



# Елена Юрьевна Колетвинова

## Стратегическое управление персоналом. Краткий курс

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=21570626](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=21570626)*

*Издательство ООО "Проспект"; 2015*

*ISBN 9785392187836*

### Аннотация

В книге рассматривается управление персоналом с точки зрения стратегического управления организацией. Приводятся характеристика бизнес-стратегий и анализ различных подходов к стратегическому управлению персоналом, определяется роль эффективной организационной структуры и службы управления персоналом в стратегическом управлении. Отдельно представлены организационные стратегии, связанные с управлением знаниями, организационной культурой, управлением изменениями и формированием бренда работодателя, а также отдельные функциональные стратегии управления персоналом. Книга предназначена для студентов бакалавриата и магистрантов, обучающихся по направлению «Управление персоналом», специалистов по работе с персоналом.

# Содержание

Информация о книге	5
Введение	7
I. Роль стратегического управления персоналом в деятельности организации	9
II. Анализ внешней и внутренней среды организации	29
III. Стратегическое управление в организации	56
Конец ознакомительного фрагмента.	82

**Е. Ю. Колетвинова**  
**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ**  
**УПРАВЛЕНИЕ**  
**ПЕРСОНАЛОМ**  
*Краткий курс*



[ebooks@prospekt.org](mailto:ebooks@prospekt.org)

# Информация о книге

УДК 005.95(075.8)

ББК 65.290.2я73

К60

*Автор:*

**Колетвинова Е. Ю.** – кандидат экономических наук, доцент кафедры организационного развития Российского государственного гуманитарного университета.

В книге рассматривается управление персоналом с точки зрения стратегического управления организацией. Приводятся характеристика бизнес-стратегий и анализ различных подходов к стратегическому управлению персоналом, определяется роль эффективной организационной структуры и службы управления персоналом в стратегическом управлении. Отдельно представлены организационные стратегии, связанные с управлением знаниями, организационной культурой, управлением изменениями и формированием бренда работодателя, а также отдельные функциональные стратегии управления персоналом.

Книга предназначена для студентов бакалавриата и магистрантов, обучающихся по направлению «Управление персоналом», специалистов по работе с персоналом.

УДК 005.95(075.8)

ББК 65.290.2я73

© Колетвинова Е. Ю., 2015

© ООО «Проспект», 2015

# Введение

В современном менеджменте значение стратегического управления переоценить уже невозможно. Организация, не имеющая представления о своем дальнейшем пути развития, обречена на гибель. Выбор стратегии, отвечающей потребностям бизнеса, претворение ее в жизнь являются основополагающими факторами системы управления организацией. Другим важнейшим направлением менеджмента является управление персоналом, поскольку роль человеческого фактора с годами не уменьшается, а, наоборот, становится все более значимой. До недавнего времени стратегический менеджмент и управление персоналом не имели серьезных точек пересечения. Управление персоналом рассматривалось как функциональное направление, призванное обслуживать бизнес-процессы в организации. Разработка стратегии являлась функцией высшего менеджмента, который принимал ключевые решения по развитию бизнеса. Однако осознание значимости управления персоналом в реализации стратегии компании привело к интеграции стратегического менеджмента и функциональной системы управления персоналом. Возникло понятие «стратегическое управление персоналом», которое подразумевает несколько взаимосвязанных процессов. Во-первых, стратегическое управление персоналом рассматривается как функциональная подсистема,

обеспечивающая выполнение бизнес-стратегии. Во-вторых, стратегическое управление персоналом направлено на совершенствование качества человеческих ресурсов организации в будущем. Оба этих направления повышают адаптивность организации, делают систему управления более устойчивой в условиях изменяющейся внешней среды и неопределенности.

В данном учебном пособии стратегическое управление персоналом рассматривается в тесной взаимосвязи с общим стратегическим менеджментом: изучением факторов внутренней и внешней среды, разработкой и выполнением бизнес-стратегии, совершенствованием организационной структуры. Кроме того, выделяются отдельные процессы, связанные с персоналом в системе стратегического управления, такие как управление знаниями, совершенствование организационной культуры, HR-брендинг, организационное развитие и управление изменениями, которые закладывают основы дальнейшего развития эффективной системы управления человеческими ресурсами организации.

# **I. Роль стратегического управления персоналом в деятельности организации**

## **1.1. Влияние человеческого фактора на повышение конкурентоспособности организации**

В рыночной экономике функционирование системы управления персоналом, являясь относительно самостоятельным процессом внутри общественного воспроизводства, вместе с тем органически связано с производственными отношениями и процессом производства. Взаимосвязь и взаимообусловленность между производством и эффективностью системы управления персоналом выглядит следующим образом: с одной стороны, объемы и структура, качество продукции и т. д. в известной мере определяются влиянием кадрового менеджмента и свидетельствуют об эффективности его реализации и степени насыщенности кадрами экономики; с другой – развитие промышленного производства (освоение новых технологий, расширение доли рынка и т. п.) служит предпосылкой для дальнейшего совершенство-

вания системы управления персоналом, предъявляет требования не только к количественным оценкам персонала, но и к рыночно ориентированному управлению персоналом.

Понятие устойчивого конкурентного преимущества, как сформулировал М. Портер, возникает тогда, когда предприятие создает ценности для своих потребителей, выбирает рынки, на которых она может превзойти конкурентов и, постоянно укрепляя свое положение, представляет для конкурентов движущуюся цель.

Согласно М. Портеру, три наиболее важных фактора в достижении конкурентного преимущества – это инновации, качество и управление издержками, и все они зависят от человеческих ресурсов. Способность добиваться конкурентного преимущества и сохранять его является решающей для роста и процветания организации.

Вместе с тем, организации пересматривают свои подходы к управлению персоналом в современных условиях. Это связано с возникновением новых факторов, определяющих эффективность кадровой политики и влияющих на нее. Прежде всего, ускоренное развитие новых технологий требует от сотрудников соответствующих знаний и навыков, инновационного мышления. Возникает потребность в персонале самого высокого качества, обостряется борьба за таланты. Затраты на сотрудников рассматриваются не как издержки, а как инвестиции в будущее организации. Одновременно растут требования сотрудников к организации. Высокая

заработная плата больше не является единственной причиной, определяющей выбор места работы. Сотрудники ожидают от организации предоставления комфортных условий для работы, возможностей развития, «обратной связи» и вовлеченности в процесс принятия решений.



## *Рис. 1. Конкурентное преимущество (по М. Портеру)*

Большую роль в изменении системы управления персоналом играет глобализация. Рынок труда становится транснациональным, персонал – более мобильным, все это обостряет конкуренцию и вынуждает предприятия искать новые пути привлечения и удержания персонала.

По мнению А. Л. Гапоненко<sup>1</sup>, в последние годы конкурентные преимущества обусловлены, прежде всего, свойствами персонала, а также эффективно встроенными в бизнес-процессы информационными технологиями. В этих условиях интеллектуальный капитал в большей мере, чем физические активы или финансовый капитал, становится устойчивым конкурентным преимуществом. Все чаще высокие результаты деятельности организаций обусловлены удачно найденными решениями в сфере управления интеллектуальным капиталом. Это управление направлено в том числе на то, чтобы идеи одних работников разделялись другими работниками организации, чтобы мотивировался обмен информацией среди работников. Многие предприятия пытаются найти способы и пути использования знаний и богатого опыта своих сотрудников как внутри организации, так и за ее пределами, включая взаимоотношения с клиентами и акционерами.

Д. Ульрих<sup>2</sup> отмечает также, что задачи обеспечения ин-

теллектуальным капиталом требуют преобразования самого управления предприятием. Традиционные оценки деятельности, основанные на экономических показателях, должны быть совмещены с оценками интеллектуального потенциала предприятия. Применение таких оценок становится важнейшей функцией в кадровом менеджменте, а создание организационной структуры, при которой будет происходить непрерывное обновление интеллектуального потенциала предприятия, должно стать первоочередной задачей руководителей всех уровней.

