

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

КАЗАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АРХИТЕКТУРНО-
СТРОИТЕЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Кафедра экономики и предпринимательства
в строительстве

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Методические указания к практическим занятиям
и для индивидуальной работы



Казань
2015

Составитель: Биктемирова Э.И.
УДК658.1
ББК 65.290

Методические указания содержат пояснения по темам «Стратегия и стратегическое управление», «Миссия и видение», а также задания практические задания и задания на самостоятельное рассмотрение и самопроверку. «Менеджмент» профиля «Производственный менеджмент» Табл.5; библиогр.6 наим.

Печатается по решению Редакционно-издательского совета
Казанского государственного архитектурно-строительного университета

Рецензент

Доктор экономических наук, профессор кафедры ЭПС Загидуллина Г.М.

СОДЕРЖАНИЕ

Тема 1. СТРАТЕГИЯ И СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ.....	4
1.1. Определение стратегии и стратегического менеджмента	
1.2. Объект стратегического менеджмента.....	6
1.3. Характеристики стратегии организации.....	6
1.4. Принципы стратегического менеджмента.....	8
1.5. Базовые задачи стратегического управления	9
1.6. Вопросы для самоконтроля.....	12
1.7. Практические задания.....	12
Тема 2. МИССИЯ И ВИДЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ.....	14
2.1. Определение долгосрочного видения.....	
2.2. Формулировка критериев видения	15
2.3. Достижимость видения	16
2.4. Формулирование и определение миссии.....	17
2.5. Значимость миссии в процессе стратегического управления.....	18
2.6. Вопросы для самоконтроля.....	20
2.7. Практические задания.....	20
Литература.....	27

Лекция I. СТРАТЕГИЯ И СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ

1.1. *Определение стратегии и стратегического менеджмента*

Как академическая дисциплина стратегический менеджмент начал формироваться после выхода в 1974 году книги Ричарда Румелта «Стратегия, структура и результаты». Существует две версии возникновения термина «стратегический менеджмент». По одной из них, впервые основные моменты концепции стратегического менеджмента были изложены публично И. Ансоффом в мае 1973 г. на конференции, организованной Высшей школой управления при Университете Вандербильта (США). По второй версии, понятие «стратегический менеджмент» было введено в известной статье Д. Шендела и К. Хаттека из Школы бизнеса Университета Пурдю (США) в 1972 г. Именно поэтому первоначальные определения стратегического управления касались прежде всего процесса реализации определенной стратегии во времени. Стратегическое управление, таким образом, расширяло деятельность менеджеров, обращая особое внимание на этап реализации стратегии, который был вне их поля зрения в процессе стратегического планирования.

Следующий важный вклад был сделан Майклом Портером и его книгой «Конкурентная стратегия», которая вышла в 1980 году.

Поскольку данная дисциплина молода и охватывает очень сложные процессы современного управления в бизнесе, то не существует однозначного и достаточно четкого ее определения. Различные авторы дают разные определения, выделяя те или иные аспекты стратегического менеджмента.

Обобщив все эти трактовки можно дать наиболее полное определение стратегического менеджмента:

стратегический менеджмент – это управленческая деятельность, 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.

Термин **стратегия** (от греч. strategos – «искусство полководца») очевидно, имеет военное происхождение. **Стратегия** представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей.

По мнению Штейнера и Майера:

стратегия – это формулировка миссии организации, ее намерений и целей, политики, программы и методов их достижения.

По определению Генри Минтцберга и Мак Хьюг:

стратегия – это модель (образец поведения) в потоке будущих действий или решений. Согласно Артуру Стрикленду,

стратегия – это комбинация методов конкуренции и организации бизнеса, направленная на удовлетворение клиентов и достижение организационных целей. Обобщив все эти трактовки можно дать наиболее полное определение стратегии:

стратегия – это модель взаимодействия всех ресурсов, позволяющая организации наилучшим способом исполнить ее миссию и добиться устойчивых конкурентных преимуществ.

Обсуждая роль и место стратегии в жизни организации необходимо отметить несколько принципиально важных моментов.

Во-первых, хотя стратегия разрабатывается по большей части высшим руководством, на ее реализацию должна работать вся организация и, прежде всего, руководители всех уровней управления.

Во-вторых, в основе действительно полезной и эффективной стратегии должны лежать скорее перспективы всей организации, чем конкретных людей, хотя разделить их зачастую достаточно сложно. На предприятиях, принадлежащих индивидуальным владельцам, собственник может полагать, что то, что хорошо для него, хорошо и для фирмы, но для большинства акционерных компаний или некоммерческих организаций подобная точка зрения может стать губительной.

В-третьих, стратегическое планирование – сложный, длительный и дорогостоящий процесс. Он должен сопровождаться широкими исследованиями в различных сферах и сбором фактических данных. Фирма, осуществляющая стратегическое планирование, должна собирать большое количество данных, касающихся отрасли, потребителей,

конкурентов, рынка, технических и технологических новшеств и т.п.

В-четвертых, наличие осознанной стратегии позволяет фирме определить для себя и для других свою индивидуальность, проводить сознательную и эффективную кадровую политику.

В-пятых, стратегия должна разрабатываться так, чтобы сохранять свою целостность на длительный срок. Этого возможно добиться только в том случае, когда стратегические планы являются достаточно гибкими и допускают модификацию и переориентацию, что в условиях современной деловой среды просто необходимо.

