизации труда, сокращение трудовых затрат	Программы обучения персонала. Разработка социальных программ	Оптимизация деятельности предприятия. Использование совмещений
Спад		Проведение программ переподготовки	Поиск рабочих мест для перемещаемого персонала. Увольнение
Возрождение	Создание инновационных отделов. Проведение курсов проектов	Разработка программ реализации активности сотрудников в направлениях, полезных предприятию	Включение персонала в обсуждении перспектив развития организации

Кадровая стратегия рассматривается как элемент общей стратегии развития организации. Реализация взаимосвязи стратегии развития бизнеса и кадровой стратегии осуществляется через участие руководителей службы управления персоналом в разработке стратегических решений предприятия. Особенности управления персоналом при реализации различных стратегий бизнеса приведены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 — Взаимосвязь стратегии бизнеса и кадровой стратегии

Тип стратегии развития бизнеса	Требования к персоналу	Управление персоналом
Стратегии роста	Работники должны быть новаторами, инициативными, контактными, с долговременной ориентацией, готовыми рисковать, обладать гибкостью в изменяющихся условиях, не бояться ответственности, работать в тесном сотрудничестве с другими	Отбор кадров направлен на поиск людей гибких и верных, способных идти на риск и доводить дело до конца. Вознаграждение персонала справедливое и беспристрастное, основанное на заслугах. Оценка персонала основана на четко оговоренных критериях и результатах. Развитие персонала неформальное, акцент на компетентность и качественный рост, ориентация на результат. Планирование перемещений с учетом реальных возможностей и интересов работника
Стратегии сокращения	Требуются работники на короткое время, узкой специализации, без большой приверженности фирме	Отбор кадров маловероятен. Вознаграждение персонала основано на заслугах, без дополнительных стимулов. Оценка персонала строгая, формальная. Развития персонала практически нет. Возможности продвижения имеют те, у кого есть требуемые навыки

Практическое задание

1. Изучите объекты стратегического менеджмента в отношении персонала, основные направления кадровой стратегии, стратегические кадровые решения, содержание мероприятий при открытой и закрытой кадровой стратегии, требования к персоналу при реализации различных стратегий развития бизнеса.

2. Разработайте методику оценки стратегических кадровых решений долго-, средне- и краткосрочного характера.

Необходимо составить перечень кадровых решений долго-, средне- и краткосрочного характера по различным направлениям кадровой политики (таблица 2.5) и выбрать шкалу для их экспертной оценки.

Таблица 2.5 — Стратегические кадровые решения на долго-, средне- и краткосрочную перспективу

Направление кадровой политики	Кадровые решения	Экспертная оценка
Долгосрочная перспектива		
Отбор и расстановка персонала	Определение характеристик работников, требуемых предприятию	
Вознаграждение персонала	...	
Оценка персонала	...	
Развитие персонала	...	
Планирование продвижения по службе	...	
Среднесрочная перспектива		
Отбор и расстановка персонала	...	
...	...	
Краткосрочная перспектива		
...	...	

3. Проведите экспертную оценку стратегических кадровых решений в организации, которая являлась базой производственной практики. Проанализируйте полученный результат.

4. Проанализируйте взаимосвязь стратегии развития бизнеса и кадровой стратегии организации, которая являлась базой производственной практики, по следующим направлениям:

- отбор и расстановка персонала,
- вознаграждение персонала,
- оценка персонала,
- развитие персонала,
- планирование продвижения по службе.

Порядок выполнения задания

1. Учебная группа делится на несколько команд, каждая из которых проводит разработку методики и экспертную оценку стратегических кадровых решений в конкретной сельскохозяйственной организации, являвшейся базой производственной практики.

2. Команды проводят также анализ взаимосвязи стратегии развития бизнеса и кадровой стратегии этой же организации.

3. Результаты проведенного анализа передаются для проверки другой команде.

4. При подведении итогов дается оценка выполнения задания.

3 Материалы для управляемой самостоятельной работы студентов

Тема «Анализ портфеля продукции»

Анализ портфеля продукции проводится обычно в следующей последовательности.

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

2. Фиксация единиц анализа, то есть стратегических единиц бизнеса, которые используются при построении соответствующих матриц.

3. Определение параметров (характеристик) матриц анализа портфеля продукции. Например, при изучении привлекательности отрасли в качестве таких параметров могут служить размер рынка, степень защищенности от инфляции, прибыльность, темп роста рынка, степень распространенности рынка в мире. Для анализа силы бизне-

са могут быть использованы такие характеристики, как доля рынка, рост доли рынка, относительная доля рынка по отношению к ведущей марке, лидерство в качестве или в издержках.

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

5. Построение и анализ матриц портфеля продукции. Они должны дать представление о текущем состоянии портфеля, а также позволить прогнозировать его будущее состояние. При этом необходимо разрабатывать четыре возможных сценария динамики изменения матриц. Первый сценарий базируется на экстраполяции существующих тенденций. Вторым — на том, что состояние окружения будет благоприятным. Третий сценарий рассматривает, что будет в случае катастрофы. Четвертый сценарий отражает наиболее желательное для организации развитие.

6. Определение желаемого портфеля продукции. Оно осуществляется в соответствии с тем, какой из вариантов может лучшим образом способствовать достижению организацией своих целей.

Одной из наиболее известных для анализа портфеля продукции является так называемая матрица Бостонской консультационной группы (рисунок 3.1). В ее основе лежит идея классификации продукции в соответствии с долей рынка и темпом его роста. Матрица «Рост рынка–доля рынка» построена следующим образом.

Горизонтальная ось показывает долю рынка, которую занимает каждая стратегическая единица бизнеса. Доля рынка измеряется в частях относительно объема аналогичной продукции, реализуемой лидером. То есть если организация продает данной продукции меньше, чем лидер, то продукция попадет в правую часть матрицы и будет помещена напротив соответствующей доли, если больше — то в левую часть матрицы. Горизонтальная ось варьируется от 0,1 до 10, деления нанесены по логарифмической шкале.

Вертикальная ось показывает годовой темп роста продукции в данной отрасли: от 0 до 20 % и более; 10 % выделяется в качестве водораздела между быстрым и медленным ростом.

