

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Северо-Осетинский государственный университет имени Коста Левановича Хетагурова»**

**Факультет экономики и управления**

**Кафедра менеджмента**

**Курс лекций и методические указания по подготовке к семинарским и практическим занятиям по дисциплине «Стратегический менеджмент»**

**Направление 38.04.02 Менеджмент**

**Квалификация (степень) выпускника – бакалавр**

**Владикавказ 2017**

## Содержание

1. Общая характеристика дисциплины
2. Курс лекций по дисциплине (конспекты)
3. Методические указания по подготовке к семинарским и практическим занятиям
4. Примерные практические задания по темам дисциплины
5. Рекомендуемая литература по дисциплине
6. Словарь терминов (глоссарий) по дисциплине.

### 1. Общая характеристика дисциплины

Учебная дисциплина Б1.Б.15. «Стратегический менеджмент» является одним из курсов базовой части Блока 1 учебного плана по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата).

Дисциплина имеет логическую и содержательно-методическую взаимосвязь с другими частями данной ОПОП (дисциплинами, модулями, практиками). В частности, для освоения дисциплины «Стратегический менеджмент» обучающиеся предварительно должны овладеть знаниями, умениями и навыками, предполагаемыми при изучении следующих дисциплин: «Теория менеджмента», «Управление проектами», «Управление человеческими ресурсами», «Маркетинг», «Финансовый менеджмент», «Бизнес-планирование».

В то же время знания, умения и навыки, осваиваемые при изучении дисциплины «Стратегический менеджмент», необходимы для изучения и освоения следующих дисциплин ОПОП и учебного плана: «Управление разработкой и реализацией проекта» и других.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетных единиц (180 акад. часов). Форма промежуточной аттестации – экзамен

	Очная форма обучения
Курс	4
Семестр	7
Лекции	32
Практические (семинарские) занятия	32
Лабораторные занятия	-
Консультации	-
Итого аудиторных занятий	64
Самостоятельная работа	80
Курсовая работа	-
Экзамен	36
Общее количество часов	180

## 2. Курс лекций по дисциплине (конспекты)

### Лекция 1. Стратегия: сущность и содержание — 2 часа.

#### 1.1. Основные понятия стратегического менеджмента.

Стратегический менеджмент (strategic management) как научная область прошел достаточно долгий путь развития с 1960-х гг. Поначалу исследования и практика в области формирования стратегии компании развивались относительно медленно, а затем произошло существенное ускорение и к настоящему времени накоплен немалый объем научных и практических знаний в данной динамично развивающейся сфере. Исследования по вопросам стратегического менеджмента настолько обширны, что это позволило Г. Минцбергу, Б. Альстрэнду и Дж. Лэмпелу выделить целых десять теоретических школ в данной научной сфере. Так, в зависимости от понимания сторонниками той или иной школы сущности стратегии и процесса ее формирования данные исследователи выделяют: школу дизайна, школу планирования, позиционирования, предпринимательства, когнитивную школу, школу обучения, школу власти, культуры, внешней среды и школу конфигурации.

Причем, большинство экономистов достаточно близки в понимании сущности стратегического управления. Так, К. Боумэн представляет стратегическое управление как «деятельность, связанную с постановкой целей и задач организации и с поддержанием ряда взаимоотношений между организацией и окружением, которые дают возможность ей добиваться своих целей, соответствуют ее внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивой к внешним требованиям». Аналогичной точки зрения придерживаются И. Ансофф, А.Н. Люкшинов, А.А. Томпсон и др. При этом, общими чертами данных подходов к стратегическому менеджменту является выделение таких его характеристик, как:

стратегическое намерение (то есть, стратегическое управление предполагает определение миссии и целей развития компании);

стратегическое соответствие (приведение в соответствие внутренних ресурсов компании с изменениями внешней среды, адаптация к изменениям среды фирмы).

Но, делая акцент на выработке организационной миссии и стратегии, стратегический менеджмент, тем не менее, уделяет и значительное внимание ресурсному потенциалу, необходимому для обеспечения успешной деятельности компании. То есть, не менее важной характеристикой стратегического менеджмента является нахождение способов и путей распределения ограниченных ресурсов компании для достижения целей компании и выполнения ею своей миссии. Неслучайно, Кантер (Kanter) видит предназначение стратегического менеджмента в «выявлении сегодня действий для формирования будущего» и превращении их в «действенное средство – интегрированный и институционализированный механизм перемен». Таким образом, стратегический менеджмент воплощает в себе одновременно и цель, и средство. Как цель он описывает видение будущего компании через несколько лет. Как средство он показывает, какими способами это видение достигается.

Не отрицая важность и правомерность данного подхода, мы поддерживаем точку зрения О.С. Виханского на стратегическое управление, согласно которой стратегическое управление – это управление организацией, которое «опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей». То есть, еще одной немаловажной характеристикой стратегического управления является ориентация деятельности компании на удовлетворение нужд потребителей более эффективными, чем

у конкурентов способами, и развитие ее внутреннего (и, прежде всего, человеческого) потенциала для повышения конкурентоспособности фирмы.

Особенности стратегического управления особенно очевидны в сравнении с оперативным управлением. Деятельность по стратегическому управлению направлена на обеспечение стратегической позиции, которая обеспечит будущую жизнеспособность организации в изменяющихся условиях.

Оперативное управление занимается использованием существующей стратегической позиции фирмы с целью достижения целей организации.

Стратегический подход к управлению связан с развитием будущего потенциала фирмы, а оперативный, реализует существующий потенциал в доходы и рост фирмы. Стратегический менеджмент имеет дело с политическими решениями, влияющими на всю компанию, и руководствуется общей целью ее позиционирования для эффективного взаимодействия с внешним окружением.

Одновременно стратегический менеджмент обладает и эмпирическим характером, поскольку менеджеры принимают практические решения в процессе реализации целей компании.

Следует отметить, что стратегическое управление включает две взаимодополняющие системы: анализ и выбор стратегических позиций и управление в реальном масштабе времени. Соответственно, стратегическое управление принимает две дополнительные формы: управление стратегическими возможностями, которое является логическим продолжением стратегического планирования, и управление проблемами в реальном масштабе времени. Таким образом, стратегическое управление является более масштабной категорией по сравнению с другим понятием – «стратегическое планирование», являющимся составной частью системы стратегического управления.

Подобно теоретическим подходам к трактовке понятия «стратегическое управление», многие экономисты близки в своих позициях в отношении понятия «стратегическое планирование». Анализ экономической литературы показывает, что стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.

Стратегическое планирование должно быть направлено на долгосрочное развитие предприятия, достижение более высоких темпов экономического роста на основе поэтапного совершенствования различных производственно-технических факторов и организационно-управленческих структур с целью обеспечения высокого качества работы персонала и уровня жизни своих работников. Согласно Питеру Лоранжу, процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений. Его задача – обеспечить нововведения и изменения в организации в достаточной степени.

Стратегия фирмы является важнейшим элементом системы стратегического менеджмента, и если концепцию стратегического управления можно рассматривать как общий подход, то стратегию фирмы как одно из проявлений этого подхода в конкретной форме.

Причем, если в отношении сущности понятия «стратегическое управление» существуют достаточно близкие теоретические подходы, то единой точки зрения на понятие «стратегия» в теории стратегического менеджмента до сих пор не сформировано

## **Лекция 2. Стратегическое управление: эволюция научных взглядов. — 4 часа.**

Прежде всего, экономистами стратегия рассматривается как план. Впервые о стратегии, рассматриваемой в виде плана, заговорила так называемая школа планирования и, в частности, ее представитель Игорь Ансофф (I. Ansoff). За понимание стратегии в виде плана выступают и Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури. «Стратегия

представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей».

Яркими событиями, положившими начало школы планирования, стали появление в 1965 году работы И. Ансоффа (Ansoff) «Корпоративная стратегия» и выход в 1969 году книги Джорджа Стейнера (Steiner) «Планирование для высшего руководства». В школе планирования создание стратегии рассматривается как относительно изолированный систематический процесс формального планирования, разбиваемого на отдельные шаги, схематически изображенные в виде контрольных таблиц и поддерживаемые соответствующими методами. То есть, любимый «конек» школы стратегического планирования – разработка обширных процедур, призванных разъяснить и количественно представить цели организации (которые в таких случаях принято называть «задачами»). Девиз школы планирования: «предвидеть и готовиться». С точки зрения школы планирования ответственность за принципиальную сторону всего стратегического процесса возлагается на высшее руководство компании; ответственность же за практическую сторону ложится на плечи штатных плановиков - отмечают они.

Понимание стратегии в виде плана предполагает рациональный, технократический подход к организации, где она рассматривается как машина. Причем, понимание стратегии как плана хорошо работает в условиях стабильной и прогнозируемой среды, наличия проблем, которые можно при их решении разбить на задачи; когда функционирование подразделений организации прогнозируемо; а руководители в состоянии модифицировать организацию. Как отмечали основоположники школы планирования, планы разделяются на субстратегии и программы. Неудивительно, что развитием их подхода стала модель, предложенная Кунцем, который определил стратегию как генеральную программу действий, выявляющую приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели. Такая программа, согласно Кунцу, формулирует главные цели и основные пути их достижения таким образом, что предприятие получает единое направление движения. Российские экономисты Л.И. Абалкин, Т.Г. Морозова, А.М. Масс также представляют стратегию в виде долговременной и комплексной программы, рассчитанной на длительную перспективу или «в виде долговременных наиболее принципиальных установок, планов, намерений руководства предприятия в отношении производства, доходов и расходов, бюджета, налогов и т.д.».

На основании подходов, рассматривающих стратегию как план или программу, сформировалась точка зрения на стратегию как совокупность правил долговременного распределения ресурсов организации, лежащих в основе выработки и принятия стратегических решений, влияющих на будущее состояние предприятия, как средства связи с внешней средой. Так, К. Боумэн отмечал, что «стратегия – есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности».

Придерживаются подобной точки зрения и некоторые российские экономисты – В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова, А.Н. Люкшинов и др. Другим подходом является определение стратегии в виде пути, ориентира или направления развития организации, дороги из настоящего в будущее. Данной точки зрения придерживаются, например, Д. Перкинс, Дж. Глинн, которые отмечают, что стратегию можно рассматривать как «основное связующее звено между тем, что организация хочет достичь (ее целями) и линией поведения, выбранной для достижения этих целей».

Данный взгляд характерен и для О.С. Виханского, который определяет стратегию как «долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в определенной среде, приводящие организацию к ее целям».

Следующий подход к пониманию стратегии – это представление ее в виде принципа поведения с учетом поведения в прошлом организации или следование некой модели поведения. Данная методология была предложена в начале 1990-х годов Ч.

Линдбломом (Lindblom), Р. Кайертом (Cyert), К. Вейком (Weick), Дж. Куинном (Quinn), К. Прахаладом (Prahalad) и Г. Хэмелом (Hamel).

Согласно их исследованиям, поведение способствует ретроспективному мышлению, направленному на осмысление предпринимавшихся действий, что обеспечивает обучение организации. И роль руководства заключается в управлении процессом стратегического обучения там, где будут развиваться новые стратегии. Сами же стратегии появляются как схемы действий из прошлого, некоторые из которых превращаются в принципы поведения компании в будущем.

Альтернативный взгляд: стратегия – это позиция. Фундаментом данного подхода к пониманию стратегии являются исследования авторов школы позиционирования 2 Шендела (Schendel) и К. Хаттена (Hatten) (университет Пардю), Майкла Портера (Porter), которые рассматривали стратегии как общие, рыночные (экономические и конкурентные) позиции компаний, которые могут быть идентифицированы. Например, Майкл Портер (Porter) в своей работе «Конкурентная стратегия» отмечал, что «стратегия представляет собой создание посредством разнообразных действий уникальной и ценной позиции компании». Данную точку зрения поддерживает российский экономист М.И. Бухалков, заменяя термин «позиция» термином «положение фирмы». Так он отмечает, что «стратегия развития... это занятие соответствующего или планируемого положения, как на внутреннем, так и на внешнем рынке». Продолжили развитие подхода М. Портера в конце 1980-х гг. сторонники школы окружения (школы внешней среды): М. Ханнан (Hannan), Дж. Фриман (Freeman), Д. Пью (Pugh), которые рассмотрели организацию как живое существо, а стратегию как особые позиции (в экологии популяции именуемые нишами), которые занимает организация в своем окружении.

Данные исследователи являются сторонниками так называемой школы обучения. Согласно школе обучения, разработка стратегии - это процесс индивидуального и коллективного обучения.

Первыми отголосками школы позиционирования были труды о военных стратегиях: созданный около 400 лет до н.э. трактат «Военное искусство» Сунь-Цзы (Sun Tzu) и датируемый I половиной XIX века трактат «О войне» Карла фон Клаузевица (von Clausewitz). Кроме того, в школе позиционирования можно выделить 2 наиболее яркие и плодотворные «волны» публикаций и исследований:

1) «Консалтинговые императивы» (1970-е гг.) - появление так называемого «матричного» подхода, когда целый ряд консультационных фирм стали публиковать результаты своих исследований по стратегическому менеджменту, наиболее важными из которых являются результаты деятельности БКГ.

2) Работы об эмпирических предположениях (сер.1970-х - 1980-е гг.) – это совокупность систематических эмпирических поисков взаимосвязей между внешними условиями и внутренними стратегиями компаний. Именно книга М. Портера (Porter) «Конкурентная стратегия», вышедшая в 1980 г., и работа «Конкурентные преимущества», появившаяся в 1985 г. Являются наиболее яркими примерами данной «волны» школы позиционирования.

Стратегия как позиция локализует фирму в среде окружающей и конкурентной. Сама же среда при этом рассматривается как источник возможностей, факторов риска и форс-мажора. Организация, как и живое существо, стремится занять позицию в этой среде, что, с одной стороны, позволяет проявиться потенциалу организации и использовать возможности среды, а с другой стороны – скрыть свои слабые стороны и в максимальной степени нейтрализовать факторы риска и форс-мажора.

Школа среды выросла из так называемой «теории ситуационных факторов» (авторами которой были Д. Миллер, К. Дродж, Ж.М. Тулуз (Miller, Droge & Toulouse)), описывающей взаимосвязи между конкретными измерениями окружения и определенными признаками организации. Теоретики школы внешней среды полагают, что построение стратегии есть реактивный процесс, инициируемый не изнутри организации, а

под влиянием внешних обстоятельств. Соответственно они пытаются осмыслить испытываемое организацией давление извне. Авторы школы внешней среды склонны отводить организации пассивную роль, которая заключается в реакции на происходящие во внешнем окружении события. Организация должна либо адекватно реагировать на силы внешней среды, либо ей придется «уйти со сцены».

Но когнитивная школа углубила исследования стратегического планирования и рассмотрела процесс формирования стратегии как процесс познания, определяя стратегию как индивидуальное понимание внешнего окружения и смысла существования организации, присущее руководителю фирмы.

Когнитивная школа возникла в 1980-е гг. и, опираясь на логику когнитивной психологии, начала исследования стратегического процесса с точки зрения познавательных способностей человека, пытаясь проникнуть в сознание стратега. До появления этой школы, исследователей больше интересовали требования к мышлению и условия его осуществления, чем сам мыслительный процесс. Представители школы познания: Г. Саймон (Simon), Дж. Марч (March). Девиз когнитивной школы: «Я увижу это, когда поверю в него».

Развитием данного подхода является точка зрения, согласно которой стратегия предполагает не только понимание внешнего окружения, но и необходимость адаптации фирмы к этому внешнему окружению. Так, Кэй (Kay) понимает стратегию компании как поиск соответствия между внутренними возможностями компании и внешней средой.

Кроме того, сформировался подход, согласно которому стратегия – это ловкий прием в борьбе с противником, особый «маневр», предпринимаемый с целью перехитрить соперника или конкурента. Данная точка зрения была сформулирована сторонниками школы власти. Так, например, Г. Аллисон (Allison), Дж. Пфеффер (Pfeffer), Г. Салансик (Salancik) и Г. Эстли (Astly) отмечали, что стратегии носят спонтанный характер и принимают форму политического приема, уловки, метода для осуществления стратегических перемен и удержания преимуществ в конкурентной борьбе. Данная трактовка понятия стратегии присуща политическому подходу к организации, рассматривающему ее как политическую систему, при которой уделяется особое внимание согласованию интересов и обеспечению целостности принимаемых решений и действий. Научные труды, относящиеся к данной школе немногочисленны. По большей части это работы о проблемах совместных предприятий и коммерческих альянсов. Среди наиболее ярких исследований можно выделить книгу «Формирование стратегии: политические концепции» А. Макмиллана (McMillan), работу Дж. Сарразин (Sarrazin), статьи Э. Петтигрю (Pettigrew), Дж. Боуера и Й. Доза (Bower & Doz).

И стратегия для такой политической системы, действительно, средство или прием борьбы. Данная точка зрения на стратегию поддерживается и некоторыми российскими исследователями – В. Акуловым, М. Рудаковым.

Но существует и подход, согласно которому, стратегия – это предвидение. Данная точка зрения стала результатом исследований школы предпринимательства. Значительная часть источников литературы в рамках школы предпринимательства ориентирована на массового читателя – в духе рассуждений о «сильном руководстве». В основном это биографии или автобиографии выдающихся лидеров в различных отраслях. Другая же часть литературы сосредоточена на личности предпринимателя. Работы же таких исследователей, как А. Коул (Cole), Й. Шумпетер (Schumpeter), О. Коллинс и Д. Мур (Collins & Moore), Манфред Кетс де Ври (Kets De Vries), затрагивают целый ряд вопросов процесса разработки стратегии и ее сущности. Так, данные авторы школы предпринимательства рассматривают процесс построения стратегии как попытку проникновения в будущее, озарение, посетившее выдающегося менеджера, и принятие им риска за выбор стратегического направления. То есть, стратегический процесс рассматривается сквозь призму действий одного человека, руководителя организации, в чем подчеркивается значение свойственных только ему состояний и процессов –

интуиции, здравомыслия, мудрости, опыта, проницательности и, соответственно, «предвидение», означающее мысленное представление стратегии, рожденное или отображенное в сознании руководителя организации, становится центральным понятием в школе предпринимательства.

В частности, Й. Шумпетер (Schumpeter) и А. Коул (Cole) отмечали, что стратегия существует в сознании руководителя в качестве его предвидения будущего компании, а именно интуитивного выбора движения к будущему организации. Данной точки зрения придерживается и П. Друкер. Одним же из наиболее распространенных взглядов на понятие «стратегия» является подход, согласно которому, стратегия – это перспектива, открывающаяся перед организацией. Впервые подход к пониманию стратегии как перспективы был сформулирован представителями школы дизайна.

Появление данной научной школы, являющейся первой из всех научных школ стратегического менеджмента, мы связываем с книгами, вышедшими в 1960-х гг. – «Руководство в планировании» Филипа Селзника (Selznick), «Стратегия и структура» Альфреда Чандлера (Chandler) и учебник «Политика бизнеса» (BusinessPolicy: Text&Cases) Кеннета Эндрюса (Andrews). По сути, это были исследования, заложившие фундамент для формирования всей теории стратегического менеджмента. Школа дизайна концентрирует внимание на процессе разработки, который должен быть, прежде всего, «творческим актом». Таким образом, построение стратегии рассматривается как процесс неформального дизайна (в смысле конструирования, проектирования, моделирования).

Филипом Селзником (Selznick) и Кеннетом Эндрюсом (Andrews), а позднее школа культуры развила подход школы дизайна и охарактеризовала стратегию как коллективную перспективу. Организация в данном случае рассматривается как социальная система. В основе социального подхода стратегия предстает как перспектива получения будущих результатов, которая воодушевляет коллектив.

Основу школе культуры заложили специалисты Ассоциации СИАР – Эрик Ренман (Rhenman) и Ричард Норманн (Normann). Кроме того, развитие данной школы во многом было обусловлено появлением в рамках теории ресурсной базы работ Биргера Вернерфельта (Wernefelt), Джея Барни (Barney) и других авторов под влиянием идей, выдвинутых Эдит Пенроуз (Penrose). К тому же, немаловажную роль в формировании данной научной школы сыграли работы таких исследователей, как К. Рот и Д. Рикс (Roth & Ricks), Ф. Ригер (Riger), Эндрю Петтигрю (Pettigrew), С. Фельдман (Feldman) и М. Ферсироту (Firsiroutu). Школа культуры концентрируется в основном на роли культуры в поддержании стратегической стабильности организации или в активном сопротивлении стратегическим изменениям. Поскольку принципы формирования стратегии определяются культурой организации, то, согласно данной школе, стратегический процесс является процессом коллективным, что неудивительно, так как для школы культуры организационная культура ассоциируется с коллективным познанием. В определенном смысле культура представляет собой жизненную силу организации.

И формирование стратегии является процессом социального взаимодействия, основанным на общих для членов организации убеждениях и понимании.

Только коллектив, который разделяет общие видение, цели и стремления, способен решить стоящие перед организацией задачи. Стратегия в этом смысле аналогична личности для индивидуума. Организация рассматривается как коллектив, к которому применяются методы социального конструирования. И стратегия в данном подходе является выражением сконструированных и разделяемых ценностей, веры, норм, практик решения проблем и конфликтов, использования возможностей. Критериями хорошо построенной стратегии являются: эмоциональный подъем и энтузиазм сотрудников, мобилизация потенциала коллектива, концентрация усилий. Следует отметить, что стратегия как перспектива рассматривалась и сторонниками когнитивной школы стратегий - Г. Саймоном (Simon), Дж. Марчем (March). Стратегию как «перспективу в

процессе определения ключевых стратегических вопросов и факторов успеха» рассматривал и М. Амстронг.