1.2. Объект стратегического менеджмента

После знакомства с основными чертами современного процесса стратегического управления, возникает вопрос о том, насколько тесно связано наличие в фирме системы стратегического управления/планирования с ее успехом. Однозначной связи между этими двумя явлениями, разумеется, не существует. Можно привести примеры компаний, добившихся впечатляющих успехов и без применения формальных методов стратегического управления, и компаний, потерпевших неудачу. Однако данные, приводимые разными авторами, показывают, что большинство крупных и наиболее динамично развивающихся компаний активно используют этот инструментарий.

Теперь следует определить, что же является **объектом стратегического менеджмента**. Выделяют три группы.

• Организации

В качестве объекта стратегического управления организация рассматривается как открытая комплексная социально-экономическая система, представляющая совокупность структурных подразделений

(стратегических хозяйственных подразделений).

- **Стратегические хозяйственные подразделения (СХП), или бизнес-единицы**

Стратегическое хозяйственное подразделение (бизнес-единица) - 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.

- **Функциональные зоны организации**

Функциональная зона организации – это сфера деятельности, организационно 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 и т.п.).

1.3. Характеристики стратегии организации

После определения объекта необходимо определить предмет. Стратегическое управление затрагивает широкий круг ведущих организационных решений по поводу проблем, ориентированных на будущее, связанных с генеральными целями организации и находящихся под воздействием неконтролируемых внешних факторов.

Выделим **предметы стратегического планирования и управления.**

1. Проблемы, прямо связанные с генеральными целями организации. Генеральные цели ориентированы в будущее и, как правило, направлены на повышение эффективности деятельности организации путем обеспечения взаимосвязи целей, ресурсов и результатов.

Поэтому решения о создании новых или ликвидации старых производств, освоении новой продукции, технологии или новых рынков носят стратегический характер. Решения, относящиеся к экономии материальных, энергетических или трудовых ресурсов, имеют частный характер и не относятся к стратегическим.

2. Проблемы и решения, связанные с каким-либо элементом организации, если этот элемент необходим для достижения целей, но в настоящий момент отсутствует или имеется в недостаточном объеме.

В практике стратегического управления решение относится к стратегическим проблемам, если планируется разработка и выпуск новой продукции, приобретение нового для организации технологического оборудования, приглашение нового персонала (новых специалистов) и т. п.

3. Проблемы, связанные с неконтролируемыми внешними факторами. Проблемы стратегического управления чаще всего возникают в результате воздействия многочисленных внешних факторов. Поэтому, чтобы не ошибиться в выборе стратегии и направлении развития, важно определить, какие экономические, политические, научно-технические, социальные и другие факторы оказывают влияние на будущее организации. Организация постоянного мониторинга внешней среды - важное условие эффективности и конкурентоспособности организации.

Питер Ф. Друкер в своей книге «Эффективное управление» подробно рассматривает, какой должна быть стратегия предприятия. Стратегия компании должна:

- решить, какие возможности она хочет реализовать и какой риск она готова и может принять на себя;
- решить вопрос о масштабе и структуре своего бизнеса и, что особенно важно, определить правильное соотношение между специализацией, диверсификацией и интеграцией;
- сделать выбор между деньгами и временем, между строительством собственного дела и покупкой другого или участием в совместном предприятии, чтобы достичь
 - своей цели;
 - определить организационную структуру, сообразуясь с реальным положением дел, со своими возможностями и программой деятельности.

1.4. Принципы стратегического менеджмента

Перспективность

Стратегическое управление ориентировано на долгосрочную перспективу. Последствия принимаемых стратегических решений играют определяющую роль в судьбе компании на протяжении длительного времени. Нужно помнить, что стратегические ошибки очень сложно исправить. Более того, их последствия нельзя исправить никакими оперативными методами.

Приоритетность

Выбирая ту или иную стратегию, руководство компании должно быть готово последовательно ее придерживаться, подчиняя свои тактические действия стратегическим приоритетам. Вместе с тем, ввиду своей долгосрочности, стратегическое управление осуществляется в области высокой неопределенности, поэтому руководство организации всегда должно быть готово к проведению корректирующих изменений, которые, однако, обязательно должны носить осмысленный характер – не следует допускать, чтобы они выходили за рамки согласованной концепции развития компании. Долгосрочная стратегическая линия определяет всю последующую работу предприятия. Выбранная стратегия развития и пути ее реализации служат основой для построения всех оперативных планов деятельности.

Реализуемость

При постановке долгосрочных целей и определении стратегии их достижения учитывают реальные возможности компании. Цели должны быть достижимыми, а задачи — напряженными, но выполнимыми. Когда компания только внедряет систему стратегического менеджмента, то цели можно чуть-чуть занижить, чтобы быть уверенными в возможности их реализации. Очень важно, чтобы механизм заработал. С работающим механизмом можно будет наверстать небольшие потери, возникшие из-за смещения акцента с текущей деятельности на стратегическую.

Итеративность (поэтапность)

Внедрение стратегии в жизнь происходит поэтапно: решение долгосрочных задач осуществляется через реализацию среднесрочных и

краткосрочных инициатив. Таким образом, достижение конечной стратегической цели – последовательный многоэтапный процесс, который необходимо постоянно контролировать. Для более эффективного управления реализацией стратегии, как правило, разрабатываются стратегические проекты развития. По каждому из них определяются цели и результаты, составляется план работ, формируется проектная команда, определяется система мотивации и т. д.

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

Комплексность

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

1.5. Базовые задачи стратегического управления

Распределение ресурсов. Данное направление предполагает распределение ограниченных стратегических ресурсов организации. Любые ресурсы, используемые организацией в ее деятельности, являются ограниченными. На уровне стратегического планирования речь идет о ресурсах, оказывающих долгосрочное воздействие на деятельность организации, ресурсов, которые могут использоваться многократно и многовариантно, формирование и накопление которых требует затрат времени и сил. К таким ресурсам относятся капитал в форме денежных средств, производственных зданий, сооружений и оборудования; управленческие таланты; квалифицированный персонал; технологический опыт.