Нанесенные на матрицу кружки показывают положение продукции на осях «Рост рынка–доля рынка». Диаметр круга пропорциона-

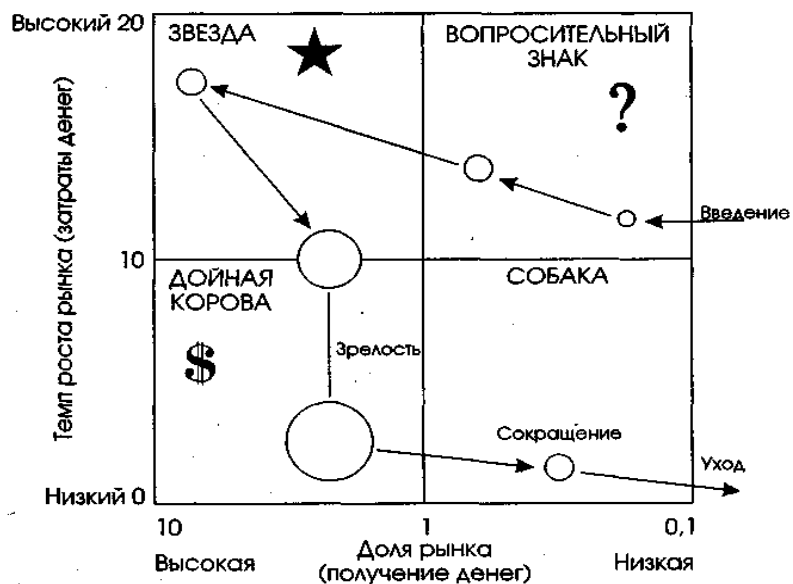


Рисунок 3.1 — Матрица Бостонской консультационной группы

лен объема продаж данной продукции. Квадранты матрицы отражают различные ситуации с движением денег. Применяется следующая их классификация:

- вопросительный знак — высокий темп роста, низкая доля рынка. Для увеличения доли требуются большие вложения, которые могут превратить продукцию в звезду;
- звезда — высокий темп роста, высокая доля рынка. Продукция может давать достаточно денег, чтобы поддерживать свое существование, хотя могут наблюдаться финансовые сложности;
- дойная корова — низкий темп роста, высокая доля рынка. Продукция дает большое поступление денег, которые могут идти на проработку вопросительных знаков и выращивание звезд;
- собака — низкий темп роста, низкая доля рынка. Продукция требует большого внимания и усилий со стороны руководства, в то же время она не приносит денег и прибыли либо же дает очень низкую финансовую отдачу.

Проведя с помощью матрицы «Рост рынка–доля рынка» анализ портфеля продукции, можно увидеть, насколько он сбалансирован, принять решение о будущей судьбе продукции (начать расширение

ее производства либо же, наоборот, прекратить производство и т.п.) и, соответственно, о капиталовложениях по каждой из стратегических единиц бизнеса.

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

Задание к самостоятельной работе

1. Изучить материал к самостоятельной работе. Обратит внимание на следующие вопросы:

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

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

При проведении анализа соблюдать следующую последовательность:

- выделить стратегические единицы бизнеса;
- провести классификацию продукции в соответствии с долей рынка и темпом его роста;
- определить положение продукции на осях матрицы «Рост рынка–доля рынка»;
- проанализировать результат и дать рекомендации по принятию решений о стратегии развития организации.

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

РУСПП «1-я Минская птицефабрика»

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

Основными направлениями деятельности птицефабрики являются:

- производство продукции птицеводства (яйца и мясо птицы);
- производство продукции молочного скотоводства (молоко, мясо);
- производство продукции растениеводства (зерно, корма);
- переработка сельскохозяйственной продукции;

- коммерческая деятельность с правом оптовой и розничной торговли.

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

РУСПП «1-я Минская птицефабрика» расположена на территории Минского района в 5 км от города Минска. На 1 января 2008 г. общая земельная площадь хозяйства составляет 4955 га, из них 4447 га — сельхозугодия, в т. ч. пашни — 3448 га. Поголовье КРС составляет 2180 голов, в т. ч. коров — 1015 голов, птицы взрослой — 816,2 тыс. шт., молодняка — 528,9 тыс. голов, перепелов — 44,0 тыс. шт.

Птицефабрика имеет следующие промышленные цеха для переработки сельскохозяйственной продукции:

- цех убой птицы и крупного рогатого скота (мощность 8 тыс. кур в смену);
- колбасно-кулинарный цех (мощность 4 тонны в смену);
- цех по переработке молока (мощность 15 тонн в смену).

Фирменная торговля на 01.01.2008 представлена 9 торговыми точками и 6 торговыми домами. Общий товароборот фирменной торговли за 2007 г. составил 8,2 млрд. руб.; 50% от общего товарооборота составляет продукция собственного производства.

Среднесписочная численность производственного персонала на РУСПП «1-я Минская птицефабрика» на 01.01.2008 г. составила 849 человек.

РУСПП «1-я Минская птицефабрика» имеет на балансе ряд объектов социальной сферы (65 жилых домов, общежитие, баня), удельный вес которых в общей структуре основных фондов составляет 3 %.

На протяжении 5 лет в хозяйстве производится техническая реконструкция с целью повышения производительности руда и качества выпускаемой продукции, внедрение в птицеводство технически более совершенного высокопроизводительного оборудования немецкой фирмы «Big Dutchman». Данное оборудование позволяет значительно увеличить производительность труда и выход продукции на единицу полезной площади.

Внедрение нового кросса птицы «Птичное» породы «Ломан коричневый» позволило увеличить яйценоскость кур с 260 шт. в 1990 г. до 308,2 шт. в 2007 г. Улучшилась их сохранность. Ежедневное валовое производство яиц составляет более 800 тыс. шт.

Слабым местом в производственно-хозяйственной деятельности РУСПП «1-я Минская птицефабрика» является то, что наибольший удельный вес в структуре затрат занимают корма (65% от общей суммы затрат при производстве яиц и 70% — на выращивании ремонтного молодняка). Руководством проводится политика планомерного снижения зависимости от колебаний цен и недостатков кормов. Одним из

условий сокращения затрат является удешевление кормов, постоянное увеличение удельного веса собственного зерна, направляемого на изготовление комбикормов. Снижение затрат кормов на единицу выпускаемой продукции также является важным условием снижения себестоимости продукции. На реконструированных птицеводческих помещениях, где установлено немецкое оборудование «Евровент-500», расход корма снижен до 1,45 ц к.ед. на 1000 яиц. Расход электроэнергии снижен в 2 раза, тепловой энергии — в 4 раза.

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

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

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

Главная задача растениеводства — обеспечение животноводства и птицеводства собственными кормами. В настоящее время растениеводство обеспечивает молочное животноводство кормами на 100%, а птицеводство — до 30%. Зерновые культуры в структуре пашни занимают 67%, кормовые культуры — 26%, в том числе кукуруза — 20%. Заготавливаемый высококачественный силос дает возможность внедрить в хозяйство безопасное содержание крупного рогатого скота.

Техническая база предприятия состоит: автомобильный парк — 98 автомобилей, тракторный парк — 79 тракторов, зерноуборочные комбайны — 14, кормоуборочные комбайны — 4. Для заправки техники в хозяйстве эксплуатируются 2 автоматизированные заправочные станции.

РУСПП «1-я Минская птицефабрика» является постоянным участником международных выставок «Белагро», «Белпродукт». Предприятие неоднократно награждалось дипломами «Продукт года» за яйцо куриное, диетическое, сыры «Сулу-гуни» и «Аленка». Птицефабрика признана победителем соревнования в достижении наилучших результатов в выполнении важнейших параметров прогноза социально-экономического развития с присуждением первого места и занесением на республиканскую Доску почета.

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

- РУСПП «1-я Минская птицефабрика»;
- ОАО «Минская птицефабрика им. Крупской Н.К.»;
- РУСПП «Птицефабрика «Солигорская»;
- РУСПП «Птицефабрика «Новая заря»;
- РУСПП «Птицефабрика «Победа»;
- РУП ППЗ ЗОСП «Белорусский».