Выбрать какую-то одну из предложенных альтернативных точек зрения в качестве наиболее оптимальной достаточно трудно, поскольку все они отражают те или иные аспекты понятия — «стратегия»:

план выступает четкой и детализованной формой представления стратегии для ее практической реализации;

стратегическая перспектива характеризует направленность организации в будущее; принцип поведения подчеркивает необходимость использования опыта организации, накопленного потенциала;

позиция организации выступает результатом стратегических мероприятий и определяет ее отличительные особенности в окружении;

политический прием является методическим инструментарием стратегической борьбы;

предвидение позволяет представить картину будущего состояния внешнего окружения и самой организации, а путь, отражает направление, которое выбирает организация для выполнения своей миссии и достижения своих целей.

Неслучайно, что А. Бочкарев дает обобщающую трактовку понятия «стратегия», в качестве которой он понимает концепцию деятельности фирмы, направленную на достижение сформулированных целей.

В этом смысле более конструктивной является точка зрения представителей современного направления теории стратегического планирования — **школы трансформации**, согласно которой особенности организации и ее эволюции предполагают правомерность существования различных подходов к пониманию стратегии.

Школа трансформации (конфигурации) отличается от других школ стратегий тем, что она стремится объединить различные стратегические идеи. Неслучайно, что представители школы конфигурации (П. Хандавалла (Khandawalla), Г. Минцберг (Mintzberg), Денни Миллер (Miller), Р. Майлз и К. Сноу (Miles & Snow) и др.) стремятся объединить разрозненные элементы - процесс построения стратегии, содержание стратегии, организационную структуру и ее окружение - в отдельные последовательно составляющие жизненный цикл организации стадии, например роста и стабильной зрелости. Но, если организация вступает, к примеру, в состояние стабильности, то разработка стратегии предполагает, согласно данной школе, анализ перехода из одного состояния в другое. Значит, с другой стороны, эта школа, опираясь на богатую литературу и практику «стратегических изменений», описывает формирование стратегии как процесс трансформации.

Так, большую часть времени организация может быть описана как некая устойчивая конфигурация ее составных частей. То есть, на определенный период времени она принимает четко определенную форму структуры, адекватную определенному контексту, что, в свою очередь обуславливает поведение организации, и как следствие, присущий ей набор стратегий, следование которым предполагает функционирование согласно определенному плану. Такие периоды стабильности время от времени прерываются трансформацией – квантовым скачком в иную конфигурацию. Чередование периодов устойчивого состояния конфигурации и переходного процесса трансформации со временем выстраивается в схематичную последовательность. Таким образом, целью стратегического менеджмента становится поддержание стабильности эффективного функционирования организации на относительно длительных отрезках времени. В то же время в периоды возникновения потребности в трансформации стратегический менеджмент призван обеспечить управление процессом перехода и сохранение жизнеспособности организации.

Соответственно, процесс построения стратегии сводится к разработке концепций или формальному планированию, к систематическому анализу или видению руководства, к скооперированному обучению или конкурентной борьбе, к сосредоточенности на индивидуальном обучении, коллективной социализации или ограничивается реакциями на воздействия внешней среды.

Однако его обязательным условием выступает своевременность предпринимаемых действий и их адекватность контексту. Результирующие стратегии принимают формы планов или программ, схем, позиций, перспектив или приемов, но, опять же, каждая в свое время и в соответствии с ситуацией.

Таким образом, школа конфигурации представляет нам еще одно определение стратегии: стратегия предстает в виде длительного, сложного процесса конфигурации организации, качественной последовательности действий и состояний, которые используются для достижения целей предприятия, сравнимого по своей сложности с искусством. Неслучайно, дословно слово — «стратегия» от греческого «strategos» означает «искусство генерала».

На основе рассмотренных трактовок понятия «стратегия», мы можем сделать выводы о значении, которое она имеет для организации:

Стратегия обеспечивает логику функционирования компании;

Стратегия устраняет неопределенность и обеспечивает порядок;

Стратегия задает направление. Преимуществом данной функции стратегии является указание организации надежного курса развития в существующих условиях, но, следуя по выбранному курсу, необходимо продолжать мониторинг внешнего окружения с тем, чтобы своевременно улучшать стратегию;

Стратегия координирует усилия организации. То есть, стратегия способствует координации деятельности организации, чтобы менеджмент «не тянул воз» в разные стороны;

Стратегия характеризует организацию. Отражая характеристики организации, стратегия демонстрирует ее отличительные особенности;

Стратегия указывает направления распределения ресурсов фирмы и использования ее потенциала в долговременной перспективе развития предприятия. Она обеспечивает концентрацию ресурсов в выбранных предприятием направлениях роста;

Стратегия устанавливает соответствие между целями организации и интересами ее окружения (интересами и целями покупателей, партнеров, общества), что увязывает функционирование фирмы, ее возможности с ситуацией на рынке и снижает неопределенность и риск предпринимательской деятельности; как результат, стратегия позволяет удовлетворять желания клиентов более продуктивными, чем у конкурентов способами, и достигать целей организации и осуществления ее миссии.

### **Лекция 3. Методологические основы стратегического менеджмента – 4 часа.**

#### **3.1. Принципы и тенденции стратегического управления.**

Содержанием стратегического менеджмента являются:

- определение назначения и главных целей бизнеса фирмы;
- анализ внешней среды фирмы;
- анализ ее внутренней обстановки;
- выбор и разработка стратегии фирмы;
- анализ портфеля диверсифицированной фирмы, проектирование ее организационной структуры;
- выбор степени интеграции и систем управления;
- управление комплексом «стратегия - структура – контроль»;
- определение нормативов поведения и политик фирмы в отдельных сферах ее деятельности;

- обеспечение обратной связи результатов и стратегии компании;
- совершенствование стратегии, структуры, управления.

Можно выделить основные *принципы и тенденции стратегического управления предприятиями* в современных российских условиях.

1. Разделение управления имуществом (функция собственника) и производством (компетенция директора, правления, менеджера). Согласно российскому законодательству в акционерном обществе только собрание акционеров-собственников может принимать решения об изменении уставного капитала, продаже, покупке, сдаче в аренду дорогостоящего (более 10% общих активов) имущества, распределении прибыли (после уплаты налогов), эмиссии ценных бумаг, реорганизации предприятий, открытии и закрытии филиалов и т.д. В то же время собственник (в том числе фонд государственного имущества) не вправе вмешиваться в управление производством (выбор поставщиков, сбыт продукции, набор и увольнение работников и т.д.). Арендодатель следит за изменением стоимости своего имущества, соотношением активов и пассивов, прибылей и убытков, внесением арендной платы, но не может указывать арендатору условия реализации продукции и распределения доходов.

2. Основной стратегией предприятия становится планирование доходов и расходов, внимание руководителей перемещается из снабженческо-производственной в финансово-сбытовую сферу. В условиях кризиса средства можно вкладывать лишь в наиболее надежные и перспективные проекты, которые не только обеспечат заданный уровень доходности, но и укрепят рыночные позиции фирмы. Высокий уровень риска (зависимость ожидаемой выручки от изменения цен на ресурсы, ссудного процента, темпов инфляции, валютного курса и других независимых от предприятия факторов) может быть компенсирован повышенной эффективностью вложений.

Оценка эффективности производства в конечном счете характеризует результативность конкретных проектов и управления предприятием в целом.

Она включает четыре основных этапа:

- 1) исчисление производственных расходов;
- 2) определение требуемых инвестиций (капиталовложений);
- 3) прогнозирование ежегодных доходов с учетом износа активов;
- 4) определение срока окупаемости капиталовложений и его соответствия нормативу.

3. Разделение функций стратегического и оперативного управления производством. Первые осуществляет руководитель (совет директоров) и штаб (консультативный совет, не имеющий права давать прямые указания исполнителям), вторые – правление, директора по производству, маркетингу и сбыту и т.д., подчиненные им отделы управления. К числу обязанностей руководителя относится определение общих целей на основе анализа и прогнозирования рыночных позиций фирмы, утверждение соответствующих планов и программ, структуры управления, концепции маркетинга, основных направлений НИОКР, разработка кадровой, социальной, финансовой, инвестиционной, закупочной и производственной (что и как выпускать) политики, координация работы структурных единиц и служб управления, подбор непосредственно подчиненных сотрудников. Вмешательство генерального директора в оперативное управление поставками, запасами, календарное планирование и т.д. неприемлемо в рыночной экономике.

4. Многообразие стратегий управления в зависимости от рыночных позиций фирмы и сфер деятельности, где она может рассчитывать на успех.

5. Организация сотрудничества крупного и малого бизнеса. 80-е годы XX века стали во всем мире периодом возрождения малого бизнеса. Стратегический менеджмент учитывает развивающиеся в настоящее время виды кооперации, малого и крупного бизнеса. Во-первых, это предпринимательская сеть, то есть объединение большого числа малых предприятий для производства определенной конечной продукции, которую не под

силу произвести одному малому предприятию. Заключается соглашение, разделяются функции между участниками, каждый специализируется на том виде деятельности, который может выполнить наиболее эффективно. Во-вторых, следует выделить франчайзинг – систему сотрудничества крупного и малого бизнеса, при которой крупная фирма имеет договоры с большим количеством (до 3 тысяч) малых компаний. При этом крупная корпорация предоставляет свой товарный знак, предоставляет свою технологию и оборудование, ведет обучение кадров, контролирует качество продукции.

### **3.2. Основные составляющие стратегического менеджмента.**

Рассмотрим основные этапы стратегического менеджмента.

*Стратегический анализ* требует четкого понимания со стороны руководства того, на какой стадии развития находится предприятие, прежде чем решать, куда двигаться дальше. Для этого необходима эффективная информационная система, обеспечивающая данными для анализа прошлых, настоящих и будущих ситуаций. Хорошо проведенная бизнес-диагностика сильных и слабых сторон деятельности предприятия дает реальную оценку его ресурсов и возможностей, а также является отправной точкой разработки стратегии. Важны и знания о конкурентном окружении, в котором работает фирма.

Особенностью стратегического менеджмента является его ориентация в будущее, а, следовательно, необходимо определить: к чему стремиться, какие цели ставить.

В зависимости от специфики отрасли, особенностей состояния среды, характера и содержания миссии в каждой организации устанавливаются свои собственные цели. Классифицировать цели можно по следующим функциональным областям:

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

- объем продаж в натуральном и в стоимостном выражении;
- число клиентов;
- доля рынка.

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

- обеспечить определенный объем производства (объем производства = объем продаж - существующие запасы + планируемые запасы);
- построить цех (объем капитального строительства);
- разработать новую технологию (проведение НИР и ОКР).

*Организационные цели* – все, что касается управления, структуры и персонала организации, например:

- принять на работу трех маркетологов;
- довести средний уровень зарплаты сотрудников до уровня зарплаты у лидера на рынке;
- внедрить систему управления проектами.

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

- чистый объем продаж (из «рыночных целей»);
- величина издержек (из «производственных» и «организационных» целей);
- валовая и чистая прибыль;
- рентабельность продаж и т.п.

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

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

Процесс установления целей предполагает прохождение четырех фаз:

*Выявление и анализ тех тенденций, которые наблюдаются во внешней среде фирмы.* Руководство должно стремиться предвидеть то, в каком состоянии окажется

внешняя среда, и устанавливать цели в соответствии с этим предвидением. Цели должны быть сформулированы таким образом, чтобы, не абсолютизируя тенденции, отражать их.

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

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

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

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

- цели корректируются всякий раз, когда того требуют обстоятельства;
- упреждающее изменение целей. При этом подходе устанавливаются долгосрочные и краткосрочные цели, после достижения краткосрочных целей разрабатываются новые долгосрочные и краткосрочные цели и т.д.

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

Наряду с анализом внутренней среды, организации необходима также диагностика внешнего окружения, чтобы знать возможности и угрозы развития в будущем.

Анализ внешней среды осуществляется в семи областях (сферах), каковыми являются экономика, политика, рынок, технология, конкуренция, международное положение и социально-культурное поведение. Таким образом, стратегический анализ выступает важнейшим этапом управления при выработке эффективной стратегии, которая основывается, как правило, на трех составляющих:

- правильно выработанных долгосрочных целях;
- глубоком понимании внешнего конкурентного окружения;
- реальной оценке собственных ресурсов и возможностей.

*Стратегический выбор* включает формирование и оценку альтернативных направлений развития предприятия. Принимается наиболее предпочтительный вариант. Есть специальные методы прогнозирования и оценки будущих ситуаций на базе сценариев развития и портфельного анализа. Считается, что формирование и оценка альтернативных вариантов развития представляет самостоятельную ценность для управления и реализуется в ходе стратегического планирования. При этом определяются временные рамки, ресурсы, источники и объемы финансирования и ответственные за реализацию намеченных мероприятий.

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

Обязательство компании перед покупателем основывается на ожиданиях, которые присутствуют при покупке товаров или услуг. Неадекватная оценка этого обязательства

привела к принятию законов о защите прав потребителей и к созданию множества регулирующих органов для их защиты. В России «Общество по охране прав потребителей» тоже имеет влияние и может испортить репутацию любой организации, на которую жалуются потребители.

*Реализация выбранной стратегии* предусматривает корректировку двух предыдущих этапов. Деятельность руководства направлена на модернизацию (при необходимости) системы управления, приведение в соответствие со стратегическими целями организационной структуры фирмы, выделение необходимых ресурсов, а также на подготовку персонала. Другими словами, стратегический менеджмент формируется таким образом, чтобы помочь руководству организации предвидеть тенденции развития бизнеса, отслеживать внешние влияния.

К числу стратегических решений на данном этапе можно отнести: реконструкцию предприятия, внедрение новой продукции и технологий, организационные изменения правовой формы предприятия, структуры производства и управления, оплаты труда и т.д., выход на новые рынки сбыта, а также приобретение (слияние) предприятий и др.

Стратегическому менеджменту присущ также свой алгоритм: что надо делать (концептуальный аспект, формирование генеральной цели); как делать (технологический аспект); с использованием каких средств (ресурсный аспект); в какие сроки и какой последовательности (временной аспект); кто будет делать (кадровый аспект); какой должны быть организационная структура управления (организационно-управленческий аспект).

#### **Лекция 4. Стратегические решения в бизнесе – 4 часа.**

Стратегия в той или иной форме присуща любой системе управления, хотя и будет отличаться спецификой в зависимости от ее типа – портфельная, или корпоративная; конкурентная, или бизнес-стратегия; функциональная. Выделяются соответственно и три уровня стратегических решений.

*Корпоративные (портфельные) решения* касаются деятельности предприятия в целом. Исторически бизнес был однопродуктовым, затем наступила его диверсификация, поэтому данный уровень в настоящее время связан с управлением многопродуктовым (многопрофильным) предприятием. Основной целью портфельной стратегии является выбор тех подразделений, в которые следует направлять инвестиции. Главные моменты такой стратегии охватывают распределение ресурсов между подразделениями на основе портфельного анализа; диверсификацию производства с целью снижения хозяйственного риска и получения эффекта синергии; изменение организационной структуры корпорации; выработку единой стратегической ориентации подразделений.

*Конкурентные решения* распространяются на хозяйственные подразделения предприятия. Цель их – обеспечить бизнес-план, показать, как предприятие будет конкурировать на конкретном товарном рынке, кому и по каким ценам будет продаваться продукция, как ее рекламировать, как побеждать конкурентов и т.д.

*Функциональные решения* принимаются в интересах отделов и служб предприятия. Это стратегии производства, маркетинга, финансов, персонала, инноваций и т.д. Их цель – рациональное распределение ресурсов отдела (службы), а также поиск эффективного поведения в рамках заданной функции. Считается, что независимое формирование функциональных стратегий – неподнятая целина менеджмента, где скрыты огромные резервы эффективности.

Корпоративная стратегия на предприятиях с одним видом деятельности будет совпадать с бизнес-стратегией. В свою очередь иерархическая структура управления предполагает, что корпоративная стратегия состоит из ряда бизнес- и функциональных стратегий. Кроме того, стратегия высшего иерархического уровня выступает в качестве целей на более низком уровне.

Философия современного стратегического менеджмента (в отличие от технократического рационализма) основана на системном и ситуационном подходах. Деловая организация рассматривается как «открытая» система. Главные предпосылки успеха изыскиваются не внутри, а вне ее, т.е. успех деятельности связывается с тем, насколько быстро и удачно фирма приспосабливается к экономическому, социально-политическому, социально-культурному окружению.

Западные эксперты считают, что стратегический менеджмент 90-х годов – это менеджмент в быстро изменяющихся условиях. Выдвигаются новые цели и задачи, и, естественно, требуются адекватные ответные изменения внутри самой компании. В числе таких главных обстоятельств, на которые необходимо реагировать организации, следует выделить, прежде всего усиливающуюся глобализацию, более интенсивную конкуренцию, высокие цены на сырье и материалы, сокращение жизненного цикла изделий, трудности в получении средств на исследования и разработки, необходимость постоянно увеличивать внутрифирменную гибкость и адаптивность организации, внедрять новые формы кооперации, в том числе международной.

Стратегические решения в новых условиях имеют следующие характеристики: существенно влияют на способность компании приносить прибыль, касаются компании в целом, принимаются высшим исполнительным органом и советом директоров, имеют долгосрочный характер и поэтому принимаются не столь часто, отражают ценности высшего эшелона управления и обязательно согласуются с корпоративной философией и культурой организации.

#### **Лекция 5. Содержание и структура стратегического управления. Этапы стратегического управления – 4 часа.**

Анализ экономической литературы по стратегическому менеджменту позволяет рассмотреть структуру процесса стратегического управления достаточно однообразно. Как правило, стратегический менеджмент предполагает определение миссии и целей организации, анализ среды фирмы, формирование альтернативных вариантов стратегии и выбор из них наиболее оптимальной, затем предусматриваются мероприятия по управлению реализацией стратегии и контроль достигнутых результатов в рамках управления в реальном масштабе времени.

Основные отличия схем стратегического менеджмента, предлагаемых исследователями, заключаются:

- в разделении и соподчиненности друг другу этапов формирования миссии и целей организации. Например, М. Мескон выделяет этап формирования миссии, за которым следует этап формирования целей компании, а К. Боумэн, О.С. Виханский эти два процесса объединяют в один;

- в разделении аналитического этапа анализа среды фирмы на два отдельных этапа:

- а) этап анализа внешней среды;

- б) этап обследования внутреннего состояния фирмы;

- выделения влияния каждого составляющего элемента процесса стратегического менеджмента на остальные элементы и на всю их совокупность.

Так, О.С. Виханский и В.С. Ефремов, в отличие от многих других теоретиков, указывают на устойчивое обратное влияние каждого составляющего элемента стратегического планирования на их общую совокупность и на каждого из них в отдельности, в то время как М.И. Бухалков, П.В. Забелин, Н.К. Моисеева, П.Э. Лэнд и др. выделяют лишь устойчивую обратную связь всего процесса.

В целом же, схематичное представление процесса стратегического менеджмента, объединяющее подходы многих теоретиков приводится на схеме 1.

То есть, стратегический менеджмент предполагает формирование миссии и целей организации и выработку оптимальной стратегии фирмы по адаптации ее внутреннего

потенциала к изменениям окружения, затем управление реализацией такой стратегии и контроль данной деятельности.

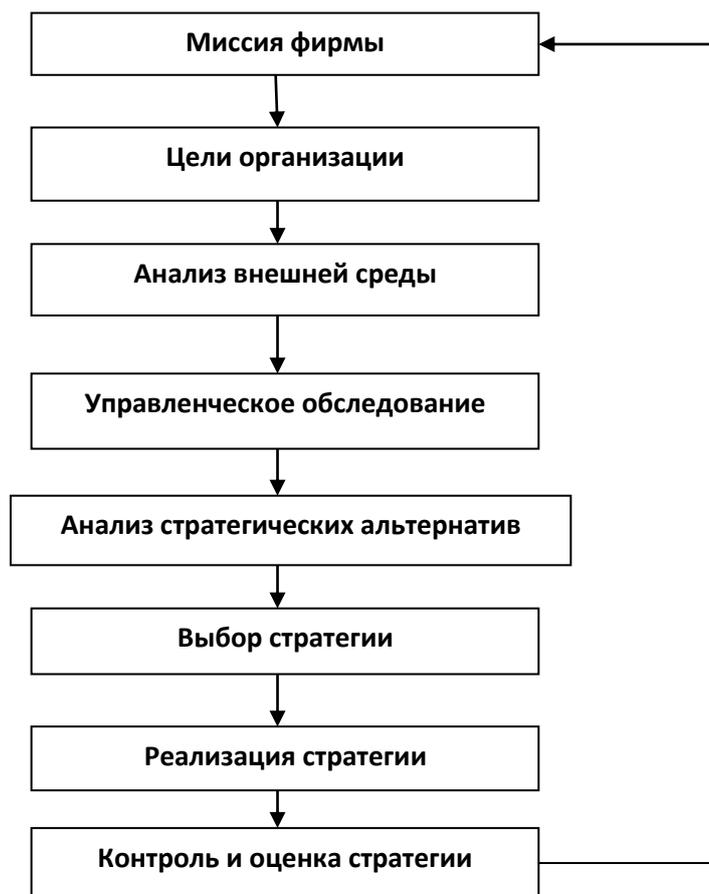
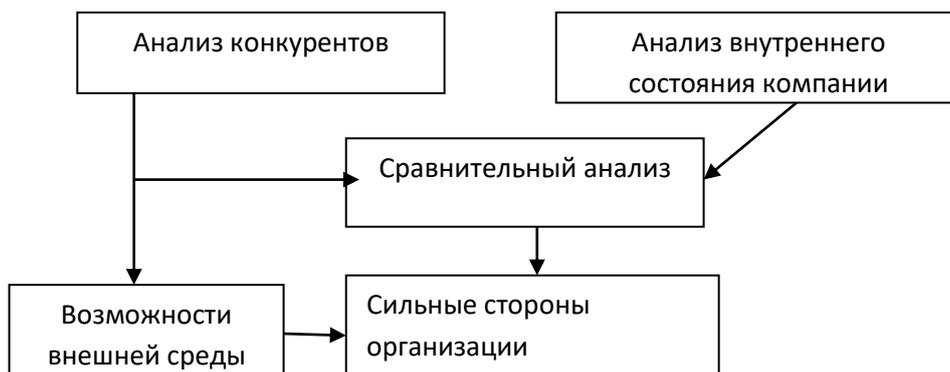


Схема 1. Структура стратегического менеджмента.