Исключительные качества работников, включая превосходные показатели труда, продуктивность, гибкость, инновации и умение предоставлять обслуживание высокого уровня, – это основное, с помощью чего усиливается положение предприятия среди конкурентов. Работники дают ключ к управлению основными взаимосвязями между профессиональной деятельностью и важными внешними связями. Можно утверждать, что одна из явных выгод, вытекающих из конкурентного преимущества, основанного на эффективном управлении работниками, состоит в том, что такое преимущество трудно скопировать. Стратегии, теоретические методики и их практическое применение в сфере управления человеческими ресурсами являются уникальным сочетанием процессов, процедур, личностей, стилей, способностей и организационной культуры. Ключом к конкурентному преимуществу является способность разграничивать то,

что организация предоставляет своим потребителям, и то, что предоставляют им ее конкуренты. Этого можно достичь, если иметь более квалифицированных работников, выращивать и развивать человеческий капитал, которым владеет предприятие, и быть обучающей организацией.

Основоположниками теории человеческого капитала были экономисты чикагской школы Теодор В. Шульц и Гэри Беккер, каждый из которых был удостоен Нобелевской премии по экономике.

По Г. Беккеру, человеческий капитал – это совокупность врожденных способностей и приобретенных знаний, навыков и мотиваций, целесообразное использование которой способствует увеличению дохода (на уровне индивида, предприятия или общества). То есть сами по себе знания, навыки и способности человеческим капиталом не являются. Чтобы стать капиталом, они должны приносить доход.

Основными положениями теории человеческого капитала, по Г. Беккеру, являются следующие:

- рассматриваемая совокупность становится человеческим капиталом в момент купли-продажи рабочей силы, т. е. в момент найма на работу;
- рост человеческого капитала должен способствовать росту производительности труда и производства;
- целесообразное использование человеческого капитала должно вести к росту доходов работника;
- рост доходов стимулирует работника делать вложения

в здоровье, образование с целью повышения запаса знаний, навыков и мотиваций, чтобы в дальнейшем вновь эффективно его применять.

И. А. Никитина отмечает, что в понятии «человеческий капитал» должна учитываться не только материальная, но и духовная компонента. Исходя из этого, она предлагает определить человеческий капитал как «совокупность способностей, знаний, навыков и мотиваций, применение которой способствует росту национального богатства страны»<sup>3</sup>. При этом предлагаемое определение не отрицает возможный рост индивидуальных доходов в рыночных условиях, так как рост индивидуальных доходов, здоровья, нравственности и есть подтверждение роста национального богатства.

Наличие двух аспектов – экономического и духовного также признает Я. Фитценц<sup>4</sup>. По его мнению, все измерения стоимостного вложения являются, по сути, измерением стоимости людей как экономических единиц и как духовных существ. Только люди производят стоимость путем применения своих врожденных качеств (гуманности, мотивированности к деятельности), приобретенных умений и способности к управлению инструментами. Кроме того, Я. Фитценц большую роль отводит информации, которой владеют работники, а также способности и желанию делиться ею с другими. В современном обществе информация – один из главных ресурсов, который предприятие может выгодно использовать для повышения эффективности своей работы.

Способность и желание превращать данные в информацию, а затем в сведения, а также делиться этой информацией с другими являются важной составляющей понятия «человеческий капитал».

Человеческий потенциал представляет собой врожденные способности человека. В результате определенных вложений – материальных и нематериальных – образуется трудовой потенциал человека. Человеческий же капитал предлагается понимать как реализованный трудовой потенциал, для чего необходимы мотивация, трудовые усилия и время. То есть ресурс рабочего времени И. А. Никитина относит не столько к трудовому потенциалу, сколько к условию формирования человеческого капитала (рис. 2).



*Рис. 2.* Взаимосвязь человеческого потенциала, трудового потенциала и человеческого капитала

Под кадровым потенциалом организации понимается социально-экономическая категория, характеризующая совокупность общих и профессиональных знаний, умений, трудовых навыков и социальных качеств работников, занятых в определенной сфере деятельности в организации, отрасли. Кадровый потенциал в ряде научных публикаций рассмат-

ривается как имеющиеся, в том числе и скрытые, еще пока нереализованные возможности и невостребованные способности работников, своего рода скрытый резерв.

Начиная с середины 80-х годов для выражения нового взгляда на роль человека в современном производстве используется термин «человеческие ресурсы», представляющий собой сложное, многоструктурное образование, отражающее их качественные и количественные характеристики. Термин «человеческие ресурсы» наиболее близок по трактовке к экономическому термину «человеческий капитал» и фактически является его отражением в менеджменте.

Под кадрами в управлении понимается постоянный (штатный) состав работников. Используется для характеристики конкретного работающего персонала предприятия, отрасли, сферы экономики в целом, определении его мобильности, формирования и изменения профессионально-квалификационной структуры. Под кадрами обычно подразумевают квалифицированных работников, прошедших предварительную профессиональную подготовку и обладающих специальным образованием, трудовыми навыками и (или) опытом работы в избранной сфере деятельности. Не принято относить к кадрам временных и сезонных работников, совместителей, работающих по краткосрочным трудовым соглашениям, нештатный персонал, а также лиц, занятых индивидуальной трудовой деятельностью в сфере коммерческой торговли.

Понятие «персонал» означает весь личный состав работников, включая постоянных и временных, состоящих с работодателем в отношениях, регулируемых договором о найме. Вместе с этим персонал в управленческой науке определяется как социально-экономическая категория, выражающая социальную общность работников конкретной организации. Более глубокий смысл данного понятия заключен в акцентировании внимания на роли личности в социально-экономической системе.

Всю совокупность качественных характеристик персонала можно условно разделить на три основные группы: способности (уровень образования, объем полученных знаний, профессиональные навыки, опыт работы в определенной сфере профессиональной деятельности, с определенным видом продукта или услуг, профессиональные навыки сотрудничества и взаимопомощи, опыт работы в условиях комплексных программ и т. п.); мотивации (сфера профессиональных и личных интересов, стремление сделать карьеру, стремление к власти, готовность к дополнительной ответственности и дополнительным нагрузкам и т. п.); психофизиологические свойства (способность воспринимать определенный уровень физических, психических или интеллектуальных нагрузок, способность концентрации внимания, памяти и другие личностные свойства, необходимые для выполнения какой-либо работы). Определение качественных характеристик персонала является ключевым моментом при

выполнении многих функций кадрового менеджмента: отбор персонала, деловая оценка персонала, разработка организационных структур, описаний должности (должностных инструкций), планирование потребности в персонале.

Требования, предъявляемые к характеристикам, должны логически вытекать из целей организации, стратегии и условий ее деятельности. Б. М. Генкин справедливо отмечает необходимость соответствия качественных характеристик требованиям общества к развитию человека и социальным отношениям<sup>5</sup>.

Все перечисленное ставит на повестку дня необходимость формулирования нового подхода к управлению персоналом, основанного на взаимодействии бизнес-стратегии организации и ее кадровой политики. Возникает потребность в формировании и совершенствовании системы стратегического управления персоналом.

## **1.2. Задачи стратегического управления персоналом**

Как отмечал П. Друкер, «...в самом существе человека заложено стремление развивать и использовать свои сильнейшие стороны. Фактически за всеми разговорами о «цельном человеке» или «зрелой личности» скрывается пренебрежение к наиболее характерному дару человека: его способности

направлять все свои ресурсы в какую-то определенную область и решать какую-то определенную задачу. Иными словами, такие рассуждения характеризуют недооценку стремления к совершенствованию. <...> Эффективные управляющие знают, что начинать работу с людьми нужно с раскрытия и правильного использования их потенциала, а не с задачи поручений выполнять стандартные обязанности»<sup>6</sup>.