Адаптация к внешней среде. Адаптацию следует интерпретировать в широком смысле слова. Она охватывает все действия стратегического характера, которые улучшают отношения компании с ее окружением. Компаниям необходимо приспособливаться и изменять свое поведение как в связи с появляющимися во внешней среде благоприятными возможностями, так и в связи с неблагоприятными изменениями, порождающими опасности. Адаптация к внешней среде предполагает изучение и анализ

среды в текущий момент и прогнозирование возможных изменений среды, которые могут затронуть организацию в будущем.

Внутренняя координация. Эта задача включает координацию стратегической деятельности для наилучшего использования достоинств организации и смягчения негативных последствий существующих у нее слабых сторон. Для любой компании характерно наличие как сильных, так и слабых сторон. Сильные стороны служат основой успеха компании и являются предметом ее постоянных забот и источником надежды на светлое будущее. Для компании возможны два предельных варианта стратегического поведения: концентрация на развитии и усилении своих достоинств или на ликвидации слабостей. Применение того и другого предельного варианта чревато определенными проблемами. Однако, практически, организации вынуждены маневрировать между этими крайними вариантами стратегий, распределяя свое внимание и ресурсы. Сущность внутренней координации и заключается в определении долгосрочной политики организации в отношении своих сильных и слабых сторон. Естественно, что эффективная стратегия в области внутренней координации требует как хорошего знания текущей ситуации и перспектив ее развития вне организации, так и ее внутренних возможностей и перспектив.

Организационное стратегическое планирование. Важнейшим, с точки зрения перспектив организации, является вопрос о формировании у нее организационных предпосылок постановки и достижения перспективных целей.

Эта деятельность предусматривает осуществление систематического развития мышления менеджеров путем формирования организации, которая способна учиться на прошлых стратегических решениях.

Способность учиться на опыте дает возможность организации должным образом уточнять свое стратегическое поведение и повышать профессионализм в области стратегического управления. Если материальные ресурсы, технологии, квалифицированный персонал организация может найти в окружающей среде, то организационный потенциал представляет собой сугубо внутреннее ее свойство, носителем которого являются ее работники (прежде всего менеджеры), как по отдельности, так и в совокупности. Целенаправленное сознательное формирование этого потенциала, с учетом грядущих изменений в ситуации, целях и стратегиях организации - залог ее успехов на длительную перспективу.

Внимание руководителей к различным аспектам деятельности компании распределено примерно так, как показано в табл.1.

Условно в деятельности организации выделены две составляющие: собственно бизнес и система управления (менеджмент), предназначенная для того, чтобы бизнес работал эффективно и компания была успешной. Кроме того, действия, осуществляемые компанией, можно также условно разделить на оперативные и стратегические. Таким образом, мы получаем четыре квадрата (области деятельности). Практика показала, что в небольших (или только что созданных) компаниях приоритетным для менеджеров является первый квадрат, то есть оперативная деятельность, непосредственно связанная с бизнесом. На втором месте — система оперативного управления. Это очевидно, так как иначе компания не выживет. По мере роста организации менеджеры вынуждены уделять все

большее внимание не только дальнейшему развитию бизнеса, но и (если компания хочет быть успешной) совершенствованию системы управления. Здесь, кстати, нужно отметить, что отставание развития системы управления от темпов роста самого бизнеса является довольно распространенной проблемой многих быстрорастущих компаний. Получается, что, чем скорее растет компания, тем быстрее бизнес «убегает» от системы управления. Иногда это приводит к «летальным» последствиям для самого бизнеса.

Таблица 1

Приоритеты аспектов деятельности компании

		Компания	
		Бизнес	Менеджмент (система управления)
Характер действий	Оперативный	Первый приоритет (при построении компании): становление бизнеса, налаживание связей с клиентами, поставщиками, финансовыми институтами и т.д.	Второй приоритет: налаживание оперативного управления.
	Стратегический (развитие)	Третий приоритет (расширение бизнеса): проект по развитию мощностей, складских помещений, капитальные ремонты и строительство, открытие нового магазина, приобретение компании	Четвертый приоритет (обычно не развит или развит очень слабо): развитие системы управления постановка стратегического управления и т.д.

Нужно отметить, что все более значимую роль в меняющихся условиях начинает играть человеческий фактор. Оперативная деятельность понятнее и проще. Осуществить же стратегически эффективные изменения в рамках текущей деятельности компании практически невозможно. Поэтому в большинстве случаев руководители пытаются ограничиться локальными изменениями, тратя на оперативную деятельность существенно больше времени и усилий, чем на стратегическую. Практика показала, что предприятия, как правило, берутся за работу над 4-м квадратом в двух случаях:

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

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. В чем особенность стратегического менеджмента в современных условиях?

1. В чем сущность понятия «стратегия как объект менеджмента»?
2. Каковы основные этапы модели действий, необходимых для достижения целей фирмы?
3. Каковы основные правила для принятия решений?
1. В чем сущность стратегического плана фирмы?
5. Почему стратегия важна?
6. Что должно быть включено в письменное изложение стратегии?
7. Исторически, в мировом масштабе, кто были наиболее

- великими стратегами? Примеры неудавшихся стратегий?
8. Каким образом можно определить плохие или хорошие стратегии?
9. Насколько важна секретность стратегий? Кто должен знать данные стратегии?