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

- яйца «Знатные» куриные, диетические, отборные, цветные, фасованные, Д-0;
- яйца «Знатные» куриные, диетические, отборные, цветные, фасованные, Д-1;
- яйца «Знатные» куриные, диетические, отборные, цветные, фасованные, Д-2;

- яйцо куриное, диетическое, Д-0;
- яйцо куриное, цветное, фасованное в бумажную упаковку, Д-0;
- яйцо куриное, диетическое, Д-1;
- яйцо куриное, цветное, диетическое, Д-0;
- яйцо куриное, цветное, диетическое, Д-1;
- яйцо куриное, цветное, диетическое, Д-2;
- яйцо куриное, цветное, С-0;
- яйцо куриное, цветное, С-1;
- порошок яичный.

В 2007 году валовое производство куриных яиц составило 272131 тыс. шт., что на 6,6% меньше по сравнению с 2006 годом. Производство перепелиных яиц за аналогичный период увеличилось на 170% и составило в 2007 году 4895 тыс. шт. Предприятию удалось сократить затраты труда на производство 1000 шт. яиц с 0,36 чел./час. в 2006 году до 0,33 чел./час. в 2007 году. Однако себестоимость производства 1000 шт. яиц увеличилась: в 2006 году она равнялась 88 тыс. руб., а в 2007 году — 112 тыс. руб.

4 Примеры разноуровневых заданий для контроля результатов изучения модуля

На **репродуктивном уровне** студент должен уметь называть и приводить примеры, описывать и определять основные понятия в разработке и реализации стратегии организации. Контроль проводится с использованием разработанных электронных тестов, включающих задания на узнавание и воспроизведение по памяти. Здесь применяются следующие виды тестовых заданий:

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

Примеры тестовых заданий.

1. Тест на узнавание; вид тестового задания — *альтернативный*.

Выберите один правильный ответ.

Стратегия для организации и сфер ее деятельности в целом — это ...

- а) деловая стратегия;
- б) корпоративная стратегия;
- в) функциональная стратегия.

2. Тест на узнавание; вид тестового задания — *на различение*.

Выберите все правильные ответы.

Объектами стратегического менеджмента в отношении персонала являются:

- а) сотрудники организации;
- б) миссия организации;
- в) условия труда;
- г) структура персонала;
- д) внутренняя среда организации.

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

Укажите правильную последовательность этапов.

Процесс разработки стратегии организации включает в себя следующие основные этапы:

- а) анализ портфеля организации;
- б) анализ текущей стратегии;
- в) оценка стратегии;
- г) выбор стратегии.

4. Тест на узнавание; вид тестового задания — *на установление соответствия*.

Установите соответствие понятий с их основными признаками:

Понятия	Основные признаки понятия
а) Стратегия ликвидации	1. Ориентация на максимальную прибыль в краткосрочной перспективе.
б) Стратегия сокращения	2. Прекращение дальнейшего ведения бизнеса из-за его нецелесообразности.
	3. Поиск возможностей по уменьшению издержек.

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

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

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

- а) Установление целей.
- б) Разработка стратегии.
- в) Стратегические изменения.
- г) Принятие стратегических решений.

На **продуктивном уровне** студент должен уметь объяснять и обосновывать, распознавать и сравнивать основные понятия в разработке и реализации стратегии. Контроль проводится с использованием заданий на воспроизведение, основанное на понимании и применении знаний в знакомой ситуации. Здесь применяются тестовые задания на свободно конструируемый ответ и типовые задачи.

Примеры тестовых заданий.

1. Тест на воспроизведение, основанное на понимании и применении знаний в знакомой ситуации; вид тестового задания — **на свободно конструируемый ответ**.

Выявите существенные различия между стратегией обратной вертикальной интеграции и впереди идущей вертикальной интеграции.

2. Тест на воспроизведение, основанное на понимании и применении знаний в знакомой ситуации; вид тестового задания — **типовая задача**.

Открытое акционерное общество «Березовский сыродельный комбинат» производит более 140 наименований молочной продукции. Предприятие является одним из крупнейших производителей твердых сычужных сыров, масла сливочного, мороженого, майонезов, цельномолочной продукции, плавленых сыров, сухих молочных продуктов, а также сгущенных консервов. При производстве используются только натуральные ингредиенты. Освоен выпуск пробиотических продуктов с бифидобактериями: «Активил», биоюгurt «Идеал», кефир фруктовый «Экзотика». На комбинате ведется строгий контроль качества выпускаемой продукции.

Какой тип базисной стратегии развития бизнеса реализует ОАО «Березовский сыродельный комбинат»?

На **творческом уровне** студент должен уметь классифицировать и систематизировать основные понятия в разработке и реализации стратегии организации, проводить оценки и применять знания и умения в практической деятельности. Контроль проводится с использованием заданий на применение знаний в незнакомой ситуации и на добывание новых знаний. Здесь применяются проблемные задания, нетиповые и научно-исследовательские задачи.

Примеры заданий.

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

Что будет, если при выработке стратегии организации не учитываются имеющиеся финансовые ресурсы?

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

Предложите методику анализа состояния отрасли и позиции организации в отрасли как ключевого фактора, учитываемого при выборе стратегии.

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

Проведите анализ взаимосвязи стратегии бизнеса и кадровой стратегии конкретной сельскохозяйственной организации (например, которая являлась базой производственной практики).

СТРАТЕГИИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ БИЗНЕСА

Цель модуля — формирование у студентов базы знаний о сущности миссии и целей, необходимых для решения практических задач по реализации предназначения организации.

Цель модуля — формирование у студентов базы знаний о деятельности организации в условиях конкуренции, необходимых для решения практических задач по стратегическому анализу конкурентоспособности и обеспечению позиции организации в конкурентной среде.

В результате изучения модуля студент должен:

- **знать** способы формирования конкурентных преимуществ, конкурентные стратегии и особенности их применения, факторы, определяющие конкурентоспособность организации;
- **уметь** анализировать ключевые факторы успеха и стратегические способности организации, давать оценку конкурентоспособности организации и определять ее конкурентную позицию.

1 Научно-теоретическое содержание модуля

1.1 Словарь основных понятий

Конкуренция — это столкновение, соперничество между субъектами рынка, их борьба за выгодные условия ведения бизнеса.

Конкурентная среда — это совокупность отношений хозяйствующих субъектов: поставщиков, потребителей, посредников, производителей аналогичной продукции.

Функции конкуренции — восстановление единой рыночной цены, импульс специализации, расширение масштабов производства, улучшение технологии, повышение качества выпускаемой и появление новой продукции, разнообразие ассортимента, межотраслевой и региональный перелив капитала, дифференциация субъектов экономической деятельности.

Государственное регулирование конкуренции — это проведение антимонопольной политики, налоговое стимулирование, экспортно-импортное регулирование, участие в производстве и реали-

зации продукции, стандартизация и сертификация, регулирование цен, выдача лицензий.

Стратегические конкурентные группы — это фирмы с одинаковыми характеристиками, общность которых проявляется в однородности ассортимента, близких объемах производства, схожести каналов распределения, похожих методах организации сервиса, одном типе покупателей, сопоставимой по интенсивности рекламе, близости конкурентных позиций, территориальном соседстве, применении одинаковых методов конкурентной борьбы.