Бесспорным является то, что эффективность управления персоналом напрямую зависит от выбранной кадровой политики. Ф. Тейлор в своей работе «Принципы научного менеджмента» отмечал, что точно так же «максимальное благополучие для каждого занятого в предприятии работника» означает не только более высокое вознаграждение по сравнению с обычно получаемым людьми его профессии, но, что гораздо важнее, оно еще означает развитие каждого работника до максимально доступной ему степени производительности, которая позволила бы ему, говоря обобщенно, давать труд высокого качества, в пределах его естественных способностей. По мнению П. Друкера, «работа должна выявлять все способности человека и добиваться того, чтобы положительные качества исполнителя могли воплотиться в высоких результатах».

Стратегия во многом определяет эффективность предприятия, служит основой для решения важнейших проблем, является важнейшей составляющей конкурентоспособности. Только на основе верной стратегии предприятие

может выжить в условиях конкуренции и получать необходимую прибыль, следовательно, деятельность по переходу к стратегически ориентированному управлению персоналом в условиях рыночных отношений должна являться приоритетной. Стратегическое управление персоналом в современном обществе становится частью идеологии построения любого производства, охватывая все стадии деятельности.

Одним из важнейших направлений стратегического управления персоналом является определение стратегических задач в области HR. Не существует единого мнения о том, что является стратегическими задачами управления персоналом, есть только общее представление о характере этих задач.

А. Я. Кибанов выделяет три направления работы в области стратегического управления персоналом:

1. Определение целей управления персоналом;
2. Формирование идеологии и принципов кадровой работы;
3. Определение условий для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов в организации<sup>7</sup>.

Е. С. Яхонтова представляет стратегическое управление персоналом в виде решения четырех основных задач:

1. Выработки философии управления персоналом, в которой отражается видение относительно роли персонала и базовых принципов управления им;

2. Долгосрочного планирования управления персоналом исходя из потребностей бизнеса и особенностей внешней ситуации, прежде всего ситуации на рынке труда;

3. Проектирования систем управления персоналом в полном соответствии с бизнес-целями и принципами управления;

4. Администрирования персонала для установления соответствия между стратегией бизнеса, политикой управления персоналом и ежедневной управленческой практикой менеджеров всех уровней организационной иерархии; создания и поддержания организационной среды, способствующей развитию человеческого капитала компании и ее конкурентных преимуществ<sup>8</sup>.

А. А. Хачатурян<sup>9</sup> приводит различия между стратегическим, оперативным и текущим управлением персоналом (табл. 1).

### *Таблица 1*

Задачи стратегического, оперативного и текущего управления персоналом

Стратегическое управление персоналом	Оперативное управление персоналом
<ul style="list-style-type: none"> <li>• обеспечение эффективной связи между бизнес-стратегией и кадровой политикой;</li> <li>• развитие корпоративной культуры;</li> <li>• разработка корпоративных механизмов оценки и мотивации персонала;</li> <li>• управление организационными изменениями</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• управление деятельностью персонала</li> <li>• подбор, расстановка персонала</li> <li>• обучение, развитие персонала</li> <li>• вовлечение сотрудников в управление</li> </ul>

Р. Кристенсен<sup>10</sup> определяет различия между тактической и стратегической работой с кадрами следующим образом: к тактическим задачам относится стандартная кадровая работа, необходимая для ежедневного выполнения работниками своих функций (табл. 2).

*Таблица 2*

Задачи тактической работы с кадрами

## Тактическая раб

### Базовая административная работа

- управление выплатой пособий и льгот
- управление вознаграждениями;
- ведение личных дел сотрудников;
- отчетность по аффирмативным действиям
- разработка принятых правил поведения соответствующих политике компании и контроль за их исполнением

Стратегическими направлениями кадровой работы, по

мнению Р. Кристенсена, являются следующие:

- активизация диалога с высшим руководством относительно ясности и адекватности стратегических перспектив;
- унификация системы поощрения в масштабах организации с целью постоянного повышения заботы о нуждах клиентов;
- переоценка и прогнозирование кадровых потребностей в свете новейших стратегий компании;
- реформирование рабочих процессов с целью устранения элементов, не добавляющих стоимость;
- разработка методики повышения квалификации с целью развития организационного потенциала;
- реформирование элементов организационной культуры.

М. Армстронг подразделяет стратегии управления человеческими ресурсами на две категории, в зависимости от масштаба решаемых задач: организационные и функциональные<sup>11</sup>. К организационным стратегиям он относит организационное развитие, управление организационной культурой, управление изменениями, развитие трудовых отношений. К функциональным стратегиям относятся обеспечение трудовыми ресурсами, управление эффективностью, развитие человеческих ресурсов, стратегия вознаграждения, управление трудовыми отношениями.

Тем не менее при некоторых различиях в определении задач существует общее понимание того, что составляет основу стратегического управления персоналом. Прежде всего,

это согласование направлений и принципов работы с персоналом с основными бизнес-целями организации, разработка кадровой политики и формирование философии организации. Кроме того, стратегическими задачами в области управления персоналом являются организационное развитие и управление организационными изменениями, совершенствование организационной культуры. К вышеперечисленному также следует отнести управление знаниями в организации, поскольку знания являются стратегически важным фактором, определяющим успех бизнеса, и управление талантами – работой по привлечению, развитию и удержанию сотрудников, способных обеспечить дальнейшую конкурентоспособность компании на рынке.

Таким образом, стратегическое управление персоналом позволяет выйти за рамки выполнения привычных, рутинных кадровых функций и стать полноценной составляющей стратегического управления организацией.

# **II. Анализ внешней и внутренней среды организации**

## **2.1. Факторы внешней среды**

Современная организация является открытой системой, поскольку она взаимодействует с окружающим миром, получая необходимые ресурсы и предлагая конечный продукт или услугу. Это определяет ее зависимость от внешней среды. В то же время организация использует собственные ресурсы для производства товаров или услуг, и, следовательно, ее эффективность также зависит и от состояния дел внутри организации. Это определяет необходимость регулярной оценки факторов внешней и внутренней среды, влияющих на организацию в процессе реализации ее стратегических целей и задач.

Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможности и угрозы для фирмы<sup>12</sup>.

По типу воздействия внешней среды на организацию различают среду прямого воздействия (микросреду) и среду косвенного воздействия (макросреду). К факторам внешней

среды прямого воздействия относятся отношения с поставщиками и потребителями, отношения с конкурентами, состояние рынка труда, законодательство, регулирующее деятельность организации. Данные факторы оказывают непосредственное влияние на деятельность предприятия и его стратегию. К факторам внешней среды косвенного воздействия относятся политические, экономические, социальные, культурные, технологические, которые также могут оказать влияние на выбор и реализацию стратегии организации. Для изучения факторов внешней среды используются различные модели и способы.

**Модель пяти сил конкуренции** М. Портера<sup>13</sup> позволяет оценить конкурентоспособность предприятия с точки зрения влияния на нее таких факторов, как поставщики, потребители, количество конкурентов, появление товаров-заменителей (субститутов), общий уровень конкурентной борьбы в отрасли. Каждый из представленных факторов может вынудить организацию вносить корректировки или полностью менять стратегию развития.

**Влияние поставщиков.** К поставщикам относятся все сторонние организации, которые обеспечивают ее необходимыми ресурсами, в том числе сырьем, оборудованием, комплектующими, уникальными технологиями, финансами, человеческими ресурсами. Зависимость организации от поставщиков возрастает при следующих условиях:

- поставщики обеспечивают ее уникальными ресурсами;

- конкуренция между поставщиками невысокая;
- организация несет существенные финансовые потери при смене поставщика.

Таким образом, поставщик имеет возможность диктовать свои условия на рынке, в том числе определять выгодную для себя цену поставляемых ресурсов, которая существенным образом повлияет на прибыль его клиентов. Для снижения зависимости от действий поставщиков организация в процессе анализа данного фактора определяет уровень спроса и предложения ресурсов, а также возможность инвестирования средств в обеспечение себя ресурсами самостоятельно (например, НИОКР, человеческие ресурсы, собственное производство комплектующих и т. д.).