### Лекция 6. Стратегический потенциал организации - 2 часа.

Следует отметить, что если конкурентные преимущества организации защищены от имитации конкурентов, то они формируют «стратегический потенциал компании». Под «стратегическим потенциалом предприятия», как правило, понимают совокупность имеющихся ресурсов и способностей для разработки и реализации стратегии предприятия. Соответственно, потенциально более успешной является стратегия, опирающаяся на стратегический потенциал предприятия и развивающая его.

Мы представляем процесс формирования стратегического потенциала компании следующим образом:



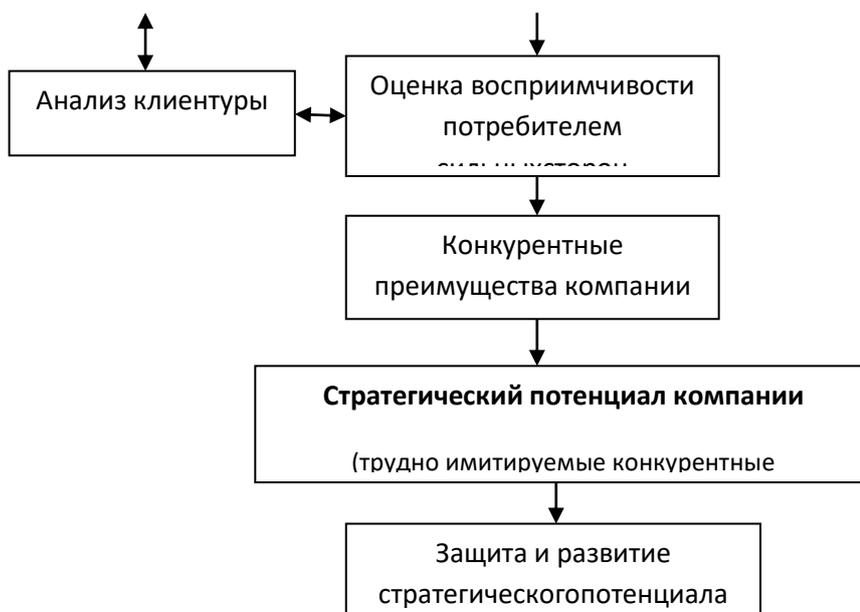


Схема 4. Процесс формирования стратегического потенциала компании.

То есть, формирование конкурентных преимуществ фирмы должно осуществляться путем выполнения ряда взаимосвязанных процессов: осуществления анализа конкурентной среды и обследования внутреннего состояния компании, проведения сравнительного анализа характеристик фирмы с характеристиками ее конкурентов для выявления сильных сторон организации; определение возможностей внешней среды, способных привести к развитию отличительных способностей предприятия и оценка восприимчивости выявленных сильных сторон компании потребителями, что требует осуществления анализа покупательского рынка. В случае позитивной оценки потребителями сильных сторон организации или при достаточно высоком уровне их известности покупателям, подобные отличительные характеристики фирмы можно считать конкурентными преимуществами, и, соответственно, строить на них стратегию развития компании в целях повышения ее конкурентоспособности. При этом для улучшения результатов финансово-хозяйственной деятельности фирмы необходимо предусматривать мероприятия по развитию конкурентных преимуществ и защите их от имитации и копирования конкурентами.

#### **Лекция 7. Аналитическое обеспечение стратегического менеджмента – 4 часа.**

В современной литературе по менеджменту используются различные термины для обозначения процесса анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия: его называют «анализом деятельности предприятия», «внутренним анализом», «самоанализом и бизнес-диагностикой», «анализом проблем», «управленческой или организационной диагностикой. М.Мескон, А.Хедоури называют анализ внутренних переменных компании «управленческим обследованием». А российские экономисты называют данный этап процесса формирования стратегии фирмы «управленческим анализом».

**Управленческий анализ** рассматривается как процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем.

Конечной целью управленческого анализа является предоставление информации менеджерам и другим заинтересованным лицам для принятия адекватных стратегических решений, выбора стратегии, которая в наибольшей степени соответствует будущему предприятия. Наконец, результаты данного анализа должны давать сравнительные оценки

параметров организации с характеристиками конкурентов для определения конкурентных преимуществ организации. Кроме того, в процессе такого анализа необходимо выявить соответствие внутренних ресурсов и возможностей предприятия стратегическим задачам обеспечения и поддержания конкурентных преимуществ предприятия, задачам удовлетворения будущих потребностей рынка.

Необходимо идентифицировать те внутренние переменные, которые могут рассматриваться как сильные и слабые стороны предприятия, оценить их важность и установить, какие из этих переменных могут стать основой конкурентных преимуществ. Следовательно, имея внутреннюю направленность по объекту (внутренняя деятельность предприятия), управленческий анализ, тем не менее, ориентирован на требования внешней среды. Нацеленность на перспективу, на соответствие внешним требованиям и стратегическим задачам предприятия отличает управленческий анализ от преобладавшего в советский период анализа хозяйственной деятельности. Но это не означает отказ от последнего, нет, его результаты должны быть использованы при управленческом анализе, поскольку они дают количественные оценки деятельности предприятия, и, прежде всего, оценку финансового состояния организации. Но при этом, другой не менее важной составляющей должны быть и качественные оценки, которые дают такие составляющие управленческого анализа, как оценка менеджмента в организации, творческого потенциала персонала и т.д.

**Необходимость проведения управленческого анализа возникает, таким образом, по нескольким причинам:**

- он предоставляет информацию для проведения сравнительного анализа с деятельностью конкурентов, что в дальнейшем служит информационной базой для выявления конкурентных преимуществ предприятия;

- дает не только количественные, но и качественные оценки деятельности организации, что позволяет выявить те конкурентные преимущества, которые сложны для имитации конкурентами;

- позволяет выявить резервы и возможности предприятия, его «узкие» места, определить направления адаптации внутренних возможностей предприятия к изменениям внешней среды;

- наконец, его результаты необходимы для оценки привлекательности предприятия, с точки зрения внешнего инвестора и акционеров, определения позиции предприятия в национальных и иных рейтингах.

Методологическими принципами управленческого анализа являются:

- Системный подход, в соответствии с которым, предприятие рассматривается как сложная система, действующая в среде открытых систем и состоящая, в свою очередь, из ряда подсистем;

- Принцип комплексного анализа всех составляющих подсистем, элементов предприятия;

- Динамический принцип и принцип сравнительного анализа: анализ всех показателей в динамике, а также в сравнении с аналогичными показателями конкурирующих фирм;

- Принцип учета специфики предприятия (отраслевой и региональной);

- Направленность на цели;

- Принцип участия.

В соответствии с выделенными принципами управленческий анализ деятельности предприятия целесообразно осуществлять по уровням принятия управленческих решений и разработки стратегии. Выделение уровней принятия управленческих решений (корпоративный, бизнес-уровень, функциональный) является важным методическим шагом, позволяющим структурировать задачи анализа, четко определив круг задач, подлежащих решению на каждом уровне управления. Скажем, принимаемые в функциональной службе (финансовом отделе) решения по управлению финансовыми

потоками, безусловно, затрагивают корпоративный и бизнес-уровень, однако анализ управления финансами может быть отнесен к функциональным блокам именно в силу того, что существует (или должна существовать) соответствующая служба. Точно также маркетинговые, инновационные решения, решения, касающиеся управления персоналом, затрагивают все уровни принятия решений, их целесообразно рассматривать в функциональном блоке, поскольку ими занимаются функциональные службы.

Кроме того, управленческий анализ должен включать оценку всех элементов организации (организационной структуры, кадров, технологии, информации, ресурсов), ее деятельности по таким направлениям как финансы, маркетинг, персонал, логистика, менеджмент и др., что требует участия в осуществлении анализа такого рода всех подразделений компании.

Полный анализ сильных и слабых сторон организации охватывает исследования:

1. Организационных характеристик:

- целей деятельности предприятия;
- ответственности перед обществом и природой;
- типа организационной структуры;
- руководящих кадров (интересы, квалификация, структура полномочий и ответственности); их умения привлекать талантливых людей, способствовать их развитию и закреплять за фирмой;
- системы координации (нормы, правила, регламенты, структура полномочий и ответственности);
- системы контроля;
- системы планирования;
- системы мотивации персонала;
- управленческой культуры и традиций;
- и т.д.

2. Персонала:

- отношений (степень энтузиазма, моральный климат, согласованность интересов);
- профессиональной компетенции (знания, технические навыки и умения, профессиональный опыт);
- численности;

3. Маркетинга:

- силы продавца;
- знания потребителей (потребностей, вкусов, социального состава и динамики);
- гаммы продуктов;
- качества и новизны продукции;
- качественного сервиса;
- уровня известности торговой марки;
- клиентов, их численности, удовлетворенности и лояльности;

4. Технологий:

- установленного оборудования;
- производства;
- усовершенствования продукции;
- научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ;
- ресурсного потенциала и др.

5. Финансов:

- оборота; отношения затраты/эффективность;
- возврата на собственность, активов, инвестиций;
- скорости роста;
- доступности финансовых ресурсов, источников средств;
- структуры задолженности;
- выплат по налогам, выплат дивидендов и др.

Кроме того, немаловажную роль играет факторный анализ издержек (себестоимости) предприятия. Причем, исследование сильных и слабых сторон должно включать в себя не только анализ каждого фактора по отдельности, но анализ целостности наблюдаемой картины, включая исследование и вспомогательных служб предприятия: закупок, поддержания инфраструктуры и т.п.

Следует отметить, что основная методическая проблема осуществления управленческого анализа заключается в большом количестве факторов, подлежащих оценке и анализу. Поэтому экономисты в процессе развития теории стратегического планирования пытались разработать различные технологии и методы для анализа.

Среди методов управленческого анализа выделяют:

ситуационный анализ;

кабинетные исследования: работа с бухгалтерскими документами, или иной внутрифирменной информацией (кстати, это и метод изучения внешней среды);

наблюдения и опросы работников предприятия по специальным методикам (диагностические интервью);

«мозговой штурм», конференции и другие методы коллективной работы;

экспертные оценки;

математические методы – анализ трендов, факторный анализ, расчет средних показателей, специальных коэффициентов, построение аналитической диаграммы, предложенной японским консультантом Р.Омаэ (Ohmae), подход которого отличается большей ориентированностью на рыночные возможности предприятия и др.

Причем, большинство методов и подходов построены на моделях исследования, предложенных М. Портером (так называемая «цепочка ценностей») и системе McKinsey.

Система McKinsey обеспечивает комплексный охват при анализе всех сторон производственной деятельности предприятия – от проектирования до сбыта сервисного обслуживания продукции:

Источники финансирования

Патенты

Выбор товаров/процессов

Функции товаров

Физические характеристики товаров

Эстетика товаров

Качество товаров

Интеграция

Сырье

Производственные мощности

Расположение мощностей

Заготовка сырья

Полуфабрикаты

Сборка

Цены

Реклама

Сбыт

Упаковка товаров

Торговая марка

Каналы сбыта

Интеграция

Запасы

Транспорт

Гарантии обслуживания

Скорость обслуживания

Цены

Но при условии построения управленческого анализа только лишь на основе данной технологии, за рамками анализа остаются такие неисследованные области, как финансы, трудовые ресурсы и менеджмент организации. То есть, ряд качественных характеристик организации и важнейшие количественные (финансовые) показатели будут не учтены.

Частично избежать ограничений системы McKinsey удалось в своей «цепочке ценностей» Майклу Портеру:

Технология  
Проектирование  
Производство  
Маркетинг  
Сбыт  
Обслуживание

В своей модели М. Портер предлагает из-за сложности одновременного анализа всех переменных организации разделить деятельность предприятия для анализа на две части:

- первичную деятельность (материально-техническое снабжение, производство, маркетинг);
- вторичную (развитие технологий, управление персоналом, управленческая структура).

Тем не менее, следует отметить, что в экономической литературе, несмотря на приведение теоретиками целого ряда методик и инструментов управленческого анализа, на наш взгляд, не проработанной на сегодняшний день является сама структура процесса исследования внутренних переменных компании. Мы считаем, что в целях предоставления информации для выявления конкурентных преимуществ фирмы, управленческий анализ следует представлять в виде следующей последовательности взаимосвязанных этапов, учитывающей все вышеуказанные особенности этого процесса:

- Цели анализа;
- Выбор критериев оценки внутреннего состояния компании
- Анализ финансово-хозяйственной деятельности (финансовый, экономический анализ);
- Функциональный анализ, портфельный анализ, оценка менеджмента;
- Сравнительный анализ;
- Сильные/слабые стороны организации.

То есть, наряду с анализом финансово-хозяйственной деятельности, управленческий анализ должен включать функциональный анализ, оценку менеджмента. Кроме того, данный процесс в рамках разработки стратегии фирмы, основанной на конкурентных преимуществах компании, должен предусматривать проведение сравнительного анализа для выявления сильных сторон организации.

Наконец, применительно к стратегическому планированию важнейшей методикой управленческого анализа является портфельный анализ, разработанный специалистами консультационных групп, сторонниками школы позиционирования, для крупных западных компаний. Причем, как правило, в экономической литературе данный вид анализа рассматривается как метод выбора стратегической альтернативы в процессе стратегического планирования. Мы же считаем, что данный вид анализа целесообразно проводить в рамках управленческого анализа, поскольку он дает представление о состоянии и перспективах развития стратегических бизнес-единиц фирмы, знание которых предоставляет дополнительную информацию для определения сильных сторон организации и, как результат, формирования, развития трудно имитируемых конкурентных преимуществ предприятия.

## **Лекция 8. Анализ внешней и внутренней среды фирмы – 4 часа.**

### **8.1. Сущность и характеристики среды фирмы.**

Процесс формирования конкурентных преимуществ организации, являющийся основой конкурентоспособной стратегии предприятия, предполагает сравнение характеристик деятельности компании с ее конкурентами, оценку известности сильных сторон фирмы ее потребителями и изучение угроз и возможностей внешнего окружения, способного привести к развитию (или потере) фирмой своих отличительных компетенций.

В этой связи особого внимания заслуживает анализ внешней среды компании и, прежде всего, отраслевой анализ компании.

Анализ внешней среды фирмы обуславливается функционированием организации как открытой сложной системы, являющейся подсистемой (элементом) другой более крупной и глобальной системы – среды, окружения фирмы. М. Иванов отмечает что «средой для организации оказывается все, что находится за ее границами. Среда всегда больше любой организации и сильнее ее».

Но среда фирмы в широком понимании предстает как некий достаточно значительный по своим размерам и потенциалу объект, взаимодействие со всеми элементами которого, не только практически невозможно для организации, но и нецелесообразно. В связи с этим центральным становится вопрос о границах системы, в которой функционирует организация. Из каких же элементов и факторов складывается среда фирмы? Каковы ее основные характеристики?

Анализ литературы по данному вопросу позволяет выделить три параллельные концепции для прояснения понятия «окружение», наибольший вклад в анализ которых внесли Л. Смирнич и К. Стаббарт (Smircich & Stubbart).

Таковыми концепциями являются:

Концепция реального внешнего окружения. То есть, согласно данной концепции, которой придерживаются школа дизайна, школа планирования и школа позиционирования, организация погружена в окружение, существующее вне и независимо от нее. В этом смысле «внешняя среда» определяется как реально существующее, объективное, независимое, данное, внешнее. Таким образом, анализ внешней среды ведет к открытию или обнаружению объективно существующих обстоятельств.

Концепция воспринимаемой внешней среды. В данной концепции внешняя среда фирмы как объективно существующая не отрицается, но отличие от первой концепции заключается в том, что окружение организации имеет субъективную характеристику, поскольку среда – это то, что воспринимается стратегами за таковое. Стратегов постоянно вводит в заблуждение ограниченная рациональность и их недостаточное (или несовершенное) восприятие «окружающей среды». Поэтому объективно существующая среда и воспринимаемое окружение ввиду его субъективности не всегда (или не в полной мере) совпадают. Главная задача здесь, на наш взгляд, состоит в сокращении разрыва между неверным восприятием и истинной сущностью окружения. Данная концепция отражает взгляды на окружение компании объективистской ветви когнитивной теоретической школы стратегии.

Наконец, третья концепция - концепция узаконенного окружения. Эта концепция, по которой внешняя среда – это удобные обозначения принципов деятельности. Окружение – это по существу неопределенная сфера опыта. Во внешней среде нет ни возможностей, ни угроз, а только материальные и символические результаты действий.

Стратег, полный решимости найти смысл в действиях, создает взаимоотношения, выстраивая и приводя в действие мысленные связи между событиями, целями и ситуациями, которые в дальнейшем приобретают смысл для членов организации.

Истинное понимание сущности «окружения фирмы» кроется на пересечении всех трех концепций. То есть, окружающая среда объективно существует, но нельзя отрицать, что при всем разнообразии среды для конкретной организации она предстает в форме

других организаций и людей. И именно от организации зависит выбор этого окружения, то есть, окружение насколько объективная категория, настолько и субъективная по своей природе. Другой вопрос о соответствии этих двух характеристик и совпадении объективно существующего окружения компании и субъективно воспринимаемого стратегами. Тем не менее, субъективное восприятие окружения способствует формированию границ реального окружения фирмы, что облегчает управление отношениями со средой и позволяет осуществлять ее анализ в целях разработки стратегии развития компании.

Модель подобного взаимодействия получила в теории название «социального атома». Ядром, соответственно, этого социального атома является организация, а другие социотехнические системы, с которыми она взаимодействует, возникают в этой модели в виде электронов, связанных и взаимодействующих с «ядром». Каждый из элементов «социального атома» в процессе взаимодействия несет определенное сообщение, информацию, часто выраженную в форме требований, которые обусловлены стремлением каждого элемента реализовать свою функцию, достичь своей цели. Для выживания организация должна реагировать на эти требования и искать пути согласования своих целей с целями элементов социального атома.

Реакция организации на среду и взаимодействие с ней располагаются между двумя крайними вариантами. Один из них заключается в минимизации взаимодействия с внешним окружением - такого подхода придерживаются организации, пытающиеся быть закрытой системой. Подобные компании, иногда достаточно крупные, функционируют, но не «существуют». Это своеобразный вариант создания в организационной жизни, как и в природе, мимикрии: организация может пытаться притвориться незаметной или очень маленькой и незначительной, слиться с фоном.

Другим крайним вариантом взаимодействия со средой может быть стремление сделать организацию очень большой, агрессивной и, казалось бы, всевластной во взаимодействии с ее окружением. Существенно, что в реальности ни один из этих способов не гарантирует выживания организации в течение длительного времени, хотя и позволяет не некоторое время понизить внешние риски. Стремление минимизировать контакты со средой имеет двойной эффект: среда получает минимум информации об организации, которая тоже имеет минимум информации о среде. Этот недостаток увеличивает риски организации, делает поведение среды непредвиденным, непредсказуемым, неожиданным и, следовательно, опасным для организации. Второй же вариант также практически мало реализуем и неэффективен: среда складывается из огромного числа взаимосвязанных, но зачастую противоречивых элементов, и организация не в состоянии управлять всеми ими, поскольку она сама часть этой глобальной, сложной, целостной системы; организация сама лишь составляющая среды. Таким образом, в виду существования среды фирмы и силы влияния ее на деятельность организации, последняя должна формировать отношения со своим внешним окружением, выбирая вариант взаимодействия, располагающийся между рассмотренными крайними позициями.

При построении взаимодействия со средой, для достижения целей организации и выполнения ее миссии, менеджерам необходимо определить направления этого взаимодействия и степени его активности, поскольку для выживания в такой системе, как среда, нужно стать ее элементом, включиться в технологию ее существования и развития, образи связями. То есть, организации необходимо управлять своими отношениями со средой. Какие формы может принимать взаимодействие со средой фирмы?

Анализ экономической литературы по данной проблеме позволяет выявить следующие варианты управления взаимодействиями компании с окружающей средой:

Адаптация организации к существующей среде;

Частичная трансформация среды в нужном направлении.

И, исходя из этих направлений взаимодействия с окружающей средой, выделяют несколько подходов к управлению фирмой:

- Эволюционный подход рассматривает фирмы как особи в популяции, ведущие борьбу за существование, адаптируясь к условиям внешнего окружения. Соответственно, фирмы, наилучшим образом адаптировавшиеся к окружающей среде, получают конкурентные преимущества, и выигрывают в борьбе «за выживание» (то есть, в конкурентной борьбе), а наиболее слабые компании проигрывают и уходят с рынка;

- Подход соответствия утверждает, что типу окружающей среды должно соответствовать функционирование фирмы и ее характеристики. Основу данному подходу положили исследования представителей школы дизайна, К. Эндрюса, Ф. Селзника, которые отмечали, что стратегия фирмы должна быть направлена на достижение соответствия внутренних и внешних возможностей организации.