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

1. Сравните два подхода к организации управления: производственный и маркетинговый (рыночный) подход. Сравнение проведите по следующим параметрам:

- Какие специалисты, как правило, стоят во главе предприятия?
- Какие цели преобладают (внутренние или внешние)?
- Охарактеризуйте производственный процесс.
- Какой преобладающий тип структуры управления?

1. Заполните табл. 2, указав особенности стратегического управления в отличие от оперативного.

Таблица 2

Отличия стратегического управления от оперативного

Критерий различия	Оперативное управление	Стратегическое управление
Цель бизнеса		
Объект внимания		
Инструменты управления		
Перспектива (лет)		
Трактовка персонала как		
Эффективность управления		

1. Разделитесь на две команды и дайте комментарий высказываниям, представленным в табл. 2, приведите практические примеры:

Система комментариев

Команда 1	Команда 2
Стратегия – это обдуманый выбор, сделанный на основе глубокого анализа и всестороннего обсуждения	Стратегия – это инициатива, проявление лидерства
Стратегия должна быть ясной, простой и точно определенной	Чтобы точно определить стратегию, ее создатель должен знать, в каком направлении он планирует начать движение
Формирование стратегии – это напряженный и жестко контролируемый мыслительный процесс	Создание эффективных стратегий – это уникальная способность, творчество
Ответственность за контроль над стратегическим процессом возлагается на руководителя	Ответственность за весь стратегический процесса возлагается на высшее руководство, ответственность за практическую сторону – на плечи плановиков.

Тема 2. МИССИЯ И ВИДЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ**2.1. Определение долгосрочного видения**

Главное, чего можно достичь долгосрочным стратегическим планированием, – это четкое видение перспективы, при котором могут показаться незначительными и сиюминутными некоторые управленческие проблемы, а также обозначиться другие проблемы, не видимые в повседневной «текучке». Видение будущего организации может быть сформулировано с помощью ответов на следующие вопросы:

Какое положение фирма должна занять в экономике (определяет приоритеты в иерархии рынка)?

Какими будут основные направления бизнеса (аккумулирует усилия в перспективных отраслях деятельности)?

Какова структура будущей власти (направляет рост фирмы и персонала)?

Какая политика будет применяться по отношению к персоналу (обеспечивает гарантии, фиксирует мотивацию)?

В процессе формулирования стратегических целей руководителю придется увязывать новые важные противоречия в представлениях, которые неизбежно возникнут при детализации. В принципе, эта задача может быть им решена самостоятельно, хотя и поставит новые вопросы, требующие дополнительного прояснения. Цель «для себя», сформулированная руководителем на самом первом этапе, уже дает определенные преимущества перед интуитивным управлением, но та же цель, разделяемая коллективом, многократно увеличивает вероятность ее достижения.

Долгосрочное видение – это сплав рационального и эмоционального. В нем помимо конечной цели и путей ее достижения содержится ответ на сокровенный вопрос о предназначении организации, ее ключевых ценностях и принципах. Наличие конкретного образа

будущего позволяет кардинально изменить направление вектора стратегического планирования, перейти от планирования из прошлого - «от достигнутого» - к планированию из будущего — по конечной цели. В этом случае стратегические и тактические инициативы оцениваются не критериями сегодняшнего дня, а тем, насколько хорошо они работают на достижение желаемого будущего и соответствуют базисным ценностям и идеологии компании. **Долгосрочное видение** со временем приобретает более конкретные формы и соответственно корректируется, сохраняя при этом неизменными заложенные в него базисные установки, ценности и принципы. При этом в долгосрочное видение, как в большую матрешку, одна за другой укладываются все «матрешки» поменьше – конкретные кратко- и среднесрочные стратегические инициативы, оснащенные своим микровидением, которое, однако, четко корреспондируется с глобальным видением будущего компании.

«Обратный отсчет», из будущего, позволяет обеспечить взаимодополнение и взаимоусиление реализуемых стратегических и тактических инициатив.

2.2. Формулировка критериев видения

Приступая к определению видения, прежде всего, следует определить ряд критериев и параметров:

- **Видение должно играть роль «машины времени» для «перемещения» людей в желанное будущее.** Помимо яркой картины, написанной крупными мазками, оно должно содержать описание механизма, который обеспечит достижение этого будущего. При этом его истинная ценность не только и не столько в предопределении направления движения, сколько и в наделении смыслом этого движения.

- **Видение должно отражать уникальность организации,** ее индивидуальность, наличие у нее специфических, трудно имитируемых компетенций. Уникальность как ничто иное повышает ценность компании в глазах клиентов и общественности, служит предпосылкой для завоевания лидирующих позиций.

Видению следует быть одновременно реалистичным и идеалистичным.

Глобальная цель должна лежать за пределами сегодняшних возможностей компании, но персонал должен верить в ее достижимость при максимальной мобилизации имеющихся ресурсов и энергии коллектива.

- **Видение должно быть амбициозным.** Его задача – вдохновлять людей, побуждать их выйти на «новую орбиту» – на резкое повышение личного вклада в достижение поставленных целей. Сопоставление с компаниями-конкурентами может оказаться весьма действенным, но лишь на этапе «гонки за лидером». Выйдя на передовые позиции, компания будет вынуждена искать вдохновляющие ориентиры и образцы за пределами своей отрасли.

- **Описание видения должно быть лаконичным, простым и понятным.** Не следует забывать, что оно должно быть принято каждым работником вне зависимости от его служебного положения и уровня образования. Не всем руководителям импонирует «эмоциональная подача», но без нее не обойтись: люди – создания эмоциональные, а не

рациональные.