**Влияние потребителей.** Потребители товаров и услуг влияют на организацию через изменение спроса, потребительские свойства товара, снижение конечной цены или предоставления кредита при заключении договора. Власть потребителя на рынке возрастает, если:

- товар или услуга не являются уникальными, и потребитель легко переключается на товары другого производителя;
- отсутствует лояльность потребителя к бренду;
- на рынке представлено несколько крупных клиентов, способных диктовать свои условия.

Таким образом, организации необходимо учитывать роль данного фактора и соответствующим образом корректировать стратегию развития, определяя собственные конкурент-

ные преимущества и возможность снижения зависимости от потребителя.

**Появление новых игроков на рынке.** Угроза появления новых конкурентов возрастает с повышением уровня привлекательности отрасли. В условиях возникновения на рынке большого количество новых игроков при сохраняющемся уровне спроса на товар или услугу неизбежно снижение цены и, соответственно, прибыли компании. Если отрасль привлекательна для новых игроков, организация должна обеспечить возможность установления барьеров для их проникновения на рынок. К таким возможностям можно отнести:

- снижение себестоимости товара по сравнению с конкурентами (цена на ресурсы, более совершенные технологии, налаженное производство);
- высокие стартовые затраты;
- лицензии, патенты;
- каналы сбыта, не доступные конкурентам;
- узнаваемость бренда.

**Появление товаров-заменителей.** Товары-заменители (субституты) представляют собой товары, не являющиеся аналогичными, но способными удовлетворять те же потребности покупателя. К примеру, сейчас даже самый простой мобильный телефон с набором стандартных функций способен заменить будильник, калькулятор, не говоря уже о забытом в конце 1990-х пейджер.

Для того чтобы оценить степень влияния данного фактора на стратегическое управление организацией, необходимо анализировать причины, по которым покупатель стремится приобрести тот или иной товар, потребительские свойства товара, лояльность бренду. Также учитывается так называемая стоимость переключения на продукт-заменитель, т. е. расходы потребителя, связанные с выбором субститута.

**Уровень конкуренции в отрасли.** Анализ уровня конкуренции в отрасли позволяет определить, насколько агрессивно ведут себя игроки на рынке, какие преимущества ставятся во главу угла (ценовые, маркетинговые, инновационные и т. д.), какова стоимость выхода предприятия из конкурентной борьбы. Жесткую конкуренцию на рынке определяют следующие условия:

- медленный рост, стагнация или снижение спроса;
- увеличение количества игроков;
- низкие барьеры вхождения в отрасль;
- высокие барьеры выхода из отрасли;
- слияние и поглощение компаний с последующим активным развитием бизнеса и др.

Следует отметить, что все пять сил конкуренции тесно взаимосвязаны между собой. Изменение одной силы влечет за собой изменение остальных. К примеру, поиск поставщиком дополнительных каналов сбыта влияет на угрозу появления новых игроков и, как следствие, возможность выбора потребителем новых товаров. Это, в свою очередь, обостря-

ет конкурентную борьбу по отрасли в целом. Вместе с тем любая отрасль имеет одну-две определяющие силы, определить которые – первоочередная задача любой организации.

**PEST (или STEP) анализ** позволяет определить влияние макросреды на деятельность организации. Название метода является аббревиатурой (*political, economic, social, technological*) слов, составляющих объект анализа – политические, экономические, социальные и технологические факторы внешней среды (табл. 3). *PEST*-анализ широко применяется в маркетинге для прогнозирования будущего компании.

Разновидностью *PEST*-анализа является *PESTLE*-анализ, помимо перечисленных учитывающий два дополнительных фактора – правовой (*legal*) и окружающую среду (*enviromental*).

*Таблица 3*

Элементы *PEST*-анализа

## Политические факторы

- политическая стабильность;
- изменение законодательства;
- государственное регулирование экономики;
- налоговая политика государства

## Социальные факторы

- демографические факторы;
- уровень жизни;

Анализ внешней среды позволяет организации определить основные возможности и угрозы, составить прогноз возможного развития событий. Однако подобные исследования не могут осуществляться без одновременного анализа внутренней среды организации, ее сильных и слабых сторон.

## 2.2. Факторы внутренней среды

М. Мескон с соавторами<sup>14</sup> определяют следующие основные элементы (переменные) внутренней среды организации: цели, задачи, структура, технологии и люди.

**Цели организации** определяют ее деятельность в будущем. Целеполагание является важным этапом в процессе стратегического управления. В процессе анализа следует рассмотреть цели организации с учетом внешней среды, а также исследовать соответствие целей подразделений общим целям компании.

**Задачи** позволяют определить часть работы по достижению целей организации/подразделения для каждой конкретной должности. Задачи не должны вступать в противоречие с целями подразделения и общей целью организации.

**Структура организации** призвана обеспечить оптимальное взаимодействие всех подразделений для реализации стратегии компании. Существует несколько видов организационных структур: линейная, линейно-функциональная, матричная, дивизиональная, региональная и др. В на-

стоящее время возникают новые формы организационных структур, позволяющие компании быть более гибкой в условиях изменений: проектные, плоские, «оболочечные», виртуальные и др. Анализируя организационную структуру, необходимо учитывать следующие факторы:

- соответствие подразделений задачам организации;
- обоснованность количества управленческих уровней;
- степень централизации и децентрализации;
- уровень координации и контроля подразделений.

Технологии в организации представляют собой средство преобразования ресурсов в конечный продукт или услугу. Поскольку ресурсами в организации является не только сырье и оборудование, но и люди, информация, отношения с поставщиками и потребителями, следует включить в анализ, наряду с производственными, кадровые, информационные, маркетинговые технологии.

**Люди** в организации являются основным фактором внутренней среды, который больше остальных нуждается в регулярном мониторинге. В конечном итоге цели, задачи, технологии – результат деятельности персонала, от него в большей мере зависит возможность реализации стратегии на уровне организации. Для обеспечения непрерывного анализа состояния человеческих ресурсов в организации используется методика *COPS* (*culture, organization, people, system*). Она позволяет оценить четыре основных фактора, влияющих на эффективность управления человеческими ресурсами (табл.

4).

*Таблица 4*

Структура *COPS*-анализа

<p style="text-align: center;">Культура</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• цели и ценности;</li> <li>• стиль руководства;</li> <li>• сплоченность коллектива;</li> <li>• преданность компании;</li> <li>• участие в управлении;</li> <li>• стремление к качеству</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• соответствие</li> <li>• гибкость</li> <li>• распределение между со</li> <li>• организ</li> <li>• стремле</li> <li>• организа</li> </ul>
<p style="text-align: center;">Люди</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• знания, навыки, квалификация сотрудников;</li> <li>• понимание целей и задач;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• обеспечение отбора, п</li> <li>управлен</li> </ul>

Другим инструментом оценки внутренней среды организации является сбалансированная система показателей (*Balanced Scorecard*), интерес к которой продолжает возрастать. Сбалансированная система показателей – это управленческая и стратегически-измерительная система, переводящая миссию и стратегию организации в сбалансированный комплекс интегрированных рабочих показателей<sup>15</sup>. Модель была предложена в начале 1990-х гг. Д. Нортоном и Р. Капланом по результатам исследования деятельности крупнейших компаний США. В основе модели лежат четыре основных показателя (рис. 3).



Рис. 3. Модель с балансирующей системой показателей

**Финансы** – необходимый критерий оценки эффективности компании с точки зрения ее акционеров. Д. Нортон и Р. Каплан<sup>16</sup> отмечают, что финансовые показатели дают представление о прошлом и без связи с другими показателями не способны отразить реальное положение дел в компании для

выработки долгосрочной стратегии развития. Тем не менее финансовая составляющая является обязательной в сбалансированной системе показателей. Авторы выделяют определенные показатели финансовой составляющей в зависимости от стадии развития организации (табл. 5).

