

КАЗАНСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ, ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ
ЦЕНТР ПЕРСПЕКТИВНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ
ИССЛЕДОВАНИЙ АКАДЕМИИ НАУК РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН

Кафедра общего менеджмента

М.Р. САФИУЛЛИН
М.Р. ЗАЙНУЛЛИНА
К.Р. ГАЛИНУРОВА
Х.А. ПАВЛОВА

СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Учебно-методическое пособие

Казань

2023

УДК 334.75

ББК 65.054

*Печатается по рекомендации учебно-методической комиссии
Института управления, экономики и финансов КФУ
Протокол № 4 от «20» ноября 2023 г.*

Рецензенты:

д.э.н., профессор, заведующая кафедрой общего менеджмента Института управления, экономики и финансов Казанского (Приволжского) федерального университета

Палей Татьяна Феликсовна

к.э.н., начальник отдела качественных исследований Центра Перспективных Экономических Исследований АН РТ

Савеличев Михаил Валерьевич

Сафиуллин М.Р., Зайнуллина М.Р., Галинурова К.Р., Павлова Х.А.

Современный стратегический анализ: учебно-методическое пособие / М.Р. Сафиуллин, М.Р. Зайнуллина, Галинурова К.Р., Павлова Х.А. – Казань. 2023. – 52 с.

Учебно-методическое пособие включает материалы по основным разделам курса «Современный стратегический анализ». В работе освещаются методические основы и особенности стратегической управленческой деятельности организаций, функционирующих в рыночных условиях, с учетом формирования и развития зарубежного и отечественного менеджмента. Учебно-методическое пособие содержит практические задания, выполнение которых позволит студентам применять и закреплять теоретические знания, превращая их в профессиональные компетенции. Предназначено для магистрантов, обучающихся по направлениям подготовки 38.04.02 «Менеджмент». Учебно-методическое пособие может быть интересно преподавателям, аспирантам, магистрантам студентам в рамках дисциплин «стратегический менеджмент», «современный стратегический анализ» и др. Благодарность: данное учебно-методическое пособие подготовлено при поддержке Центра Перспективных Экономических Исследований Академии Наук Республики Татарстан.

УДК 334.75

ББК 65.054

© Сафиуллин М.Р., Зайнуллина М.Р., Галинурова К.Р., Павлова Х.А. 2023

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
Раздел I. Организационно-методический раздел	6
Тема 1. Содержание основных понятий стратегии и инструментов стратегического анализа	6
Тема 2. Анализ отраслевой структуры: анализ окружающей среды, анализ отрасли – конкуренция, структура и границы отрасли. Модели стратегического анализа отрасли	16
Тема 3. Анализ конкурентных преимуществ в разрезе различных отраслей и в международном контексте.	26
Тема 4. Современные тенденции стратегического управления	34
Раздел II. Самостоятельные занятия	51
Самостоятельная работа по теме: «Анализ отраслевой структуры: анализ окружающей среды, анализ отрасли – конкуренция, структура и границы отрасли. Модели стратегического анализа отрасли»	51

Введение

Учебно-методическая разработка способствует системному изучению дисциплины «Современный стратегический анализ» магистрами, обучающимися по направлению 38.04.02 «Менеджмент организации» и включает: вопросы для обсуждения, задания для семинарских занятий, задания для самостоятельной работы, список литературы.

Обучающийся, освоивший учебно-методическое пособие, должен обладать следующими компетенциями:

ОПК-1 - способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления;

УК-1 – способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий.

В результате работы с учебно-методическим пособием обучающийся **должен знать:**

- сущность методов стратегического анализа;
- экономическую стратегию государства;
- методы анализа отрасли и конкурентных преимуществ предприятия;
- методы стратегического анализа в международном контексте,
- современные тенденции стратегического менеджмента.

Должен уметь:

- определять типы экономической стратегии государства;
- оценивать организацию с помощью методов анализа отрасли конкурентных преимуществ предприятия;
- осуществлять позиционирование организации;
- выявлять резервы повышения эффективности методов стратегического анализа.

Должен владеть:

- способами построения методов стратегического менеджмента;
- методами позиционирования предприятия;
- методами анализа внешней и внутренней среды.

Должен демонстрировать способность и готовность:

- оценки экономической стратегии государства;
- расчета внешнего и внутреннего потенциала организации;
- построения стратегической позиции организации;
- совершенствования методов стратегического анализа.

Семинарские занятия по дисциплине «Современный стратегический анализ» проводятся с целью изучения и усвоения магистрами теоретических вопросов, связанных с использованием и совершенствованием основных методов стратегического управления. Уровень усвоения магистрами теоретического материала проверяется посредством дискуссии по основным вопросам темы.

Задания для семинарских занятий и для самостоятельной работы предназначены для проверки качества усвоения лекционного материала.

Решение задач в рамках практических занятий позволяет студентам применить теоретические знания, полученные на лекционных и семинарских занятиях, к практике изучения применения методов стратегического менеджмента. Магистрант, посещая все семинарские занятия, принимает участие в дискуссии по теоретическим вопросам, решает кейсы и задачи, готовит рабочую тетрадь для защиты перед аудиторией.

Для успешного усвоения курса магистрант должен решить все 100% заданий в учебно-методическом пособии для получения оценки отлично. Если магистрант претендует на оценку хорошо, то он должен выполнить 75% заданий в данном пособии. Для получения оценки удовлетворительно необходимо выполнить 55% всех заданий в этом учебно-методическом комплексе.

I. ОРГАНИЗАЦИОННО - МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

Тема 1. Содержание основных понятий стратегии и инструментов стратегического анализа

Вопросы для обсуждения

1. Роль стратегии в успехе. Исторические тенденции развития стратегического менеджмента.
2. Школы стратегического менеджмента.
3. Современные концепции стратегического управления экономикой России.
4. Экономическая стратегия государства как наука и научная категория.
5. Национальная экономика как система и объект государственной стратегии.
6. Концепции экономической безопасности.

Контрольные вопросы

1. Какие этапы развития инструментов стратегического анализа можно выделить?
2. Обсудите как глобальные тренды, четвертая промышленная революция и цифровизация влияет на стратегию организации.
3. Напишите эссе на тему: «Сущность стратегического управления национальной экономикой»; «Важнейшие и глобальные отраслевые тренды».
4. Проанализируйте концепции устойчивого развития, глобальные риски, глобальные вызовы Всемирного экономического форума.
5. Проанализируйте документы стратегического планирования Российской Федерации, региональные стратегии на примере Республики Татарстан.
6. Какие концепции экономической безопасности выделяют?
7. Проанализируйте понятие стратегия, стратегическое управление, стратегия государства.
8. Какие модели национального стратегического развития разработаны? На основе изученных концепций развития РФ предложите свою концепцию развития для нашей страны.

Практические задания

Задание 1

Заполните таблицу 1, определив миссию (предназначение) бизнеса в разных сферах деятельности:

Таблица 1.

Примеры формулировки миссии

Сфера деятельности	Формулировка миссии компаниями	Формулировка магистранта
Парикмахерская	Мы делаем женщин красивыми	
Коммерческий банк		
Ювелирно-художественная фирма		
Опытно-конструкторское бюро		
Инвестиционная компания		
Журнал для детей		
Центральная библиотека		
ИУЭФ КФУ		
Государственный комитет по статистике		
Религиозное общество		
Почта, телеграф		
Больница, клиника		
Аудиторская фирма		

Задание 2

Тесты: (ссылка на тест в телеграмм) <http://t.me/QuizBot?start=1N5KGF0S>

1. Стратегический менеджмент – это:
 - a) распространение менеджмента на долгосрочные цели и действия организации;
 - b) совершенствование стратегий организации;
 - c) формирование стратегических направлений (зон) хозяйствования организации
2. Стратегический менеджмент относится только к:
 - a) высшему руководству организации;
 - b) уровням стратегических зон хозяйствования;
 - c) всем уровням руководства (менеджмента) организации.
3. Диверсифицированная компания – это:
 - a) компания, сменившая сферу своей деятельности;
 - b) компания, имеющая несколько отдельных крупных направлений деятельности, стратегических зон хозяйствования;
 - c) компания, разделяющая свою деятельность на ряд направлений.
4. Перенос центра внимания высшего руководства фирмы на окружение с целью своевременного реагирования на происходящие в нем изменения характерен для перехода от:
 - a) текущего планирования к долгосрочным;
 - b) стратегического планирования к стратегическому управлению;
 - c) долгосрочного планирования к стратегическому.
5. Что является характерным для менеджеров при стратегическом управлении:
 - a) ориентация внутрь организации;

- b) поиск путей более эффективного использования ресурсов;
 - c) поиск новых возможностей в конкурентной борьбе;
 - d) отслеживание и адаптация к изменениям в окружении;
 - e) ориентация на внешнюю среду.
6. Какие из следующих положений характерны для принципов управления персоналом в рамках стратегического управления:
- a) работники – это ресурс организации;
 - b) персонал – это исполнители отдельных работ и функций;
 - c) работники – основа организации;
 - d) работники – основная ценность организации;
 - e) персонал – это источник благополучия фирмы.
7. Организация, использующая стратегическое управление, планирует свою деятельность исходя из того, что:
- a) окружение не будет изменяться;
 - b) в окружении не будет происходить качественных изменений;
 - c) в окружении постоянно будут происходить изменения.
8. Какое из следующих утверждений вы считаете правильным:
- a) стратегическое управление – новая прогрессивная форма управления, поэтому организации могут перейти к ней легко и быстро;
 - b) переход к стратегическому управлению требует определенных затрат времени, но не ресурсов;
 - c) для того чтобы в организации начал осуществляться процесс стратегического управления, требуются огромные усилия;
 - d) переход к стратегическому управлению требует больших затрат времени и ресурсов.

Задание 3

Задание для школы предпринимательства:

1. Сформируйте видение предприятия через 5-10 лет для организации, занимающихся производством продуктов (молоко, хлеб, квас).
2. Сформируйте видение предприятия через 5-10 лет для организации, занимающихся производством компьютеров.
3. Сформируйте видение предприятия через 5-10 лет для организации, занимающихся производством мебели.
4. Сформируйте видение предприятия через 5-10 лет для организации, занимающихся торговлей.
5. Сформируйте видение предприятия через 5-10 лет для организации, занимающихся бытовыми услугами.
6. Сформируйте видение предприятия через 5-10 лет для организации, занимающихся производством одежды.

Задание 4

Задание для когнитивной школы:

1. Нарисуйте схему, отображающую процесс управления производственным цехом.
2. Нарисуйте схему, отображающую процесс управления отделом маркетинга.
3. Нарисуйте схему, отображающую процесс управления отделом бухгалтерии.
4. Нарисуйте схему, отображающую процесс управления отделом кадров.
5. Нарисуйте схему, отображающую процесс управления снабжением.
6. Нарисуйте схему, отображающую процесс управления сбыта.

Задание 5

Задание для школы обучения:

1. Какие виды обучения можно предложить современным организациям?
2. Что такое самообучающаяся организация?
3. Чему должны обучаться современные организации?
4. Как часто необходимо проводить обучение в организациях?
5. В каких отраслях знаний особенно быстро появляются новые знания?
6. Могут ли традиционные отрасли оставаться без стремительного обучения на современном этапе?