Верность признанным ценностям – неперенное условие стратегического видения. Экономические показатели (уровень прибыльности, доходность акций, качество продукции) без увязки с качественными (отношение клиентов и общества, уровень компетентности персонала, возможности для саморазвития, условия труда) несут малый эмоциональный и мотивационный заряд. Акцент следует делать не на абстрактных ценностях, а на тех, которые переключаются с индивидуальными ценностями каждого человека, таких как самоуважение, профессиональный рост, общественный престиж.

2.3. Достижимость видения

Рекомендуется помнить, что в отличие от миссии **видение достижимо**. Реализация видения порождает серьезную проблему, получившую название «Мы прибыли». Для многих компаний, в частности японских, материализация долгосрочного видения вылилась в потерю темпа или даже стагнацию: лишившись великой цели, персонал стал терять эмоциональный «пар». Дабы избежать этого, достигнутое видение незамедлительно должно смениться новым.

Для лучшего восприятия и усиления эмоционального воздействия в ряде случаев компании включают в видение красочное описание фрагмента желаемого будущего.

С другой стороны, для лучшей запоминаемости практикуется вычленение из описания видения наиболее значимой или броской идеи и представление ее в виде **девиза – лозунга**.

Вот несколько примеров: «Побить Adidas» (Nike, 1960-е гг.); «Стать Гарвардом (имеется в виду университет) на Западном побережье» (Стэнфордский университет, 1940-е гг.); «Завоевание и удержание каждым отделением корпорации позиции номер один или два в своей отрасли» (General Electric, 1980-е гг.).

Не менее важен, чем формирование стратегического видения, процесс его активизации – доведение его до каждого сотрудника и превращение из лозунга в действенный инструмент развития. Основная цель видения – гармонизация целей каждого сотрудника, подразделений и организации в целом и активизация энергии персонала за счет ясных перспектив и веры в будущее. Без видения можно держаться на плаву и выживать, но не побеждать. Но грамотно сформировать видение — это лишь полдела, конечный успех будет зависеть от того, поверят ли в него другие и сможет ли руководство превратить его в действенный инструмент управления, что происходит только при условии максимального вовлечения персонала в процесс как формирования, так и воплощения видения. Работа с видением будущего организации – не является разовым мероприятием, но непрерывным процессом.

Итак, следующим после стратегического анализа и формулировки видения этапом является разработка **миссии компании**.

Внешние группы людей, как правило, с трудом верят в то, что бизнес может преследовать какие-либо благие общественные цели, помимо максимизации прибыли; сотрудники часто придерживаются похожей точки зрения и не слишком верят в возможность заботы компании об их

благополучии.

Подобное отношение автоматически переносится на любую информацию, которая генерируется внутри компании, включая ее миссию и прочие стратегические формулировки, придавая им, скорее, декларативный, чем стратегический характер. Именно миссия компании позволяет получить компактные ответы на ряд ключевых вопросов, которыми задаются все без исключения люди при контакте с самой компанией или ее продукцией:

- Как компания видит свой бизнес (стратегия, структура, сотрудники, ресурсы)?

- Как компания работает (процедуры, деятельность)?

Как компания относится к тому, чем занимается (принципы и ценности)?

Причем миссия компании не обязательно будет отражать все без исключения аспекты ответов на поставленные вопросы. И все же, из качественно сформулированной миссии общее представление об указанных моментах работы компании должно создаваться.

Для того чтобы сформулировать миссию, которая станет стратегическим инструментом работы компании, руководству, необходимо осознать две вещи.

Первая: чтобы миссия компании вызывала доверие и поддерживала имидж и репутацию компании, она должна отражать достижимую реальность.

Вторая: миссия поможет компании заработать больше, только если затрагивает лично каждого читающего ее человека внутри компании или вне ее.

2.4. Формулирование и определение миссии

МИССИЯ объясняет суть деятельности, специфику бизнеса и путь развития компании – все то, что отличает эту компанию от остальных в этой отрасли.

Формулировка миссии содержит описание трех элементов.

1. Потребности покупателя, то есть то, ЧТО надо удовлетворять.
2. Группы покупателей, то есть КТО будет объектом обслуживания.
3. Действия, технология и знания, то есть КАК компания создает и распространяет потребительскую ценность и удовлетворяет потребности своих клиентов;

собственников организации;

сотрудников организации;

потребителей;

партнеров;

общества.

Пример МИССИИ (Компания Apple Computer):

- Обеспечить лучшими персональными компьютерами и технической поддержкой студентов, преподавателей, разработчиков, ученых, инженеров, бизнесменов и всех потребителей в более чем 140 странах.

В миссии должны быть отражены интересы всех основных заинтересованных сторон:

Миссия – это утверждение, раскрывающее смысл существования

организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных.

Миссией также называют основную цель организации. Следует отметить, что миссия, пожалуй, наиболее постоянная часть стратегического плана. Измениться могут стратегические задачи, дерево целей и стратегий. Миссия же, как правило, остается неизменной. Она может постепенно принимать более емкую и содержательную форму, но по существу изменится только в случае значительных преобразований в компании, например, открытия принципиально нового направления деятельности.

Многие организации воспринимают миссию достаточно формально, как некий атрибут, который просто должен быть, потому что он есть у всех. Другие компании, наоборот, считают, что им нужно несколько лет, чтобы найти самый лучший вариант их миссии. Лучше, конечно, не кидаться в крайности, а сделать полный вариант стратегического плана со всеми его основными элементами. Да, пусть миссия пока будет несовершенна, но это не так страшно. Как говорится, практика все исправит и отшлифует.

2.5. Значимость миссии в процессе стратегического управления

Двигаться дальше по циклу стратегического управления можно только после того, как будет сформулирована миссия.