Источники конкурентных преимуществ — это высокая обеспеченность факторами производства, обладание уникальными знаниями, удобное территориальное размещение, наличие поддерживающих отраслей, высокий уровень национального спроса на продукцию, обладание точной информацией о ситуации на рынке, надежные каналы сбыта, государственная поддержка, высокое качество и широкий ассортимент продукции.

Виды конкурентных стратегий — это наступательные, наступательно-оборонительные (стратегии стабилизации), оборонительные (стратегии выживания).

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

Наступательно-оборонительные — это перестройка работы фирмы, когда необходимо поправить ее пошатнувшееся положение.

Оборонительные стратегии (стратегии выживания) — это полное или частичное сохранение конкурентных преимуществ.

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

Факторы, обеспечивающие конкурентоспособность фирмы, — это внешние макроэкономические (отраслевые, территориальные) и внутренние микроэкономические.

Виды стратегий малых предприятий — это стратегия копирования, стратегия оптимального размера, стратегия участия в продукте крупной фирмы, стратегия использования преимуществ крупной фирмы.

Стратегия копирования — это когда оригинальный продукт, выпускаемый большой фирмой, имеющий высокий спрос на рынке, становится объектом подделки и выпускается малыми предприятиями.

Стратегия оптимального размера — это освоение мелкоштатных и специализированных рынков, тех областей деятельности, в которых крупное производство неэффективно, а оптимальным является малое предприятие.

Стратегия участия в продукте крупной фирмы — это участие малых предприятий в мелком и малотехнологичном производстве крупной фирмы.

Стратегия использования преимуществ крупной фирмы — это система взаимовыгодного партнерства малого и крупного предпринимательства.

Франчайзинг — это производство или продажа малым предприятием продукта под маркой известной крупной фирмы; система договорных отношений между крупной и мелкой фирмой, согласно которой крупная фирма обязуется снабжать мелкую фирму собственными товарами, рекламными услугами, отработанными технологиями бизнеса, предоставляет краткосрочный кредит на льготных условиях, сдает в аренду свое оборудование. Малая фирма обязуется иметь деловые контакты исключительно с данной крупной фирмой, вести бизнес «по правилам» этой крупной фирмы и перечислять определенную договором долю от суммы продаж в пользу крупной фирмы.

Товарный франчайзинг — это такой способ ведения бизнеса, при котором малые предприятия покупают у ведущей компании право на продажу товаров с ее торговой маркой.

Производственный франчайзинг — это когда малое предприятие включается в полный цикл хозяйственной деятельности крупной корпорации, выполняя равные с ней требования технологического процесса, качества, обучения персонала, выполнения плана продаж, оперативной отчетности.

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

Типы конкурентной позиции фирмы на рынке — это лидер (доля рынка более 40%), претендент на лидерство (до 30%), последователь (до 20%), окопавшийся в рыночной нише (до 10%).

Ключевых факторов успеха — это технологические, производственные, сбытовые, маркетинговые, профессиональные, организационные, экономические факторы, по которым фирма реально и бесспорно превосходит соперников в данный момент.

1.2 Основной текст

План лекции

1. Конкуренция и конкурентная среда.
2. Формирование конкурентных преимуществ.
3. Конкурентные стратегии.
4. Конкурентоспособность фирмы.
5. Стратегии малых предприятий.
6. Франчайзинг.

Конкуренция и конкурентная среда

Конкуренция — это столкновение, соперничество между субъектами рынка, их борьба за выгодные условия ведения бизнеса.

Без конкуренции любой фирме угрожает застой. В нынешних условиях конкуренция состоит не только в борьбе против соперников, сколько за потребителей. Фирмы, участвующие в конкурентной борьбе, различаются по:

- масштабам соперничества;
- рыночной доле;
- стратегическим намерениям;
- прочности конкурентных позиций;
- типам конкурентных стратегий и поведений.

Общие **правила конкурентной борьбы** гласят:

- не следует недооценивать конкурентов, даже если они загнаны в угол;
- нельзя без нужды нападать на сильных соперников, особенно не обладая стабильным конкурентным преимуществом;
- атаковать лучше слабую фирму, чем сильную;
- необходимо учитывать возможные ответные меры, ухудшающие ситуацию.

Функции конкуренции:

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

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

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

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

Острота конкурентной борьбы определяется:

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

Особенностями современной конкуренции являются:

- быстрая смена продукции;
- уменьшение препятствий к введению новинок;
- переориентация производителей со снижения затрат на повышение качества и разнообразия продукции;

- возрастание роли инноваций в сфере технологий и продуктов;
- сокращение общей продолжительности производственного цикла;
- широкое применение информационных технологий;
- переход по ряду направлений к глобальному сотрудничеству (далеко не все при этом могут выдержать конкуренцию, ибо воевать против всех бессмысленно).

Так как конкурентов может быть много, изучать каждого в отдельности сложно, то фирмы с одинаковыми характеристиками следует объединять в стратегические группы. *Общность конкурентов*, объединенных в стратегические группы, проявляется в:

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

Формирование конкурентных преимуществ

Конкурентные преимущества определяются факторами, использование которых в конкретной ситуации позволяет фирме обрести более высокий, чем у соперников, уровень рентабельности и конкурентоспособности. Конкурентные преимущества должны быть существенными, динамичными, иметь в основе уникальные факторы, трансформироваться с учетом изменения запросов потребителей, региональной, национальной и глобальной ситуации, использоваться как фирмой в целом, так и всеми подразделениями.

Источниками конкурентных преимуществ являются следующие.

1. Высокая обеспеченность факторами производства (рабочей силой, капиталом, технологиями, ресурсами).
2. Обладание уникальными знаниями (патентами, лицензиями, ноу-хау и т.д.), постоянная связь с научными учреждениями.
3. Удобное территориальное размещение, обладание необходимой производственной и социальной инфраструктурой.

3. Наличие поддерживающих отраслей, обеспечивающих фирму на выгодных условиях материальными ресурсами, оборудованием, технологиями.

4. Высокий уровень национального спроса на продукцию фирмы. Он благоприятствует ее развитию и укрепляет ее положение на внешнем рынке.

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

6. Создание надежных каналов сбыта, доступность потребителю, умелая реклама.

7. Высокий уровень организационной культуры.

8. Благоприятная для фирмы конъюнктура (популярность, благосклонность клиентов, наличие известной торговой марки).

9. Государственная поддержка данного вида производства.

10. Способность фирмы организовывать эффективное производство и сбыт.

11. Высокое качество и широкий ассортимент продукции, низкие затраты, превосходная организация обслуживания и т.д. Они формируют важнейшее преимущество фирмы — благосклонное отношение к ней потребителя.

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

- конкретные факторы конкуренции (людские, материальные, финансовые ресурсы, знания, инфраструктура);
- условия спроса, которое следует оперативно изучать;
- наличие или отсутствие родственных или поддерживающих отраслей, прежде всего поставщиков ресурсов и оборудования. Без них фирмы не могут удовлетворить потребности покупателей. Поставщики, работающие на высоком уровне, повышают конкурентоспособность производителей;
- характер конкуренции. Новые конкуренты усиливают конкуренцию.