Задание 6

Компания ROLINO

Данный пример — реален. Речь идет о небольшом эльзасском предприятии ROLINO, активно занимающимся экспортом продукции. Несмотря на то, что данное предприятие является практически монополистом, оно оказалось на грани банкротства, и предложило американской компании химической промышленности его приобрести.

Описание предприятия

Предприятие ROLINO расположено во Франции, в регионе, где традиционно представлена текстильная и химическая промышленность: Верхний Рейн. Основной профиль предприятия — обработка резины (каучука), используемой в текстильной промышленности.

- Обтяжка резиной металлических цилиндров для крашения;
- Лента (для набивки рисунка на ткань), его основная продукция (2/3 продаж) для оснащения станков, наносящих рисунок на ткань.

Принцип работы этих машин следующий: резиновое полотно, по которому непрерывно протягивается ткань. Рисунок наносится на ткань с помощью ряда цилиндров, чьи мелкие отверстия и определяют его. Этот рынок характеризуется тем, что в мире существует только один производитель (предприятие ROLINO) этой бесконечной ленты, называемой также «печатное полотно», средний срок использования которого на станке равен приблизительно 5-ти годам, тогда как срок работы самой машины - 25 лет.

Примечание: В текстильной промышленности различают обычно три этапа в производстве ткани: прядение, тканье и окончательная отделка. При конечной обработке различают крашение, для которого требуется много крупных металлических цилиндров, покрытых резиной, и нанесение рисунка (печать).

«Не собираемся же мы продаваться американцам!!»

4 сентября 19.. состоялось чрезвычайное собрание в центральном офисе компании ROLINO.

Генеральный президент — директор кратко описывает ситуацию.

«Мы поставляем наше печатающееся полотно восьми машиностроительным предприятием, которые делят между собой мировой рынок по производству станков для непрерывного нанесения рисунка на ткань. Это в основном европейские машиностроители, находящиеся в Германии, Швейцарии, Австрии и Голландии. Их машины используются в текстильной промышленности для нанесения рисунка на ткань. Мы знаем, что это мировой рынок. Крупные предприятия, занимающиеся нанесением рисунка на ткань, расположены в хлопковых районах: Восточная Африка, Индия, Северная Америка или в таких традиционно текстильных зонах, как Англия, север Франции, Швейцария... Короче говоря, почти повсеместно. В мире существует приблизительно 2000 предприятий, занимающихся нанесением рисунка на ткань и использующих нашу продукцию.

До сегодняшнего дня мы являлись поставщиком для всех этих машиностроительных предприятий. Но мы знаем также, что один японский производитель резиновых транспортеров (традиционно используемых для транспортировки руды к карьерам или перевозки пассажиров, чтобы ускорить их движение в общественных местах) тоже интересуется нашими клиентами. Он решил завоевать этот весьма специфический рынок текстильной промышленности, на котором он надеется получить более высокие прибыли, чем в угольной промышленности. Если бы он знал!!

Эрве, начальник производства, прерывает его:

В данный момент нет причин для паники: печатное полотно, используемое в текстильных машинах, должно строго соответствовать определенным техническим требованиям, в противном случае может быть серьезный брак в рисунке. Я напоминаю, что:

- Стык (шов) не должен отпечатываться при нанесении рисунка.

- Полотно не должно вытягиваться под воздействием натяжения между двумя цилиндрами, не должно отклоняться от своей траектории.

- Оно должно быть стойким к воздействию растворителей...

Нам потребовались годы работы, чтобы овладеть этим ноу-хау. Нанесение рисунка на ткань – это не транспортировка руды!

Поль, коммерческий директор:

Все это так, и Яматомо пока не удалось выпустить продукцию, отвечающую всем этим требованиям, но он выжидает, и его базовая продукция на основе полихлорвинила уже видимо проходит испытание некоторых машиностроителей, и ...

Генеральный президент-директор немедленно его прерывает:

Что вы об этом знаете? На рынке вам известны только наши 8 машиностроителей, и вы довольствуетесь тем, что принимаете на веру то, что они говорят. Каждый раз, при заключении заказа на год, вы им уступаете под предлогом кризиса текстильной промышленности, сокращения рынка и предполагаемого конкурента...

Поль:

Я не мог себе позволить упустить хотя бы один такой годовой контракт: каждый из них составляет почти 15% нашего оборота. Если бы я дал возможность Яматомо получить контракт хоть с одним из наших клиентов, остальные семеро последовали бы за ним, а потеря хотя бы одного клиента означала бы для нас риск сокращения персонала. Пришлось вести серьезные переговоры, чтобы скидка всякий раз не превышала бы 1-2% от наших старых цен.

Генеральный президент — директор:

Возможно, но за десять лет мелких регулярных уступок при заключении годовых контрактов мы потеряли основную часть нашей торговой наценки! Меньше чем через две недели трое наших самых крупных клиентов пришлют нам проект своих годовых контрактов, которые они подпишут только при условии предоставления дополнительной скидки. Скидки, на которую мы не можем пойти под угрозой закрытия предприятия.

Тогда они обратятся к нашему японскому конкуренту ими будут выжидать несколько месяцев, поскольку они не сообщают нам, сколько нашей продукции у них еще на складе.

Эрве, начальник производства, с иронией:

Ну, так ищите выход, господин коммерческий директор, не знаю, как, но проявите свои профессиональные навыки, повышайте ваши цены, повышайте...

Поль:

Наши клиенты знают наши аргументы наизусть, и оценивают их в соответствии с тем, чего они стоят, но вся текстильная отрасль переживает кризис. Наши

клиенты находятся между собой в жесткой конкуренции и снижают свои цены на 5 — 8 % ежегодно, тогда как мы им уступаем только — 2%. Если я им объявлю о повышении цен сразу на 10%, они поднимут крик... или рассмеются. В этом случае они в пять минут позвонят в Японию, используют свои запасы, но пройдет несколько месяцев, прежде чем я их снова увижу.

Эрве:

Я не могу ждать больше двух недель. Я уже и сейчас не знаю, какую работу дать моим парням в следующем месяце. Хочу вам напомнить, что продукция наша специфическая: мы должны адаптировать ее к каждой модели машины. Я бы хотел заранее сделать несколько стандартных изделий, но если у меня не будет на них программы заказов, я буду вынужден отправить нескольких моих ребят в вынужденный отпуск (техническая безработица).

Генеральный президент — директор:

«Так мы ни к чему не придем! Вот уже шесть месяцев как я получил предложение от одной американской химической компании о приобретении нашего предприятия. Оно у меня под рукой, но я вам о нем еще ни разу не говорил. Предложение не слишком заманчивое: они знают о наших проблемах со свободными денежными средствами, но я никогда не увольнял, и никогда не буду увольнять. Поэтому я и собрал вас сегодня. Нам нужно найти решение на ближайшую перспективу, затем на более отдаленный период. Если у нас будет хороший проект, Эльзасское Кредитное общество (Societe Alsacienne de Credit) нам поможет. Не будем же мы , в конце концов, продаваться американцам!!»

Вопросы:

1. Какие решения могут принять руководители этой организации?
2. Обоснована ли в данном случае продажа организации?
3. Какие способы реорганизации можно предложить в этой ситуации руководству компании?

Задание 7

ИТ-решений в России¹

Многие годы российские промышленные и розничные компании строили ИТ-инфраструктуру на базе западных систем SAP, Oracle, IBM, Microsoft.

Российские компании столкнулись с дефицитом западных ИТ-решений после отказа иностранных компаний работать в России. Это привело к росту цен и сбоям в работе цифровых систем. Однако, на рынке ИТ-решений в России есть продукты, которые могут заменить ушедшие западные технологии. Важно, как будет проходить миграция на эти новые решения и что потребуется для этого сделать. В этом кейсе мы

¹ Harvard Business Review Май — июль 2022 // <https://big-i.ru/>

расскажем, где компании могут найти технологии на замену ушедшим, как перейти на новый софт и кто может помочь.

ИСКАТЬ В РОССИИ, А НЕ В КИТАЕ.

В 2016 году в России создан реестр российского программного обеспечения после введения западных санкций. В списке 13 тыс. продуктов от 4 тыс. поставщиков. В 2019 году доля российского ПО в закупках госорганов составляла 65%. Многие средние компании также покупают российский софт. Крупные банки и предприятия внедрили западное ПО еще в 2000-х и не собираются его менять, считая его лучшим на рынке. Технология SAP скоро будет 45 лет и обладает уникальной управленческой идеологией, которую сложно воссоздать в других системах.

Когда SAP, Oracle и другие поставщики объявили о приостановке деятельности в России, компании стали искать пути выхода из трудной ситуации. Многие предложили импортировать недостающие технологии из Китая, но эксперты советуют быть осторожными. В Китае есть аналоги SAP-ERP, но способ управления производством там отличается от Европы и России. Российским производителям пришлось бы поменять всю систему управления производством, чтобы внедрить китайский аналог SAP. Вместо этого, лучше брать отдельные элементы цифровых управленческих систем из Китая. Стоит импортировать только узконаправленные софтверные решения из Китая или Индии, а в России есть решения, которые могут конкурировать с зарубежными аналогами, например, 1С, Битрикс 24, Форсайт, Полиматика и другие. Они позволяют заменять западные системы не сразу, а помодульно и постепенно.

ЧТО ЛЕГКО ЗАМЕНИТЬ

В начале кризиса сотрудники офисов столкнулись с техническими проблемами, такими как отказы в работе Smart Service, Google Workspace, Jira, Miro и западных платежных системах. Многие перешли на российские аналоги, однако эксперты рекомендуют провести систематизацию и оптимизацию технологических возможностей компании, отказаться от ненужных сервисов и объединить другие. Например, компания "Шеф-маркет" импортировала почту с Google на "Яндекс", но потеряла часть писем. Компания "Хекслет" перешла на российскую платежную систему Cloud Payments, а управляющий партнер программы "Фокус" перешел на российский аналог Zoom. Некоторые компании уже разработали конкурентоспособные аналоги Zoom, такие как "Сбермитап".

ЧТО ЗАМЕНИТЬ ТРУДНО.

Промышленная компания «Норникель» с 2003 года использует SAP ERP для автоматизации основных бизнес-процессов, которые работают автономно во всех подразделениях предприятия. Компания создала собственные центры данных и провела модернизацию критической инфраструктуры на отечественном оборудовании и российских системах связи. Похожая ситуация и в X5 Group, где система SAP ERP развернута на собственном серверном оборудовании и компания нанимает ключевых специалистов для самостоятельного восстановления сервисов и технических работ. В обеих компаниях есть резерв иностранного пользовательского оборудования, но в «Норникеле» почти половина ПО отечественного происхождения. X5 Group

проанализировала свою ИТ-инфраструктуру и выделила около 40 ключевых неотложных решений, особенно в магазинах и распределительных центрах.

Возможность автономного функционирования систем SAP в российских компаниях объясняется тем, что эти системы всегда были расширяемыми и приспособлялись под конкретные требования заказчика. Это делает системы уникальными в каждой организации, но затрудняет замену на другую систему. Эксперты советуют провести комплексный цифровой аудит и определить, какие риски компания готова принять и на какие затраты. Необходимо быстро заменить облачные решения от иностранных поставщиков, чтобы не парализовать работу компании.

ОБРАТИТЬСЯ ЗА ПОМОЩЬЮ К ГОСУДАРСТВУ.