Миссия организации существует независимо от того, сформулирована она или нет. Это то, чем организация полезна окружающему миру, то есть то (продукты, услуги), чем организация обменивается с внешней средой для получения необходимых ресурсов для собственного выживания.

Формулирование миссии представляется важным шагом для координации деятельности организации и основой для построения стратегического плана.

Значение миссии, которая формально выражена и эффективно представлена сотрудникам организации, невозможно преувеличить. Выработанные на ее основе стратегические цели служат в качестве критериев для всего последующего процесса принятия управленческих решений. Если руководители не знают, какова основная цель их организации, то у них не будет логической точки отсчета для формулирования прочих целей и выбора лучшей стратегии их достижения.

Формулируя миссию, руководители компании определяют клиентов и те их нужды, на удовлетворение которых организация будет работать. В случае если миссия выбрана удачно и компания сумела удовлетворить действительно насущные потребности своих клиентов, то эти потребители обеспечат поддержку организации.

Классик современного менеджмента Питер Ф. Друкер сформулировал современную точку зрения на главную цель бизнеса и, соответственно, менеджмента следующим образом:

«Цель бизнеса должна лежать вне самого бизнеса. Фактически она должна лежать в обществе, поскольку коммерческое предприятие является частью общества. Поэтому существует только одно бесспорное определение цели предпринимательства - создание потребителя».

Располагая достаточными средствами и желанием, фирма теоретически может принять участие в любом бизнесе. Однако, в силу ряда

обстоятельств, практический выбор является достаточно ограниченным. Эти ограничения связаны с квалификацией и опытом работы ключевых менеджеров, доступными ресурсами, рыночной ситуацией, доступом к технологиям и возможностью привлечения персонала нужной квалификации, социокультурными и политическими обстоятельствами и т.п. Поэтому выбор миссии, которая может обеспечить выживание и успешное развитие фирмы, – важнейший практический шаг для достижения успеха. Изменения во внешней и внутренней среде фирмы могут потребовать переформулирования или уточнения миссии.

28

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Как вы можете охарактеризовать эволюцию стратегического мышления?
2. Перечислите внутренние политические и экономические тенденции и их влияние на развитие стратегии фирмы.
3. Выделите общее и отличие стратегического планирования и стратегического менеджмента.
4. Какие существуют пути к стратегическому преимуществу?
5. Какие примеры критических факторов успеха компании вы знаете?
6. Какие существуют стратегии, нацеленные на потребителя?
7. Какие существуют стратегии, нацеленные на корпорации?
8. Перечислите, какие существуют стратегии, нацеленные на конкурентов. По каким критериям классифицируются стратегические цели организации.
9. Какие классификации стратегии предприятия существуют?
10. На какие этапы подразделяется процесс анализа внешней среды предприятия?
11. Какие задачи должны решаться на уровне корпоративной стратегии организации?
12. Каковы основные компоненты деловой стратегии организации?
13. Что определяет и какова роль функциональной стратегии организации?
14. К каким объектам управления относиться операционная стратегия организации?
15. Каковы основные разделы бизнес-плана.
16. Выделите региональные политические и экономические тенденции и их влияние на развитие стратегии.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

Кейс 1: «Опасное соседство»

Компания "Зевс", со стажем работы в сфере строительства более 20 лет, в последние 7 лет стала уделять особое внимание строительству элитных коттеджей из канадского тополя в экологически чистых районах.

Руководство компании гордилось тем, что знаменитые спортсмены, люди бизнеса и артисты отдавали им свое предпочтение в силу хорошей репутации.

Особой популярностью в городе X пользовался район к югу от города, на территории поселка «Малые Ключи». Экологически чистое место, недалеко от озера и рядом с прекрасным сосновым лесом. Пять лет назад компания «Зевс» выкупила у местной администрации 150 гектаров земли, на которой по проекту стали возводиться коттеджи. Проблемы начались полгода назад, когда местная администрация в целях поддержания поселка решила построить рядом с ним птицефабрику. Новый объект находился в километре от участка, принадлежавшего компании. Через 3 месяца началось строительство птицефабрики.

Нескольких недель спустя компания организовала независимое расследование, в ходе которого выяснилось, что функционирование фабрики может нанести вред экосистеме района.

Но вред был уже нанесен – большая часть клиентов порядка 80% пытаются разорвать договор, требуя вернуть вложенные в строительство средства. Ситуация усложняется тем, что владельцы уже построенных коттеджей в срочном порядке начинают продавать коттеджи. Среди них известный хоккеист Гулькин, рекламное лицо и почетный клиент, что нанесло непоправимый вред репутации. Теперь перед руководством стоит не простая задача убедить клиентов, что все вернется на круги своя.

Задание к кейсу:

Продумайте стратегию, позволяющую решить поставленные задачи.

Кейс 2 : «Партнер на полмиллиона»

Московская компания «Калео» – эксклюзивный дистрибутор корейского завода **DYS Technology Co., Ltd** В 2006 году она привезла в Россию принципиально новую технологию обогрева и одной из первых начала торговать пленочными теплыми полами — это тонкая термическая пленка с инфракрасным излучением, которая укладывается на старую стяжку.

Кабельные теплые полы уже десять лет продвигают в России крупные компании – «Теплолюкс» (16% рынка, по данным Abarus Market Research), Devi (13%), Nexans и Ceihit (по 12%). В десятке лидеров «Калео»

– единственный «пленочник», у компании сейчас около 4% рынка, объем которого Abarus Market Research оценивает примерно в \$200 млн. Оборот «Калео» за прошлый год, по оценкам СФ, составил примерно \$8 млн.