### *Таблица 5*

#### Финансовые показатели в ССП

Стадия	Стратегии	
«Сбор урожая»	<p>Рост дохода и расширение структуры деятельности</p> <p>Показатель роста объема продаж в сегменте рынка.</p> <p>Процент дохода от продаж нового продукта или услуги новым клиентам</p>	<p>Со из ув произв</p> <p>Доходы</p>
Устойчивое	Доля целевых	Собств

**Внутренние бизнес-процессы**, по мнению авторов, традиционно оцениваются с точки зрения совершенствования уже имеющихся. Однако успешное стратегическое управление организацией требует рассматривать все бизнес-процессы, включая те, которые пока не используются. Большое значение для выполнения стратегии имеют инновационные бизнес-процессы, способные в будущем дать высокие финансовые результаты (рис. 4).



Рис. 4. Бизнес-процессы в ССП

**Обучение и карьерный рост** – необходимая составляющая при совершенствовании и создании новых бизнес-про-

цессов. Инвестиции в обучение, переобучение и повышение квалификации позволяют устранить пробелы в знаниях, ликвидировать разрыв между существующим уровнем компетентности и тем, который потребуется для достижения стратегических целей и задач организации. Кроме обучения и развития персонала Д. Нортон и Р. Каплан говорят о необходимости оценки организационных процедур и информационных технологий с целью повышения результативности деятельности сотрудников (табл. 6).

*Таблица 6*

Обучение и развитие персонала в ССП

Сферы компетентности персонала	Технологическая инфраструктура
<p data-bbox="76 321 484 501">Стратегические сферы компетентности.</p> <p data-bbox="76 593 524 642">Уровень обучения.</p> <p data-bbox="76 734 472 914">Средства достижения компетентности</p>	<p data-bbox="639 321 1016 431">Стратегические технологии.</p> <p data-bbox="639 527 1036 638">Стратегические данные.</p> <p data-bbox="639 734 1036 783">Приобретение оборудования</p> <p data-bbox="639 875 1036 1055">Соответствующее программное обеспечение.</p> <p data-bbox="639 1151 1036 1262">Патенты, авторские права</p>

**Клиенты** рассматриваются с точки зрения имеющейся доли рынка, размера клиентской базы, лояльности потребителей, а также их удовлетворенности и возможности предвосхитить их ожидания (табл. 7).

*Таблица 7*

Клиентская составляющая в ССП

Доля рынка	Отражает долю предпринимательства в объеме продаж, зрения количества клиентов, средств или объема продаж
Расширение клиентской базы	Оценивает в абсолютных показателях, отражающих количество клиентов компании, которая преследует
Сохранение клиентской базы	Оценивает в абсолютных показателях, отражающих количество клиентов клиентской базы компании
Удовлетворение потребностей клиента	Оценивает степень удовлетворения потребностей клиента в соответствии со спецификой деятельности
Прибыльность клиента	Оценивает чистую прибыль клиента с рынка, после того как вычтены затраты на их поддержание

Оценка внутренней среды организации позволяет определить ее сильные и слабые стороны. Вместе с тем картина может быть неполной без сопоставления собственных показателей с показателями других организаций и изучения опыта успешных компаний. Для лучшего понимания положительных и отрицательных явлений в организации может применяться бенчмаркинг.

**Бенчмаркинг** представляет собой изучение, сопоставление и применение опыта успешных компаний с целью совершенствования работы организации. Термин первоначально использовался в маркетинге, однако сейчас он применяется в различных функциональных областях бизнеса. Бенчмаркинг имеет свою классификацию в зависимости от целей проведения (стратегический или операционный) и от объекта исследования (конкурентный, функциональный, внутренний, общий).

**Конкурентный бенчмаркинг** — изучение деятельности компаний-конкурентов.

**Функциональный бенчмаркинг** — анализ успешной реализации определенной функции (логистика, управление персоналом, бухгалтерия) в компании.

**Внутренний бенчмаркинг** — сравнение методов работы подразделений организации с целью обмена опытом.

**Общий бенчмаркинг** — изучение опыта организаций в других отраслях.

Проведение бенчмаркинга может осложняться недоста-

точными возможностями получения информации, особенно в конкурентном и общем бенчмаркинге. Тем не менее применение подобных исследований позволяет компании расширить кругозор, обеспечить непрерывное развитие и совершенствование деятельности при достижении стратегических целей и задач.

Для сопоставления факторов внешней и внутренней среды, влияющих на стратегическое управление организацией, существует метод *SWOT*-анализа.

*SWOT*-анализ представляет собой анализ организации по четырем критериям, два из которых относятся к внутренней среде (сильные и слабые стороны), и два – к внешней (возможности и угрозы). Метод назван по первым буквам английских наименований критериев: *Strengths* (сильные стороны), *Weaknesses* (слабые стороны), *Opportunities* (возможности) и *Threats* (угрозы). Анализ включает в себя построение матрицы из четырех квадрантов, включающих указанные критерии (табл. 8).

*Таблица 8*

SWOT-анализ

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ

ВОЗМОЖНОСТИ

А. Томпсон и А. Стрикленд<sup>17</sup> приводят пример характеристик при проведении *SWOT*-анализа (табл. 9).

*Таблица 9*

Примерные характеристики компании при проведении *SWOT*-анализа

## Сильные стороны

- полная компетентность в ключевых вопросах;
- адекватные финансовые ресурсы;
- хорошее впечатление, сложившееся о компании у покупателей;
- признанный лидер рынка;
- хорошо проработанная функциональная стратегия;
- экономия на масштабах производства;
- умение избежать сильного давления со стороны конкурентов;

## Возможности

- способность обслужить дополнительные группы клиентов или выйти на новые рынки или новые сегменты рынка;
- пути расширения ассортимента продукции, чтобы удовлетворять больше потребностей клиентов;
- способность использовать навыки и технологические ноу-хау в выпуске новой продукции или в новых видах уже выпущенной продукции;
- вертикальная интеграция (вперед или назад);

Для комплексного анализа и выработки решений по каждой группе факторов в сочетании с остальными строится матрица возможных вариантов развития с учетом влияния данных факторов (рис. 5).

	СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ
ВОЗМОЖНОСТИ	СИВ	СЛВ
УГРОЗЫ	СИУ	СЛУ

Рис. 5. Расширенный вариант SWOT-анализа

Поле СИВ включает мероприятия, позволяющие использовать сильные стороны организации для использования возможностей во внешней среде.

Поле СЛВ показывает, какие мероприятия позволят использовать возможности внешней среды для преодоления слабостей компании.

Поле СИУ отражает действия, направленные на устранение угроз внешней среды за счет имеющихся сильных сторон.

Поле СЛУ содержит мероприятия, которые должны способствовать устранению слабых сторон для предотвращения угроз внешней среды.

*SWOT*-анализ является универсальной методикой, которую можно применять не только для оценки целого предприятия, но и его подсистем. К примеру, руководство может провести *SWOT*-анализ для оценки системы управления персоналом организации. В этом случае общие факторы внешней и внутренней среды дополняются особенностями, характерными для данной сферы деятельности.

# **III. Стратегическое управление в организации**

## **3.1. Миссия и цели организации**

Процесс стратегического управления состоит из нескольких ключевых этапов (рис. 6).



Рис. 6. Процесс стратегического управления

**Миссия организации** – основная общая цель организа-

ции – четко выраженная причина ее существования<sup>18</sup>. Миссия определяет дальнейшее существование организации и позволяет сформулировать цели. Каждая организация формулирует собственную миссию по своему усмотрению. Это может быть небольшой (один-два абзаца) текст, раскрывающий смысл существования организации, либо развернутое пояснение ее цели, принципов работы и отношение к внешней среде. К. Боумэн<sup>19</sup> называет четыре основные составляющие миссии:

1. Общие ценности и принципы.
2. Определение деятельности, которая служит удовлетворению конкретных потребностей, обслуживанию избранных сегментов рынка и тому, как эти сегменты рынка будут завоевываться и какие методы будут использоваться для продвижения товаров/услуг на рынок.
3. Законные требования и претензии заинтересованных сторон (т. е. работников, акционеров, потребителей, общественных организаций).
4. Отношение к росту и финансированию, децентрализации, инновации и т. д.