В начале марта президент Владимир Путин подписал указ о поддержке ИТ-отрасли в России, освободив российские ИТ-компании от уплаты налога на прибыль и проверок контрольными органами на три года. Им разрешили брать кредиты на продолжение работы и новые проекты по ставке, не превышающей 3%, дали сотрудникам до 27 лет отсрочку от призыва на военную службу, а персоналу предоставили доступ к льготной ипотеке. В апреле правительство выделило 14 млрд. руб. в виде грантов ИТ-отраслям, распределяемых Российским фондом развития информационных технологий, фондом Бортника и фондом «Сколково». Гранты станут доступны любым компаниям, разрабатывающим ПО в 12 направлениях. На портале госуслуг Минцифры разместили форму для приема заявок от правообладателей на размещение продуктов на маркетплейсе российского ПО. Совет экспертов Strategy Partners - стоит воспользоваться поддержкой государства, поскольку она своевременна и бизнес несет потери.

ОБРАТИТЬСЯ ЗА ПОМОЩЬЮ К СТАРТАПАМ.

На онлайн-конференции ФРИИ в марте представители банков, ритейлеров и телеком-операторов рассказали, что компании начали работать над операционной эффективностью в условиях неопределенности. Российские компании, такие как "Сбербанк" и "Яндекс", начали работать над операционной эффективностью, используя технологические стартапы для замены западных технологий. Крупные фирмы, скорее всего, будут все чаще поглощать инновационные ИТ-стартапы. Российские ИТ-гиганты будут развивать свои экосистемы и предлагать рынку новые ИТ-сервисы. Лаборатории инноваций работают во всех компаниях по-разному, но их исследования и разработки чаще всего нацелены на точечное улучшение процессов или анализ экспериментальных решений. Компании заменяют ПО, близкое к ядру бизнеса, а инновационные решения требуются для повышения операционной эффективности. Крупные российские компании будут использовать стартапы для достижения этой цели.

УСИЛИТЬ КОМАНДУ ИТ-СПЕЦИАЛИСТОВ.

Для успешной реализации массовых проектов по импортозамещению в России необходима команда сильных ИТ-специалистов, однако на рынке наблюдается дефицит кадров. Мин. Цифры сообщило, что в 2021 году в стране не хватало от 500 тыс. до 1 млн. менеджеров в различных сферах информационных технологий, а в 2022 году ситуация ухудшилась, и из России уехали 50—70 тыс. ИТ-специалистов.

Большинство крупных корпораций уже начали поиск новых сотрудников. Советы экспертов рекомендуют: использовать методы холодного поиска, обучать сотрудников и привлекать высвободившихся ИТ-кадров.

Вопросы:

1. Какие проблемы возникли у российских компаний в связи с отказом западных ИТ-решений?
2. Почему эксперты не рекомендуют импортировать китайские аналоги SAP-ERP и что следует использовать вместо этого?
3. Какие российские аналоги западных ИТ-решений могут заменить их и каким образом?
4. Какие выгоды могут получить российские ИТ-компании от государственной поддержки, предоставленной в рамках указа, подписанного президентом? Как организовать работу с командой ИТ-специалистов таким образом, чтобы максимально повысить эффективность их работы?

Задания для самостоятельной работы

1. Система сбалансированных показателей (ССП) это инструмент реализации стратегии или инструмент ее разработки?
2. Целесообразно ли внедрение СПП для российских компаний?
3. Выделите ключевые направления стратегического развития российской экономики в соответствии с государственными программами развития РФ.
4. Прокомментируйте обоснованность основных направлений Федеральной программы. Представьте ваши предложения и рекомендации.
5. Определите основные направления стратегического развития на основе программы социально-экономического развития субъекта Российской Федерации – РТ.
6. Выделите взаимосвязь Федеральных и региональных программ социально-экономического развития.
7. Прокомментируйте обоснованность основных направлений региональной программы. Представьте ваши предложения и рекомендации.
8. Известный специалист в области стратегического менеджмента И. Ансофф утверждает, что «стратегия – понятие трудноуловимое и несколько абстрактное. Ее выработка обычно не приносит фирме никакой непосредственной пользы. Кроме того, она дорого обходится как по денежным расходам, так и по затратам времени управляющих». Почему же тогда предприятия занимаются разработкой стратегии? Каким образом оценить эффекты, получаемые от разработки и реализации стратегии на предприятии?

Рекомендуемая литература:

1. Басовский Л. Е. Современный стратегический анализ [Электронный ресурс] Басовский Л. Е. Учебник. Издательство: НИЦ ИНФРА-М. Уровень образования: ВО. – Магистратура, 2021. - 256 с. - Текст: электронный. - URL:<https://znanium.com/read?id=398635> (дата обращения 04.04.2022) – Режим доступа: по подписке
2. Казакова Н. А. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] Казакова Н. А., Александрова А. В., Курашова С. А., Кондрашева Н. Н. Издательство: НИЦ ИНФРА-М. Учебник. Уровень образования: ВО – Бакалавриат, 2020 г. 320 с. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/read?id=355606> (дата обращения 04.04.2022) – Режим доступа: по подписке
3. Фомичев А. Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] Учебник для вузов. Фомичев А. Н. Издательство: Дашков и К Вид издания: Учебник Уровень образования: ВО – Бакалавриат. Фомичев А. Н. 2020 г. 466 с. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/read?id=358561> (дата обращения 04.04.2022) – Режим доступа: по подписке
4. Сафиуллин М.Р., Зайнуллина М.Р. Учебно-методическое пособие «Современный стратегический анализ» предназначено для семинарских и самостоятельных занятий магистров, обучающихся по направлению 38.04.02 «Менеджмент». /Сафиуллин М.Р., Зайнуллина М.Р. – Казань: Казан.ун-т, 2014. – 33 с. // https://shelly.kpfu.ru/e-ksu/docs/F761899411/Uchebno_metodicheskoe_posobie.SSA.2014.pdf
5. Сафиуллин М.Р., Зайнуллина М.Р. Современный стратегический анализ / Сафиуллин М.Р., Зайнуллина М.Р. Казань, 2012. // eLIBRARY ID: 22054182
6. Сафиуллин М.Р., Зайнуллина М.Р. Современный стратегический анализ/Сафиуллин М.Р., Зайнуллина М.Р. Учебно-методическое пособие по дисциплине «Современный стратегический анализ» для проведения семинарских, индивидуальных и самостоятельных занятий для магистров, обучающихся по направлению 080200 Менеджмент / Казань, 2012. // eLIBRARY ID: 22920403

Тема 2. Анализ отраслевой структуры: анализ окружающей среды, анализ отрасли – конкуренция, структура и границы отрасли. Модели стратегического анализа отрасли.

Вопросы для обсуждения

1. Основные принципы анализа отраслевой структуры.
2. Конкурентный анализ.
3. Анализ ресурсов и способностей организации.
4. SCP – анализ. SNV – анализ. Модель Р. Гранта.

5. Матрица Дж. Х. Вилсона. Модель 5 сил конкуренции. Метод «PDS».
6. Конкурентный профиль. Метод QFD. Метод SPACE.
7. Модель Конана и Гольдера. Метод credit-men. GAP-анализ.
8. График прибыльности «Майсигмы». Метод SIX SIGMA. «Lots» (лоцман).
9. Система McKinsey. Модель Du Pont. Модель Э. Альтмана.
10. Метод анализа базового рынка Абеля. ABC – анализ. CVP – анализ.
11. Цепочка создания ценностей М. Портера. Подход Омаэ.

Практические задания

Задание 1

Границы фирмы²

КРИЗИСЫ В ЭКОНОМИКЕ

Кризисы в экономике требуют от менеджеров и предпринимателей пересмотра границ компании для выживания и развития. Пять правил, сформулированные профессорами Гарвардской школы бизнеса и экономистами, могут помочь в этом.

Первое правило - укрепить то, что действительно важно для клиентов и деприоритизировать все остальное.

Второе - учитывать все издержки, включая косвенные и транзакционные.

Третье - учитывать степень доверия к контрагентам, особенно в условиях нарушения производственных и логистических связей.

Четвертое - учитывать уровень пустот на рынке, которые только усиливаются в условиях санкций. Наконец, пятая сила - границы фирмы, которые постоянно меняются под воздействием конкуренции, транзакционных издержек, доверия и институциональных пустот. Эти правила можно объединить в модель "пять сил границ фирмы".

ПОЧЕМУ О ГРАНИЦАХ ФИРМЫ ВАЖНО ЗАДУМАТЬСЯ СЕЙЧАС?

В России мало аутсорсинга из-за традиционной корпоративной культуры, где создатели компаний продолжают управлять ими, а также из-за низкой доли аутсорсинга. Крупные фирмы в России, а также доля госсектора в экономике, занимающая 40-46%, также не становятся сторонниками аутсорсинга, чтобы избежать сложных госзакупок. В 2017 году объем сделок между зависимыми лицами превысил обороты российских компаний, поэтому крупные российские холдинги продолжают выполнять производственные операции внутри своих границ. Однако это может стать препятствием для бизнеса, так как аутсорсинг может увеличить эффективность и конкурентоспособность компаний. В России доля аутсорсинга менее 20%, что ниже уровня развитых стран, где доля аутсорсинга составляет 40%.

Для бизнесов в России сложившаяся практика может стать невыгодной в текущей кризисной ситуации по пяти причинам.

Во-первых, множество операций в одной фирме мешает быстро реагировать на кризис.

² Harvard Business Review Май — июль 2022 // <https://big-i.ru/>

Во-вторых, низкая доля аутсорсинга мешает сфокусироваться на конкурентных преимуществах.

В-третьих, это ведет к росту издержек.

В-четвертых, это мешает компаниям доверять друг другу.

В-пятых, это замедляет развитие рынка сервисных услуг и инновации. Модель пяти сил может помочь определить оптимальные границы фирмы.

КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА

Фокусировка на конкурентных преимуществах является ключевым элементом в формировании границ фирмы. В банковском секторе России, каждый банк концентрируется на тех свойствах продукта или услуги, которые наиболее важны для их целевого сегмента. Например, «Тинькофф банк» сосредоточился на удобном колл-центре, мобильном приложении и отказе от физических отделений для привлечения молодых сотрудников компаний или фрилансеров. «Почта банк» и «Сбер» ориентированы на клиентов, которым важна разветвленная сеть отделений, а «Альфа-банк» — на качество сервиса для премиального сегмента и иметь несколько сот отделений. Экосистемы строятся вокруг ядра фирмы, которое составляет их конкурентное преимущество. Концентрация на конкурентных преимуществах важна, особенно в кризис, когда необходимо понимать, что оставлять в границах фирмы, а что выводить за ее пределы.

ТРАНЗАКЦИОННЫЕ ИЗДЕРЖКИ

Транзакционные издержки – это не видимые издержки, связанные с поиском информации, проверкой надежности поставщиков и согласованием условий контрактов. Они могут составлять до половины всех издержек компаний. В ситуации кризиса в экономике эти издержки могут возрасти. Внутренние издержки компаний связаны с затратами на обучение сотрудников, аудит и надзор, бюрократию и ошибки в планировании. Если транзакционные издержки и прямые затраты меньше, чем внутренние издержки, то процесс следует передать на аутсорсинг. Сейчас компании вынуждены искать замену поставщикам, строить новые логистические цепочки и искать новые рынки сбыта. Локализация и импортозамещение являются возможными решениями, но важно помнить о трех измерениях сделки – частоте, специфичности актива и неопределенности.