Цена пленочного пола сопоставима с кабельным – приблизительно 1,8 тыс. руб. за квадратный метр, но при этом, в отличие от кабельного, пленочное покрытие экономит до 15–20% электроэнергии. Кроме того, пленочный пол требует меньше затрат: его можно, например, укладывать на старую стяжку, не используя клей и мастику. В «Калео» дополнили корейский пленочный пол комплектующими, упаковали в коробку – в результате получился конструктор для самостоятельной укладки под маркой Caleo.

До сих пор компания развивала бизнес в основном в регионах. Собственной розницы у «Калео» нет, продажи идут через сеть дистрибуторов и дилеров, которые выходят на розничные магазины и строительные организации в 80 городах. Теперь же руководители «Калео» нацелились на завоевание столицы и за счет нее намерены существенно увеличить свою долю на рынке.

В этом году компания выделит на продвижение своей марки примерно 10% оборотных средств. Половина бюджета будет потрачена на федеральную рекламу, в том числе телевизионную (продукция «Калео» часто используется, например, в передаче «Школа ремонта»). Другая часть пойдет на рекламу в московских и региональных СМИ.

«Калео» уже открыла интернет-магазин с доставкой по Москве. Однако 80% систем теплого пола продается через столичные строительные рынки, опыта работы с которыми у «Калео» пока нет. Лидеры рынка – «Теплолюкс» и Devi – работают в Москве и через дистрибуторов, и через штатных торговых представителей. Но для «Калео» слишком затратно выстраивать одновременно два канала продаж. Топ-менеджеры компании стоят перед выбором – набрать в штат территориальных представителей либо найти независимых партнеров, которые обеспечат присутствие Caleo на московских рынках.

Агенты или предприниматели?

В работе через торговых представителей есть несомненный плюс – возможность контролировать ситуацию в точках продаж. Но трудностей гораздо больше. Так, руководству «Калео» придется вкладывать в развитие продаж собственные средства. «От нас потребуются значительные затраты: содержать сотрудников и нести риски, связанные с различными темпами реализации продукта на разных розничных точках», – говорит генеральный директор «Калео» Светлана Антонова. По ее подсчетам, штатный торговый представитель обойдется примерно в 50 тыс. руб. ежемесячно с учетом премиальных. Таких сотрудников на все московские точки потребуется не менее десяти. Но основная проблема – придется предоставлять точкам товарный кредит и отсрочку платежа.

В компании пока склоняются к другому варианту – привлечь предпринимателей, которые будут выкупать партии товара и самостоятельно работать с розничными точками. В отношениях с партнерами, готовыми стать мелкооптовыми дистрибуторами, риски «Калео» уменьшаются. Партнеры самостоятельно финансируют свой бизнес и следят за продажами. Вместе с тем этот вариант экономически менее выгоден для «Калео», поскольку часть прибыли осядет в кармане партнеров.

«Мы хотим идти по пути франшизы, хотя у нас нет ни роялти, ни паушальных взносов. Мы предоставляем продукт и помогаем в его продвижении в Москве, а человек продает его на определенной территории. На нашем товаре можно получать свыше 200% годовых, если иметь стартовый капитал и автомобиль», – объясняет Светлана Антонова.

Потенциальными партнерами могут быть как новички, так и дилеры, имеющие связи на рынках Москвы. По словам Светланы Антоновой, лучшие региональные партнеры «Калео» вышли как раз из числа тех, кто осваивал продажи теплых полов с нуля.

Дорогой дистрибутор

Однако энтузиазм и наличие автомобиля не все требования к партнерам. «Калео» ставит потенциальным дистрибуторам еще одно условие: выкупить продукцию не менее чем на 500 тыс. руб. Эта сумма – своеобразный маяк для «Калео». В компании признаются, что для регионов порог закупок был гораздо ниже – около 50 тыс. руб. Но для Москвы хватает и десяти партнеров, готовых сразу вложить крупную сумму в дело. «Работать с десятком партнеров для нас приоритетнее, чем привлечь сто мелких организаций», – объясняет Светлана Антонова. Всем партнерам компания оказывает маркетинговую поддержку (предоставляет POS-материалы, оплачивает локальную рекламу, обучает сотрудников по различным направлениям и так далее).

По плану руководителей «Калео», вдохновить потенциальных партнеров должны приличная маржа (50–70%) и гарантия возврата непроданной продукции по истечении трех месяцев. «Если за три месяца человек передумает работать с нами, мы готовы принять товар и вернуть деньги. Но за это время он должен разобраться, нравится ли ему заниматься нашим товаром или нет»,— говорит генеральный директор «Калео».

Компания уже разместила информацию о поиске партнеров на своем сайте, а также на ресурсах по продаже бизнеса – с целью заинтересовать потенциальных предпринимателей. Но притока клиентов пока нет.

Вопросы к кейсу:

1. Какой путь лучше выбрать Светлане Антоновой – сделать ставку на штатных продавцов или же искать предпринимателей, готовых сделать на марке Caleo собственный бизнес?
2. Кого и каким образом привлечь в качестве партнеров?
3. Как лучше действовать, чтобы не брать на себя лишние риски, когда товар может зависнуть в розничной точке?

Кейс 3: «Домик в Германии»

Компания **Kaiser Estate** находится в Мюнхене и помогает жителям России купить недвижимость в Германии без посредников. Однако на рынке довольно много подобных предложений, в том числе и от московских посредников. Как же немецкой компании заявить о себе и стать известной в России?