- Подход модификации рутин отводит особое значение изменению структуры окружающей среды и соответствующих ей привычных рутин выполнения функций организации;

- Подход зависимости основан на выявлении источников влияния среды на организацию, изучении особенностей функционирования этих источников, использовании полезных эффектов воздействия источников на организацию, нейтрализации нежелательных эффектов воздействия на фирму;

Трансформация окружающей среды является необходимой частью стратегии фирм, работающих на турбулентных рынках или со сложной наукоемкой продукцией. Наибольшую прибыль получают те компании, которые формируют новые вкусы и потребности потребителей. Согласно подходу трансформации на восприятие окружающей среды оказывают влияние: сотрудники, шаблоны, верования, стремления, предпочтения.

В результате мы видим среду такой, какой хотим видеть. Меняя свой менталитет, предпочтения, стремления, мы меняем и видение среды.

Девизом подхода является древнее изречение: «Измени себя, и изменится мир!».

Но для того, чтобы управлять своими отношениями со средой, необходимо знать ее элементы и факторы своего окружения, прогнозировать тенденции их изменений.

## **8.2. Факторы и элементы среды фирмы.**

Итак, среда фирмы (называемая также внешней средой, маркетинговой средой, окружением фирмы) представляет собой совокупность активных субъектов и сил, действующих за пределами компании и влияющих на возможности руководства организации устанавливать и поддерживать с целевыми клиентами отношения успешного сотрудничества и принимать стратегические решения для достижения организацией своих целей. При этом организации находятся под влиянием среды из-за такой ее характеристики, как изменчивость и неопределенность, причем внешние среды различных предприятий могут значительно отличаться динамичностью своих изменений.

Так, Фред Эмери и Эрик Трист определили четыре варианта внешней среды организации:

Спокойная среда с единичными происшествиями (которая практически не меняется или изменяется очень медленно, а, следовательно, представляет для предприятия наименьшую угрозу в связи с низким уровнем неопределенности);

Спокойная среда с групповыми происшествиями (та, что изменяется медленно, но преподносит группы угроз для фирмы, например, когда поставщики формируют сильную коалицию);

Беспокойная реактивная среда (является более сложной, чем предыдущие; в ней конкуренты стремятся к одному результату, но одна или более фирм настолько сильны, что влияют на внешнюю среду и другие организации);

Турбулентная среда (наиболее динамичная, с высокой степенью неопределенности, где постоянны изменения при тесной взаимосвязанности среды — анализ и наблюдение факторов такой среды становятся жизненно важными для компании).

Исследования внешней среды фирмы этих авторов указывают на три основных направления ее характеристики:

возможности — характеризуют, до какой степени внешняя среда может поддерживать рост организации и способствовать развитию ее конкурентных преимуществ (так, например, богатые и растущие внешние среды с избыточными ресурсами могут приводить к «расслаблению» компании, в то время как дефицит ресурсов не позволяет этого, что стимулирует деятельность и повышение производительности);

изменчивость — отражает степень нестабильности внешней среды;

сложность — показывает степень концентрации и гетерогенности элементов окружения организации.

Особый вклад в анализ классификаций сред компании внесли российские экономисты В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова и др. Они на базе проведенного ими исследования выявили наиболее сложные и непредсказуемые по своему воздействию на деятельность организации типы внешней среды:

Изменяющаяся среда, характеризующаяся быстрыми изменениями. Это могут быть технические инновации, экономические перемены и т.д. Эта среда ввиду нестабильности способна значительно ограничить действия организации на пути достижения своих целей, создав дополнительные трудности. Сложности построения отношений с подобного рода средой связаны именно с высокой степенью ее изменчивости;

Враждебное окружение, создаваемое жесткой конкуренцией, борьбой за потребителей и рынки сбыта. Например, такая среда присуща производителям автомобильной промышленности США, Западной Европы и Японии. Сложности построения взаимоотношений с данной средой возникают из-за негативной направленности воздействия среды на компанию.

Разнообразное окружение, свойственное глобальному бизнесу. Например, типичным окружением подобного типа является внешняя среда компании McDonalds, работающей в странах с разными культурами. Основная трудность построения отношений с такой средой заключается в необходимости учета различий между элементами среды и сложностью анализа и мониторинга за ними.

Технически сложная среда. В такой среде развиваются информационные технологии, электроника, телекоммуникации, требующие высококвалифицированного персонала. Стратегия предприятия, функционирующего в такой среде, должна быть направлена, прежде всего, на активизацию инноваций. Функционирование в такой среде требует дополнительных ресурсов от компании и постоянного совершенствования методов менеджмента в организации.

Складывается среда фирмы из микросреды и макросреды.

Макросреда включает силы более широкого социального плана, которые оказывают влияние на микросреду организации. Другими словами, макросреда складывается из факторов, «не поддающихся контролю фирмы», а микросреда находится в пределах воздействия организации и требует адаптации к изменениям макросреды. При этом характеристики макросреды называют «факторами» среды фирмы, а составляющие микросреды - ее «элементами».

Элементы микросреды фирмы:

Отрасль

Конкуренты,

Поставщики,

Фирма

Торговые посредники

Рынок промежуточных продавцов

Производители, приобретающие товары для использования в производстве

Потребительский рынок

Фирмы-специалисты по товародвижению

Агентства по оказанию маркетинговых услуг  
Кредитно-финансовые учреждения  
Контактные аудитории (средств массовой информации, государственных учреждений, средств массовой информации, широкая публика)

Факторы макросреды организации:

Демографические  
Экономические  
Природные  
Научно-технические  
Политические  
Культурные

## **Лекция 9. Методы анализа среды – 2 часа.**

### **9.1. Анализ макросреды фирмы.**

Макросреда фирмы складывается из следующих факторов: демографических, экономических, природных, научно-технических, политических и культурных.

Как правило, **демографические** факторы характеризуют состояние населения с точки зрения его численности, плотности, рождаемости и т.д. Состояние данных факторов напрямую влияет на деятельность компании, поскольку характеризует как потребителей, так и сотрудников организации, и население в целом.

Конкурентные преимущества, основанные на демографических факторах, формируются в результате демографических изменений в целевом сегменте рынка и их положительного влияния на объем и структуру спроса на предлагаемую продукцию, на увеличение численности целевой группы населения, изменения его половозрастного состава и миграцию, а также на изменение образовательного и профессионального уровня. Так, например, анализ демографической среды может выявить рост численности населения «взрывными» темпами, что для организации будет означать рост человеческих нужд, которые бизнесу необходимо удовлетворять, и, следовательно, возможности расширения деятельности. Снижение рождаемости может оказаться угрозой для организаций, выпускающих детские товары и потребовать осуществления диверсификации производства и развития (или создания новых) конкурентных преимуществ. Повышение образовательного уровня способно увеличить спрос на высококачественные товары, книги, усилить требования и претензии к сервисному обслуживанию, что также скажется на конкурентоспособности компании.

**Экономическая** среда предопределяет уровень покупательной способности, так как характеризует состояние экономики в конкретной стране (регионе и т.п.), а, соответственно, отражает уровень текущих доходов, цен, сбережений и доступности кредита. Анализ экономических факторов дает характеристику процессов, протекающих в экономике: наблюдается ли спад, каковы уровни безработицы и инфляции, обменный курс и процентная ставка.

При этом конкурентные преимущества фирмы, основанные на экономических факторах внешней среды, определяются лучшим общеэкономическим состоянием рынков, на которых действует предприятие, выражающимся в высокой среднеотраслевой норме прибыли, небольших сроках окупаемости капитальных вложений, благоприятной динамике цен, высоком уровне располагаемого дохода на душу населения, отсутствии неплатежей, инфляционных процессов, стимулирующей политикой правительства в области объемов инвестиций, кредитных, налоговых и таможенных ставок в анализируемой товарной сфере, доступностью заемного капитала при более низких процентных ставках и льготных условиях кредитования.

Состояние же **природной** среды влияет на ресурсообеспеченность компании, жесткость требований по охране окружающей среды, что, соответственно, способно ограничить или расширить границы деятельности фирмы (так, например, государство может решительно вмешиваться в процесс использования и воспроизводства природных ресурсов организацией, которая окажется под сильным контролем как со стороны государства, так со стороны влиятельных групп общественности; с другой стороны, рост загрязнения среды способствует расширению емкости рынка по борьбе с загрязнением, а такая сфера деятельности может оказаться достаточно прибыльной для фирмы).

Здесь особое значение приобретают **экологические** факторы, которые оказывают влияние на выбор места производства и источников сырья, используемых технологий, процессов и материалов. Экологически «грязные» технологии являются более дешевыми по сравнению с технологиями чистыми.

В то же время ужесточение экологических требований может привести к необходимости подгонять уже установленные «грязные» технологии под новые стандарты. Такая переделка может обойтись значительно дороже, чем приобретение и использование экологически чистой технологии и значительно уменьшить конкурентные преимущества компании. Игнорирование же экологических требований может привести к бойкоту продукции покупателями, заниженной цене на продукцию, многочисленным судебным искам со стороны общественных экологических организаций, штрафным санкциям. В этих условиях использование экологически чистых технологий и компонентов становится экономически значительно более выгодным.

**Культурная** среда как носитель ценностей, стереотипов и шаблонов поведения также влияет на организацию и ее конкурентные преимущества - так, например, традиционные общества являются более конформными, что не стимулирует радикальных инноваций. Конформизм, почтение к старшим и уважение традиций, не способствуя напрямую проведению инноваций, затрудняют конкуренцию качеством и сервисом. Вместе с тем, в традиционных обществах легче поддерживается дисциплина, соблюдаются правила регламентов, что облегчает ценовую конкуренцию. Культурная среда оставляет отпечаток на взглядах, ценностях, вкусах, поведении потребителей. Ее анализ помогает понять покупателя в процессе принятия решения о покупке, дать характеристику отношения людей к себе, друг с другом, к обществу, к природе, мирозданию, что влияет на нужды и желания клиентов, а, следовательно, может определить направления стратегических усилий предприятия и направления наращивания его потенциала. Кроме того, культурная среда воздействует и на формирование организационной культуры, а через нее на процесс формирования и реализации стратегии предприятия.

Не меньшее значение при анализе макросреды фирмы приобретает анализ **научно-технических** факторов. Так, например, ускорение научно-технического прогресса определяет необходимость повышения темпов разработки товаров- новинок, более пристального внимания к текущему и будущему положению товара на рынке, его развитию путем использования теории жизненного цикла товара и т.д. Научно-технический прогресс открывает перед организацией и новые возможности: создание ресурсосберегающих технологий, безопасных товаров и т.п. Соответственно, конкурентные преимущества фирмы будут определяться высоким уровнем развития прикладной науки и техники в отрасли; специальными техническими характеристиками используемых машин и оборудования в производстве, технологическими особенностями сырья и материалов; техническими параметрами продукции; размерами инвестиций в НИОКР и развитие квалификации персонала фирмы.

**Политическая** среда (называемая также правовой) складывается из правовых положений, государственных учреждений и влиятельных групп общественности, которые ограничивают свободу действий фирмы в рамках общества: повышаются требования к соблюдению закона, растет число обществ по защите прав потребителей, ужесточаются

требования к выпускаемой продукции, ее качеству. Хорошо работающие судебная и исполнительная системы позволяют производителям эффективно защищать свои интересы через суд. Это снижает транзакционные издержки, связанные с проверкой потенциальных партнеров, а также с принуждением недобросовестных партнеров к исполнению своих обязательств, и, соответственно, дает дополнительные преимущества фирме. Хорошо работающее бизнес-право создает условия для привлечения инвестиций и налаживания результативной работы уже действующих мощностей. Политические факторы способны создать для организации дополнительные конкурентные преимущества, основанные на особых привилегиях, обеспечиваемых теми или иными нормативно-правовыми актами. Например, это могут быть льготы производить, закупать или поставлять определенную продукцию, предоставленные отдельному предприятию органами власти. Сюда можно отнести и создание зон с особым экономическим режимом, либо предоставление направленных налоговых льгот, возможности беспрепятственного ввоза/вывоза товаров за пределы административно-территориального образования (области, края), исключительные права на интеллектуальную собственность, обеспечивающие монопольные позиции в течение определенного периода. Причем, преимущества фирмы, обусловленные политическими факторами, отличаются от других конкурентных преимуществ тем, что могут быть относительно быстро и, главное, полностью устранены отменой соответствующих законодательных актов.

При этом следует отметить, что все факторы макросреды фирмы взаимосвязаны друг с другом, и, как правило, изменение одного фактора ведет к изменению других. Сложность же анализа и прогнозирования тенденций изменения факторов макросреды обуславливается их «неподконтрольностью» и независимостью по отношению к фирме. Тем не менее, менеджеры должны стараться воздействовать на события в макросреде, а не просто реагировать на них, предпринимая меры по частичной трансформации внешней среды фирмы, что требует осуществления упреждающего управления, а не реактивного.

Необходимость таких воздействий обуславливается двумя причинами: для быстрой реакции на изменения внешней среды важно участвовать в их создании; изменения могут быть столь значительными, что, важно, по возможности, влиять на них. Указанные факторы объясняют стремление крупного бизнеса влиять на принятие политических, экономических, законодательных и иных изменений на макро- и микроуровне. В чем же должна заключаться роль анализа факторов макросреды фирмы?

Подобный анализ дает организации информацию для прогнозирования возможностей, для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств, для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз и на разработку стратегий, которые могут превратить прежние угрозы в любые выгодные возможности. Внешний анализ формирует информационно-аналитическую базу для принятия стратегических решений при выборе стратегической альтернативы движения компании, и анализ макросреды предполагает выявление текущего состояния, степени и направленности воздействия на фирмы факторов (демографических, политических и т.д.) и определения тенденций будущих их изменений (угроз и возможностей). Неслучайно, что анализ внешней среды специалисты школы дизайна обозначили как часть SWOT-анализа, означающего оценку сил (Strengths) и слабостей (Weakness) организации в свете существующих возможностей (Opportunities) и угроз (Threats)).

Потенциальные угрозы и опасности определяются, как правило, как осложнения, возникающие в связи с неблагоприятной тенденцией или конкретным событием, которое при отсутствии целенаправленных управленческих усилий может привести к снижению эффективности функционирования предприятия. Например, снижение покупательской способности населения и предприятий, неблагоприятные демографические изменения (например, старение нации для производителя детских игрушек) будут являться угрозами для фирмы. Альтернативный вариант изменений во внешней среде – это открывающиеся благоприятные возможности среды, то есть, привлекательные направления

управленческих усилий, на которых организация может добиться конкурентного преимущества при осуществлении компанией своей миссии.

Эти положительные явления и тенденции внешней среды организации мы характеризуем, как способствующие достижению ее целей и предоставляющие дополнительные возможности роста компании и развития конкурентных преимуществ организации. Таким образом, главная задача анализа внешней среды фирмы состоит в определении реальных возможностей, на основе которых можно не только выявить конкурентное преимущество фирмы, но и найти способы его защиты, развития, формирования.

Так, примером, возможностей макросреды является снижение налогового бремени организации, снятие таможенных барьеров и т.д. Если же организация по какой-либо причине упускает открывающуюся возможность, то ее называют «упущенной возможностью». И стоимостью упущенной возможности считается размер дохода, потерянного из-за отказа от реализации имеющийся возможности. Стоимость упущенных возможностей является ключевым фактором принятия решений в современном бизнесе, порой существенно более важным, чем прямые и накладные издержки.

Но факторов макросреды достаточно много, поэтому для анализа необходимо ограничиться, прежде всего, наиболее важными для будущего организации факторами. Такие факторы называют «стратегическими».

Причем, осуществление подобного анализа требует привлечения специалистов различных функциональных зон предприятия и не должно ограничиваться работой лишь маркетингового подразделения фирмы. Собранная и обработанная различными функциональными подразделениями информация о состоянии внешней среды должна поступать в стратегический центр компании, где и осуществляется ее анализ для выявления тех возможностей и угроз, которые могут повлиять на развитие (или потерю) компанией своих конкурентных преимуществ.

При такой последовательности мероприятий по анализу внешней среды, результаты самого анализа имеют не предписывающий, а рекомендательный характер, поскольку выполняют основную функцию – формирование информационно-аналитической базы для принятия стратегических решений фирмы и формирования ее конкурентных преимуществ. Причем, для представления результатов подобного анализа возможно использовать несколько различных способов:

описательный (дается полное описание картины окружения фирмы);

табличный метод (более формализованный).

Например, группа западных специалистов во главе с Хангером (Hunger) предложила специальную форму, разработанную в свое время для корпорации Maytag (называемую ESFAS) - «Резюме анализа внешних стратегических факторов» (External Strategic Factors Analysis Summary). Суть данной технологии заключена во взвешенной оценке по выбранной экспертами шкале баллов состояния каждого из стратегических факторов внешней среды и выработке на основании полученных оценок выводов о возможном влиянии состояния (или изменений) данного фактора на предприятие в плановом периоде.

Результативность данного анализа определяется набором конкретных рекомендаций, вытекающих из анализируемых данных и необходимых при принятии стратегических решений, которые должны быть обязательно сформулированы по итогам анализа. В то же время именно реакция менеджеров на данные рекомендации при принятии стратегических решений определяет и эффективность анализа: будут ли на основе рекомендаций, выработанных в ходе анализа макросреды, приняты соответствующие стратегические решения, или предприятие ограничится только наблюдением за изменениями внешнего окружения без какой-либо соответственной реакции на них.

## **9.2. Отраслевой анализ организации.**

Микросреда компании представлена силами, имеющими отношение непосредственно к самой фирме и ее возможностям, она включает все заинтересованные группы (stakeholders), которые прямо влияют или находятся под непосредственным влиянием основной деятельности предприятия.

Сложности в управлении организацией создаются заинтересованными группами в связи с существованием их собственных интересов, с точки зрения которых, они оценивают целесообразность сотрудничества (или соперничества) с организацией. Соответственно, в той степени, в которой заинтересованная группа не удовлетворена результатами работы предприятия, она будет оказывать на него давление с целью изменения ситуации в своих интересах (с чем, как правило, на практике сталкиваются многие российские руководители промышленных предприятий).

Анализ микросреды создает информационно-аналитическую базу для оценки потенциала компании и формирования ее конкурентных преимуществ. При этом для обеспечения эффективности анализа и принимаемых стратегических решений необходимо установление некой приоритетности элементов микросреды фирмы в соответствии с определенными оценками важности того или иного элемента микросреды для конкурентоспособности предприятия. Наиболее важные элементы микросреды фирмы непосредственно связаны с понятием «отрасли» и неслучайно многими экономистами, в частности, Д. Шенделом, К. Хеттенем, рассматриваются в рамках так называемого отраслевого анализа, целью которого является определение привлекательности отрасли и отдельных товарных рынков внутри нее. Такой анализ позволяет понять структуру и динамику отрасли, определить ключевые факторы успеха отрасли, отраслевые тенденции и формирует базу для сравнения потенциала компании с конкурентами.

Анализ экономической литературы показывает, что понятие «отрасль» может иметь несколько значений:

- это совокупность предприятий, производящих и распределяющих аналогичные товары или услуги, которые конкурируют на одном потребительском рынке. В данном случае отрасль охватывает производство, распределение и потребление определенных товаров и услуг. Такая отрасль называется «хозяйственной отраслью» или «отраслью, управляемой экономическими законами»;

- отрасль может быть названа и «административной отраслью», когда она исторически сформировалась и находится в ведении одного административного органа государственного управления (например, Министерства металлургии). Иногда называют такую отрасль «статистической».

В реальности может наблюдаться несовпадение границ административной и хозяйственной отраслей, поскольку в состав административной не включаются, как правило, посредники. И даже поставщики могут рассматриваться в рамках другой административной отрасли. Кроме того, административная отрасль не учитывает такой вид конкуренции, как конкуренция между производителями товаров-субститутов (а сегодня этот вид конкуренции активно развивается в РФ).

В целях же анализа внешней среды организации целесообразно проводить исследование состояния так называемой хозяйственной отрасли. Исходя из такого определения отрасли, отраслевой анализ объединяет в себе анализ среды поставщиков, потенциальных и реальных конкурентов, производителей товаров-заменителей и клиентуры, то есть, основных пяти сил конкуренции, и анализ в среде непосредственных торговых посредников фирмы. Причем, разрабатывая модель отраслевого анализа, представители школы позиционирования выделили показатели, по которым целесообразно проводить анализ отрасли:

- реальный и потенциальный размер отрасли;
- тенденции развития и перспективы роста отрасли;
- стадии жизненного цикла отрасли;
- структура и масштабы конкуренции;

- структура отраслевых издержек;
- прибыльность и доходность отрасли;
- ключевые факторы успеха;
- барьеры входа в отрасль.

Реальный размер отрасли определяется фактическим числом входящих в отрасль хозяйствующих субъектов на момент анализа, а потенциальный – прогнозным числом на плановый период. Жизненный цикл отрасли рассматривается, как правило, как модель, характеризующая весь период существования отрасли (от ее появления до прекращения своего существования). Это продолжительный по времени процесс, состоящий из нескольких стадий – зарождение отрасли, ее укрупнение и развитие, зрелость отрасли, спад активности субъектов отрасли, кризис отрасли и как крайний вариант кризисного состояния - прекращение существования отрасли. На различных стадиях отрасли выделяются разные ключевые факторы успеха организации. Ключевыми факторами успеха являются общие для всех предприятий отрасли управляемые переменные, реализация которых дает возможность улучшить конкурентные позиции предприятия в отрасли.