Примеры миссии организации.

**ОАО «ЛУКОЙЛ»<sup>20</sup>**

*Мы созданы, чтобы энергию природных ресурсов обратить во благо человека.*

*Способствовать в регионах деятельности компании дол-*

*госрочному экономическому росту, социальной стабильности, содействовать процветанию и прогрессу, обеспечивать сохранение благоприятной окружающей среды и рациональное использование природных ресурсов.*

*Обеспечить стабильный и долгосрочный рост бизнеса, трансформировать ЛУКОЙЛ в лидирующую мировую энергетическую компанию. Быть надежным поставщиком углеводородных ресурсов на глобальном рынке энергопотребления.*

### ***ОАО «Сбербанк России»<sup>21</sup>***

*Мы даем людям уверенность и надежность, мы делаем их жизнь лучше, помогая реализовывать устремления и мечты.*

*Наша миссия определяет смысл и содержание деятельности Сбербанка, подчеркивая его важнейшую роль в экономике России. Наши клиенты, их потребности, мечты и цели есть основа всей деятельности банка как организации. Миссия банка также устанавливает амбициозную цель наших устремлений – стать одной из лучших финансовых компаний мира – и подчеркивает, насколько важны для Сбербанка его сотрудники и насколько реализация его целей невозможна без реализации их личных и профессиональных целей. Высокие цели достигаются командой единомышленников, которых объединяет общая система ценностей.*

### ***ОАО «МТС»<sup>22</sup>***

***КАК МЫ РАБОТАЕМ***

*Мы работаем, чтобы сделать МТС лучшим оператором для своих клиентов. Мы хотим, чтобы каждому человеку, который приходит в салон МТС, звонит в наш call-центр, пользуется услугами компании, нравилось быть клиентом МТС. А для этого необходимо:*

- предоставлять надежную связь в любом месте и в любое время;*
- сделать все сервисы МТС современными, понятными и простыми;*
- уделять внимание пожеланиям клиентов и оказывать максимальную поддержку;*
- стараться, чтобы каждое наше решение принималось в интересах пользователей наших услуг;*
- предлагать именно то, что нужно клиенту, и предвосхищать его желания.*

## *ДЛЯ ЧЕГО МЫ РАБОТАЕМ*

*Благодаря надежной связи МТС предоставляет клиентам возможность строить и улучшать свою жизнь, постоянно развиваться. Все ресурсы МТС нацелены на то, чтобы благодаря услугам компании жизнь клиентов МТС становилась более насыщенной, интересной и наполненной новыми возможностями.*

При определении миссии организации учитывается история ее развития, традиции и ценности, стиль руководства и управленческая культура, сфера деятельности и отношение к потребителям. Иногда миссию формулируют как страте-

гическое видение, однако эти понятия различны. Миссия – смысл существования организации, а стратегическое видение – то, какой организация видит себя в будущем. Иными словами, стратегическое видение – это мечта, которая может быть достижима при грамотном стратегическом управлении организацией. Для того чтобы видение стало реальностью, организация формулирует стратегические цели и задачи. В современном менеджменте целеполагание осуществляется по принципу *SMART*, название которого является акронимом пяти характеристик, которыми должны обладать поставленные цели.

*S: Specific* – цель должна быть конкретной. Цель «улучшить показатели деятельности организации» не является конкретной. Вместо этого следует указать, к примеру, какие конкретно показатели должны быть у компании через год.

*M: Measurable* – цель должна быть измеримой. В случае если целью является увеличение прибыли или доли рынка, следует определить желаемый результат.

*A: Achievable* – цель должна быть достижимой. Определяя цель, следует отличать ее от фантазии и учитывать реальное положение дел и возможности организации.

*R: Relevant* – цель должна соответствовать организации, быть уместной.

*T: Time-bounded* – достижение цели должно быть определено по времени. Различают краткосрочные (до года), среднесрочные (от года до пяти лет) и долгосрочные (свыше пя-

ти лет) цели.

Определение стратегической цели позволяет сформулировать конкретные задачи для каждого подразделения организации. Ошибками стратегического управления являются отсутствие вовлеченности всех отделов в процесс реализации стратегии компании, рассогласованность стратегической цели и задач с задачами подразделений.

Следующим действием организации в процессе стратегического управления является анализ внешней и внутренней среды. Подробно о факторах, влияющих на организацию, и методах их исследования было сказано в главе 2. Анализ внешней и внутренней среды позволяет скорректировать цель и задачи, определить возможности достижения цели и разработать стратегический план организации.

### **3.2. Выбор и реализация стратегии управления организацией**

Выбор стратегии и разработка подробного плана – основная задача руководства в стратегическом управлении организации. В стратегическом менеджменте существует несколько моделей выбора стратегии, учитывающие объем рынка и конкурентоспособность продукции.

**Стратегические альтернативы**<sup>23</sup> представляют собой основные направления развития организации. Существуют

четыре основные стратегические альтернативы: роста, ограниченного роста, сокращения и сочетания.

**Стратегия роста** характеризуется значительным превышением показателей компании по сравнению с предыдущим годом. Данная стратегия реализуется в активно развивающихся отраслях, но связана с определенными рисками.

**Стратегия ограниченного роста** используется большинством организаций и характеризуется умеренным ростом показателей с учетом инфляции и перспектив развития.

**Стратегия сокращения** является антикризисной мерой и используется с целью сохранить основной бизнес. Сокращение может касаться отдельных функций или подразделений, направлений деятельности. Радикальной формой стратегии сокращения является ликвидация.

**Стратегия сочетания** использует три вышеуказанные альтернативы в разных комбинациях и применяется крупными компаниями, функционирующими в нескольких отраслях.

**Матрица И. Ансоффа**<sup>24</sup> также является классической моделью выбора стратегических альтернатив и позиционирования на рынке (рис. 7).

		Рынки	
		Существующие	
Товары	Существующие	Проникновение на рынок	
	Новые	Развитие товара	

Рис. 7. Стратегии по И. Ансоффу

**Стратегия проникновения на рынок** – увеличение доли существующего рынка за счет снижения издержек, повышения качества товара и т. д.

**Стратегия развития рынка** – выход на новые рынки

путем охвата новых групп потребителей, новых регионов, новых возможностей использования товара.

**Стратегия развития товара** – разработка новых товаров для существующего рынка и совершенствование уже существующей продукции.

**Стратегия диверсификации** – выход организации на новые рынки с новым товаром. Используется для снижения зависимости от одного вида деятельности в случае перспективности новых рынков. Стратегия является наиболее рискованной по сравнению с другими. Подробнее стратегия диверсификации будет рассмотрена позже.

*М. Портер* предложил набор основных стратегий, учитывающих конкурентное преимущество компании: лидерство по издержкам, дифференциацию, сфокусированные издержки и сфокусированную дифференциацию<sup>25</sup>.

**Стратегия лидерства по издержкам** берет за основу снижение себестоимости продукции, что ведет к увеличению прибыли. Данная стратегия реализуется в условиях высокой ценовой конкуренции, выпуска стандартной, серийной продукции, а затраты покупателей на переключение с одного товара на другой довольно низкие. Компания сама определяет способы снижения издержек, это может быть, например, выбор более дешевых ресурсов, улучшение производственных процессов, оптимизация каналов сбыта, совершенствование управления персоналом. Стратегия требует внимательного изучения работы всех подразделений ком-

пании с целью поиска новых возможностей для снижения издержек. Лидерство по издержкам помогает обеспечить высокий входной барьер вхождения в отрасль новым конкурентам, частично защищает компанию от появления товаров-субститутов и снижает зависимость от поставщиков в случае, если организация опирается на совершенствование внутренних процессов. Вместе с тем при выборе этой стратегии существует ряд рисков:

- чрезмерное увлечение деятельностью по снижению затрат может привести к ухудшению качества продукции или к снижению производительности труда;
- поскольку лидером может быть только одна компания, потеря или недостижение лидирующего положения означает провал в реализации стратегии;
- отсутствие реакции на изменяющийся спрос покупателя, который может предпочесть низкой цене более высокие потребительские свойства продукции, предлагаемой конкурентами.