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

Жизненный цикл конкурентных преимуществ состоит из трех фаз:

- формирование;
- использование и развитие;
- разрушение.

Принципами формирования конкурентных преимуществ являются:

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

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

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

3. Поиск конкурентных преимуществ в окружающей среде.

4. Непрерывное совершенствование всех сторон деятельности фирмы.

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

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

Этапами оценки конкурентных преимуществ являются следующие.

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

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

Основными причинами утраты конкурентных преимуществ считаются:

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

Конкурентные стратегии

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

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

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

Варианты наступательных стратегий следующие.

1. Достижение превосходства над сильными сторонами соперника. Осуществляется путем открытого противостояния с ним на основе:

- аналогичных действий (применяются в отношении сильных сторон более слабых соперников с целью отнятия у них доли рынка);
- сведения на нет преимуществ более сильного конкурента.

Такие действия могут вестись в любом направлении (преимущество в издержках, снижение цен, расширение сопутствующих товаров и услуг, выпуск уникальных моделей, придание существующим товарам новых свойств, агрессивная реклама и т.д.).

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

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

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

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

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

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

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

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

- расширение производства товаров в размерах больших, чем требует рынок (после отступления конкурентов можно удовлетворить потребности их клиентов);
- установление связей с лучшими поставщиками (проведение обратной вертикальной интеграции);
- захват удобных торговых площадок (вдоль дорог, на перекрестках, остановках транспорта, в местах отдыха и т.д.)
- обеспечение себя престижной клиентурой, лучшими посредниками;
- создание имиджа, который трудно спутать или скопировать;
- использование правовых методов против нарушений правил конкуренции.

К успеху наступательных стратегий приводят:

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

Наступательно-оборонительные стратегии реализуются в условиях перестройки работы фирмы, когда необходимо поправить ее пошатнувшееся положение.

При этом может осуществляться маневр ресурсами путем ухода из неперспективных, неприбыльных сфер, продажа непрофильных предприятий и одновременно модернизация и расширение

существующего производства, совершенствование выпускаемой продукции и услуг.

Продажа части фирмы целесообразна, если:

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

Оборонительные стратегии (стратегия выживания) используются в основном для полного или частичного сохранения конкурентных преимуществ.

Они снижают риск быть неожиданно атакованными, обеспечивают возможность отразить атаку с меньшими потерями, переориентировать нападающих на других, избежать банкротства и захвата, сохранить прибыльность.

Такие стратегии реализуются следующими путями:

- расширение ассортимента выпускаемой продукции и заполнение свободных рыночных ниш;
- поддержание относительно низких цен;
- предоставление скидок дилерам;
- разработка и освоение новых технологий;
- бесплатное или льготное обучение пользователей;
- запугивание конкурентов;
- распространение слухов о своей силе и т.д.

Конкурентоспособность фирмы

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

Факторы, обеспечивающие конкурентоспособность фирмы, делятся на внешние и внутренние. Внешние, в свою очередь, можно разделить на макроэкономические, отраслевые и территориальные.

К внешним **макроэкономическим** факторам относятся:

- благоприятная социально-экономическая обстановка;

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

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

К **отраслевым** факторам конкурентоспособности относятся:

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

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

К **территориальным** факторам конкурентоспособности относятся:

- благоприятные естественные условия деятельности;
- удобное местоположение, близость к основным коммуникациям;
- высокую обеспеченность трудовыми ресурсами;
- благоприятное отношение местных властей и населения.

Основными **внутренними** (микроэкономическими) факторами конкурентоспособности фирмы являются:

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

- наличие высокой организационной культуры, благоприятной репутации, положительного имиджа.

Утрата конкурентоспособности возможна в результате:

- замедления инноваций, темпов создания и улучшения продукции, совершенствования производственной системы;
- резкого изменения величины и структуры спроса;
- невозможности осуществить технологические преобразования из-за слабости поддерживающих отраслей, отсутствия необходимых инвестиций;
- ослабления внутренней конкуренции;
- роста издержек;
- утраты доверия со стороны покупателей.

Мерами по **повышению конкурентоспособности** являются:

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

Чтобы оценить реальную конкурентоспособность фирмы, необходимо:

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

Для общей оценки конкурентоспособности фирмы следует найти ответы на ряд вопросов.

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

6. Позволяет ли структура издержек сохранять конкурентоспособность?

7. Надежны ли поставщики и смежники?

Стратегии малых предприятий

Вступление в открытую конкурентную борьбу с крупными фирмами для мелкого и среднего бизнеса чрезвычайно опасно, если не сказать больше — заранее обречено на провал. Однако наличие большого числа малых и средних предприятий в хозяйственной деятельности является показателем того, что эти предприятия имеют рыночные перспективы и часто действуют на рынке весьма успешно. Выживаемость таких предприятий обуславливается, прежде всего, гибкостью их производственной стратегии, в том числе инновационной. Их направленность — сведение до минимума остроты конкуренции с крупными фирмами и использование фактора мобильности при выпуске инновационного продукта или продукта, востребованного широким потребителем.

Анализируя стратегии малых предприятий, можно выделить четыре основных вида:

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

Стратегия копирования («ложный гриб»). Оригинальный продукт, выпускаемый большой фирмой, имеющий большой спрос на рынке, становится объектом подделки и выпускается уже малыми предприятиями.

В рамках данной стратегии малая фирма может пойти по одному из двух путей: выпускать по лицензии марочный продукт крупной фирмы или осваивать и выпускать «копию», прообразом которой является какой-нибудь оригинальный продукт.

Первоначально такой продукт так искусно изготавливается на малом предприятии, что он очень похож по внешнему виду и потребительским свойствам на оригинальный товар, но продается он значительно по более низкой цене, что привлекает большой круг покупателей. Таким образом, малые предприятия, не вложив значительных капиталов в разработку инноваций, все-таки получают определенные прибыли за счет довольно больших продаж поддельного продукта. Однако такой процесс не может быть долгим, поскольку подделка в конечном счете теряет привлекательность для поку-

пателя и малые предприятия, продолжая изготавливать ее, могут уже понести убытки — «ложным грибом можно отравиться».

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

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

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

Самостоятельная мелкая фирма выступает в роли скальпеля, отсекающего от крупной фирмы мелкие непроизводительные подразделения. Важно, что для малой фирмы отдельный мелкий элемент — это конечный продукт, а не промежуточный, как для мелкого подразделения крупной фирмы. Множество малых фирм заставляют крупные фирмы избавляться от непроизводительных подразделений, что снижает издержки крупных фирм.

Активно сотрудничая с несколькими крупными фирмами, малые предприятия приспособляются к их организационным и техно-

логическим требованиям, дисциплине поставок и уровню качества, колебаниям рыночной конъюнктуры и инновационным процессам. Таким образом, в конкурентной борьбе за заказы крупных фирм они образуют весьма динамичную среду субподрядного рынка, стимулируя тем самым крупные фирмы к дальнейшему снижению собственных внутренних издержек.