Например, на стадии роста могут быть важны инновации, НИОКР, технология; на стадии зрелости – маркетинг и т.д.

Важным показателем является прибыльность или доходность отрасли. Ориентиром в данном случае для инвесторов может служить уровень доходности государственных ценных бумаг. При условии их сопоставимости инвесторы, как правило, предпочитают вкладывать средства в другие отрасли (так, например, до августа 1998 года на российском рынке доходность государственных ценных бумаг существенно превышала доходность отраслей реального сектора экономики, что делало проблематичным приток инвестиций в реальный сектор).

Если прибыль в отрасли выше доходности государственных ценных бумаг, то отрасль становится привлекательной для инвесторов и компаний, которые готовы войти в эту отрасль, либо вложить средства в существующие предприятия. В этом смысле конкуренция определяет привлекательность отрасли для притока инвестиций и способность предприятий получать более высокий уровень прибыли. Таким образом, сильная или активизирующая конкуренция ведет к снижению прибыльности отрасли, так как в условиях активизации и усложнения конкуренции предприятиям приходится нести дополнительные расходы – на рекламу, совершенствование продукции, предоставление ценовых скидок и т.п. Кроме того, возможность договоренности покупателей или поставщиков также может существенно уменьшить прибыль отрасли. В любом случае предприятие должно защищаться от отрицательного воздействия отраслевой конкуренции и стараться повернуть ситуацию в свою пользу.

Барьеры входа в отрасль, как правило, это препятствия, которые необходимо преодолеть для организации бизнеса и успешной конкуренции в отрасли. Барьеры входа в отрасль, если организация уже занимает достойное положение в отрасли (обладает достаточной рыночной долей), являются для данной организации дополнительными конкурентными преимуществами, снижая вероятность появления новых конкурентов на рынке. Такими барьерами, например, могут быть: правительственная политика, направленная на защиту отрасли через требования лицензирования, введение импортных пошлин, ограничение доступа к источникам сырья, различие в требованиях к сертификации и различный санитарный контроль на разных рынках. Например, фармацевтическая отрасль является одной из наиболее прибыльных, но доступ новых конкурентов в данную отрасль сильно затруднен – отрасль защищена патентами, необходимостью наличия значительной доли средств, направляемых на НИОКР, требуется создание активной системы сбыта и т.д.

Уровень входного барьера определяется рядом факторов, среди которых наибольшее влияние на конкурентные преимущества оказывают:

- емкость рынка и ее динамика. Ограниченная емкость рынка (как за счет высокой его насыщенности, так и за счет низкой покупательной способности потребителей) является значительным препятствием для создания нового предприятия. Рынок с ограниченной или уменьшающейся емкостью, как правило, характеризуется невысокой рентабельностью, активной конкуренцией и значительным финансовым риском, что делает его малопривлекательным для инвестиций.

- преимущественный тип производства в отрасли и связанный с ним уровень удельных затрат на производство и реализацию продукции. Масштабность производства и наличие крупных производителей являются препятствием для достижения преимуществ над конкурентами в себестоимости производимой продукции. Низкий уровень отраслевой себестоимости, связанной с крупным масштабом производства, может стать существенной защитой от появления новых конкурентов;

- степень дифференциации продукции. Наличие большого разнообразия моделей, модификаций, типоразмеров одной и той же продукции, то есть, высокая степень ее дифференциации, означает глубокую сегментацию рынка и высокую степень его занятости. В такой ситуации различные группы потребителей продукции имеют устоявшиеся предпочтения, и задача вновь образующихся предприятий усложняется необходимостью поиска незанятого сегмента рынка (что весьма затруднительно при высокой степени дифференциации производимой продукции) или изменения сложившихся предпочтений потребителей;

- доступность каналов распределения продукции. На практике это заставляет кооперироваться с существующими предприятиями по сбыту продукции или создавать новые, собственные каналы распределения. И то, и другое уменьшает рентабельность продаж в период становления бизнеса, облегчая задачу отраслевых конкурентов по выживанию новичков;

- потребность в дополнительных капитальных вложениях. Необходимость привлечения значительных финансовых ресурсов для создания нового производства часто является критическим фактором, ограничивающим доступ новых предприятий в отрасль. Финансовое истощение вновь образованной фирмы на начальных этапах ее деятельности, с одной стороны, и необходимость наращивания оборотных средств, осуществление расчетов с банками по кредитам, погашения возможных убытков от создания нового бизнеса и тому подобные обстоятельства, с другой, существенно ограничивают возможности вхождения в отрасль;

- консерватизм существующей системы поставок. Характер и устойчивость связей поставщик–потребитель и общее количество поставщиков определяют «цену переключения», которую должно оплатить новое предприятие по переориентации существующей системы поставок на себя. На практике это означает создание более благоприятных условий для поставки (снижение требований входного контроля; увеличение цен на поставляемое сырье, запасные части, полуфабрикаты; ориентация на удобный поставщику график, транспорт, кратность поставки, что увеличивает себестоимость и цену конечной продукции);

- уровень развития рыночной инфраструктуры. Для вступления новых предприятий на рынок важным ограничивающим фактором является отсутствие либо неразвитость необходимых средств транспорта и связи, служб по оказанию консалтинговых, информационных, лизинговых и иного рода деловых услуг. Например, ограничения в транспортной сфере иногда бывают столь существенны, что приводят к непреодолимым барьерам и, как следствие, к регионализации рынков;

- криминогенное влияние на рынок, в том числе, раздел сфер влияния между криминальными структурами, контрабандный ввоз и вывоз товаров в условиях российской действительности также являются реальным барьером для организации легального бизнеса и др.

Рассмотрим подробно элементы отрасли, подлежащие анализу.

Поставщики - это деловые фирмы и отдельные лица, обеспечивающие компанию и ее конкурентов ресурсами, необходимыми для производства конкретных товаров или услуг. Анализ среды фирмы должен обязательно включать анализ событий в «среде поставщиков», поскольку рост цен на закупаемые материалы способен поднять цену на конечную продукцию организации, а нехватка тех или иных материалов может нарушить регулярность поставок и график отгрузки товаров клиентам, что, собственно, скажется на ритмичности производства, и, в конечном счете, на рентабельности и репутации фирмы перед потребителями ее продукции. Таким образом, сила поставщиков заключается в их способности влиять на цену и другие характеристики поставок.

При этом анализ, по нашему мнению, должен включать изучение и оценку ценовой политики поставщиков, регулярность поставок ими комплектующих и материалов, обеспечения качества, услужливости, технической компетенции и т.д. Не следует также забывать, что поставщики могут работать не только на организацию, а и на ее конкурентов, поэтому при изучении, оценке работы поставщиков должны учитываться и их позиции по отношению к конкурентам фирмы. В результате анализа данного элемента среды должна сформироваться полная картина сотрудничества с поставщиками, на основании которой принимаются соответствующие управленческие решения в данной области. Так, например, может быть решено усилить контроль над поставщиками или создать дочернюю компанию по снабжению для уменьшения зависимости от поставщиков, что, в свою очередь, выразится в выборе стратегии обратной вертикальной интеграции.

## **Лекция 10. Формирование миссии и целей организации. Построение «дерева целей» стратегического управления – 4 часа.**

### **10.1. Сущность, значение и особенности формулировки миссии компании.**

Несмотря на достаточно обширную литературу по стратегическому управлению, единого подхода к трактовке данного понятия до сих пор не сформировано. Варианты современных определений миссии отличаются большим разнообразием содержания:

- миссия = (знания, изобретательность, энтузиазм) x (интуиция, смелость, дерзость);
- миссия - это направление движения компании;
- миссия – это своеобразная «мечта», с которой начинается «танец» целей и стратегий предприятия, стиль его работы;
- миссия – видение компанией своего предназначения в рамках общества;
- миссия – основной смысл существования предприятия;
- миссия – это базовая функция организации;
- миссия – это базовая цель организации, направленная в среду, предполагающая некое изменение среды;
- миссия – это деловое понятие, отражающее философию организации;
- миссия – четко выраженная причина существования организации.

Все вышеуказанные трактовки понятия «миссия организации» являются не взаимоисключающими, а дополняющими друг друга, поскольку миссия, отражает тот образ компании, который она стремится достичь в долгосрочной перспективе, и этот образ должен быть значительно лучше текущего состояния фирмы. Соответственно, подобный образ компании может быть выражен и как глобальная цель бизнеса, и как его предназначение, и как состояние, к которому необходимо стремиться организации. Развитие конкурентных преимуществ фирмы способствует достижению этого желаемого состояния предприятия и способствует более эффективному выполнению фирмой своей роли в окружающем мире, подчеркивая отличия организации от других элементов среды.

В свою очередь, миссия обуславливает выбор конкурентоспособной стратегии предприятия, а, соответственно, и развитие определенных конкурентных преимуществ

компании. Так, миссия раскрывает истинные функции бизнеса и устанавливает границы для усилий фирмы, задает горизонты для ее роста. Кроме того, изменения в формулировке миссии могут вызвать огромные изменения в стратегической направленности, в приоритетах по распределению ресурсов предприятия, и, соответственно повлиять на развитие тех или иных конкурентных преимуществ компании. К тому же, оптимально сформулированная миссия помогает организации отойти от ориентации на внутренние проблемы и тем самым усиливает характеристики предлагаемых продуктов и их конкурентоспособность. В связи с этим необходимо уделять особенное внимание формулировке миссии при стратегическом менеджменте.

Учитывая влияние миссии на конкурентоспособность и стратегическую направленность развития компании, считается, что формулировка миссии организации должна говорить о решении каких-то внешних проблем (проблем окружения) путем мобилизации внутренних ресурсов фирмы, при этом должна подчеркиваться уникальность компании по сравнению с конкурентами.

Заявление в миссии о решении организацией внешних проблем обозначает значимость, полезность, необходимость данной фирмы внешнему окружению.

В этой связи выделяют четыре различных аспекта, которые должны найти свое отражение при формулировке миссии: рыночный аспект, социальный, приватный и качественный.

Рыночный аспект включает все декларации, заложенные в миссии, связанные с маркетинговой направленностью фирмы. Это ответы на вопросы:

- какой товар (услугу) для удовлетворения потребительских потребностей предлагает данная организация рынку?

- Кто является клиентом фирмы?

- Чем данная компания отличается от своих конкурентов на данном рынке?

- К социальному аспекту формулировки миссии относят заявления о заботе об участниках бизнеса или различных категориях общества и описания корпоративной культуры и философии (например, какого типа люди составляют организацию, каковы их ценности, каков внутрифирменный климат).

Данный аспект миссии предполагает высокую социально-этическую ответственность организации перед обществом и страной. Приватный аспект миссии формируется владельцами фирмы и отражает различные формы успеха компании с точки зрения владельцев, то есть, это выражение в формулировке миссии стремления получения определенной выгоды владельцами и работниками организации от ее функционирования.

Наиболее интересен и важен качественный аспект миссии фирмы, поскольку он состоит в изменении условий, качества жизни общества, свойств социальной среды и уровня благополучия потребителей от функционирования компании. Смысл миссии при этом заключается в убеждении потребителя в том, что последний получает дополнительные удобства от сотрудничества с организацией, которые вносят новое качество в его образ жизни. То есть, внимание фирмы фокусируется на потребителе и его нуждах, а не на внутренних проблемах организации. И предназначение компании выступает в виде процесса, ведущего к качественным, иногда кардинальным переменам в жизни социума.

Соответственно, если потребители предпочитают продукцию фирмы ее конкурентам, что находит свое выражение в конкурентных преимуществах компании, то можно говорить об успешной реализации именно данного аспекта миссии.

С точки зрения построения эффективного фундамента управления бизнесом, целесообразна формулировка миссии компании как минимум в трех вариантах:

- сверхкраткий текст, состоящий из одного предложения. Это так называемый лозунг, девиз компании;

- краткий текст, объемом не более одного абзаца;

- полный текст миссии - может быть объемом от одной до трех страниц.

Причем, данные варианты одной и той же миссии компании должны отличаться как своей терминологией и эмоциональной окраской, так и адресатом сообщения.

Проблема адресности сообщений о миссии компании возникает в связи с необходимостью быть услышанной и понятой средой для выполнения миссией своих функций. Для этого необходимо заранее знать адресата. Только, если миссия носит адресный характер, можно определить, была ли она воспринята и понята, и выполняет ли она свои функции.

Терминология, используемая в текстах миссий компаний, должна соответствовать характеристикам адресата. Соответственно, чем шире целевая аудитория, на которую направлено сообщение о миссии компании, тем оно должно быть более лаконичным, кратким и построенным с использованием рекламной, менее официальной терминологии.

Все три варианта текстов миссии компании могут одновременно быть отражены в одном документе, называемом «Информация о компании», «Миссия организации», «Философия нашего бизнеса» и т.п. Причем, миссия не должна быть слишком широкой, но и не слишком узкой – она должна давать реальные оценки размерам и потенциалу компании и не ограничивать и, тем более, не расширять, смысл существования организации. Кроме того, при формулировке миссии организации следует учесть, что миссия должна отражать не только круг удовлетворяемых потребительских потребностей, но и определять перспективы роста организации. Соответственно, миссия должна закладывать основу, фундамент стратегических решений о развитии организации.

На практике трудности, связанные с формулировкой миссии, определяются следующим малозаметным нюансом: миссия любой организации, в том числе и миссия компании, на самом деле не придумывается, а осознается.

Так, определенный промежуток времени организация может осуществлять свою миссию, даже, если она формально и не сформулирована, поскольку предназначение фирмы, главная цель ее существования могут неосознанно пониматься сотрудниками организации. Процесс же осознания миссии, как и любой процесс познания, идет постепенно, по мере накопления опыта. В связи с чем, по времени осознание миссии может не совпадать со временем ее формулировки и обнародования. Прежде чем ожидать отдачи от миссии, нужно создать для ее восприятия и понимания соответствующие условия, ведущие к развитию конкурентных преимуществ компании. После этого можно ожидать, что спустя определенный промежуток времени компания «пропитается» миссией и ответственностью за ее выполнение. Кроме того, обязательным условием эффективного понимания и восприятия сформулированной миссии является высокий уровень ее «обнародования». К тому же, миссию можно рассматривать как отправную точку в коммуникационной политике предприятия, что ведет к целесообразности использования миссии, как рекламного лозунга компании.

Таким образом, миссия выступает как сложное, многоаспектное понятие, дающее представление о назначении, смысле существования компании и перспективах ее роста и закладывающее основы для формирования и развития конкурентных преимуществ при стратегическом планировании. И миссия «миссии компании» – это стабилизация и развитие бизнеса компании за счет подключения компании к ресурсам внешнего мира, мобилизация внутренних ресурсов путем их качественной реорганизации, что в конечном итоге содействует успешной деятельности компании и повышению ее конкурентоспособности.

## **10.2. Цели фирмы.**

Формулировка миссии компании – это начальный и важнейший этап процесса целеполагания фирмы, поскольку миссия выступает в качестве глобальной цели организации. И если в экономической литературе по поводу понятия миссии и ее формулировок пока еще достаточно много пробелов и спорных точек зрения, то по вопросам целеполагания организации взгляды теоретиков уже пришли к определенному консенсусу.

Любая социально-экономическая система имеет многоцелевой характер своего развития, которое предполагает одновременное решение множества разнообразных целей и задач. Цели – это конечное состояние, желаемый результат, которого стремиться добиться любая организация. Для упорядочивания целей необходимо моделировать их иерархию, то есть, использовать построение модели в виде дерева целей. При этом формируемые миссия и цели должны быть структурированы по степени важности (см. схему 1).

Д.И. Платонов считает, что дерево целей является инструментом обеспечения соподчиненности менеджмента. На верхнем уровне дерева находится высшая, или общая цель организации, при развертывании которой в иерархическую структуру необходимо исходить из того, что реализация подцелей каждого последующего уровня является необходимым и достаточным условием достижения целей предыдущего уровня. Количество уровней декомпозиции дерева целей зависит от масштабов и сложности поставленных целей, от организационной структуры.



Схема 1. Структура целей компании.

Причем, ряд экономистов проблему первоочередности целей и анализа внешней среды фирмы в стратегическом менеджменте решают следующим образом: процесс стратегического менеджмента должен начинаться с определения высшей цели развития экономической системы - с миссии организации. И она имеет объективный характер.

Далее идет этап анализа и прогнозирования. На последующем этапе формулируются конкретные цели экономической системы – цели с четко определенным горизонтом планирования. Таким образом, верхушка так называемого «дерева целей» формируется до анализа внешней среды, а остальная часть «дерева целей» определяется и выстраивается по результатам анализа. Причем, в зависимости от горизонта планирования цели предприятия можно классифицировать следующим образом: краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные цели предприятия. Долгосрочными целями называют цели с горизонтом планирования более 5 лет, среднесрочными - с плановым периодом от 1 года до 5 лет, и краткосрочными - когда желаемый результат деятельности компании должен быть достигнут в пределах одного года.

При этом при командно-административной экономике горизонты планирования были несколько иными – например, долгосрочные цели устанавливались, как правило, на десятилетие. Причиной же сокращения горизонтов планирования стало повышение уровней турбулентности и непредсказуемости внешней среды. Неслучайно, некоторые российские менеджеры избегают установления долгосрочных целей. При этом такая характеристика целей, как ориентированность во времени, взаимосвязана с другой характеристикой целей – конкретностью: чем более узкий горизонт планирования, тем конкретнее должна быть выражена цель.

Более того, цели в зависимости от горизонта планирования, влияния на перспективы развития организации и ее будущее разделяют на стратегические,

тактические и оперативные. И цели, которые носят долговременный характер, задают направления движения, развития организации, М. Мескон называет «стратегическими».

Цели могут различаться в зависимости и от системы их измерения:

цели, имеющие количественное выражение;

цели, имеющие качественный эффект.

Качественные цели описывают желаемые состояния объекта, а количественные - меры достижения каждого из желаемых качественных состояний.

На сегодняшний день существует два подхода к установлению целей предприятия. Суть первого подхода достаточно проста и хорошо известна российским специалистам по управлению: установить цели, исходя из достигнутого уровня, добавляя, скажем, 2-3% к уровню прошлого года. Это так называемый «метод от достигнутого» или метод экстраполяции прошлых результатов в будущее. Второй подход к установлению корпоративных целей значительно сложнее, он предполагает разбиение процесса определения целей на ряд последовательных шагов для построения иерархии целей, основанной на результатах анализа и прогнозирования внешней среды. Соответствует данный подход следующему процессу:

1. Определение миссии (философии) бизнеса;
2. Проведение анализа и прогнозирования внешней среды;
3. Установление долгосрочных общих целей на плановый период;
4. Определение среднесрочных и краткосрочных конкретных целей и постановка задач. Задачи устанавливаются применительно к отдельным рабочим местам и должностям организационной структуры предприятия.

Одним из достоинств такого пошагового подхода является то, что он заставляет менеджеров и специалистов предприятия осмыслить, что они желают достичь и каким именно образом.

Можно выделить восемь ключевых пространств, в рамках которых предприятие определяет свои цели:

1. Прибыльность. Эти цели могут быть выражены количественно: достигнуть определенного уровня прибыли, рентабельности.

2. Положение на рынке. Рыночными целями могут быть завоевание лидерства в определенном сегменте рынка, увеличение доли рынка предприятия до определенного размера.

3. Инновации. Целевые установки в этой области связаны с определением способов ведения бизнеса: организацией производства новых товаров, применением новых технологий или способов организации производства.

4. Производительность. Более эффективно то предприятие, которое затрачивает на производство определенного количества продукции меньше экономических ресурсов. Показатели производительности, ресурсосбережения важны для любого предприятия.

5. Ресурсы. Определяется потребность во всех видах ресурсов, сравнивается наличный с необходимым, и выдвигаются цели относительно расширения или сокращения ресурсной базы, обеспечения ее стабильности.

6. Управленческие аспекты. Краткосрочная прибыль предприятия, как правило, является результатом предпринимательского таланта и чутья, а также везения. Обеспечить получение прибыли в долгосрочной перспективе можно только за счет организации эффективного менеджмента, отсутствие которого, по мнению многих специалистов, сдерживает развитие российских предприятий.

7. Персонал. Цели в отношении персонала могут быть связаны с сохранением рабочих мест, обеспечением приемлемого уровня оплаты труда, улучшением условий и мотивации труда и т.д.

8. Социальная ответственность. В настоящее время большинство западных экономистов признает, что отдельные фирмы должны ориентироваться не только на увеличение прибыли, но и на развитие общепризнанных ценностей. Собственно, с этим

связано введение понятия «заинтересованные лица» бизнеса, разработка мероприятий по формированию благоприятного имиджа фирмы, забота о не нанесении ущерба окружающей среде. Причем, возможный набор целевых установок не ограничивается данным перечнем, так как цели каждой отдельно взятой организации уникальны и зависят от характеристик компании.

Но к целям выдвигаются определенные требования, называемые также «критериями качества поставленных целей»:

логическая стройность, непротиворечивость и иерархичность системы целей;

сопоставимость, взаимная дополняемость и поддержка целей различных уровней - то есть, действия и решения, направленные на достижение одной цели, не должны противоречить достижению другой. Неучет этого требования при целеполагании фирмы ведет к возникновению конфликтов между подразделениями.

Кроме того, цели организации должны быть:

конкретны;

измеримы (выражая цели в четких измеримых формах, руководство создает базу для принятия решений и оценки (контроля) хода работ);

ориентированы во времени (т.е. должен быть определен конкретный горизонт их достижения);

достижимы (установление целей, переоценивающих возможности предприятия, может привести к катастрофическим последствиям. Кроме того, установление недостижимых целей блокирует стремление работников к успеху и снижает мотивацию труда);

гибки (эта характеристика обеспечивает реализуемость цели в турбулентных внешних условиях, когда являясь гибкой, цель имеет пространство для корректировки в связи с непредвиденными изменениями внешней среды и внутренних возможностей);

приемлемы.