**Дифференциация** (от *лат. differentia* – «разница, различие») – стратегия, делающая акцент на потребительские свойства продукции. Дифференциация применяется в условиях выбора потребителем товара не с самой низкой ценой, а с наиболее подходящим качеством и свойствами. Задача организации при реализации данной стратегии – обеспечить конкурентные преимущества за счет уникальных особенностей предлагаемого товара или услуги и готовности покупа-

теля платить высокую цену за этот товар. В данной ситуации организация должна тщательно изучать и предвосхищать ожидания потребителей, вкладывать средства в инновации и маркетинг, совершенствовать качество предлагаемого товара или услуги. Дифференциация, как и лидерство по издержкам, способна установить высокие входные барьеры для новых игроков и обеспечить защиту от товаров-субститутов. Кроме того, она помогает развивать бренд компании и завоевывать лояльность потребителей. Однако и данная стратегия имеет свои риски, которые необходимо учитывать при реализации:

- завышенная цена на товар, которая не оправдывает его потребительские свойства;
- высокие затраты на исследования и разработку с одновременным отсутствием значимых результатов;
- возможность копирования разработок компаниями-конкурентами;
- слабое изучение поведения потребителя, отсутствие спроса на предлагаемые особенности товара;
- невозможность реализации стратегии в данной отрасли.

Стратегия фокусирования означает деятельность компании на одном или нескольких определенных сегментах рынка с целью завоевания лидерского положения. Сегмент рынка может быть привлекательным для компании с точки зрения возможности удовлетворения конкретных потребностей покупателей, особенностей производимого товара, не явля-

ющегося конкурентоспособным в целом по отрасли, но имеющим спрос в узком кругу потребителей. Задача компании в данных условиях – определить свою нишу на рынке, которая по каким-то причинам не привлекла внимания конкурентов. Фокусирование подразделяется на две стратегии, рассмотренные выше, но имеющие свои особенности: сфокусированное лидерство по издержкам и сфокусированную дифференциацию.

**Сфокусированное лидерство по издержкам** реализуется в ситуации, когда выбор покупателями товара по наиболее привлекательной цене осуществляется только в определенном целевом сегменте.

**Сфокусированная дифференциация** применяется в условиях повышения значимости потребительских свойств товара для определенной категории потребителей.

Стратегия фокусирования позволяет компании с ограниченными ресурсами или специфическими товарами развивать свою деятельность без столкновения с крупными конкурентами, действующими в отрасли. При этом следует учитывать, что стратегия имеет свои риски:

- сегмент может стать привлекательным для конкурентов, способных преодолеть входные барьеры;
- сегмент может исчезнуть;
- потребности покупателей в данном сегменте могут распространиться на весь рынок.

По характеру действий в рамках стратегического управ-

ления можно различить наступательные и оборонительные стратегии<sup>26</sup>.

**Наступательная стратегия** – активная деятельность компании по завоеванию рынка. Она включает в себя следующие мероприятия:

- действия, направленные на использование слабостей конкурента (например, более низкое качество товара, высокая цена, экономия на рекламе и продвижении товара и т. д.);
- одновременное наступление на нескольких фронтах (например, снижение цены, выпуск новой продукции и открытие собственного магазина);
- захват незанятых пространств (новые регионы, группы потребителей, рыночные сегменты);
- партизанская война (интенсивная краткосрочная активность с целью сорвать планы конкурента);
- упреждающие удары (продвижение бренда, наращивание производственных мощностей, поиск выгодных каналов сбыта).

**Оборонительная стратегия** – деятельность организации по защите конкурентных преимуществ, которая включает в себя выявление и устранение слабых сторон, а также демонстрацию готовности компании к ответным действиям в случае атаки. Для успешного развития бизнеса организации должны применять одновременно оба вида стратегий.

Все вышеперечисленные стратегии относятся к отдельным бизнес-единицам, однако помимо организаций, зани-

мающихся одним видом деятельности, существуют корпорации, которые развивают свой бизнес в различных отраслях экономики. Такие корпорации называются диверсифицированными корпорациями, а стратегии, которые они используют, – стратегиями диверсификации.

Диверсификация в общем виде представляет собой расширение видов деятельности, включая деятельность в различных отраслях, новое производство, проникновение на новые рынки.

Существует несколько основных стратегий диверсификации<sup>27</sup>.

**Стратегии вхождения в новую отрасль** – поглощение другой компании, создание предприятия с нуля, организация совместного предприятия. Наиболее рискованным является создание предприятия «с нуля», поскольку организация должна выйти на новый рынок с ресурсами и технологиями, не уступающими конкурентам, а следовательно, может оказаться затратным. Поглощение и совместные предприятия в этом случае являются менее рискованными стратегиями, поскольку организация получает уже готовую базу для развития бизнеса.

**Стратегии диверсификации в родственные отрасли** основаны на так называемом стратегическом соответствии, когда бизнес корпорации в одной отрасли имеет сходства или связь с другими отраслями. Например, производитель шоколада покупает предприятие по изготовлению кон-

дитерских изделий (торты, пирожные). Стратегическое соответствие может быть определено по родственным технологиям (производитель обуви выпускает кожаные аксессуары); схожему опыту ведения бизнеса (ресторанное дело); методам поддержки основного направления деятельности (сеть магазинов парфюмерии и косметики выпускает собственную продукцию) и т. д. Выбор родственных отраслей существенно снижает риски и обеспечивает преодоление входных барьеров с меньшими затратами.

**Стратегии диверсификации в неродственные отрасли** применяются в ситуации, когда компания имеет возможность оценить и спрогнозировать привлекательность какой-либо отрасли применительно к собственному бизнесу. Как правило, стратегия осуществляется путем приобретения другой компании, с учетом ее цены (заниженная стоимость), возможности развития (необходимость инвестиций) и общего состояния дел в отрасли. Преимуществом данной стратегии является более грамотное управление рисками в случае успешной реализации стратегии. Недостатками стратегии является постоянный мониторинг отраслей, необходимость привлечения руководителей экстра-класса для управления предприятиями, высокий риск совершить ошибку при формировании корпоративного портфеля. Для того чтобы избежать ошибок, А. Томпсон и А. Стрикленд выделяют несколько основополагающих умений, которые требуются от руководства корпорации:

- умение внедряться в новые сферы деятельности, которые могут обеспечить быструю отдачу вложенного капитала;
- умение выторговывать хорошую цену за приобретаемые компании;
- умение продавать ранее приобретенные предприятия на самом пике их расцвета и получать из этого дополнительную надбавку к их цене;
- умение отвлекать финансовые средства корпорации из отраслей с неясными финансовыми перспективами и размещать их на тех направлениях, которые обещают быстрый рост прибыли и большую отдачу вложенного капитала;
- умение контролировать работу дочерних предприятий и способствовать грамотному руководству ими для повышения эффективности диверсификации.

**Стратегии свертывания и ликвидации** используются в ситуации, когда организация не видит дальнейшей возможности развития данного направления бизнеса. Для выбора данной стратегии следует оценить дальнейшую перспективу развития (затраты на спасение бизнеса больше, чем вероятная прибыль от подобных мероприятий) и выбрать оптимальный для себя способ уйти с рынка: путем ликвидации предприятия или его продажи, в случае, если находятся покупатели, заинтересованные в нем.

**Стратегии реструктуризации, восстановления и экономии** помогают диверсифицированной корпорации преодолеть кризис в случае ухудшения финансовых показате-

телей. Реструктуризация подразумевает радикальный пересмотр корпоративного портфеля с ликвидацией невыгодных направлений бизнеса и добавлением перспективных. Стратегия восстановления используется в случае необходимости преодолеть трудности, возникающие у компании, которая приносит прибыль и в перспективе может снова стать эффективной. Стратегию экономии применяют в случае излишней диверсифицированности корпорации, когда незначительные направления бизнеса поглощают ресурсы, необходимые для поддержки ключевых направлений. Ситуацию в такой компании можно назвать «эффектом дырявого шланга». Решением проблемы является пересмотр и ликвидация малозначимых для компании направлений и перераспределение ресурсов в пользу активно развивающихся предприятий.