Если сделка совершается часто (поставка шин для автопроизводителя), специфичность актива для основного процесса высока (скажем, печатные станки для типографии) и рыночная неопределенность не позволяет четко спланировать будущее, то такие активы нужно держать внутри фирм. Если все наоборот — то выводить на аутсорсинг.

Именно поэтому, например, российские продуктовые ритейлеры, от X5 до «Магнита», владеют большими автопарками. Каждый день в десятках тысяч магазинов российских ритейлеров доставляются и продаются товары на несколько миллиардов рублей. Это сотни тысяч единиц хранения, которые необходимо ежедневно развозить из распределительных центров в магазины, и большие затраты. У ряда ритейлеров на транспортные издержки приходится 3% всех расходов. Чтобы контролировать эти издержки, ритейлеры владеют огромными грузовыми автопарками,

некоторые из которых превышают 4—6 тыс. единиц и являются одними из самых больших корпоративных автопарков в Европе.

Причина этого — специфичность и частота использования бизнесом актива каждый день.

Другой пример — нефтепереработка и автозаправки. Известно, насколько волатильна цена на нефть, которая является основным сырьем для горюче-смазочных материалов. Она поднималась с \$10—11 за баррель нефти в 1990-е годы до \$125—145 в 2008—2012 годах, опять падала до \$30 в 2016-м и до \$21 в 2020 году и вновь взлетела сегодня выше \$100. Независимым автозаправочным станциям или нефтепереработчикам очень сложно закладывать столь высокие риски неопределенности цен на сырье. По этой причине вертикально интегрированные нефтяные компании (ВИНК) доминируют на рынках переработки нефти, где их доля составляет 84%. По этой же причине из 15 тыс. автозаправочных станций в России около 40% находятся в периметре крупных нефтяных компаний.

ДОВЕРИЕ В БИЗНЕСЕ

Доверие для границ фирмы необходимо как воздух. Если компания доверяет рынку, сторонним поставщикам и подрядчикам, то ей незачем играть в «осажденную крепость» — и наоборот.

В России с доверием в бизнесе все не очень хорошо: согласно опросу PwC, проведенному в 2021 году, больше половины предпринимателей не доверяют друг другу, столько же не доверяют власти, а общество не верит бизнесу и того больше — на 56%. С 2018-го уровень доверия вырос на 5—6%, однако текущие события неизбежно приведут к его деградации. Не способствует доверию и субъективная оценка предпринимателями недобросовестности партнеров — более 60% в ходе опроса PwC назвали уровень экономической преступности в России высоким.

Где в такой обстановке проводить границы? Ответы на эти вопросы дают концепции доверия в поведенческой экономике.

Доверие и недоверие рождаются между конкретными людьми, а не безликими фирмами. Помимо обмена типа «товар — деньги — товар», менеджеры обмениваются социальным признанием и уважением, на которые тяжело повесить «ценник».

На самом деле доверие можно оцифровать. Большинство признанных экспертов в области доверия в бизнесе, такие как Питер Блау, Тарун Хана и проч., говорят об одних и тех же факторах как залого успеха — надежности и последовательности, коммуникациях и обмене информацией, чувстве единства и общих «ритуалах», равноправии и учете интересов другого.

На российском рынке довольно заметной была эволюция доверия в логистике. От недоверия и преимущественно внутренних операций рынок в 2000-е годы постепенно перешел и развился в отдельную отрасль. Появились независимые железнодорожные операторы, операторы грузовых автоперевозок, владельцы портов и даже аэропортов. Это привело к тому, что многие крупные промышленные компании перешли к аутсорсингу логистики — так поступили, например, металлурги — «Северсталь», «Евраз» и ММК.

Другой пример — развитие аудиторско-консалтингового бизнеса. Бизнес аудиторов и консультантов, по сути, строится на доверии, которое они помогают

создавать, заверяя отчетность или помогая принимать решения. Этот рынок, по данным «Эксперт РА», с 1997 по 2021 год вырос в 300 раз — с 320 млн до 102 млрд руб.

Известный экономист Роберт Аксельрод на примере простой симуляции доказал, что бизнесы склонны к сотрудничеству — и чем дальше горизонт планирования, тем эта склонность выше.

В российском бизнесе, однако, преобладает очень много крупных фирм, которые смотрят на своих поставщиков с позиции силы, а это разрушает доверие и ведет к усилению и расширению границ. Это повлияло на рынок сервисного обслуживания в электроэнергетике, который, наоборот, не сложился. Несмотря на его бурный рост после реформы РАО ЕЭС России и формирование независимых сервисно-ремонтных компаний, большинство игроков из-за недоверия заказчиков и незрелости рынка либо обанкротилось, либо перешло в собственность энергокомпаний. Сейчас на долю независимых компаний приходится всего чуть более 10%. Доверие — ключевой аспект при принятии решения о границах фирмы. Его отсутствие может разрушить даже самые выгодные отношения. Чем более развит рынок, тем доверие к передаче ему операций выше.

Институциональные пустоты негативно влияют на развитие бизнеса, так как ограничивают доступность финансирования, защиту частной собственности, транзакционные и информационные посредники. Крупные корпорации преодолевают эти проблемы через создание кадровых служб и финансовых институтов. Кризис в экономике приводит к расширению пустот. Для преодоления отсутствия рыночных провайдеров компании могут строить вертикальную интеграцию. К проблемным областям можно отнести уровень коррупции, недостаточность государственных и частных правоохранительных структур, а также недостаточно эффективную судебную систему. Компании должны ориентироваться на уровень пустот на рынке для определения своих границ. Пятая сила модели - это границы фирмы.

Ритейлеры и производители постоянно меняют границы фирмы, чтобы адаптироваться к рыночным условиям. Пандемия и санкции нарушили цепочки поставок, заставляя компании задуматься об изменении своих моделей. Модель "Пяти Сил" может помочь пересмотреть границы фирмы и обернуть кризис в возможность. Сокращение ресурсов в кризис поможет здравая оценка транзакционных издержек. Доверие также играет важную роль в проектировании границ фирмы. Если на пути компании встретились институциональные пустоты, то на них придется расширить границы фирмы. Однако важно помнить, что со временем пустоты заполняются, и сохранять там границы компаний становится невыгодно.

Вопросы:

1. Какие изменения могут произойти с границами фирмы в период кризиса, и как компании могут адаптироваться к новым условиям?
2. Какие преимущества может дать аутсорсинг для компании в условиях кризиса?
3. Что такое конкурентные преимущества и как они связаны с формированием границ фирмы?
4. Какие транзакционные издержки могут возникнуть в компании и как они связаны с кризисом в экономике?

5. Каким образом продуктовые ритейлеры используют владение автопарками для управления транспортными издержками?

Задание 2

Персонализация клиентов³

Brinks Home, дочерняя компания Brinks, поставила цель ускорения роста и оптимизации контактов с клиентами, в условиях сильной конкуренции. Компания использовала массу данных о клиентах и провела тысячи А/В-тестов в день, используя искусственный интеллект. Результаты позволили персонализировать каждую точку контакта, увеличить размер прямых продаж и повысить общую прибыль на 9,5% по сравнению с прошлым годом.

Персонализированный клиентский опыт — ключевой фактор конкурентных преимуществ компаний. Сегодня для достижения успеха необходимо персонализировать каждую точку контакта с клиентом, а для этого все чаще используют искусственный интеллект. Мы оказали поддержку более ста глобальным компаниям в проектах по персонализации клиентского опыта, и их дополнительная выручка выросла на 40-100%. Все больше компаний разных отраслей ставят персонализацию во главу угла своих стратегий. Для этого необходимо фиксировать, анализировать и использовать массивы персонализированных клиентских данных, а также использовать ИИ для формирования, адаптации и оптимизации пути клиента.

Это сквозное решение (включающее, например, подбор места, назначение встречи, отправку напоминаний о ней, подсказки по маршруту и помощь при любых дополнительных действиях), которое проактивно направляет клиента к цели. В таких системах равно важны как живые специалисты (кросс функциональные гибкие группы), так и данные и технологии, обеспечивающие стремительное самообучение и оптимизацию. На создание интеллектуальной системы опыта может потребоваться немало времени, денег и технологий, но она обеспечит компании такой уровень персонализации, о котором лет десять назад можно было лишь мечтать.

ЧТО МЕШАЕТ ПЕРСОНАЛИЗАЦИИ

Для конкуренции с лидерами вроде Amazon и Google бренды должны объединять свой онлайн и офлайн-опыт. Технологии, такие как интернет вещей, машинное обучение, мартех-платформы и растущий спектр инструментов для цифровых медиа, помогают в этом. Компании должны также рассмотреть свою инфраструктуру данных и технологий, чтобы эффективнее собирать и использовать данные о персонализации. Salesforce и Adobe предлагают решения для каналов связи; такие платформы клиентских данных, как Amperity и mParticle, помогают справиться с проблемами идентификации; системы оптимизации предложений, например Formation и OfferFit, способны улучшить каждую следующую акцию; платформы генерации контента вроде Persado (тексты) и SundaySky (видео) поддерживают масштабную персонализацию. Новые цифровые медиа создают новые способы общения пользователей с брендами, размывают границы между предпродажным периодом, продажей и послепродажным взаимодействием.

³ Harvard Business Review Май — июль 2022 // <https://big-i.ru/>

Большинство компаний не может конкурировать с корпорациями вроде Comcast или Starbucks в силу отсутствия ресурсов и технических возможностей. Для этих компаний наилучшим выбором будет разработка дорожной карты по данным и технологиям, где каждое решение привязано к конкретным клиентам. Это может включать использование клиентских данных в режиме реального времени для поддержки рекомендаций в приложении и обеспечение взаимодействия систем после бронирования. Успешная цифровая трансформация должна следовать правилу «70/20/10», где 70% участия человека, 20% эффективного применения данных и 10% оптимизации технологий. Одна из проблем - компании ставят продукт на первое место, а не клиента, что мешает сотрудничать отделам, отвечающим за каналы связи, рынки и товары. Решением может стать создание должности директора по клиентам. Другие проблемы включают отсутствие единой платформы для объединения и анализа данных, создание контента вручную и использование его только один раз, и редкое использование гибких методов работы в кроссфункциональных командах. Самоуправляемые группы представителей маркетинга, операций, аналитики, технологий и коммерческих функций должны разрабатывать моменты клиентского опыта для повышения выручки и укрепления отношений с клиентом. Ежедневная оценка темпов работы должна проводиться интенсивными двухнедельными спринтами.

КАК ПОСТРОИТЬ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНУЮ СИСТЕМУ ОПЫТА.

Для достижения целей общения с компанией, нужно тщательно продумать коммуникации и информационные связи между каналами и группами. Это формирует видимый процесс работы с компанией и невидимую для клиента интеллектуальную систему опыта. Системы опыта создаются для микроцелей и требуют творческого, глубокого подхода и качественных данных. Успешные бренды следуют пяти принципам построения интеллектуальных систем опыта: связывание информации из разных источников, единый путь клиента, поддержка по всем каналам, учет ситуации клиента и тестирование системы. Примеры компаний, успешно воплотивших эти принципы, будут приведены далее.

СВЯЗЫВАТЬ ВОЕДИНО ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИГНАЛЫ И ИНСАЙТЫ.