Кроме того, цели можно классифицировать в зависимости от уровня иерархии управления:

общеорганизационные (или общие, общефирменные, корпоративные) цели;

функциональные (которые должны быть установлены по каждому виду деятельности, которые фирма считает для себя важными и выполнение которых она хочет отслеживать).

Стейнер и Майнер утверждают, что «цели должны быть установлены для каждого вида деятельности, которые, по мнению компании, являются важными и выполнение которых она хочет наблюдать и измерять».

Например, в качестве функциональных целей могут выступать:

1. Цели отдела маркетинга – расширить число потребителей на ...% в будущем году по сравнению с отчетным периодом:

- увеличить долю рынка на ...%;

- повысить объемы продаж на ...%;

- осуществить выход на новые рынки сбыта;

- сократить нормативные сроки обслуживания клиентов до ... дней.

2. Цели финансовой службы:

- сократить уровень кредиторской задолженности на ...%;

- увеличить долю собственного капитала до ...%;

3. Цель отдела кадров – ввести систему участия в прибыли к концу года или повысить квалификационный уровень списочного состава работников предприятия.

Конкретные цели предприятия, таким образом, являются не только значительной частью стратегического планирования, но и выступают в роли показателей реализации стратегии, оценки ее эффективности. Однако для этого надо не только правильно сформулировать цели, но и проинформировать персонал об этих целях и стимулировать их реализацию всеми сотрудниками предприятия.

Следует отметить, что общепринятых постановок целей организации не существует, и они различаются в зависимости от индивидуальных характеристик организации и ее окружения.

Важным этапом разработки стратегии предприятия является анализ разрывов между намеченными целями и реальными возможностями организации (так называемый анализ пробелов (разрывов)), и определение путей их устранения.

Согласно Алексеевой основными шагами анализа пробелов являются:

- определение основного интереса предприятия с позиций достижения его долгосрочных целей, например, увеличения доли рынка;
- выяснение реальных возможностей предприятия в настоящее время, а также через 3 года и 5 лет;
- определение конкретных показателей стратегического плана, соответствующих основному интересу предприятия, скажем, увеличение доли рынка каждый год на 1%;
- установление разницы между показателями стратегического плана и возможностями, диктуемыми реальным положением предприятия;
- разработка способов преодоления выявленных разрывов или уменьшение конкретных показателей.

Следует отметить, что корректировка целей вызывается и результатами комплексного анализа внешней среды и внутреннего состояния фирмы.

### **Лекция 11. Стратегия использования человеческого потенциала – 4 часа.**

Стратегия является основным элементом, инструментом стратегического управления организацией. Термин «стратегическое управление» был введен в 60-70-х гг. XX в. с тем, чтобы отличить текущее управление, осуществляемое на уровне хозяйственных подразделений, от управления на высшем уровне руководства. В процессе своего развития управление как практическая деятельность в 1980-х гг. вступило в новый этап, отличительной особенностью которого является смещение внимания высшего руководства в сторону внешнего окружения, что позволяет своевременно и адекватно реагировать на происходящие в нем изменения и обеспечивать организации преимущества перед конкурентами.

Необходимость стратегического управления в российских условиях объясняется следующими причинами. Во-первых, за последние десять лет радикально изменилась среда, в которой действуют отечественные предприятия. Неустойчивое экономическое положение многих организаций связано с отсутствием у большинства руководителей глубоких экономических знаний, управленческих навыков и опыта работы в условиях конкуренции, необходимостью приспособления организаций к постоянно изменяющимся условиям внешней среды.

Во-вторых, уход от централизованного планирования деятельности организаций, приватизация и весь ход экономических преобразований в России требуют от руководителей умения предвидеть, формулировать свою стратегию, определять свои достоинства и конкурентные преимущества, предотвращать стратегические угрозы и опасности, т.е. использовать все инструменты стратегического управления.

В-третьих, применение идей и принципов стратегического менеджмента, проведение изменений в системе управления актуальны не только для крупных компаний, с которыми было связано появление стратегического управления, но и для средних и даже малых по размеру предприятий. Это объясняется тем, что знание стратегии своего развития, умение реагировать на изменение ситуации, активно приводить в жизнь разработанную политику, создать команду единомышленников важны как для ателье, кафе, прачечной, так и для вагоностроительного завода.

Стратегия управления персоналом - это планы, направления действий, последовательность принимаемых решений и методы, позволяющие дать оценку,

провести анализ и разработать эффективную систему воздействия на персонал для реализации стратегии развития организации.

Стратегия управления персоналом вырабатывается с учетом, как интересов руководства организации, так и интересов ее персонала. Ее суть заключается в следующем:

- определение целей управления персоналом, т.е. при принятии решений в сфере управления персоналом должны быть учтены как экономические аспекты (принятая стратегия управления персоналом), так и потребности и интересы работников (достойная оплата труда, удовлетворительные условия труда, возможности развития и реализации способностей работников и др.);

- формирование идеологии и принципов кадровой работы, т.е. идеология кадровой работы должна быть отражена в виде документа и реализоваться в повседневной работе всеми руководителями структурных подразделений организации начиная с руководителя организации. Этот документ должен представлять собой набор этических, не подлежащих нарушению норм в работе с кадрами организации. По мере развития организации и изменения внешних условий кадровой работы организации он может уточняться;

- определение условий для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов в организации. Обеспечение экономической эффективности в области управления персоналом означает оптимальное использование персонала для достижения целей предпринимательской деятельности организации (например, увеличение объемов производства) при ограниченности соответствующих организации трудовых ресурсов. Социальная эффективность обеспечивается реализацией системы мер, направленных на удовлетворение социально-экономических ожиданий, потребностей и интересов работников организации.

Создание и функционирование системы управления персоналом, обеспечивающей эффективное и гибкое управление человеческим ресурсом организации на основе реализации современных научных подходов к управлению этим видом ресурса;

- достижение глубокого осознания руководителями всех уровней решающей роли персонала в обеспечении процветания организации, понимание социальной сущности и социальной ответственности действий по управлению человеческим ресурсом;

- реализация социальной направленности управления персоналом организации на основе учета влияния внешних социальных факторов, удовлетворения социальных потребностей сотрудников на уровне, обеспечивающем их реальный социальный статус, ориентация на их жизненный цикл;

- формирование единой организационной культуры организации, разделяемой персоналом и обеспечивающей коллективный подход к реализации стоящих перед организацией задач как в масштабах организации, так и в масштабах ее отдельных структурных подразделений;

- достижение высокой эффективности средств, направляемых организацией на развитие персонала как ресурса. Сокращение издержек, обусловленных неэффективным использованием имеющегося кадрового потенциала и избыточными трудовыми ресурсами организации;

- постепенное изменение содержательных приоритетов в управлении персоналом: от простого оперативного разрешения проблем к определению будущих потребностей людей и развитию их потенциала. Это так называемое упреждающее управление, опирающееся на новаторское лидерство и интеграцию функций управления персоналом.

Основными направлениями кадровой политики организации, выработанными на основе стратегии управления персоналом, являются:

- проведение маркетинговой деятельности в области персонала;
- планирование потребности организации в персонале;

- прогнозирование создания новых рабочих мест с учетом внедрения новых технологий;
- организация привлечения, отбора, оценки и аттестации кадров, профориентация и трудовая адаптация персонала;
- подбор и расстановка кадров;
- разработка систем стимулирования и мотивационных механизмов повышения заинтересованности и удовлетворенности трудом, оплаты труда;
- рационализация затрат на персонал организации;
- разработка программ развития персонала в целях решения не только сегодняшних, но и будущих задач организации на основе совершенствования систем обучения, служебного продвижения работников и подготовки резерва для выдвижения на руководящие должности;
- организация труда и рабочих мест;
- разработка программ занятости и социальных программ;
- эффективное распределение и использование занятых в организации работников, оптимизация их численности;
- управление нововведениями в кадровой работе;
- обеспечение безопасности и охраны здоровья персонала;
- анализ причин высвобождения персонала и выбор наиболее рациональных его вариантов;
- обеспечение высокого уровня качества труда, трудовой жизни и результатов труда;
- разработка проектов совершенствования управления персоналом организации и оценка социальной и экономической эффективности.

Реализация такой кадровой политики предполагает перестройку работы службы управления персоналом организации. Главной целью службы управления персоналом является обеспечение организации кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие, причем кадрами, способными эффективно решать задачи организации в рыночных условиях.

Стратегия управления персоналом зависит от стратегии кадровой политики. Более того, стратегия кадровой политики определяет стратегию управления персоналом организации.

В настоящее время выделяют три концепции стратегии кадровой политики.

Первая концепция предполагает, что стратегия управления персоналом определяется стратегией организации. Управление персоналом выполняет обслуживающую функцию, которая заключается в предоставлении и поддержании работоспособности необходимого для организации персонала.

Вторая концепция основывается на том, что стратегия управления персоналом является центральной, самостоятельной и не зависит от стратегии организации. Занятые в организации работники рассматриваются как самостоятельные ресурсы, при помощи которых в зависимости от их качества и способностей можно решать различные задачи, возникающие в условиях рыночной экономики. В данном случае стратегия кадровой политики зависит от имеющихся или потенциальных кадровых ресурсов.

Третья концепция является синтезом двух предыдущих. Сопоставлением стратегии организации с имеющимися и потенциальными кадровыми ресурсами определяется ее соответствие направлениям стратегии кадровой политики. В результате такого сопоставления может быть изменена стратегия деятельности всей организации и ее кадровой политики.

При разработке и реализации стратегии управления персоналом организации в последнее время стали использовать технологии управления компетенциями.

Управление компетенциями представляет собой процесс сравнения потребности организации в кадрах с наличными трудовыми ресурсами и выбор форм воздействия для приведения их в соответствие с требованиями производства.

В данном случае под потребностью организации понимается необходимый количественный и качественный состав персонала, определяемый в соответствии со стратегией ее развития. Под ресурсами подразумеваются работники организации с достигнутыми уровнями компетенции, желаниями, мотивацией, устремлениями. Результатом сравнения потребностей и ресурсов становятся управленческие решения о ротации, продвижении, найме, развитии персонала.

Технология управления компетенциями интегрирует технологии управления по целям, определения требований производства и предусматривает приведение персонала организации в соответствие этим требованиям.

Компетенции - это характеристики персонала, необходимые для успешной деятельности: совокупность знаний, навыков, способностей, прилагаемых усилий и стереотипов поведения.

Совокупность знаний предусматривает обладание информацией, требуемой для выполнения работы. Знания определяют интеллектуальный потенциал человека.

Навыки - это владение средствами и методами выполнения определенных задач. Навыки проявляются в широком диапазоне: от физической силы и сноровки до специализированного обучения. Общим для навыков является их конкретность.

Способности обусловлены врожденной предрасположенностью выполнять определенный вид деятельности. Способность можно также рассматривать как приблизительный синоним одаренности.

Прилагаемые усилия связаны с сознательным приложением в определенном направлении ментальных и физических ресурсов. Усилия составляют ядро рабочей этики. Любому человеку можно простить нехватку таланта или средние способности, но никогда нельзя простить недостаточные усилия. Без усилий человек напоминает вагоны без локомотива, которые так же полны «способностей», однако безжизненно стоят на рельсах.

Стереотипы поведения - это видимые формы действий, предпринимаемых для выполнения определенных работ. Поведение включает в себя наследованные и приобретенные реакции на ситуации и ситуационные раздражители. В нашем поведении проявляются наши ценности, этика, убеждения и реакция на окружающий мир. Когда человек демонстрирует уверенность в себе, формирует из коллег команду или проявляет склонность к действиям, его поведение соответствует требованиям организации.

Компетенции можно охарактеризовать через уровни их выраженности (табл. 1).

Таблица 1.

Уровни выраженности компетенции менеджера

Наименование уровня	Характеристика уровня
Четвертый	Лидерский уровень (дополняет базовый и сильный уровни) - менеджер задает нормы для коллектива, когда не только он, но и другие начинают проявлять данную компетенцию; менеджер помогает другим проявлять необходимые навыки.
Третий	Сильный уровень (дополняет базовый уровень) - компетенция может проявляться в трудовых процессах, при решении сложных задач.
Второй	Базовый уровень - компетенция развита нормально; менеджер проявляет необходимые для работы качества.
Первый	Уровень понимания - менеджер понимает необходимость данных компетенции, он старается их проявлять, но это не всегда получается.

Компетенция имеет понятное для сотрудников организации детализированное описание, что существенно облегчает возможность ее диагностики.

Вот, например, как описывается компетенция «Гибкость», присущая работнику:

- Быстро адаптируется к работе в разнообразных ситуациях, с разными людьми и группами.
- Меняет свои подходы к работе в соответствии с переменами внутри и вне организации.
- Понимает и ценит достоинства нескольких подходов к решению вопроса.
- Даже после выбора оптимального плана стремится сохранить возможность возвращения к альтернативным решениям.
- Сохраняет способность к продуктивному труду даже в тех случаях, когда надежды на первоначально избранный путь не оправдались.

Стратегическое управление можно рассматривать как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов. 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. Это является важной особенностью системы стратегического управления. Схематически структура стратегического управления изображена на рис. 1.

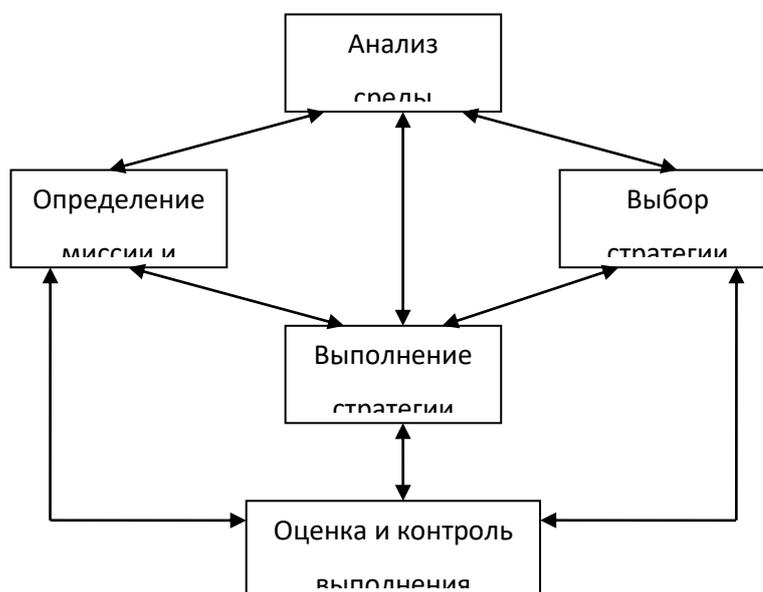


Рис. 1. Структура стратегического управления

Анализ среды обычно считается исходным процессом стратегического управления, так как он обеспечивает базу для определения миссии и целей фирмы и для выработки стратегий поведения, позволяющих фирме выполнить миссию и достичь своих целей. Анализ среды предполагает изучение трех ее частей: 1) макроокружения; 2) непосредственного окружения; 3) внутренней среды.

Анализ макроокружения включает в себя изучение влияния таких компонентов среды, как: состояние экономики; правовое регулирование и управление; политические процессы; природная среда и ресурсы; социальная и культурная составляющие общества; научно-техническое и технологическое развитие общества; инфраструктура и т.п.

Непосредственное окружение анализируется по следующим основным компонентам: покупатели; поставщики; конкуренты; рынок рабочей силы.

Анализ внутренней среды вскрывает те внутренние возможности и тот потенциал, на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей, а также позволяет более верно сформулировать миссию и лучше уяснить цели организации. Исключительно важно всегда помнить, что организация не только производит продукцию для окружения, но и обеспечивает возможность существования

своим членам, предоставляя им работу, возможность участия в прибылях, создавая для них социальные условия и т.п.

Внутренняя среда анализируется по следующим направлениям:

- кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы и т.п.;
- организация управления;
- производство, включающее организационные, операционные и технико-технологические характеристики, научные исследования и разработки;
- финансы фирмы;
- маркетинг;
- организационная культура.

Определение миссии и целей, рассматриваемое как один из процессов стратегического управления, состоит из трех подпроцессов, каждый из которых требует большой и исключительно ответственной работы. Первый подпроцесс состоит в определении миссии фирмы, которая в концентрированной форме выражает смысл существования фирмы, ее предназначение. Далее идет подпроцесс определения долгосрочных целей. Завершается эта часть стратегического управления подпроцессом определения краткосрочных целей. Определение миссии и целей фирмы приводит к тому, что становится ясным, зачем функционирует фирма и к чему она стремится. А, зная это, можно вернее выбрать стратегию поведения.

После того как определены миссия и цели, наступает этап анализа и выбора стратегии. Этот процесс по праву считается сердцевинной стратегического управления. С помощью специальных приемов организация определяет, как она будет достигать своих целей и реализовывать свою миссию.

Выполнение стратегии является критическим процессом, так как именно он в случае успешного осуществления приводит фирму к достижению поставленных целей. Очень часто наблюдаются случаи, когда фирмы оказываются не в состоянии осуществить выбранную стратегию. Это бывает либо потому, что неверно был проведен анализ и сделаны неверные выводы, либо потому, что произошли непредвиденные изменения во внешней среде. Однако часто стратегия не выполняется и потому, что управление не может должным образом вовлечь имеющийся у фирмы потенциал для реализации стратегии. В особенности это относится к использованию трудового потенциала.

Оценка и контроль выполнения стратегий является логически последним процессом, осуществляемым в стратегическом управлении. Данный процесс обеспечивает устойчивую обратную связь между тем, как идет процесс достижения целей, и собственно целями организации.

Основными задачами любого контроля являются следующие: 1) определение того, что и по каким показателям проверять; 2) осуществление оценки состояния контролируемого объекта в соответствии с принятыми стандартами, нормативами или другими эталонными показателями; 3) выяснение причин отклонений, если таковые вскрываются в результате проведенной оценки; 4) осуществление корректировки, если она необходима и возможна. В случае контроля выполнения стратегий эти задачи приобретают вполне определенную специфику, обусловленную тем, что стратегический контроль направлен на выяснение того, в какой мере реализация стратегий приводит к достижению целей фирмы. Это принципиально отличает стратегический контроль от управленческого или оперативного контроля, так как его не интересует правильность выполнения стратегического плана, правильность осуществления стратегии или правильность выполнения отдельных работ, функций и операций. Стратегический контроль сфокусирован на том, возможно ли в дальнейшем реализовывать принятые стратегии и приведет ли их реализация к достижению поставленных целей. Корректировка по результатам стратегического контроля может касаться как стратегий, так и целей фирмы.

В современных условиях создание оптимальной системы управления человеческими ресурсами на любом предприятии необходимо рассматривать как инвестиционную акцию, предусматривающую вложения определенного количества ресурсов, в том числе интеллектуальных, финансовых, материальных, человеческих, для достижения целей, получения ожидаемых результатов в запланированное время. Одной из основных задач стратегии в области управления человеческими ресурсами является достижение максимальной эффективности инвестиций в управление персоналом.

Существует несколько подходов к управлению человеческими ресурсами, но наиболее эффективным является подход управления по целям.

Управление по целям - это системный и организованный подход к управлению предприятием, позволяющий высшему руководству сосредоточиться на достижении стратегических целей и добиваться максимального результата с имеющимися ресурсами. Несомненно - это перспективный метод управления. Но для того чтобы его внедрить, руководству необходимо четко понимать стратегические цели компании. А затем подвергать стратегические цели декомпозиции и устанавливать их обособленным подразделениям, структурным единицам, отдельным работникам. При этом должен соблюдаться принцип SMART: цели должны быть специфичными для данного предприятия, подразделения, работника; измеримыми, достижимыми и реалистичными, ориентированными на результат, а не на усилия, и установлены на определенный промежуток времени. К тому же они должны быть экологичны, то есть не наносить вред окружающей среде.

Для внедрения системы управления по целям необходимо четко определиться в стратегических целях компании и на основании выработанной стратегии выстроить сбалансированную систему показателей. Построение сбалансированной системы показателей должно базироваться на пяти ключевых принципах:

- 1.Руководство изменениями должно осуществляться высшим руководством компании;
- 2.Должно осуществляться непрерывное стратегическое управление;
- 3.Каждый сотрудник должен быть вовлечен в реализацию стратегии;
- 4.Организационная структура должна быть приведена в соответствие с задачами компании для реализации стратегии;
- 5.Стратегия должна быть доведена до каждого члена команды.

Достижение стратегических целей в области управления человеческими ресурсами невозможно без внедрения системы управления по целям. Прежде всего - это разработка банка компетенций человеческого ресурса компании, политики в области компенсации и мотивации и оценки персонала.

При этом руководитель всегда должен быть в курсе дел. Обязательно должны быть выстроены все процессы управления: планирование, организация и контроль, анализ и регулирование. Изменяется внешняя среда, в связи с чем могут меняться и дополняться стратегические цели компании, следовательно, изменяются и дополняются цели на всех уровнях иерархии управления. Необходим постоянный контроль отклонений в выполнении поставленных целей и принятие управленческих решений по регулированию этих отклонений.

Что касается подхода управления по целям, то это совершенно новая, еще не опробованная в России технология управления человеческими ресурсами. Попытки реализовать этот подход в действительность предпринимались, но существуют некоторые проблемы с внедрением данной системы управления, связанные с тем, что руководители сами не могут определить те стратегические цели, которые необходимо достичь. Также у наших руководителей возникают некоторые проблемы с делегированием полномочий и постановкой целей своим подчиненным.