Эта стратегия, как и предыдущие две, с большой натяжкой может быть названа инновационной. Ее «инновационность» в данном случае сводится к качественному изготовлению отдельных деталей (не сложных в дизайне и технологии), которые крупная фирма заказывает для своего продукта. Название «жалящая пчела» стратегия получила, поскольку она рассматривается как орудие «санации» крупного предприятия, заставляя его, благодаря качественной работе малой фирмы, избавляться от своих подобных, но не столь производительных отделов.

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

Франчайзинг

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

Как правило, крупная фирма требует от такого малого предприятия первоначального крупного вознаграждения за право опериро-

вать на рынке от ее имени и под ее торговой маркой. Франчайзинг чаще всего используется в сфере розничной торговли, ресторанах быстрого обслуживания.

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

Термин «франчайзинг» происходит от французского слова franchise, что означает «льгота, привилегия». Самая ценная и полезная льгота, которая нужна начинающему предпринимателю, — это возможность использовать уже отработанные и оправдавшие себя технологии, уже известную и популярную марку, возможность обучаться и получать по ходу дела необходимые консультации. Все эти возможности могут предоставить те, кто уже имеет опыт, знания, обладает технологическими секретами предпринимателей, — капитал нематериальный, но весьма ценный и эффективный, если его правильно использовать. Система ведения бизнеса под названием «франчайзинг» и создает необходимые предпосылки для такой реализации.

Франчайзинг представляет собой систему договорных отношений между крупными и мелкими предприятиями, при которой последние получают право на производство и реализацию от имени и под торговой маркой крупной фирмы определенного вида товаров и услуг. Возникнув в автомобильной промышленности в виде передачи фирме-дилеру исключительного права на сбыт продукции автомобильной корпорации General Motors, франчайзинг стал широко использоваться в торговле и общественном питании, автосервисе, гостиничном бизнесе, бытовом обслуживании и ремонтно-строительных работах, деловом и профессиональном обслуживании.

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

Помимо использования оборудования и технологий франчайзера оператор приобретает у него сырье и материалы, полуфабрикаты и

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

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

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

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

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

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

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

Наконец, при *деловом франчайзинге* франчайзер продает лицензию частным лицам или другим компаниям на право открытия магазинов, киосков или целых групп магазинов для продажи покупателям набора продуктов и оказания услуг под именем франчайзера.

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

Франчайзинг не стал бы столь распространенной формой договорных отношений, если бы он не был выгоден как мелкому, так и

крупному бизнесу. Малый бизнес заинтересован во франчайзинге по ряду причин:

- наличие имиджа фирмы, уже завоевавшей приверженность клиентов, гарантирующего немедленное признание потребителями;
- меньший объем капиталовложений;
- возможность владеть и управлять собственным предприятием даже при весьма ограниченном предварительном опыте;
- гарантия постоянной помощи в управлении, маркетинге, исследованиях и разработках;
- возможность обучаться ведению дела по схеме, эффективность которой проверена на практике.

Особенно важны первые три из перечисленных преимуществ. Именно они позволяют открыть дело с минимальными затратами и быстро завоевать признание покупателей. Поэтому процент выживания среди держателей франчайза во много раз выше, чем среди целиком самостоятельных предприятий. Заинтересованность крупных корпораций в установлении партнерства с мелкими предприятиями еще более очевидна:

- корпорации расширяют сбыт своей продукции, проникая на небольшие и отдаленные рынки, и значительно быстрее реагируют на изменение спроса, не затрачивая при этом средств на реализацию товаров и услуг, строительство и организацию собственной сбытовой сети;
- развитие системы франчайзинга сопровождается привлечением дополнительного капитала за счет средств мелких предпринимателей;
- крупное предприятие может установить строгий контроль за качеством продукции и услуг, производимых и реализуемых оператором.

Кроме того, от реализации договоров франчайзинга выигрывают и потребители, получая в любом регионе то обслуживание, к которому они привыкли.

Являясь развивающейся системой, франчайзинг имеет и недостатки. Как оператор, так и франчайзер подвержены определенному риску, опасности потерь. Оператор не застрахован от ряда неприятностей:

- реальные объемы продаж могут оказаться значительно ниже тех, что предсказывал франчайзер при заключении договора;
- помощь франчайзера в управлении и маркетинге может оказаться меньшей, чем ожидал оператор;
- оператор не может влиять на политику франчайзера.

Потенциальный франчайзер также может столкнуться с серьезными проблемами:

- возможны ошибки при выборе размещения франчайзинговых предприятий;

- затраты на подготовку пакета материалов для перехода на франчайзинг могут значительно превысить предполагавшиеся затраты;
- возможны трудности при взыскании с операторов обусловленной договором суммы;
- если оператор потерпит крах, то это бросит тень на репутацию всей системы даже в том случае, если никакой вины франчайзера в этом нет.

В странах с развитой рыночной инфраструктурой распространению франчайзинга способствует хорошо отрегулированная система получения информации как о крупных фирмах-франчайзерах, так и о мелких предприятиях, желающих вступить в партнерские отношения с корпорациями. Такая информация публикуется в деловых журналах и газетах, специальных изданиях ассоциаций франчайзеров, а также предоставляется местными торговыми палатами и банками.

Несмотря на трудности становления рыночных отношений, франчайзинг в Республике Беларусь должен найти широкое применение, так как его экономической основой является растущая потребность населения в приобретении качественных товаров и услуг.

1.3 Вопросы для самоконтроля

1. Понятие конкуренции.
2. Регулирование конкуренции.
3. Конкурентная борьба.
4. Источники конкурентных преимуществ.
5. Принципы формирования конкурентных преимуществ.
6. Оценка конкурентных преимуществ.
7. Виды конкурентных стратегий.
8. Наступательные стратегии.
9. Наступательно-оборонительные стратегии.
10. Оборонительные стратегии.
11. Факторы, обеспечивающие конкурентоспособность.
12. Утрата и повышение конкурентоспособности.
13. Оценка конкурентоспособности.
14. Виды стратегий малых предприятий.
15. Стратегия копирования.
16. Стратегия оптимального размера.
17. Стратегия участия в продукте крупной фирмы.
18. Стратегия использования преимуществ крупной фирмы.
19. Сущность франчайзинга.

20. Виды франчайзинга.
21. Преимущества и недостатки франчайзинга.

2 Материалы к практическому занятию

Тема «Стратегический анализ конкурентов»

Цель занятия:

- освоить методику стратегического анализа конкурентов;
- научиться определять на практике конкурентную позицию организации.

С целью лучшего изучения конкуренции в отраслях и на рынках, где действует фирма, налаживается система слежения и анализа действия конкурентов. Такой анализ должен выявить:

- общее состояние конкуренции (остроту, масштабы, степень государственного регулирования);
- характер конкурирующей продукции (степень ее новизны, дифференциации, частоту и причины внедрения новинок конкурентами и т.д.);
- главные факторы успеха в конкурентной борьбе;
- самых опасных конкурентов.

Основными направлениями стратегического анализа конкурентов могут быть следующие.