Бренд спортивной одежды Lululemon в течение пяти лет инвестирует в создание интеллектуальной системы опыта, включающей изучение клиентов и использование их персональной информации для таргетирования рекламы. Компания также использует данные о кликах клиента, чтобы узнать его предпочтения и соответственно настроить будущие рекомендации. В 2020 году Lululemon приобрела компанию Mirror, которая помогла бренду получить дополнительные сведения о том, как именно покупатели занимаются спортом и уточнить рекомендации товаров и услуг.

СДЕЛАТЬ ВЕСЬ ПУТЬ КЛИЕНТА ЕДИНЫМ И БЕСПРОБЛЕМНЫМ

Австралийская авиакомпания Qantas улучшает процесс путешествий, персонализируя каждый его момент, от бронирования до самого полета. Она также создала комплексную экосистему лояльности, включая сотни партнеров, и использует сервисы медиа и аналитики, чтобы адаптироваться к поведению клиентов. Qantas также запустила приложение, позволяющее клиентам зарабатывать баллы за здоровый образ жизни, чтобы потратить их на новые услуги, такие как страхование здоровья и путешествия. Компания использует искусственный интеллект и

персонализированный контент, чтобы эффективно коммуницировать с клиентами и предлагать подходящие предложения.

ПОДДЕРЖИВАТЬ КЛИЕНТСКИЙ ОПЫТ ПО ВСЕМ КАНАЛАМ.

Starbucks и sweetgreen имеют сильную цифровую стратегию. Starbucks использует омниканальный подход для персонализации предложений в приложении и целенаправленной цифровой рекламы. Их цифровые меню корректируются в зависимости от погоды, предпочтений и наличия блюд. Sweetgreen также имеет кроссканальный клиентский опыт на основе данных и цифровых решений и создала лучшее в своем классе приложение для составления салатов. Оно позволяет внедрять новые цифровые меню и персонализированные предложения. В 2021 году sweetgreen обошла Starbucks по доле цифрового взаимодействия и получила 68% продаж через цифровые каналы.

ПОДСТРАИВАТЬСЯ ПОД СИТУАЦИЮ КЛИЕНТА

Крупные розничные сети Kroger, Tesco и Giant Eagle используют аналитику и алгоритмы, чтобы персонализировать рекламу для каждого клиента на основе их склонностей. Kroger и Tesco собрали крупные команды по работе с данными и создали сотни моделей склонностей для таргетирования рекламы. Giant Eagle заключила партнерство с компанией Formation и использует игровые механизмы для увеличения лояльности клиентов. Новых клиентов приглашают делать покупки в сети не реже раза в неделю целый месяц и зарабатывать баллы в программе loyalty, которые можно обменять на скидки на продукты или бесплатный бензин. Лояльные клиенты получают баллы за покупку новой для них категории товаров, которая интересует похожих на них покупателей.

ТЕСТИРОВАТЬ И ЕЩЕ РАЗ ТЕСТИРОВАТЬ.

Stitch Fix поощряет сотрудников на проведение экспериментов, используя данные для улучшения интеллектуальной системы опыта. Она также напрямую запрашивает данные у клиентов через интерфейс Style Shuffle, который позволяет подписчикам выбирать варианты одежды, которые им нравятся. Алгоритмы компании затем используют эти данные для составления наборов одежды, ежемесячно доставляемых клиенту домой.

ОТТАЧИВАТЬ НАВЫК.

Лидеры компаний сегодня создают кросс функциональные команды, которые берут на себя все больше ответственности за использование данных для улучшения клиентского опыта. Но чтобы создать эффективную интеллектуальную систему опыта, нужно определить, какие моменты пути клиента требуют изменений, и анализировать данные из систем CRM и маркетинга. Важно использовать все каналы единообразно для увеличения ценности пути клиента и формирования лояльности. Компании должны создать выверенную стратегию интеллектуальной системы опыта, используя искусственный интеллект, персонализацию и гибкие процессы. К примеру, Qantas создала экосистему лояльности с партнерами, которая помогает клиентам получать и тратить баллы.

Вопросы:

1. Как правильно распределить участие человека, использование данных и оптимизацию технологий при цифровой трансформации компании в соответствии с правилом «70/20/10»?
2. Какие методы могут быть использованы для укрепления отношений с клиентами и повышения выручки при цифровой трансформации компании?
3. Как компании могут использовать кросс функциональные команды и интеллектуальные системы опыта для улучшения пути клиента и формирования лояльности, на примере Qantas?
4. Какие методы персонализации предложений используют Starbucks и sweetgreen в своих цифровых стратегиях?
5. Какие преимущества получили розничные сети Kroger, Tesco и Giant Eagle благодаря персонализации рекламы для каждого клиента на основе их склонностей?

Задание 3

Приведите примеры отраслей, где барьерами входа в отрасль для новых производителей являются:

- крупные капиталовложения;
- низкая стоимость производства;
- патенты;
- высокая квалификация персонала.

Задание 4

Вам поручено провести маркетинговый аудит предприятия, выпускающего товары промышленного назначения. Составьте перечень вопросов для руководителей и специалистов предприятия, ответы на которые позволят вам установить положение дел на предприятии и выработать рекомендации по развитию маркетинга. Определите, какие вопросы из разработанного перечня необходимо адресовать тем или иным менеджерам и специалистам предприятия, являющегося объектом исследования.

Задания для самостоятельной работы

1. Задание. Каким образом возможно адаптировать зарубежные методы анализа внешней и внутренней среды для отечественных предприятий?
2. Кейс «Стратегический анализ рынка шоколадных конфет г. Казани»
Задание:
 - описать рынок шоколадных конфет с помощью метода анализа базового рынка Абеля;
 - заполнить таблицу 4;
 - построить матрицу Абеля.

Таблица 4

Основные составляющие модели Абеля

Группы потребителей (Кто будет покупать?)	Потребительские функции (что будут покупать?), (за чем?)	Технология производства конфет (Как это произвести?)

3. Задание. Составьте стратегическую цель организации по аналогии⁴:

Первый уровень: Стратегическая цель организации (фирма по продаже спортивных товаров) – достичь реального роста годового объема продаж на 20%.

Второй уровень: Стратегические цели функциональной области деятельности (маркетинг):

- открыть новый магазин в N;
- расширить торговый ассортимент;
- составить план рекламной кампании;
- наладить связи с местными органами.

Третий уровень: Оперативные задачи:

- январь – инструктаж управляющих магазинами;
- февраль – составление списка спортивных клубов, рассылка писем;
- март – телефонная связь, личные контакты;
- апрель – организация соревнований.

Четвертый уровень: Закрепление оперативных задач за исполнителями.

4. Задание. Обсудите, каковы ключевые факторы успеха в отраслях, производящих:

- одежду;
- прохладительные напитки;
- деревообрабатывающие станки;
- автомобили;
- телекоммуникационные услуги.

5. Задание. Выделите стратегические группы конкурентов, действующие на российском (республиканском, городском) рынке в производстве и продаже следующих продуктов:

- кондитерские изделия;
- прохладительные напитки;
- легковые автомобили;
- косметические товары;
- мебель;
- овощная продукция.

⁴ Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Эффективный менеджмент: Учеб. пособие для вузов / Под общ. ред. И.И. Мазура. – М.: Высшая школа, 2003. – 555 с.

Рекомендуемая литература:

1. Басовский Л. Е. Современный стратегический анализ [Электронный ресурс] Басовский Л. Е. Учебник. Издательство: НИЦ ИНФРА-М. Уровень образования: ВО. – Магистратура, 2021. - 256 с. - Текст: электронный. - URL:<https://znanium.com/read?id=398635> (дата обращения 04.04.2022) – Режим доступа: по подписке
2. Казакова Н. А. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] Казакова Н. А., Александрова А. В., Курашова С. А., Кондрашева Н. Н. Издательство: НИЦ ИНФРА-М. Учебник. Уровень образования: ВО – Бакалавриат, 2020 г. 320 с. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/read?id=355606> (дата обращения 04.04.2022) – Режим доступа: по подписке
3. Сафиуллин М.Р., Зайнуллина М.Р. Учебно-методическое пособие «Современный стратегический анализ» предназначено для семинарских и самостоятельных занятий магистров, обучающихся по направлению 38.04.02 «Менеджмент». /Сафиуллин М.Р., Зайнуллина М.Р. – Казань: Казан.ун-т, 2014. – 33 с. // https://shelly.kpfu.ru/e-ksu/docs/F761899411/Uchebno_metodicheskoe_posobie.SSA.2014.pdf
4. Сафиуллин М.Р., Зайнуллина М.Р. Современный стратегический анализ / Сафиуллин М.Р., Зайнуллина М.Р. Казань, 2012. // eLIBRARY ID: 22054182
5. Сафиуллин М.Р., Зайнуллина М.Р. Современный стратегический анализ/Сафиуллин М.Р., Зайнуллина М.Р. Учебно-методическое пособие по дисциплине «Современный стратегический анализ» для проведения семинарских, индивидуальных и самостоятельных занятий для магистров, обучающихся по направлению 080200 Менеджмент / Казань, 2012. // eLIBRARY ID: 22920403

Тема 3. Анализ конкурентных преимуществ в разрезе различных отраслей и в международном контексте

Вопросы для обсуждения

1. Технологические отрасли и управление инновациями.
2. Конкурентное преимущество в зрелых отраслях. Глобальные стратегии и многонациональные корпорации.
3. Трехмерная матрица BCG. Модифицированная модель BCG.
4. Модель GE – McKinsey, предложенная Дэйем. Модель GE – McKinsey, предложенная Мониесоном. Матрица GE – McKinsey по Нейлору.
5. Матрица «товар/рынок» Ансоффа. Модифицированная матрица Ансоффа.
6. Модель «продукт рынок» А. Дж. Стейнера. Матрица Hussey. Матрица Р. Купера. Матрица оценки проектов новых товаров.
7. Матрица конкурентных стратегий М. Портера.

8. Матрица обоснования диверсификации. MACS: корпоративная стратегия, активированная рынком.

Практические задания

Задание 1

"ВкусВилл"⁵

«ВОЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ В ТОМ, ЧТОБЫ НИКОМУ НЕ ДАТЬ ПО ГОЛОВЕ»

"ВкусВилл" - пример импортозамещения и уникальной системы менеджмента. Компания развивается без кредитов, входит в число быстрорастущих ритейлеров России и является лидером по онлайн-продажам. В интервью Андрей Кривенко рассказал, что любой кризис - время возможностей и бизнес должен улучшать жизнь людей. Кризис 2009 года не остановил создание компании, которая сейчас имеет 1500 российских поставщиков. "ВкусВилл" не работает со стандартами иностранных фирм и продолжает развиваться в сфере продуктов питания.

В магазинах «ВкусВилл» продукты соответствуют высоким стандартам качества и здорового питания, что является основной концепцией бренда. Поставщикам предъявляются строгие требования, например, свежесть мяса и натуральный состав продуктов. Некоторые продукты имеют необычный внешний вид, но это связано с их натуральным составом, например, желтый цвет тархуна или тусклый цвет йогурта из-за наличия натуральных ингредиентов.