С какими еще проблемами сталкиваются российские компании при внедрении технологии управления по целям?

Во-первых, отсутствие у работников мотивации для повышения эффективности их собственной работы и деятельности компании в целом. Собственно оклад не является средством мотивации. Если человек, работая чуть лучше или чуть хуже, получает одну и ту же заработную плату, то он будет работать, конечно же, хуже. Премирование каждый месяц или раз в квартал не работает как элемент системы мотивации, так как человек привыкает к таким надбавкам и считает их неотъемлемой частью заработной платы, а депремирование скорее демотивирует сотрудника.

Во-вторых, незнание персоналом задач, которые ему требуется решить. Как правило, это происходит в организациях, когда цели самой компании непрозрачны для всех сотрудников, когда не сформулированы миссия и стратегия. Наличие должностных инструкций - это только формальная часть, которая описывает общий круг обязанностей.

В-третьих, - инертность по отношению к изменениям. Если меняются цели компании, работник может этого и не понять. Продолжать двигаться дальше в старом направлении и тянуть команду против течения. Компания должна работать как единый организм. Каждый должен выполнять собственные функции и помогать выполнять функции другим. В идеале система должна быть самокоординирующейся на всех уровнях. Это обеспечит быстрое реагирование на проблемы и эффективный поиск решений.

Эти проблемы нельзя решить сразу и быстро. Как показывает практика, люди не любят перемен. И изменения, которые требуются для внедрения управления по целям, не пройдут безболезненно. Главными условиями для внедрения данной технологии должны быть: первое и самое главное - это желание высшего руководящего состава использовать данный метод. Второе - нужно понимать, что результаты не появятся быстро. Третье - необходимо четкое понимание задач и целей компании. Если данные условия невыполнимы, то не стоит и начинать. Поддержка должна быть "сверху". Сотрудники других уровней поймут полезность чуть позже, но на первом этапе они могут выступать как противники. Хорошо, если вся компания подвергнется изменениям, это даст наибольший эффект. Компания - это живой организм, и все органы должны работать в едином ритме. Помимо того, что оплата труда должна зависеть от конечных результатов, она также зависит от вклада работника в достижение стратегических целей, меры его ответственности и компетенции.

### **3. Методические указания по подготовке к семинарским и практическим занятиям.**

Практические занятия призваны научить студента самостоятельно работать с учебными текстами, анализировать материал. В начале занятия рекомендуется рассмотреть соответствующий теоретический материал. Затем идет практический разбор изучаемого материала, решаются задачи из практикума, разбирается каждый конкретный пример.

В начале практического занятия следует обратить внимание на теоретические вопросы по теме занятия. Первоначально идет изложение теоретического материала темы занятия. Затем в ряде вопросов преподавателя следует сконцентрировать внимание на основных идеях темы занятия. Вопросы должны включать в себя различные вариации элементарных ситуаций, отображающих основные идеи темы занятия в их взаимной взаимосвязи. Задаваемые вопросы должны быть конкретными и максимально проявлять в студентах их сообразительность.

Устный опрос требует от преподавателя большой предварительной подготовки: тщательного отбора содержания, всестороннего продумывания вопросов, задач и примеров, которые будут предложены, путей активизации деятельности всех студентов

группы в процессе проверки, создания на занятии деловой и доброжелательной обстановки.

Различают фронтальный, индивидуальный и комбинированный опрос.

Фронтальный опрос проводится в форме беседы преподавателя с группой. Он органически сочетается с повторением пройденного, являясь средством для закрепления знаний и умений. Его достоинство в том, что на активную умственную работу можно вовлечь всех студентов группы. Для этого вопросы должны допускать краткую форму ответа, быть лаконичными, логически взаимосвязанными друг с другом, даны в такой последовательности, чтобы ответы студентов в совокупности могли раскрыть содержание раздела, темы. С помощью фронтального опроса преподаватель имеет возможность проверить выполнение студентами домашнего задания, выяснить готовность группы к изучению нового материала, определить сформированность основных понятий, усвоение нового учебного материала, который был только что разобран на занятии.

Индивидуальный опрос предполагает обстоятельные, связные ответы студентов на вопрос, относящийся к изучаемому учебному материалу, поэтому он служит важным учебным средством развития речи, памяти, мышления студентов. Чтобы сделать такую проверку более глубокой, необходимо ставить перед студентами вопросы, требующие развернутого ответа. Вопросы для индивидуального опроса должны быть четкими, ясными, конкретными, емкими, иметь прикладной характер, охватывать основной, ранее пройденный материал программы. Их содержание должно стимулировать студентов логически мыслить, сравнивать, анализировать, доказывать, подбирать убедительные примеры, устанавливать причинно-следственные связи, делать обоснованные выводы и этим способствовать объективному выявлению знаний студентов. Вопросы обычно задают всей группе и после небольшой паузы, необходимой для того, чтобы студенты поняли его и приготовились к ответу, вызывают для ответа конкретного студента.

Письменная проверка наряду с устной является важнейшим методом контроля знаний, умений и навыков студентов. Однородность работ, выполняемых студентами, позволяет предъявлять ко всем одинаковые требования, обеспечивает объективность оценки результатов обучения. Применение этого метода дает возможность в наиболее короткий срок одновременно проверить усвоение учебного материала всеми студентами группы, определить направления для индивидуальной работы с каждым. Письменная проверка используется во всех видах контроля и осуществляется как в аудиторной, так и во внеаудиторной работе (выполнение домашних заданий).

#### **4. Примерные практические задания по темам дисциплины**

##### **Тема 1. Стратегия: сущность и содержание.**

1. Предпосылки стратегического управления.
2. Понятие стратегии и стратегического управления.
3. Необходимость и целесообразность стратегии
4. Роль и место стратегии в деятельности предприятия
5. Основные отличительные черты и концептуальные положения стратегии.
6. «Долгосрочное» и «стратегическое» планирование.
7. Требования к менеджменту при стратегическом подходе.

##### **Тема 2. Стратегическое управление: эволюция научных взглядов.**

1. Классификация школ стратегического менеджмента.
2. Школа дизайна (научный вклад, недостатки теории).
3. Школа «стратегического планирования»: суть концепции, основные идеи.
4. Школа рыночного позиционирования. Достоинства и недостатки теории.
5. Школа предпринимательства: Й. Шумпетер, А. Коул, П. Друкер, Г. Минцберг.

6. Другие школы стратегии: школа власти; школа обучения; школа культуры.

### **Тема 3. Методологические основы стратегического менеджмента.**

1. Научные подходы к стратегическому менеджменту.
2. Системный подход к стратегическому менеджменту.
3. Современные подходы к стратегическому менеджменту.

#### **Индивидуальное задание № 1**

Главная задача менеджера - максимизация прибыли, получаемой компанией. Вместе с тем, все большее значение приобретают социальная ответственность менеджера перед обществом, его конкретные действия, обеспечивающие решение социальных проблем, стоящих перед страной.

В связи с этим существуют две позиции. Сторонники одной позиции считают, что социальные проблемы должно решать государство, а бизнес - только "делать деньги". Они обосновывают свою позицию тем, что развитие социальной области ведет к снижению прибыли компании, ухудшению ее конкурентоспособности, росту издержек, которые в последующем ведут к росту цен (наноса ущерб потребителям) и другим отрицательным последствиям.

Сторонники другой позиции считают, что бизнесмены имеют перед обществом моральные обязательства, и предпринимаемые ими действия, способствующие решению социальных проблем, могут оказать большую пользу предпринимателям, повысить их имидж в обществе и быть неплохой рекламой.

#### **Вопросы**

1. Чью позицию Вы разделяете и почему?
2. Должен ли, по Вашему мнению, предприниматель в современной России выполнять социальные обязательства перед страной и в каких формах?
3. Будет ли ему, в конечном итоге, это выгодно (в том числе, в финансовом отношении)? Если выгодно, то почему?
4. В каких формах социальная поддержка может осуществляться российским бизнесом:  
- в масштабах фирмы;  
- в масштабах региона, страны?

### **Тема 4. Стратегические решения в бизнесе.**

1. Понятие решения.
2. Виды управленческих решений.
3. Характеристика особенностей принимаемых стратегических решений.
4. Технология выработки стратегических решений.
5. Формирование стратегических альтернатив, стратегический выбор и условия реализации стратегии

#### **Индивидуальное задание № 2**

В 1932 г. была основана японская компания "Мацусита Электрик Индастриал Ко, Лтд", являющаяся одним из мировых лидеров в производстве электротехники и электроники. В России, как и в других странах, известны торговые марки этой компании "Техникс" и "Панасоник".

Основатель компании Комоскэ Мацусита сформулировал несколько основных положений менеджмента:

- не хитря, будь честным;
- будь хозяином на своем месте;
- не живи вчерашним днем, постоянно совершенствуй свои знания;

- относись с уважением и вниманием к окружающим;
- все время помни о внешнем мире, приспосабливайся к законам его развития;
- с благодарностью относись к тому, что имеешь и получаешь - мы все берем у общества в долг;
- не уставай задавать себе вопрос: "На кого я работаю?". Ответ только один - на общество.

### ***Вопросы***

1. В чем заключается социальная направленность менеджмента?
2. Каким образом можно разумно совмещать в менеджменте частное и общественное начала?
3. Попробуйте продолжить формулировку основных положений менеджмента Комоскэ Мацусита, доведя их количество до десяти.

## **Тема 5. Содержание и структура стратегического управления. Этапы стратегического управления.**

1. Этапы стратегического управления. Анализ среды. Определение миссии и целей. Выбор стратегии. Выполнение стратегии. Оценка и контроль реализации стратегии. Понятие конкурентных преимуществ. Виды конкурентных преимуществ. Стратегии создания конкурентных преимуществ.
2. Сущность, типология, особенности стратегического планирования. Этапы процесса стратегического планирования. Структура стратегического плана.
3. Основные стадии реализации стратегии.
4. Стратегические изменения.
5. Стратегический контроль: критерии и показатели оценки. Современные тенденции развития стратегического контроля.

### **Деловая игра № 1. «Как преуспеть в бизнесе»**

#### ***Цель игры***

1. Приобретение участниками необходимых знаний и практических навыков по оценке современных условий развития бизнеса.

Рецептов, как преуспеть в бизнесе, существует много. Предлагаем проанализировать некоторые из них.

1. Определение специфических перспектив организации, исходя из потребностей общества.
2. Определение специфических потребностей людей в организации. Таковыми обычно являются самоуважение, признание и возможность независимо мыслить и действовать. Эти сведения основываются на продолжительных наблюдениях, проводившихся на протяжении последних десяти лет.
3. Формирование команды для работы с акцентом ее внимания на процессе планирования, цель которого - определить, где организация хочет оказаться через пять лет.
4. Определение стратегической цели, анализ внешних условий, выявление своих сильных и слабых сторон и создание предпосылок для достижения цели. Таким образом, получается зафиксированное на бумаге руководство к действию, или письменный план действия.
5. Определение этапов достижения целей, отдельных лиц и групп, постановки ключевых задач на предстоящие пять лет.
6. Определение целей на четвертом, третьем, втором и первом годах работы.
7. Если планируемые достижения следующего года не соответствуют сегодняшним реалиям, организация должна заново установить, что можно сделать на следующий год, и

пересмотреть план вплоть до пятого года, отыскивая компромиссные решения на каждом из этапов.

8. Необходимо определить стратегию для достижения поставленных целей. Каждому члену организации должна быть предоставлена возможность внести свой вклад в выработку этой стратегии.

9. Этот план или проект представляют в высшее звено управления или в группу, которой подотчетно руководство. Очень важно до начала выполнения задания согласовать цели и средства их достижения.

10. После того, как общий пятилетний план и стратегия согласованы, начинается их исполнение.

11. Создаются детальные планы мероприятий и действий, при этом особое внимание уделяется разбивке каждого ключевого участка; на определенных работников возлагается ответственность за завершение того или иного этапа и четко очерчивается круг обязанностей.

12. Необходимо установить порядок отчетности и выделять успехи и неудачи, чтобы можно было проследить за выполнением каждого этапа работ, от отдельного мероприятия до долгосрочной программы.

13. Все работники должны иметь возможность сигнализировать об отклонении от плана, требующем немедленных действий для возвращения на заданный курс.

14. Должна быть разработана система внутренних и внешних вознаграждений, которые поддержат организацию на ее пути к поставленной цели.

#### **Вопросы**

1. В чем предлагаемая схема соответствует условиям современной российской экономики, в чем она ей чужда?

2. Что, по Вашему мнению, следовало бы добавить в перечень действий, чтобы сделать их более эффективными?

3. В какой мере, если бы Вы были менеджер, Вы приняли предлагаемую систему за основу?

### **Тема 6. Стратегический потенциал организации**

1. Потенциал как возможности предприятия, виды возможностей.

2. Роль знаний в формировании стратегий.

3. Компетенция и ее виды: операторские и управленческие. Роль компетенций в формировании продуктовых стратегий.

4. Методы развития потенциала предприятия.

### **Индивидуальное задание № 3**

Рецептов, как преуспеть в бизнесе, существует много. Предлагаем проанализировать некоторые из них.

1. Определение специфических перспектив организации, исходя из потребностей общества.

2. Определение специфических потребностей людей в организации. Таковыми обычно являются самоуважение, признание и возможность независимо мыслить и действовать. Эти сведения основываются на продолжительных наблюдениях, проводившихся на протяжении последних десяти лет.

3. Формирование команды для работы с акцентом ее внимания на процессе планирования, цель которого - определить, где организация хочет оказаться через пять лет.

4. Определение стратегической цели, анализ внешних условий, выявление своих сильных и слабых сторон и создание предпосылок для достижения цели. Таким образом получается зафиксированное на бумаге руководство к действию, или письменный план действия.

5. Определение этапов достижения целей, отдельных лиц и групп, постановки ключевых задач на предстоящие пять лет.

6. Определение целей на четвертом, третьем, втором и первом годах работы.

7. Если планируемые достижения следующего года не соответствуют сегодняшним реалиям, организация должна заново установить, что можно сделать на следующий год, и пересмотреть план вплоть до пятого года, отыскивая компромиссные решения на каждом из этапов.

8. Необходимо определить стратегию для достижения поставленных целей. Каждому члену организации должна быть предоставлена возможность внести свой вклад в выработку этой стратегии.

9. Этот план или проект представляют в высшее звено управления или в группу, которой подотчетно руководство. Очень важно до начала выполнения задания согласовать цели и средства их достижения.

10. После того, как общий пятилетний план и стратегия согласованы, начинается их исполнение.

11. Создаются детальные планы мероприятий и действий, при этом особое внимание уделяется разбивке каждого ключевого участка; на определенных работников возлагается ответственность за завершение того или иного этапа и четко очерчивается круг обязанностей.

12. Необходимо установить порядок отчетности и выделять успехи и неудачи, чтобы можно было проследить за выполнением каждого этапа работ, от отдельного мероприятия до долгосрочной программы.

13. Все работники должны иметь возможность сигнализировать об отклонении от плана, требующем немедленных действий для возвращения на заданный курс.

14. Должна быть разработана система внутренних и внешних вознаграждений, которые поддержат организацию на ее пути к поставленной цели.

### **Вопросы**

1. В чем предлагаемая схема соответствует условиям современной российской экономики, в чем она ей чужда?

2. Что, по Вашему мнению, следовало бы добавить в перечень действий, чтобы сделать их более эффективными?

3. В какой мере, если бы Вы были менеджер, Вы приняли предлагаемую систему за основу?

## **Тема 7. Аналитическое обеспечение стратегического менеджмента.**

1. Покупатели. Составление «портрета» покупателя. Основные характеристики для анализа. Учёт положения покупателя на рынке и его учёт при разработке стратегии фирмы.

2. Поставщики. Деятельность поставщиков, снабжающих фирму сырьем, материалами, полуфабрикатами, топливом и т.п., от которых зависят себестоимость и качество выпускаемой продукции. Влияние поставщиков на деятельность фирмы. Факторы определения влияния поставщиков как конкурентов.

3. Конкуренты. Сильные и слабые стороны. Виды конкурентов. Планирование барьеров, противодействующих вхождению потенциальных конкурентов на рынок.

4. Анализ рынка рабочей силы. Потенциальные возможности рынка рабочей силы в обеспечении фирмы квалифицированными кадрами.

### **Индивидуальное задание № 4.**

Несмотря на большой потенциал российского рынка, иностранные предприниматели очень осторожны в том, что касается развития бизнеса в нашей стране.

Среди многих недостатков, характерных для российского рынка, отмечается либо полное отсутствие, либо невысокая квалификация российских менеджеров.

Использование же западных менеджеров (профессионалов организации и управления) обходится иностранным компаниям, работающим в России, очень дорого. Кроме того, присутствие иностранных специалистов в совместных предприятиях часто ведет к конфликтным ситуациям между ними и российским персоналом, считающим, что у первых несопоставимо более высокий уровень оплаты труда.

На этом фоне необычно выглядят результаты анализа деятельности нескольких десятков совместных предприятий в России, выполненного сотрудниками Гарвардской школы бизнеса в США. Кратко суть их выводов сводится к следующему.

#### Достоинства

- Представление о том, что в СССР не было эффективного менеджмента, неверно.
- В современной России много талантливых и опытных менеджеров.
- В России имеются широкие возможности для предпринимательства.
- Российские менеджеры придают вопросам качества продукции такое же значение, как и на Западе.
- Трудности, с которыми сталкиваются российские менеджеры (нестабильность, инфляция и т.д.), можно обратить в преимущества.

#### Недостатки

- Российские менеджеры неправильно понимают связь между властью и ответственностью (стремятся к большой власти при малой ответственности).
- Объективные трудности в работе российских менеджеров:
  - постоянное изменение законодательной базы;
  - сложности в обеспечении предприятий ресурсами;
  - ограниченная конвертируемость валюты.

#### **Вопросы**

1. Согласны ли Вы с оценкой состояния российского менеджмента, которую дали американские специалисты?
2. Не свидетельствует ли их позиция о недостаточном знании особенностей проблем организации и управления менеджеров?
3. Несколько динамично, по Вашему мнению, меняются объективные условия для работы российских менеджеров?
4. Кто в настоящее время предпочтительнее на должности руководителя российского промышленного предприятия, крупной оптовой фирмы, банка: опытный иностранный или российский менеджер? Объясните свой выбор.

### **Тема 8. Анализ внешней и внутренней среды фирмы**

1. Выявление слабых и сильных сторон в деятельности фирмы Управленческое обследование.
2. Пять функциональных областей хозяйственной деятельности: маркетинг; финансы; производство; персонал; культуру и имидж фирмы

#### **Индивидуальное задание № 5**

В российской экономической литературе присутствует мнение о том, что имеется пять базовых направлений в работе менеджера, какой бы областью экономики он ни занимался. Их результатом является интеграция ресурсов для поддержания жизнеспособности и развития организации.

- Во-первых, менеджер устанавливает цели. Он определяет конкретные задачи и пути их решения для достижения целей.

- Во-вторых, менеджер организует фирму, как систему, для их достижения. Он анализирует виды деятельности, решения, необходимые для достижения целей. Затем выявляет проблемы, ставит задачи, группирует проблемы и задачи и поручает конкретным сотрудникам их выполнение.

- В-третьих, менеджер поддерживает мотивацию труда и коммуникации внутри фирмы. Он составляет команду из людей, ответственных за определенные виды работ, делая это с помощью различных приемов, путем кадровых решений (об оплате труда, назначениях, повышениях и др.), а также множества решений, повышающих качество труда и жизни сотрудников. При этом осуществляются постоянные связи менеджера с подчиненными, начальниками, коллегами.

- В-четвертых, менеджер создает систему контроля. Он определяет единицы измерения, фиксируя показатели, сориентированные на работу всей организации и в то же время - на работу конкретного сотрудника. Он анализирует и оценивает достигнутые результаты, сообщая о них своему руководству, подчиненным и коллегам.

- В-пятых, менеджер способствует росту деловой карьеры людей, обеспечивая условия, способствующие продвижению по служебной лестнице членов организации.

### **Вопросы**

1. Все ли главные аспекты многообразной деятельности современного менеджера здесь учтены?

2. Что, на Ваш взгляд, нужно добавить, чтобы общая характеристика действий менеджера стала более полной?

3. Какие направления в работе менеджера являются приоритетными?

4. Какие особенности в деятельности менеджера в российских условиях Вы хотели бы отметить? Чем эти особенности обусловлены?

## **Тема 9. Методы анализа среды**

1. Виды анализа внешней среды в стратегическом планировании: «STEP», «SWOT», конкурентный анализ по М. Портеру, анализ рынка.

2. Виды анализа внутренней среды: анализ динамики издержек и кривая опыта, факторный и цело-частный анализ и др.

3. Роль аналитического знания в обосновании стратегических решений.

### **Индивидуальное задание № 6**

Важную роль в работе менеджера играет его способность к созданию в коллективе корпоративной культуры - своеобразного образа мыслей (мировоззрения), который объединяет сотрудников при решении деловых и общечеловеческих проблем.

Корпоративная культура базируется, прежде всего, на создании необходимых условий для реализации потребностей человека. Основными принципами корпоративной культуры являются:

- развитие личной инициативы;
- всемерное стимулирование ответственности за выполняемое дело;
- уважение к человеку как к личности.