1. Объем и качество выпускаемой продукции.
2. Величина производственного и экономического потенциала, обеспеченность ресурсами, в том числе финансовыми.
3. Основные цели.
4. Действия на рынке (поглощение конкурентов, внутренний рост с целью их вытеснения, приобретение доли рынка соперников, удержание своей доли, ее сокращение под натиском более сильных фирм).
5. Масштабы соперничества (местные, региональные, национальные, глобальные).
6. Потенциальные возможности и конкурентные позиции соперников (усиливаются, надежно защищены; могут быть сохранены, слабеют и т.д.).
7. Стратегические намерения (нейтральные, наступательные, оборонительные).
8. Тип поведения (агрессивный с высоким уровнем риска; независимый, игнорирующий соперников; компромиссный, предпочитающий поиск путей к соглашению; кооперативный, ориентирующийся на совместные действия; адаптивный, основанный на учете действий других; подчиненный и т.д.).

9. Конкурентные преимущества, качество и уровень конкурентоспособности продукции, ее защищенность патентами.

10. Организация сбыта (по видам продукции, потребителям, регионам, условиям и срокам поставок), политика товародвижения.

11. Нацеленность на лидерство (вытеснение нынешнего лидера, приближение к лидирующей группе).

12. Отношение к риску.

13. Способы и оперативность реакции на изменение рыночной конъюнктуры.

14. Затраты и факторы, влияющие на них. Политика цен (упор на цену, на качество).

15. Экспорт (фирмы-импортеры; объем экспорта и его структура; доля рынка за рубежом).

16. Намерения и возможные следующие шаги. Здесь важно также знать:

- удовлетворены ли конкуренты своим настоящим и будущим положением;
- какие серьезные шаги они могут предпринять;
- что может спровоцировать их активные действия.

17. Личные возможности первых руководителей.

18. Уровень издержек.

19. Успехи в области НИОКР.

20. Рыночная политика.

Следовательно, в ходе анализа есть возможность понять, почему конкурент поступает так, а не иначе, и выработать стратегию дальнейших действий. Если фирма не обращает внимания на поведение своих соперников, то она участвует в конкурентной борьбе вслепую и не сможет их победить.

Результатом анализа может быть определение конкурентной позиции фирмы на рынке (например, с точки зрения объема продаж). Эта позиция может характеризоваться четырьмя типами стратегических долей.

1. Лидер (доля рынка более 40%). Фирма в этом случае чувствует себя уверенней других, но, опасаясь конкуренции, проводит гибкую политику цен и стимулирование спроса. Исходя из своих возможностей и ситуации, она может осуществлять следующие действия:

- уход с ослабленных сегментов рынка в перспективные;
- создание барьеров (ценовых, лицензионных и т.д.) на основных направлениях действия конкурентов;
- диверсификацию;
- оборону, дополняемую при необходимости контратакой;
- упреждающую атаку на соперников;

- массированное наступление путем нанесения удара в слабое место соперника.

2. Претендент на лидерство (доля рынка до 30%). Фирма ощущает себя уверенно, только если атакует первой. Ее атака может иметь форму:

- фронтального наступления по многим направлениям (качество, цена, реклама, сбыт). Это требует значительных средств;

- окружения всей или значительной части рыночной территории лидера;

- перехода к производству новых товаров, освоению новых рынков и технологий;

- наскоков и уколов.

3. Последователь (доля на рынке до 20%). Следует за лидером на значительном расстоянии от него, экономя средства. Это позволяет иметь меньшие маркетинговые затраты и использовать опыт первопроходцев в применении новейших разработок.

4. Окопавшийся в рыночной нише (доля на рынке 10%). Это фирмы-новички, ищущие рыночную позицию, которая обеспечивает удовлетворительную прибыльность.

Практическое задание

1. Изучите систему и направления стратегического анализа конкурентов, обеспечивающие выбор конкурентной позиции фирмы.

2. Выберите основные направления стратегического анализа конкурентов сельскохозяйственной организации и составьте перечень факторов, которые могут быть источником их силы и слабости (таблица 2.1).

Таблица 2.1 — Оценка факторов

Направления стратегического анализа	Факторы	Экспертная оценка факторов
1	2	3
Выпускаемая продукция	Качество продукции	
	...	
		Итого:
...	...	
		Итого:

3. Дайте экспертную оценку сильных и слабых сторон конкурентов сельскохозяйственной организации. При оценке фактора ему выставляется +1 балл, если он является сильной стороной, или –1 балл, если он является слабой стороной конкурентов.

4. Просуммируйте экспертные оценки факторов по всем направлениям стратегического анализа конкурентов и сделайте вывод о состоянии конкурентной позиции организации.

Порядок выполнения задания

1. Учебная группа делится на несколько команд. Каждый участник команды дает свою экспертную оценку факторов.

2. Экспертные оценки участников команды суммируются.

3. При стратегическом анализе необходимо использовать данные о конкурентах конкретной сельскохозяйственной организации, которая являлась базой производственной практики.

4. Результаты проведенного стратегического анализа конкурентов организации передаются для проверки другой команде.

5. При подведении итогов дается оценка выполнения задания.

3 Материалы для управляемой самостоятельной работы студентов

Тема «Ключевые факторы успеха и стратегические способности»

Конкурентные преимущества фирмы являются основой ключевых факторов успеха, по которым она реально и бесспорно превосходит соперников в данный момент.

Ключевые факторы успеха различны для разных отраслей и рынков, постоянно меняются, с трудом поддаются копированию, позволяют фирме быть прибыльной, конкурентоспособной, захватить рынок. Ключевые факторы успеха лежат в основе разработки стратегии фирмы, их выбор становится главной задачей ее руководства.

Ключевые факторы успеха разделяют на:

- технологические (уникальное оборудование, обладание патентами, лицензиями, ноу-хау и возможностью применения на их базе технологических инноваций);

- производственные (высокая эффективность и качество работы, низкие затраты, выгодное местоположение, широкий ассортимент продукции, возможность работать по индивидуальным заказам);

- сбытовые (развитая торговая сеть и сервис, низкие расходы, быстрое исполнение и доставка заказа);

- маркетинговые (глубокое знание рынка и клиентов, владение искусством продаж, привлекательный дизайн и упаковка, низкие цены, эффективная реклама);

- профессиональные (уникальная квалификация персонала, его способность быстро осваивать новинки, обмениваться информацией и опытом, осуществлять самообучение);

- организационные (развитая информационная система, способность быстро реагировать на изменяющуюся ситуацию, большой опыт в области управления);

- экономические (обладание значительными финансовыми ресурсами).

Ранжированный перечень ключевых факторов успеха продавца при ориентации покупателя на качество следующие:

- качество;

- надежность;

- оригинальность;

- сервис;

- цена;

- сроки поставки.

Ранжированный перечень ключевых факторов успеха продавца при ориентации покупателя на цену следующие:

- цена;

- сроки поставки;

- качество;

- сервис;

- оригинальность.

Ключевые факторы успеха находятся в тесной связи со *стратегическими способностями*. В их основе лежат:

- уникальные ресурсы, которыми располагает фирма;

- сложные нематериальные активы.