«ПОСЛЕ НАЧАЛА СПЕЦОПЕРАЦИИ ПЕРСОНАЛ МАГАЗИНА В ГОЛЛАНДИИ НЕ ВЫШЕЛ НА РАБОТУ»

Валютные колебания повлияли на цены у поставщиков, но они сейчас возвращаются к прежнему уровню. Ситуация с импортом изменится, цены снизятся. У компании нет проблем с транспортом, так как у них короткое плечо и они используют только российские решения. Выручка не снизилась, так как продукты - последнее, от чего люди отказываются. Цены в "Пятерочке" не выше, чем в "ВкусВилле". Многие товары предлагаются по промоценам, но наценка на остальные товары может быть выше.

ВкусВилл закрыла свои магазины в Нидерландах из-за несоответствия концепции здорового питания голландскому пониманию. Компания не понесла убытков, однако местный персонал не вышел на работу после начала спецоперации, а также возникли технические проблемы с переводом денег. В других западных странах аналогов концепции «ВкусВилла» нет, но в США есть сеть Whole Foods, где цены слишком высокие, а в Европе – в магазинах биопродуктов. В России компания собирается продолжить открывать новые точки. Компания не делает планов, принимая решения на основании эволюционной цели. В случае сокращения выручки, например в пандемию компания вела переговоры с арендодателями и подстраивается под реальность.

Философия бизнеса компании Procter & Gamble похожа на швейцарские часы - всегда точные и масштабируемые. Однако, во время пандемии, необходимо было

⁵ Harvard Business Review Май — июль 2022 // <https://big-i.ru/>

изменить стратегию и перестроиться под новую реальность. В отличие от другой компании, которая не могла изменить свои планы без решения совета директоров. Живой организм является лучшим образом для нашей компании, так как мы подстраиваемся под изменения. Например, когда цены на оборудование резко поднялись из-за дефицита, мы не покупали его и переключились на другие задачи. У нас есть внутренняя биржа занятости, где можно увидеть, где требуются рабочие руки. В разгар пандемии мы переключились на найм курьеров, вместо строительства магазинов.

Beyond Taylor - концепция управления, разработанная компанией "Вкусвилл". Она основана на отказе от системы управления Тейлора, которая не подходит для быстро меняющегося бизнеса. Вдохновением для создания концепции стала идея бирюзовых организаций Фредерика Лалу. Однако, в отличие от Buurtzorg, на которой опирался Лалу, "Вкусвилл" решила развиваться самостоятельно. Концепция Beyond Taylor подразумевает отказ от классической иерархии и бюрократии в пользу системы обещаний и самоуправления. Компания предлагает консультации и обучение других организаций этой системе управления. Концепция возникла после прочтения статьи Гэри Хэмела о системе обещаний в компании Morning Star.

Компания изучила книги по управлению и применила их принципы на практике. Постепенно сложился подход, в котором люди не превращаются в роботов, а проявляют свою креативность. Эксперименты и опциональность заменяют долгие споры о планах и целях. Лидеры пятого уровня являются обязательным атрибутом организации. Бюрократию нужно убирать и делегировать полномочия, чтобы люди могли сами решать, как делать лучше. У бирюзовых компаний есть эволюционная цель, не только прибыль. Например, в Buurtzorg медсестры полностью делегированы все права и они лучше всех знают, что необходимо конкретной бабушке. Компания согласна с Гэри Хэмелом, что менеджмент 1.0 устарел, именно поэтому компания старается избежать бюрократии и видеть себя как живой организм.

Эксперименты играют важную роль в нашей компании, поскольку у нас нет строгих планов продаж, а мы осуществляем прогресс через постоянные тесты. Это подчеркивается на примере форсунки, которая была усовершенствована с помощью множества экспериментов, проведенных биологами. Мы также проводим сравнение результатов работы наших магазинов и обмениваемся опытом между ними. Книга Мэтью Сайеда "Принцип 'черного ящика'" прекрасно иллюстрирует этот подход. Мы изучали множество бирюзовых компаний, включая Buurtzorg и Haier, чтобы найти лучшие практики для нашей организации.

«ПЕРВЫЕ ПОЛГОДА ВСЕ РЫДАЮТ И ТОЛЬКО ПОТОМ НАЧИНАЮТ РАБОТАТЬ»

Компания "ВкусВилл" с тремя уровнями иерархии, не смогла создать плоскую структуру, так как у этого метода много сложностей в коммуникации. Вместо этого они использовали систему обещаний Гэри Хэмела, где все строится на горизонтальных связях и общении. Навык коммуникации — один из самых сложных, но в иерархии все просто: получил приказ, выполнить. В магазинах "ВкусВилл" нет начальников, только неформальные лидеры, которые не дают команды, но берут на себя ответственность. Целостность компании важна, маркетинговые лозунги должны быть искренними, а не искусственными. "ВкусВилл" стремится сохранить свою монополию,

будучи уникальной благодаря искреннему отношению к своим сотрудникам и клиентам.

В компании работает около 30 тыс. человек, включая 1500 сотрудников офиса, 15 тыс. продавцов, сборщиков и курьеров. Хорошие продавцы выбираются на основе способности к общению с клиентами. Для предотвращения ошибок, которые могут нанести вред покупателю, нет штрафов, но есть возможность увольнения. Система самоуправления компании не имеет штрафов и позволяет сотрудникам брать на себя ответственность. Несмотря на распространенный миф о жестком стиле руководства в России, автор считает, что жесткие лидеры не так распространены, и система самоуправления может быть успешной.

«КОМПАНИИ УМИРАЮТ НЕ ОТ УБЫТКОВ, А ОТ НЕХВАТКИ СРЕДСТВ»

Ритейлеры часто используют показатель эффективности в виде выручки с квадратного метра, однако для сети магазинов "ВкусВилл" это не так важно. Вместо этого, компания сосредотачивается на группах покупателей, особенно на "гибридных амбассадорах", которые покупают как онлайн, так и офлайн. Амбассадоры составляют 20% от общего числа клиентов, но приносят более 40% выручки. Компания считает, что они являются основными покупателями и главными драйверами прибыльности. "ВкусВилл" продолжает быстро расти и занимает место в топ-200 продовольственных сетей журнала Forbes. Компания не брала внешних займов, и это говорит о ее успешности и эффективности самоуправления вместо традиционного менеджмента. В связи с развитием онлайн-продаж, которые составляют 36% общей выручки, амбассадоры стали для компании важнее, чем выручка магазинов, которая не так актуальна.

СМИ сообщили о 2,38 млрд руб. убытка у «ВкусВилла» за 2021 год. Компания подчеркивает, что убытки не опасны, если есть достаточно средств. Рост и прибыльность должны быть сбалансированы, а открытие дарксторов увеличило затраты. В настоящее время ситуация изменилась, компания экономит деньги и имеет достаточно ликвидности.

БУДЕТ НЕЛЕГКО, НО СОВСЕМ НАС ИЗОЛИРОВАТЬ НЕВОЗМОЖНО»

Фонд TealTech Capital был создан с партнерами "Вкусвилла", чтобы инвестировать в компании, которые создают голубые океаны, то есть новые рынки, вместо борьбы на насыщенных конкурентами рынках. Он инвестировал в более 100 компаний, помогая им расти без использования стандартных методов менеджмента, таких как иерархия и планирование. TealTech является партнером компаний, а не просто финансовым инвестором. Они помогают предпринимателям, которые строят бизнесы на 50-100 млн рублей в год, перейти на новый уровень, не используя традиционные модели управления.

Компании внедряют принципы Beyond Taylor по-своему, стараясь избегать иерархии и фокусируясь на фактах, а не истории. Культура экспериментирования может быть сложной, но ее необходимость для корректной работы с экспериментами неоспорима. Отслеживание и обсуждение показателей и обратной связи помогают контролировать результаты. Слабые стороны российских предпринимателей - отсутствие финансовой дисциплины и управленческого контроля, но креативность - сильная сторона. В России есть много успешных проектов, и перспективы предпринимательства в России остаются хорошими.

Несмотря на изоляцию России от 20% населения Земли, предприниматели настроены оптимистично и готовы двигаться дальше. Их уже не пугают кризисы, так как они привыкли к ним и видят в них возможности для роста. Для предпринимателей много клиентов – это не проблема, а возможность.

Вопросы:

1. Как концепция Beyond Taylor, разработанная компанией "Вкусвилл", отличается от классической иерархии и бюрократии в управлении компанией, и какие принципы этой концепции могут быть применены в других организациях?
2. Каким образом бирюзовые компании, такие как Buurtzorg, делегируют полномочия и почему это может быть эффективнее, чем классическая иерархия и бюрократия?
3. Как компания приспосабливается к культурным различиям и особенностям местных рынков, например, в случае с закрытием магазинов в Нидерландах, и как она принимает решения о расширении своей деятельности на другие рынки? Как компания управляет своей магазинной сетью в условиях кризиса и какие действия она предпринимает, чтобы сохранить свою привлекательность?

Задание 2

Тесты:

(ссылка на тест в телеграмм) <http://t.me/QuizBot?start=v6M9JWrx>

1. Стратегия организации – это;
 - a) то же, что и цели организации;
 - b) генеральная программа действий организации на перспективу с учетом приоритетов задач, ресурсов и действий;
 - c) основное направление развития и деятельности организации.
2. Миссия организации – это:
 - a) основная характеристика продукции бизнеса;
 - b) качественно выраженная совокупность основных целей и предпринимательских намерений;
 - c) концепция смысла существования организации.
3. Философия организации – это:
 - a) основные принципы и смысл предпринимательской деятельности организации;
 - b) качественные цели развития организации;
 - c) то же, что и миссия.
4. Окружающая среда организации включает:
 - a) партнеров и конкурентов;
 - b) правовые, экономические, технологические, экологические, ресурсные, рыночные и прочие аспекты окружения;
 - c) микроокружение, т.е. спрос, поставщики, потребители и пр.
5. Анализ потенциала организации включает:
 - a) только производственные возможности организации;
 - b) рыночные возможности организации (производство-сбыт);

- с) анализ сильных и слабых сторон в сравнении с конкурентами, достаточность ресурсов и пр.
6. Стратегии организации нацелены в основном на:
- а) поведение на рынке;
 - б) внутренне совершенствование;
 - с) организационно-функциональное развитие в сочетании с продуктово-рыночным.
7. Целеполагание организации включает:
- а) установление основных целей;
 - б) определение бизнеса, основных целей и корпоративной философии;
 - с) процессы разработки миссии, целей и стратегий организации.
8. Какие из следующих утверждений вы считаете верными:
- а) существуют оптимальные для всех фирм стратегии;
 - б) процесс выработки стратегии для каждой фирмы уникален;
 - с) фирмы должны использовать единые методы стратегического управления;
 - д) при выработке стратегии фирмы учитывают некоторые обобщенные принципы.
9. Миссия организации сформулирована следующим образом: «Организация существует для производства товаров и услуг с целью получения дохода от их реализации». Такая формулировка миссии характерна для:
- а) стратегического управления;
 - б) оперативного управления;
 - с) обоих видов управления.
10. Эффективность деятельности и управления предприятием определяется прибыльностью и рациональностью использования производственного потенциала. Такая оценка эффективности характерна для:
- а) стратегического управления;
 - б) оперативного управления;
 - с) текущего управления.
11. При стратегическом управлении планы организации:
- а) предусматривают только конкретные действия в настоящем и будущем;
 - б) базируются на четко известном и неизменном конечном состоянии;
 - с) фиксируют желаемое в будущем состояние организации;
 - д) позволяют организации реагировать на изменения в окружении.
12. Какова последовательность действий в рамках стратегического управления?
- а) определение целей – определение миссии – выбор стратегии;
 - б) выбор стратегии – определение миссии – определение целей;
 - с) определение миссии – определение целей – выбор стратегии;
 - д) определение миссии – выбор стратегии – определение целей.