Среди разнообразных путей создания корпоративной культуры, существуют следующие:

- поддержка и поощрение существования в коллективе различных точек зрения на те или иные проблемы;

- высокий уровень человеческих отношений, стремление к коллективному решению задач;

- получение сотрудниками части полномочий своего руководителя, что способствует повышению ответственности за выполняемую работу;

- нестандартный образ мышления, который часто представляет собой источник нововведений в различных сферах деятельности.

Однако в реальной деятельности по управлению коллективом менеджер сталкивается с наличием ряда объективных обстоятельств, ограничивающих его возможности по созданию корпоративной культуры. К ним можно отнести:

1. Наличие в коллективе сотрудников, отличающихся творческим потенциалом и работоспособностью, которые формируют особую шкалу личных ценностей, слабо вписывающуюся в корпоративную культуру.

2. Врожденные приоритеты психологии индивидуума, которые (в порядке убывания) можно определить так:

- личное;
- групповое;
- общественное.

### ***Вопросы***

1. Каков должен быть комплекс действий менеджера по созданию корпоративной культуры в возглавляемом им коллективе в условиях отмеченных ранее объективных ограничений?

2. Есть ли особенности корпоративной культуры в России? Если да, то подберите соответствующие примеры.

## **Тема 10. Формирование миссии и целей организации. Построение «дерева целей» стратегического управления**

1. Сущность и содержание миссии организации.
2. Формулирование миссии. Требования к формулированию миссии. Правила формулирования миссии. Подходы к формулированию миссии.
3. Факторы, оказывающие влияние на миссию.
4. Цели организации и их классификация. Типы целей организации. Пространство определения целей.
5. Дерево целей стратегического управления. Функциональные цели. Цели развития организации.
6. Процесс формулирования целей. Требования к формулированию целей.
7. Критерии качества поставленных целей.

### **Деловая игра № 2**

#### **Постановка целей функционирования предприятия.**

#### **Анализ влияния факторов внешней и внутренней среды на управление по целям**

#### ***Цели игры***

1. Приобретение ее участниками необходимых знаний и практических навыков по постановке стратегических и оперативных целей работы организации.
2. Выработка управленческих решений по достижению поставленных целей.
3. Создание у участников игры ориентации на изменение целей, стоящих перед предприятием, за счет влияния факторов внешней и внутренней среды организации.

#### ***Исходные теоретические положения***

В рамках управления особое место занимает менеджмент посредством постановки целей. Здесь речь идет о процессе, при котором руководитель и сотрудники вместе:

- определяют задачи фирмы;
- уточняют ответственность, т.е. ожидаемые результаты;
- используют результаты для руководства компанией и для оценки вклада каждого сотрудника в плоды ее деятельности.

Сначала руководство фирмы формирует стратегические цели. Далее, на каждом более низком уровне, эти цели наполняются подцелями и установленными сроками исполнения. Периодически обсуждаются вопросы: нужна ли корректировка курса, реалистично ли сформулированы цели.

Наиболее продуктивен данный метод, когда сотрудники знают, что от них ожидают, согласны взять на себя обязательства по достижению поставленных целей.

Цели призваны удовлетворять следующим требованиям:

- быть конкурентными
- быть обозримыми;
- быть реалистичными.

К внутренней среде организации относятся: цели и стратегия развития, состояние портфеля заказов, структура производства и управления, финансовые и трудовые ресурсы, объем и качество работ, в том числе НИОКР и т.д.

К факторам внешней среды предприятия относятся:

- поставщики,
- потребители,
- конкуренты,
- органы законодательного регулирования,
- кредиторы,
- трудовые ресурсы и др.

Вторая группа внешних факторов практически неуправляема со стороны менеджеров организации:

- состояние экономики страны (или региона),
- уровень научно-технического и социального развития,
- культурная и политическая обстановка,
- уровни цен и инфляции,
- доходы покупателей,
- правительственная финансовая и налоговая политика.

Важнейшие функциональные подсистемы организации:

- маркетинг;
- производство;
- научно-исследовательские разработки (инновации);
- финансы;
- персонал;
- менеджмент.

### ***Методические указания***

Группа разбивается на команды по 6-7 человек в каждой, в зависимости от общего количества играющих, и в процессе свободного обмена мнениями принимается общее коллективное решение, в соответствии с заданием, приведенным ниже.

#### ***Задание***

1. Выбрать тип организации и сформулировать ее "миссию".
2. Исходя из формулировки "миссии", определить цели, стоящие перед функциональными подсистемами организации.
3. Выработать решения по достижению поставленных целей каждой функциональной подсистемой.
4. Определить зависимость достижения поставленных целей от перечисленных факторов, которые окажут максимальное воздействие на достижение поставленных целей в современных российских условиях.
5. Определить систему контроля за выполнением управленческих решений по достижению поставленных целей.
6. Составить отчет.

### ***Исходные данные***

- Организация:
- т.п.)
- государственное предприятие любой отрасли (опытно-конструкторское бюро и
  - торгово-посредническая фирма;
  - фирма, производящая мебель;
  - ювелирно-художественная фирма;
  - малое предприятие по производству ТНП;
  - предприятие, оказывающее услуги населению.

### **Тема 11. Стратегия использования человеческого потенциала**

1. Взаимодействие человека и организации. Вхождение человека в организацию.
2. Личностные основы поведения человека в организационном окружении.
3. Индивидуальное и групповое сопротивление изменениям.
4. Адаптация и изменение поведения человека.

#### **Индивидуальное задание № 7.**

Современным специалистам нужны следующие качества:

- наличие глубоких макроэкономических знаний;
- детальное знание рынка, законов его развития, специфики и динамики рыночных отношений в России и в других странах;
- стремление к доскональному освоению узкой специальности, являющейся для конкретного работника основной;
- свободная ориентация в совокупности рыночных отношений, в их взаимозависимости и взаимообусловленности.

Кроме того, обязательны такие качества, как предприимчивость, ответственность, честность, принципиальность, скромность, физическое здоровье.

#### **Вопросы**

1. Какими дополнительными качествами надо обладать современному специалисту, чтобы он был на "высоте положения"?
2. Какие особые качества необходимы специалисту в России?

### **4.2. Вопросы к экзамену по дисциплине «Стратегический менеджмент»**

#### **Вопросы к экзамену:**

1. Стратегический менеджмент в системе рыночных отношений.
2. Историческая последовательность становления стратегического менеджмента.
3. Эволюция исторических форм стратегического менеджмента
4. Стратегический менеджмент как процесс эффективного управления.
5. Современные теории формирования стратегий.
6. Тактика как краткосрочная стратегия.
7. Целеполагание как процесс разработки стратегии и тактики организации.
8. Программно-целевой метод планирования и управления.
9. Методы стратегического планирования, применяемые зарубежными фирмами.
10. Предпринимательского управления развитием организации.
11. Организация работ по внутрифирменному планированию.
12. Особенности ВФП в зарубежных фирмах.
13. Современные тенденции стратегического контроля.
14. Виды планирования и их значение в стратегическом управлении.
15. Стратегическое планирование развития города и региона.

16. Стратегическое планирование в современных холдингах с участием государства.
17. Стратегическое планирование инновационного проекта.
18. Стратегическое распределение функций между организациями.
19. Конкурентные стратегии в условиях совершенной и несовершенной конкуренции.
20. Конкурентные стратегии в условиях глобализации.
21. Менеджмент знаний как конкурентная стратегия.
22. Предписывающие школы стратегий.
23. Школы формулирования стратегий.
24. Школа конфигурации.
25. Кооперативные стратегии.

## 5. Рекомендуемая литература по дисциплине

1. Панов, А.И. Стратегический менеджмент: учебное пособие / А.И. Панов, И.О. Коробейников, В.А. Панов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юнити, 2015. – 302 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=436797> – Библиогр. в кн. – ISBN 5-238-01052-4. – Текст: электронный.
2. Фомичев, А.Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / А.Н. Фомичев. – Москва: Дашков и К°, 2018. – 468 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496068> – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-01974-6. – Текст : электронный.
3. Веснин, В.Р. Стратегическое управление: учебное пособие / В.Р. Веснин. – Москва: Проспект, 2015. – 186 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=252081>– ISBN 978-5-392-16446-2. – Текст : электронный.
4. Шифрин, М. Б. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / М. Б. Шифрин. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 321 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03440-0. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://www.biblio-online.ru/bcode/453560>
5. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 375 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03013-6. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://www.biblio-online.ru/bcode/450032>
6. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 290 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03369-4. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://www.biblio-online.ru/bcode/450496>
7. Ансофф И. Стратегическое управление: [Пер. с англ.] / И. Ансофф; [Науч. ред. и авт. вступ. ст., с. 11-32, Л. И. Евенко]. - М.: Экономика, 1989. - 519 с.; ISBN 5-282-006529 [https://fileskachat.com/download/11473\\_c01c1951defa944dd1670679b9716eea.html](https://fileskachat.com/download/11473_c01c1951defa944dd1670679b9716eea.html)
8. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Ю.Т. Шестопап, В.Д. Дорофеев, В.А. Дресвянников, Н.Ю. Щетинина, А.Н. Шмелёва. — М.: КНОРУС, 2014. — 310 с. — (Бакалавриат). ISBN 978-5-406-03763-8
9. Розанова, Н. М. Конкурентные стратегии современной фирмы : учебник и практикум для вузов / Н. М. Розанова. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 343 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05140-7. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://www.biblio-online.ru/bcode/451422> (дата обращения: 21.01.2021).
10. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 290 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03369-4. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://www.biblio-online.ru/bcode/450496>
11. Литвак, Б. Г. Стратегический менеджмент: учебник для бакалавров / Б. Г. Литвак. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 507 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-2929-4. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://www.biblio-online.ru/bcode/425854>

12. *Отварухина, Н. С.* Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 336 с. — ISBN 978-5-534-02841-6. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://www.biblio-online.ru/bcode/451262>

13. *Шифрин, М. Б.* Стратегический менеджмент: учебник для вузов / М. Б. Шифрин. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 321 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03440-0. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://www.biblio-online.ru/bcode/453560>

14. Стратегический менеджмент: учебник:/ П.А. Михненко, Т.А. Волкова, А.Л. Дрондин, А.В. Вегера ; под ред. П.А. Михненко. — Москва: Университет Синергия, 2017. — 305 с. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455434> — Библиогр. в кн. — ISBN 978-5-4257-0277-7. — Текст : электронный.

15. Емельянова, Е.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Е.А. Емельянова ; Томский Государственный университет систем управления и радиоэлектроники (ТУСУР). — 2-е изд., доп. — Томск : Эль Контент, 2015. — 114 с. : схем., табл. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=480631>— Библиогр: с. 104-108. — ISBN 978-5-4332-0255-9. — Текст: электронный.

16. Стратегическое управление: учебник / И.К. Ларионов, А.Н. Герасин, О.Н. Герасина и др.; под ред. И.К. Ларионова. — 3-е изд. — Москва: Дашков и К°, 2019. — 235 с. : ил. — (Учебные издания для магистров). — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496214>— ISBN 978-5-394-03171-7. — Текст : электронный.

## 6. **Словарь терминов (гlossарий) по дисциплине «Стратегический менеджмент».**

**Активный рост как стратегическая альтернатива** - стратегия осуществляется путем ежегодного значительного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего года. Применяют в динамично развивающихся отраслях с быстро изменяющимися технологиями, в отраслях с быстрорастущим рынком, но могут применять и компании, использующие некоторое конкурентное преимущество (например, ценовое) для интенсивного вытеснения конкурентов со стабильного или стагнирующего рынка и увеличения за их счет собственного присутствия на рынке. Может быть внутренним и внешним.

**Анализ разрывов (GAP-analysis)** - аналитическая процедура рассмотрения «несоответствий»/«разрывов»; один из эффективных методов стратегического анализа (от англ. «дар» — «разрыв»). Цель AP — выявить те рыночные возможности, которые могут стать преимуществами компании. Предполагается применение таких методов проведения анализа, как интервью или тестирование руководителей организации либо независимых отраслевых экспертов. По ходу GAP-анализа мы сравниваем текущее положение дел в бизнесе с его идеальными параметрами в будущем, также данный анализ поможет нам понять те задачи, которые следует поставить на данном этапе перед компанией.

**Бизнес-стратегия** - план управления отдельной сферой деятельности компании. Бизнес-стратегия состоит из ряда подходов и направлений, разрабатываемых руководством с целью достижения наилучших показателей работы в одной конкретной сфере деятельности. Деловая стратегия концентрируется на действиях и подходах, которые связаны с управлением, направленным на обеспечение успешной деятельности в одной специфической сфере бизнеса. Сущность деловой стратегии состоит в том, чтобы показать, как завоевать сильные долгосрочные конкурентные позиции.

**Ближнее окружение** - окружение, которое оказывает влияние на фирму и на которое фирма также может воздействовать: может его изменять и формировать (конкуренция, клиенты, поставщики ресурсов).

**Вторичные процессы бизнеса** - процессы, выполняющие вспомогательную, обслуживающую функцию (управление персоналом, управление финансами компании, учет, юридическое обеспечение бизнеса, информационные технологии и т.п.).

**Дальнее окружение** - область, изменения в которой влияют на деятельность фирмы, но на которую сама фирма воздействия, как правило, оказывать не может (политико-правовые факторы, экономические факторы, социальные факторы, технологические факторы).

**Дерево целей** - стратегия организации может быть представлена в виде дерева целей, где каждая расположенная ниже цель поддерживает вышестоящую.

**Каскадирование** - построение стратегических карт/целевых деревьев для структурных подразделений Компании (в горизонтальном и вертикальном аспектах). Результатом являются созданные стратегические карты для различных организационных подразделений и различных уровней организационной иерархии. Каскадирование подразумевает процесс последовательной передачи целей и стратегических мероприятий в стратегическую карту нижестоящих структурно-организационных единиц (вертикальная интеграция целей). Осуществляется по двум направлениям: горизонтально (вовлечение подразделений на одном иерархическом уровне) и вертикально (вовлечение других уровней руководства).

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

**Ликвидность предприятия** - способность в любой момент оплатить свои текущие обязательства.

**Метод Саати** - метод отбора стратегической альтернативы. Распределение альтернативных стратегий по приоритетам проводится на основе двух параметров: степени реализуемости и степени эффективности. На основании полученных значений строятся матрицы «эффективность — реализуемость». Местоположение альтернативы в соответствующем сегменте матрицы определяет уровень ее приоритета при выборе оптимальной стратегии.

**Модель «5 сил» («5 Forces»)** - разработана М. Портером. Объясняя, почему среднее значение рентабельности на вложенный капитал различно, Портер предлагает эту схему и говорит, что возврат на инвестиции (ROI) в любой бизнес-проект зависит от конфигурации пяти сил, формирующих ближнее окружение организации. Это:

- уровень конкуренции;
- власть товаров-заменителей;
- власть клиентов;
- власть поставщиков;
- барьеры входа в отрасль.

**Миссия** - утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных. Миссией также называют основную цель организации.

**Объект стратегического менеджмента** - выделяют три группы: организации; стратегические хозяйственные подразделения (СХП), или бизнес-единицы; функциональные зоны организации.

**Ограниченный рост как стратегическая альтернатива** - для стратегии ОР характерно установление целей от достигнутого уровня с учетом небольшого прироста, необходимого для поддержания положения компании на ее рынках. Стратегия применяется в зрелых отраслях со статичной технологией, для организаций, которые, в основном, удовлетворены своим положением. Организации выбирают эту альтернативу потому, что это самый легкий, наиболее удобный и наименее рискованный способ действия. Компании, выбирающие стратегию ограниченного роста, часто могут быть атакованы конкурентами, уделяющими большее внимание управлению инновациями и поиску принципиально новых решений.

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

**Оператор** - роль управляющей компании, когда она возглавляет разработку и реализацию стратегий в подразделениях. Предлагает инвестиционную программу и управляет ее выполнением.

**Организация как объект стратегического менеджмента** - это открытая комплексная социально-экономическая система, представляющая совокупность структурных подразделений (стратегических хозяйственных подразделений).

**Перекрестный анализ (cross-анализ)** - инструмент выявления стратегических альтернатив с помощью матрицы SWOT. Предполагает попарное сравнение элементов каждой из ячеек матрицы: сильные стороны — возможности; слабые стороны — возможности; слабые стороны — угрозы; сильные стороны — угрозы.

**Первичные процессы бизнеса** - процессы, формирующие ценность для клиента (конструирование продукта, закупка ресурсов, производство продукта, распределительная логистика, продажи, маркетинг, сервис).

**Предмет стратегического управления** - 1) проблемы, прямо связанные с генеральными целями организации; 2) проблемы и решения, связанные с каким-либо элементом организации; 3) проблемы, связанные с неконтролируемыми внешними факторами

**Принципы стратегического менеджмента** - перспективность, приоритетность, реализуемость, итеративность (поэтапность), комплексность

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

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

**Синергизм, синергия** - (от греч. Synergos - «вместе действующий») комбинированное воздействие нескольких факторов, характеризующееся тем, что их совместное действие значительно превышает эффект каждого компонента и их суммы.

**Стратегический менеджмент** - 1) деятельность по управлению, связанная с постановкой целей и задач организации и с поддержанием ряда взаимоотношений между организацией и окружением, которые дают возможность ей добиться своих целей, соответствуют ее внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивой к внешним требованиям (обобщенное определение); 2) процесс определения взаимодействия организации с ее окружением выражаемое через использование избранных целей и достижение желаемого результата путем распределения ресурсов организации в соответствии с эффективным планом действий (Шендел и Хаттен); 3) процесс, посредством которого менеджеры устанавливают долгосрочные направления развития организации, ее специфические цели, развивают стратегии их достижения в свете всех возможных внутренних и внешних обстоятельств и принимают к исполнению выбранный план действий (Томпсон и Стрикленд); 4) процесс оценки внешней среды, формулирования организационных целей, принятия решений, их реализация и контроль, сфокусированные на достижение целей в настоящей и будущей внешней среде организации (Смит, Арнольд и Биззел).

**Стратегия** - 1) модель взаимодействия всех ресурсов, позволяющая организации наилучшим образом исполнить ее миссию и добиться устойчивых конкурентных преимуществ (обобщенное определение); 2) формулировка миссии организации, ее намерений и целей, политики, программы и методов их достижения (Стейнер и Майер); 3) унифицированный, интегрированный и понятный план, разработанный таким образом, чтобы быть уверенным в достижении целей предприятия (Глюк); 4) модель (образец поведения) в потоке будущих действий или решений (Минтцберг и Мак Хьюг);

комбинация методов конкуренции и организации бизнеса, направленная на удовлетворение клиентов и достижение организационных целей (Стрикленд).

**Стратегия компании** - набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности.

**Стратегические хозяйственные подразделения (СХП)** или бизнес-единицы - это направление или ряд смежных направлений деятельности организации, самостоятельное рыночно ориентированное хозяйственное подразделение, которое может выступать полноценным конкурентом на своем сегменте рынка, имеет свой круг поставщиков, потребителей и конкурентов. Оно возглавляется директором, который несет полную ответственность за стратегическое развитие и текущую деятельность СХП.

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

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

**Функциональные зоны организации** - сфера деятельности, представленная функциональными структурными подразделениями, которые специализируются на выполнении определенных функций и обеспечивают эффективную деятельность как отдельных СХП, так и организации в целом, к примеру, маркетинг, управление человеческими ресурсами

**Цепочка ценности (value chain)** - все виды деятельности организации, вносящие вклад в создание потребительской ценности выпускаемого ею товара/услуги. Модель предложена М. Портером.

**Эффект кривой обучения/опыта** - эффект организационного научения, в результате которого менеджеры и исполнители узнают на опыте, как наиболее эффективно работать (выполнять отдельные операции быстрее, технологичнее, с наименьшими затратами и т.д.). Многократное повторение отдельных операций и накопленный опыт/ знания способствуют постепенному снижению затрат.

**Эффект масштаба** - эффект снижения затрат на единицу произведенной продукции, проявляющийся при многократном увеличении объема продукции/оказываемых услуг. Эффект масштаба обуславливается факторами, которые в долгосрочном периоде сокращают средние издержки производства по мере того, как фирма увеличивает размеры предприятия (объем продукции).

**PEST-анализ** - проводится для выявления политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) факторов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию развития компании.

Ряд компаний меняет приоритетность рассмотрения факторов дальнего окружения, считая, что социальные изменения наиболее важны, тогда PEST-анализ трансформируется в STEP-анализ.

В ряде случаев рекомендуется отдельно рассматривать еще два фактора.

1. Факторы «L» (Legal) правовое поле, юридическая среда функционирования бизнеса.

2. Факторы «E» (Ecological) факторы, определяющие степень влияния организации на экологическую ситуацию в регионе или наоборот, степень влияния состояния окружающей среды на бизнес организации (производство технических средств измерения состава воздуха, воды, содержания вредных веществ в продуктах питания и т.д.).

**ROE (Return on equity)** - рентабельность собственного капитала - чистая прибыль компании, выраженная в процентах к собственному капиталу.

**ROI (Return On Investment)** - окупаемость инвестиций, возврат на инвестиции - отношение среднего увеличения прибыли к объему инвестиций.

**SWQT-анализ** - инструмент, при помощи которого можно в краткой форме представить результаты анализа факторов внешнего окружения и анализа самой компании, где:

«S» (Strengths): ключевые сильные стороны компании;

«W» (Weaknesses): ключевые слабые стороны компании;

«O» (Opportunities): ключевые возможности (шансы) - как во внешней среде (например, выход на новые рынки), так и внутри самой компании (например, развитие кадрового резерва).

«T» (Threats): ключевые угрозы (риски) - как во внешнем окружении (например, обострение конкуренции), так и внутри самой компании (например, уход ключевых сотрудников).