Ими могут быть:

- базовые и профессиональные знания, компетентность, навыки и опыт персонала;

- прогрессивное оборудование;

- патенты, лицензии, ноу-хау;

- технологии создания и распределения продукции;

- система управления производством, инновациями и обучением;

- производственная и организационная структура;
- методы и стиль управления.

Стратегические способности индивидуальны, свойственны только конкретной фирме, не поддаются копированию. На их основе фирма создает набор хозяйствующих единиц, специализирующихся на выпуске определенных стратегических продуктов, имеющих более высокую ценность по сравнению с имеющимися аналогами.

Задание к самостоятельной работе

1. Изучить материал к самостоятельной работе. Обратит внимание на следующие вопросы:

- сущность ключевых факторов успеха;
- виды ключевых факторов успеха;
- ранжирование ключевых факторов успеха;
- стратегические способности и их особенности.

2. Разработать методику оценки ключевых факторов успеха и стратегических способностей организации.

Необходимо составить перечень показателей ключевых факторов успеха и стратегических способностей (таблица 3.1), а затем выбрать шкалу для их экспертной оценки.

Таблица 3.1 — Ключевые факторы успеха и стратегические способности

Показатели	Экспертная оценка
Ключевые факторы успеха	
Качество	
Цена	
...	
Итого:	
Стратегические способности	
Уникальные ресурсы	
Сложные нематериальные активы	
...	
Итого:	

3. Провести экспертную оценку ключевых факторов успеха и стратегических способностей организации, которая являлась базой производственной практики. Проанализировать полученный результат.

4 Примеры разноуровневых заданий для контроля результатов изучения модуля

На **репродуктивном уровне** студент должен уметь называть и приводить примеры, описывать и определять основные понятия в стратегиях повышения конкурентоспособности бизнеса. Контроль проводится с использованием разработанных электронных тестов, включающих задания на узнавание и воспроизведение по памяти. Здесь применяются следующие виды тестовых заданий:

- альтернативные;
- на различение;
- на установление соответствия;
- на дополнение с ограничением ответа (подстановка).

Примеры тестовых заданий.

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

Полное или частичное сохранение конкурентных преимуществ — это ...

- а) наступательные стратегии;
- б) наступательно-оборонительные стратегии;
- в) оборонительные стратегии.

2. Тест на узнавание; вид тестового задания — **на различение**.

Выберите все правильные ответы.

Конкурентная среда — это совокупность отношений следующих хозяйствующих субъектов:

- а) поставщики;
- б) потребители;
- в) специалисты;
- г) посредники;
- д) производители аналогичной продукции;

3. Тест на узнавание; вид тестового задания — **на установление соответствия**.

Установите соответствие понятий с их основными признаками:

Понятия	Основные признаки понятия
а) Оборонительные стратегии	1. Приобретение и удержание конкурентных преимуществ. 2. Полное или частичное сохранение конкурентных преимуществ. 3. Перестройка работы фирмы, когда необходимо поправить ее пошатнувшееся положение.
б) Наступательные стратегии	

4. Тест на воспроизведение по памяти; вид тестового задания — **на дополнение с ограничением ответа (подстановка)**.

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

... — это характеристика ее жизнестойкости, которая показывает, что она может создавать товар, превосходящий другие, удовлетворять запросы потребителей на более высоком, чем у конкурентов уровне, противостоять их действиям.

- а) Ключевые факторы успеха фирмы.
- б) Конкурентоспособность фирмы.
- в) Стратегия фирмы.

На **продуктивном уровне** студент должен уметь объяснять и обосновывать, распознавать и сравнивать основные понятия в стратегиях повышения конкурентоспособности бизнеса. Контроль проводится с использованием заданий на воспроизведение, основанное на понимании и применении знаний в знакомой ситуации. Здесь применяются тестовые задания на свободно конструируемый ответ и типовые задачи.

Примеры тестовых заданий.

1. Тест на воспроизведение, основанное на понимании и применении знаний в знакомой ситуации; вид тестового задания — **на свободно конструируемый ответ**.

Выявите существенные различия между наступательными и оборонительными стратегиями.

2. Тест на воспроизведение, основанное на понимании и применении знаний в знакомой ситуации; вид тестового задания — **типовая задача**.

Малое предприятие купило у ведущей компании право на продажу товаров с ее торговой маркой.

Какой вид франчайзинга использовало малое предприятие?

На **творческом уровне** студент должен уметь классифицировать и систематизировать основные понятия в стратегиях повышения конкурентоспособности бизнеса, проводить оценки и применять знания и умения в практической деятельности. Контроль проводится с использованием заданий на применение знаний в незнакомой ситуации и на добывание новых знаний. Здесь применяются проблемные задания, нетиповые и научно-исследовательские задачи.

Примеры заданий.

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

Что будет с конкурентной позицией фирмы, если ее доля на рынке уменьшится до 8%?

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

Предложите методику анализа территориальных факторов конкурентоспособности организации.

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

Проведите анализ факторов конкурентоспособности конкретной сельскохозяйственной организации (например, которая являлась базой производственной практики).

ЛИТЕРАТУРА

1. Армстронг, М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг. — Москва : Инфра-М, 2002. — 328 с.
2. Виноградова, З.И. Стратегический менеджмент. Матрица модулей, «дерево» целей : учебное пособие для вузов / З.И. Виноградова, В.Е. Щербакова. — Москва : Академический проект, 2004. — 304 с.
3. Гапоненко, А.Л. Стратегическое управление : учебник / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. — Москва : Омега-Л, 2004. — 472 с.
4. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика : учебное пособие для вузов / А.Т. Зуб. — Москва : Аспект Пресс, 2004. — 415 с.
5. Попов, С.А. Стратегический менеджмент. Видение — важнее, чем знание : учебное пособие / С.А. Попов. — Москва : Дело, 2003. — 352 с.
6. Прокопчук, Л.О. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / Л.О. Прокопчук. — Санкт-Петербург : Издательство Михайлова В.А., 2004. — 511 с.
7. Стариков, В.Я. Стратегический маркетинг / В.Я. Стариков, А.Н. Щербаков. — Минск : МИУ, 2006. — 244 с.
8. Уваров, В.В. Стратегический менеджмент / В.В. Уваров, А.А. Лаптев. — Москва : Дело и сервис, 2008. — 208 с.

Учебное издание

Казакевич Леонид Александрович
Рыжанков Михаил Федорович
Демидчик Геннадий Иосифович

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Учебно-методический комплекс

Ответственный за выпуск *М.Ф. Рыжанков*
Редактор *Н.А. Антипович*
Корректор *Н.А. Антипович*
Компьютерная верстка *Ю.П. Каминская*

Подписано в печать 09.12.2008 г. Формат 60×84¹/₁₆
Бумага офсетная. Гарнитура Times New Roman. Ризография. Усл. печ. л. 9,0.
Уч.-изд. л. 7,0. Тираж 220 экз. Заказ 1106.

Издатель и полиграфическое исполнение
Белорусский государственный аграрный технический университет.
ЛИ № 02330/0131734 от 10.02.2006. ЛП № 02330/0131656 от 02.02.2006.
Пр. Независимости, 99, к. 2, 220023, г. Минск.