Задание 3

Задание для школы власти:

1. Кто является наиболее влиятельным участником при принятии решении в крупной коммерческой организации (руководители высшего звена, среднего звена, низшего звена, собственники, акционеры, клиенты)?
2. Кто является наиболее влиятельным участником при принятии решении в средней коммерческой организации (руководители высшего звена, среднего звена, низшего звена, собственники, акционеры, клиенты)?
3. Кто является наиболее влиятельным участником при принятии решении в мелкой коммерческой организации (руководители высшего звена, среднего звена, низшего звена, собственники, акционеры, клиенты)?
4. Кто является наиболее влиятельным участником при принятии решении в организации, являющемся бюджет образующим?
5. Кто является наиболее влиятельным участником при принятии решении в бюджетной организации, оказывающим услуги населению?

Задание 4

Задание для школы культуры:

1. Придумайте элементы организационной культуры для организации, занимающейся производством продуктов.
2. Придумайте элементы организационной культуры для организации, занимающейся производством компьютеров.
3. Придумайте элементы организационной культуры для организации, занимающейся производством мебели.
4. Придумайте элементы организационной культуры для организации, занимающейся продажей продуктов.
5. Придумайте элементы организационной культуры для организации, занимающейся продажей компьютеров.
6. Придумайте элементы организационной культуры для организации, занимающейся продажей мебели.

Задание 5

Задание для школы внешней среды:

1. Какие мероприятия необходимо запланировать предприятию, если внезапно на рынке появился новый конкурент?
2. Какие мероприятия необходимо запланировать предприятию, если повысилась инфляция?
3. Какие мероприятия необходимо запланировать предприятию, если повысились курсы валют?
4. Какие мероприятия необходимо запланировать предприятию, если повысилась банковская процентная ставка?
5. Какие мероприятия необходимо запланировать предприятию, если правительство должно утвердить новый закон?

6. Какие мероприятия необходимо запланировать предприятию, если вводятся санкции против России?

Задание 6

Задание для школы конфигурации:

1. Приведите примеры трансформации предприятий.
2. Чем обусловлены скачки в развитии предприятий?
3. Как можно использовать подходы всех школ стратегий?

Рекомендуемая литература:

1. Басовский Л. Е. Современный стратегический анализ [Электронный ресурс] Басовский Л. Е. Учебник. Издательство: НИЦ ИНФРА-М. Уровень образования: ВО. – Магистратура, 2021. - 256 с. - Текст: электронный. - URL:<https://znanium.com/read?id=398635> (дата обращения 04.04.2022) – Режим доступа: по подписке

2. Казакова Н. А. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] Казакова Н. А., Александрова А. В., Курашова С. А., Кондрашева Н. Н. Издательство: НИЦ ИНФРА-М. Учебник. Уровень образования: ВО – Бакалавриат, 2020 г. 320 с. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/read?id=355606> (дата обращения 04.04.2022) – Режим доступа: по подписке

3. Сафиуллин М.Р., Зайнуллина М.Р. Учебно-методическое пособие «Современный стратегический анализ» предназначено для семинарских и самостоятельных занятий магистров, обучающихся по направлению 38.04.02 «Менеджмент». /Сафиуллин М.Р., Зайнуллина М.Р. – Казань: Казан.ун-т, 2014. – 33 с. // https://shelly.kpfu.ru/e-ksu/docs/F761899411/Uchebno_metodicheskoe_posobie.SSA.2014.pdf

4. Сафиуллин М.Р., Зайнуллина М.Р. Современный стратегический анализ / Сафиуллин М.Р., Зайнуллина М.Р. Казань, 2012. // eLIBRARY ID: 22054182

5. Сафиуллин М.Р., Зайнуллина М.Р. Современный стратегический анализ/Сафиуллин М.Р., Зайнуллина М.Р. Учебно-методическое пособие по дисциплине «Современный стратегический анализ» для проведения семинарских, индивидуальных и самостоятельных занятий для магистров, обучающихся по направлению 080200 Менеджмент / Казань, 2012. // eLIBRARY ID: 22920403

Тема 4. Современные тенденции стратегического управления

Вопросы для обсуждения

1. Тенденции во внешней среде.

2. Новые направления в стратегическом мышлении.
3. Развитие организации.
4. Новые способы руководства.
5. Исследование практики построения моделей стратегического анализа.

Практические задания

Задание 1

1. Задание. Перечислите основные проблемы применения моделей стратегического анализа в практике стратегического менеджмента.
2. Задание. Опишите особенности внедрения методов стратегического анализа в деятельность предприятий РФ и РТ.
3. Задание. Предложите методы совершенствования применения методов стратегического анализа.
4. Задание. Систематизируйте проблемы современного стратегического анализа и тенденции развития современного стратегического анализа.

Задание 2

Кейс великое увольнение⁶

Великое увольнение захватило Америку, Западную Европу, Азию и другие регионы, где миллионы талантливых профессионалов ищут работу, а работодатели страдают от нехватки квалифицированных кадров. Исследование Гарвардской школы бизнеса и Accenture показало, что популярность автоматических платформ рекрутинга, которые не дают добраться до живых кадровиков множеству толковых соискателей, является одной из причин трудностей в найме. Опросив 8720 работников-невидимок и 2275 руководителей в США, Великобритании и Германии в 2020 году, ученые пришли к выводу, что машинная отбраковка столь крупного массива кадров может привести к неприятным последствиям. В США более 27 млн. трудоспособных граждан-невидимок, которые часто выпадают из поля зрения потенциальных работодателей. Для решения этой проблемы работодатели обратились к системам подбора кандидатов и управления наймом, и к 2020 году работодатель из всех кандидатов, их было уже 250 на место собеседовал лишь 4—6.

Исследователи выявили, что алгоритмы рекрутинга компаний нередко отказывают перспективным кандидатам, например, тем, у кого нет высшего образования или определенного навыка, или кто имеет судимость или перерывы в занятости. Однако такие критерии не отражают профпригодность, трудолюбие или продуктивность. Работодателям стоит пересмотреть свои приемы и обратить внимание на так называемых работников-невидимок, которые часто оказываются вне поля зрения алгоритмов. Это могут быть люди, которые имеют низкий доход, не имеют высшего образования, принадлежат к меньшинствам и т.д. Исследования показывают, что компании,

⁶ Harvard Business Review Май — июль 2022 // <https://big-i.ru/>

которые обращают внимание на таких кандидатов, реже сталкиваются с недостатком талантов и умений у штата. Работники-невидимки также оказываются лучше по ключевым критериям, таким как отношение к труду и рабочая этика, производительность, качество, вовлеченность, посещаемость и инновации. Нанятие работников-невидимок может улучшить показатели по разнообразию, равенству и инклюзивности, а также снизить расходы на текучесть персонала.

Компании меняют подход к поиску персонала. IBM больше не требует высшего образования, JPMorgan Chase игнорирует судимости, CVS Health нанимает нейро отличных раскладчиков, а Hot Chicken Takeover приглашает на работу людей, лечащихся от наркозависимости. VW, Daimler и Porsche используют труд беженцев на сборочных линиях. Исследование рекомендует работодателям изменить свои критерии отбора персонала.

Пересмотрите критерии. Краткосрочные параметры успешности найма (сколько времени и денег потребовалось для заполнения вакансии) следует заменить долгосрочными (как скоро новички входят в ритм, как долго не увольняются, быстро ли развиваются).

Кадровые и операционные отделы должны сотрудничать, чтобы следить за успехами сотрудников.

Анализируйте данные и меняйте описания вакансий. Изучение собранной за долгое время информации позволит выявить качества, точнее всего предсказывающие стабильный успех по каждой должности. В соответствии с ними следует скорректировать описание вакансии, с особой тщательностью убирая из него избыточные и легко приобретаемые в ходе работы умения. Далее работодатель может поручить своему рекрутеру перепрограммировать фильтрацию и ранжирование кандидатов согласно новым критериям.

Стройте гипотезы о том, какие сегменты работников-невидимок могут обладать нужными качествами.

Компании должны прибегать к услугам посредников, чтобы достучаться до нужных сегментов работников. НКО и социальные предприниматели могут помочь в поиске подхода к таким группам, как ветераны, иммигранты и бывшие заключенные. Требования не должны быть завышенными и слишком специфичными, а избегать превосходных степеней и броских эпитетов.

Гипотезы: пожилые люди могут быть хорошими работниками в колл-центрах, а бывшие военные - в авиа-космической и оборонной отраслях.

Сосредоточьтесь на поддержке новичков. Наконец, фирмы, принимая на работу «невидимок», должны смириться с некоторым повышением затрат на введение новичков в курс дела: людям с необычными слабыми и сильными сторонами и перерывами в стаже могут не подойти стандартные подходы.

Работодатели должны следить, чтобы сотрудники не третировали «невидимок» в коллективе. Вовлеките других членов команды в обучение новичков или попросите руководство развеять мифы о профнепригодности. Приемы, помогающие «невидимкам» вернуться на рынок труда, не должны быть дорогими или необычными. Компании могут использовать здравый смысл, чтобы находить специалистов самого разного типа быстрее и рациональнее.

Вопросы:

1. Каковы последствия использования автоматических платформ рекрутинга для найма квалифицированных кадров?
2. Почему работодателям стоит обратить внимание на работников-невидимок при найме персонала?
3. Какие компании меняют свой подход к поиску персонала и какие критерии они пересматривают?
4. Как найм работников-невидимок может повысить разнообразие, равенство и инклюзивность в компании и снизить расходы на текучесть персонала?

Задание 3

Гендиректор Roblox о том, как масштабно внедрить инновации, созданные сообществом⁷

Сетевая платформа Interactive Physics, которую запустили с Эриком Касселом, была начальным этапом для создания Roblox. Она предлагала всего одну игру и имела малое количество пользователей. Однако мы стремились создать новый вид человеческого общения, где люди из разных стран могли бы заниматься чем-то вместе с друзьями. Главная идея заключалась в запуске платформы для сообществ творцов, где они могли бы создавать материалы, одежду, строить здания, делать открытия, управлять компаниями, проводить время с семьей, посещать концерты и заниматься спортом. После 16 лет с момента запуска Roblox, на платформе ежедневно заходит почти 50 миллионов пользователей, и появились миллионы разработчиков, создающих новые впечатления.

Две креативные разработки на платформе Roblox - Let's Be Well, помогающая бороться с депрессией, и виртуальная школа Royale High - стали невероятно популярными благодаря креативности глобального сообщества. В Roblox пользователи могут выступать на подиуме, ощущать себя летящим орлом и многое другое. В Royale High это виртуальная средняя школа, где люди могут общаться. Это сообщество позволяет формировать то, что теперь называют "метавселенной".