Клиенты приходят к нам в основном через знакомых, – рассказывает генеральный директор Kaiser Estate **Борис Бронштейн**. – Однако нам хочется увеличить поток клиентов, и мы пробуем различные маркетинговые инструменты.

Когда Kaiser Estate начал свое продвижение в России, он столкнулся с некоторыми проблемами. В ТОПе Яндекса уже находились несколько десятков конкурентов, поэтому решено было не концентрироваться на поисковой оптимизации. Контекстная реклама довольно быстро принесла результаты, но компания продолжала искать способы продвижения. Была запущена реклама в социальных сетях, однако она не принесла практически никакого результата. Общение на форумах, в блогах, участие на выставке недвижимости в Москве давало свои результаты, но довольно скромные.

Была выдвинута идея – предложить партнерство московским риелторам, с достойными комиссионными. Однако риелторы встретили предложение не особо активно. Реклама в газетах и журналах в настоящий момент выходит за рамки бюджета, однако в будущем будет задействована.

У конкурентов, особенно находящихся в Москве, клиентов вполне хватает. Большинство из них являются посредниками, некоторые из них даже передают клиента в Kaiser Estate, таким образом, клиент переплачивает. Возможно, россиянам очень важен личный контакт и поэтому они более охотно работают с посредниками, нежели напрямую с немецкой компанией. Открывать свой офис в России Kaiser Estate пока не планирует. Это связано с довольно значительными расходами, которые придется переложить на плечи клиентов. А это совсем не является желаемым вариантом.

Вопросы к кейсу :

1. Как компания, находящаяся в Германии, может привлекать клиентов из России?

2. Какие методы малозатратного и партизанского маркетинга она может использовать? Какие интересные PR-ходы можно придумать?

Задание 4

Заполните табл. 4, определив миссию бизнеса в разных сферах деятельности:

Примеры формулировки миссии

Сфера деятельности	Формулировка миссии
Автозаправочная станция	
Коммерческий банк	
Строительная компания	
Опытно-конструкторское бюро	Мы развиваем научно-технический потенциал
Инвестиционная компания	
Информационно-развлекательный канал Ю-ТВ	
Салон-парикмахерская «Стиль-Бюро»	
КГАСУ	
Религиозное общество	
Поликлиника	
Глав почтамт г. Казани	
Журнал «Вокруг света»	

Задание 5

Из имеющихся семи инвестиционных проектов (см. табл. 5) выберите два проекта для их последующей реализации на ООО «Машиностроительное объединение» при условии, что последнее обладает средствами в 15 млн. долларов.

Таблица 5

Перечень инвестиционных проектов

№ п/п	Наименование проекта	Порядок инвестиций , млн. долл.	Критерии оценки				
			Затраты	Окупаемость	Риск	Спрос, рынков	Привлекательность для инвестора
1	Организация структуры по сборке дизельного двигателя зарубежного образца	20-30	1	1	1	1	3
2	Модернизация существующего производства траков катков и расширение выпуска других высоколиквидных деталей	1	3	3	3	1	1
3	Организация нескольких региональных сервисных центров по продаже и обслуживанию тягачей (2—3 цеха)	0,5	3	3	2	1	2
4	Организация производства модели 3404	10	1	1	3	1	1
5	Организация производства комплекса геофизического оборудования	1	3	1	1	3	3
6	Создание совместного производства деталей для двигателя ROVER	0,5	3	1	1	2	3
7	Организация производства по изготовлению ступицы диска сцепления	2	3	3	1	3	3

Свой выбор прокомментируйте.

Затраты оцениваются: малые –3; средние –2; крупные – 1.

Окупаемость оценивается: быстрая 3; средняя –2; долгая – 1.

Риск оценивается: высокий –1; средний – 2; низкий – 3.

Спрос на продукцию: высокий 1; средний – 2; низкий –3.

Привлекательность для инвестора: высокая –1; средняя – 2; низкая – 3.

ЛИТЕРАТУРА

1. Стратегический менеджмент: учебное пособие /Г.М.Загидуллина, Э.И.Шагиахметова. – Казань : Из-во : КГАСУ,2013.-127с.
2. Экономика строительства [Текст] : учебник для студ.вузов, обуч.по спец.080502 "Экономика и упр. на предприятии стр-ва" / КазГАСУ; под ред. Г.М.Загидуллиной, А.И.Романовой. - Казань : Центр инновационных технологий, 2010. – 596с,
3. Планирование на предприятии строительства: проектно-ориентированный подход к управлению [Текст] : учеб. пособие для студ.вузов, обуч.по спец.080502 "Экономика и упр. на предприятии стр-ва" / Орлов, Виктор Яковлевич ; науч.ред. Г.М.Загидуллина. – Казань : КГАСУ, 2008. – 109с.
4. Стратегический маркетинг [Текст] : учебник для студ.вузов, обуч.по экон.спец. и напр. / Фатхутдинов, Раис Ахметович. - 5-е изд.- СПб. : Питер, 2008. – 368с.
5. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : Учебник для вузов / Стрикленд, А.Дж.; Пер. с англ., под ред. Л.Г.Зайцева, М.И.Соколовой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576с. - 43р.
6. <http://www.e-xecutive.ru/>

Методические указания к практическим занятиям
и для индивидуальной работы

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Составитель: Биктемирова Э.И.

Редактор

Оригинал-макет автора

Редакционно-издательский отдел
Казанского государственного архитектурно-строительного университета

Подписано в печать
Заказ
Тираж 100 экз.

Бумага тип №
Усл.печ.л.

Печать RISO
Формат 60x84/16
Уч.изд.л.

Печатно-множительный отдел Каз.ГАСУ
420043, Казань, ул. Зеленая, 1