**Стратегии транснациональной диверсификации** приобрели особую значимость с развитием технологий, позволяющих компаниям выходить на мировой рынок. Преимуществами транснациональных стратегий является возможность использования выгодного курса валюты, специфики законодательства, экономической ситуации в том или ином регионе.

Для управления диверсифицированной компанией Бостонская консалтинговая группа в конце 1960-х гг. создала матрицу стратегического анализа, так называемую матрицу БКГ (рис. 8).

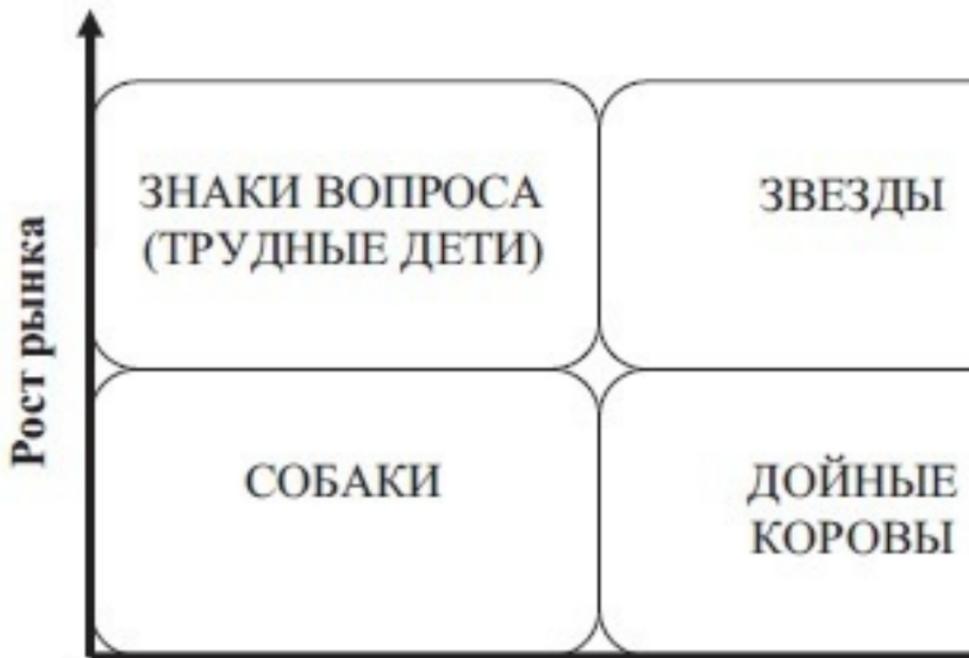


Рис. 8. Матрица БКГ

В основе матрицы лежит оценка бизнес-единиц по двум критериям: доля рынка и рост рынка, которая позволяет выделить четыре типа подразделений диверсифицированной корпорации.

«**Звезды**» – подразделения с высокой долей рынка и высоким ростом. Обеспечивают максимальный доход для корпорации, однако требуют значительных инвестиций для поддержки высокого роста.

«**Дойные коровы**» характеризуются высокой долей рынка при низких темпах развития рынка, приносят высокий доход, не нуждаются в значительных инвестициях, способны за счет перераспределения средств поддерживать «Звезд» и развивать «Вопросительные знаки».

«**Вопросительные знаки**» – подразделения с низкой долей рынка, но высоким ростом. Требуют вложений и оценки дальнейших перспектив, поскольку со временем могут стать как «Звездами», так и «Собаками».

«**Собаки**» – наименее перспективная часть подразделений корпорации, которая характеризуется низкой долей рынка и низким ростом. Это проблемные направления деятельности, которые требуют ликвидации.

Недостаток матрицы БКГ заключается в том, что она предлагает четыре крайние позиции без учета средних показателей, которые могут быть у предприятия. Матрица Маккинзи, созданная по заказу *General Electric* для оценки собственного бизнеса, частично устраняет эти недостатки за счет имеющих средних значений. В основе матрицы лежат показатели привлекательности отрасли и конкурентоспособности предприятия. Три варианта оценки: высокая, средняя и низкая формируют девять квадрантов – от наименее перспективных (низкая конкурентоспособность, низкая привлекательность отрасли) к наиболее перспективным (рис. 9).

The diagram is a 3x3 matrix. The vertical axis is labeled 'Привлекательность отрасли' (Industry Attractiveness) and the horizontal axis is labeled 'Конкурентное преимущество' (Competitive Advantage). The matrix is divided into three rows and three columns. The top row represents high industry attractiveness, the middle row represents medium, and the bottom row represents low. The left column represents low competitive advantage, the middle column represents medium, and the right column represents high.

	Вопрос	Победитель 2	Победитель 1
	Проигравший 1	Средний бизнес	Победитель 3
	Проигравший 3	Проигравший 2	Создатель прибыли

Рис. 9. Матрица Маккинзи

Отдельно выделяют так называемую глобальную стратегию, т. е. стратегию, выходящую за рамки национального рынка. Глобальная стратегия также имеет ряд преимуществ и недостатков (табл. 10)<sup>28</sup>.

Таблица 10

## Преимущества и недостатки глобальной стратегии

Преимущества глобальной стратегии	Нед
<ul style="list-style-type: none"><li>• сокращение издержек;</li><li>• совершенствование качества продукции и программ;</li><li>• укрепление потребительских предпочтений;</li><li>• усиление конкурентных воздействий</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• значитель</li><li>• возможн</li><li>• деятельнос</li><li>• угроза пр</li><li>• стандарт</li><li>• маркетинг</li><li>• потребител</li></ul>

Реализация стратегии осуществляется путем составления и выполнения стратегического плана организации. Стратегический план охватывает все направления деятельности компании и содержит функциональные стратегии, которые должны быть ориентиром для подразделений. Основными функциональными стратегиями организации являются:

- стратегия маркетинга;
- стратегия производства;
- стратегия управления персоналом;
- стратегия управления финансами;
- стратегия управления инновациями.

Основным принципом разработки функциональных стратегий является принцип согласованности. То есть все стратегии должны соответствовать общей стратегической цели организации и находиться во взаимосвязи друг с другом.

*Г. Минцберг* с соавторами определяет конкретные элементы эффективной стратегии:

- 1) важные, отчетливо сформулированные задачи;
- 2) поддержка инициативы;
- 3) концентрация;
- 4) гибкость;
- 5) скоординированное и ответственное руководство;
- 6) неожиданность;
- 7) защита<sup>29</sup>.

*Г. Минцбергу* также принадлежит концепция «5 П», которая раскрывает смысл любой стратегии: план, прием, пат-

терн, позиция, перспектива.

*Таблица 11*

Концепция «5 П» Г. Минцберга

Стратегия как план	Формулирование стратегии определенной последовательности действий способствующих достижению целей
Стратегия как прием	Выбор стратегии означающей способствующей одержать победу над конкурентами
Стратегия как паттерн	Понимание стратегии как модели поведения, свойственной организации
Стратегия как позиция	Разработка стратегии как способа взаимодействия организации с внешней средой
Стратегия как перспектива	Воплощение в стратегии видения будущего

Оценка стратегии осуществляется путем сравнения результатов с целями и задачами. При оценке процесса стра-

тегического планирования следует ответить на пять вопросов<sup>30</sup>:

1. Является ли стратегия внутренне совместимой с возможностями организации?
2. Предполагает ли стратегия допустимую степень риска?
3. Обладает ли организация достаточными ресурсами для реализации стратегии?
4. Учитывает ли стратегия внешние опасности и возможности?
5. Является ли эта стратегия лучшим способом применения ресурсов фирмы?

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.