Как будущий бизнес-лидер я осознал, что осмысленное сотрудничество с творческими гуру и использование новых технологий могут привести к созданию нечто уникального. В результате появилась компания Knowledge Revolution, которая выпустила программу Interactive Physics, идея которой состояла в создании гипер реалистичного трехмерного мира. В 2006 году мы выпустили бета-версию Roblox Studio, бесплатного движка для создания материалов, который был принят пользователями с огромным интересом. Мы создали виртуальную экономику, основанную на Roux, нашей виртуальной валюте, которая дала возможность пользователям зарабатывать и получать различные преимущества на платформе. Компания также создала подписку "Клуб строителей", для тех, кто заинтересован в наградах за создание виртуальных предметов и впечатлений на платформе. В 2013 году мы открыли на платформе "Биржу разработчиков", которая позволяет творцам превращать свои Robux в

⁷ Harvard Business Review Май — июль 2022 // <https://big-i.ru/>

настоящие деньги. Сейчас наше сообщество зарабатывает более 500 миллионов долларов в год, что помогает его членам создавать собственные компании, расширять свои команды, платить за обучение в университете, инвестировать. Развитие Roblox продолжается и наша команда продолжает создавать новые возможности для пользователей.

Наши ценности.

Компания Roblox выросла с 4 до 1500 работников, однако, не забывает о своих основных ценностях.

Первое правило - уважение к сообществу, потому что пользователи и разработчики важны для успеха компании. Команда из двух модераторов переросла в две большие группы, которые работают с жалобами пользователей, поддерживая творчество на разных уровнях. 3

Второе правило - мыслить стратегически. Необходимость быстрых побед привела к утрате многих месяцев на быстрые решения, но в конце концов было решено создать фундаментальные системы, такие как собственная полномасштабная виртуальная экономика.

Третье правило - брать ответственность на себя, стимулирует сотрудников мыслить как основатели компании, что питает изобретательский дух.

И последнее правило - действовать и еще раз действовать. Каждый в Roblox знает, что надо постоянно дорабатывать, совершенствовать и запускать свежие продукты и обновления. Компания создала платформу, которая преобразила общение между людьми, с помощью проектов, таких как Gucci Garden и игры In the Heights.

Компания Roblox не могла бы достичь успеха без своих творческих, находчивых и талантливых сотрудников, которые разделяют видение и ценности компании. Они инвестируют в развитие общины и продвигают идеи среди акционеров. Roblox начал с вклада собственных денег, но впоследствии подключил венчурные фирмы для долгосрочных инвестиций. Компания стала публичной и разместила акции на Нью-Йоркской фондовой бирже, чтобы инвесторы могли покупать и продавать на одинаковых условиях.

В Roblox понимают, что создание метавселенной - это долгосрочный проект, поэтому не ориентируются на месячные или квартальные показатели. Организационная структура становится важнее с ростом компании, и каждое из 14 основных подразделений включает в среднем по четыре команды, которые создают и внедряют инновации, руководствуясь общей миссией, глобальным видением и стратегическими приоритетами.

Основным продуктом Roblox является операционная система - культура, люди и методы, которые управляют компанией и создают платформу. С ростом мощности компьютеров и пропускной способности сетей пользователи смогут совместно переживать иммерсивный опыт невиданной реалистичности. Разработчики смогут создавать фотореалистичные игры, а любители мультипликации будут иметь свои возможности. Все большее количество людей сможет участвовать в концертах, а аватары будут становиться все более совершенными, позволяя людям быть кем угодно в сети.

Roblox - платформа, которая позволяет людям развлекаться и учиться в виртуальной реальности. Для многих, особенно детей и молодых людей, это становится

привлекательной альтернативой игровым площадкам в дождливый день или во время карантина. Однако, Roblox - не только игровая платформа. Она помогает людям развиваться в различных областях, в том числе в карьере. Многие разработчики формируют команды и работают онлайн, зарабатывая на своих проектах семизначные суммы. Некоторые сотрудничают с ведущими глобальными брендами и получают престижные награды.

Разумеется, есть опасения, что время, проведенное в виртуальном мире, отнимает от реальной жизни. Однако, мы считаем, что Roblox делает жизнь полнее, расширяя возможности совместной деятельности людей и предоставляя новые перспективы в области развлечений и образования. Мы верим, что будущее находится в метавселенной, и хотим построить его вместе с нашими пользователями.

Вопросы:

1. Как компания Roblox использует свою культуру, людей и методы для управления своей платформой?
2. Как организационная структура компании Roblox помогает ей достичь своей миссии и глобального видения?
3. Как компания Roblox взаимодействует с венчурными фирмами и инвесторами для долгосрочных инвестиций?
4. Какие стратегические решения были приняты компанией для достижения успеха?

Задание 4

Новое руководство по кризисным ситуациям⁸

Три тенденции — изменение климата, глобализация и усиливающееся неравенство — могут усугубить любой кризис, их влияние на экономику, политику и здравоохранение мы наблюдаем уже сегодня. Пандемия COVID-19, например, вызвала коллапс не только в области здравоохранения, но также в экономике и политике. Бизнес стоит перед новой реальностью неопределенности и руководители не знают, как правильно поступить. Старые подходы к решению проблем уже не работают, решительность лидера, отсутствие моральных принципов или бездействие уже не помогут выжить компании. Новое руководство по кризисным ситуациям должно быть основано на более глубоком понимании причин кризисов и умении быстро адаптироваться к меняющимся условиям.

Кризисы в наше время становятся все более частыми и глобальными, и многие стратегии управления не срабатывают. Компании, действующие эгоистично, не готовы к кризисам, и их репутация страдает, если они не предпринимают действий. Яркий пример — общественное порицание организаций, которые поддерживают движение «Жизни черных важны» (Black Lives Matter) только на словах, но почти ничего не делают, чтобы перемены стали реальностью. Однако успешные фирмы, действующие в зонах конфликта, вносят большой вклад в жизнь местных сообществ, помогая урегулировать конфликты. На основе опроса более 300 владельцев и глав организаций в пострадавших регионах, а также изучения сотен случаев с 1985 года, мы

⁸ Harvard Business Review Май — июль 2022 // <https://big-i.ru/>

выяснили, что позитивное взаимодействие с обществом помогает фирмам преодолевать социально-политические конфликты и оставаться успешными. Это относится как к мелким предпринимателям, так и к транснациональным гигантам.

Руководители часто реагируют на кризис, но не готовятся к нему из-за мышления, которое не позволяет им увидеть знаки опасности. Однако упреждающий подход к кризису очень важен. Это сродни поиску иглы в стоге сена с помощью магнита - находите проблемы и готовитесь к ним заранее. Наше исследование выявило, что компании, которые выживают и преуспевают в кризис, следуют трем стратегиям: уделяют внимание проблемам общества, обращаются за помощью не только к местным властям, но и принимают политические решения, руководствуясь своими принципами. Эти методы помогают компаниям находить ориентиры в нестабильном мире.

Партнерства с местными сообществами - ключ к успешной стратегической планировке рисков. Исследования показали, что изоляция от общества увеличивает риск для компаний в кризис. Небольшие инициативы по корпоративной социальной ответственности не достаточны, например выплата стипендий студентам. Важно создавать прочные связи с обществом. Организации должны устанавливать отношения с местными лидерами и работать с разными социальными группами. На примере Starbucks, который начал покупать кофейные зерна у фермеров на острове Суматра в Индонезии и делился с ними прибылью, показано, что такие проекты, хоть и многообещающие, но могут застопориться.

Starbucks ввела этические стандарты в производстве кофе и премии для поставщиков. Но "земельная мафия" начала уничтожать фермы, контролируя местные уголья, и некоторые процветающие сельхозпроизводители прекратили выращивать кофе. Starbucks не научилась противодействовать влиянию мафии и не сотрудничала с владельцами угодий по мнению поставщиков, если бы Starbucks лучше бы знала тонкости местной политики, то смогла бы противодействовать местной мафии. Закупщики компании перебрались в долины с более высокой производительностью, лишив фермеров заработка и клиентов эксклюзивного кофе с берегов озера Тоба на Суматре.

В 1993 году глава National Beverage Company (NBC) решил продавать Coca-Cola на палестинских территориях, несмотря на риск: Coca-Cola уже давно работала в Израиле, и палестинцы ее ненавидели. Кроме того, выбранный момент был крайне неподходящим. Мирные соглашения были сорваны, и инвестиции Хоури оказались под ударом. Тем не менее, сегодня NBC получает более \$100 млн дохода в год и обеспечивает работой сотни палестинцев, став одним из немногих стартапов того периода, которым удалось выжить.

Как смог Хоури добиться разрешения на провоз материалов через порты Израиля? Обработку грузов, работая с ключевыми лидерами в Израиле и установив доверительные отношения с палестинскими лидерами. Он рисковал своей репутацией и финансами, но пошел на этот риск, чтобы создать рабочие места и обеспечить потребителей популярным товаром, не отдавая предпочтения ни одной из сторон.

Лидеры должны получить доверие всех стейкхолдеров в сообществе. Компании должны взаимодействовать не только с чиновниками, но и с другими не назначенными группами власти, которые выражают интересы общества. Сотрудничество

только с местными представителями власти может привести к катастрофе, если общественные институты неполноценны или препятствуют прогрессу.

Южнокорейский производитель стали Posco планировал запустить проект стоимостью \$12 млрд в индийском штате Одиша, который создал бы тысячи рабочих мест и выделил \$1 млрд на развитие сообщества. Однако, чиновники поселили людей в оцепленные палаточные города и присвоили деньги, выделенные на переселение. Posco не знала о происходящем на местах и перенаправила жалобы фермеров к тем же коррумпированным чиновникам. Фермеры, объединившись с маоистскими повстанцами, напали на местные офисы Posco и взяли в заложники представителей компании. Posco потеряла \$1 млрд и отказалась от проекта. Ей следовало общаться напрямую с жителями местности для успешного завершения проекта.

Dilmah Ceylon Tea использовала стратегию во время гражданской войны на Шри-Ланке, оставаясь устойчивой к перебоям в поставках и протестам благодаря готовности CEO Меррилла Фернандо к кризису. Он просил сотрудников отправлять отчеты о событиях, открыто выражал свое мнение и создал денежные резервы. Он также обсудил с подчиненными, как ситуация повлияет на фирму, и узнал, что все территории могут пострадать. Dilmah начала вести диалог с обществом и стала считаться добросовестным посредником. Наше третье правило: организации не должны бояться занимать принципиальную политическую позицию, как сделал производитель йогурта Chobani в США.

В 2005 году иммигрант из Турции Хамди Улукайя основал Chobani, компанию, которая отражала его политические взгляды. Он нанимал беженцев и спонсировал школьные завтраки, ведя бизнес в бывших промышленных зонах. Однако после победы Дональда Трампа, онлайн-тролли начали бойкотировать Chobani, оскорбляя Хамди Улукайю и обвиняя в "наводнении Америки мусульманами". Но он не сдался, нанял еще больше беженцев и продолжал убеждать жителей своей новой родины в необходимости более гостеприимной и открытой страны. Chobani стала самым популярным брендом греческого йогурта в США и ожидает оценку в \$10 млрд после первичного размещения акций на бирже. Компании не могут оставаться в стороне от политических проблем.

Клиенты не любят бездействие, считая его трусостью, и оно может привести к серьезным последствиям. Когда Meta* (признана в РФ экстремистской организацией — прим. ред.) зашла в Мьянму, она попыталась объединить всех жителей на своей платформе, но с 2014 года многие люди начали использовать ее для обострения конфликтов. К 2018 году компания удалила разжигающие ненависть страницы и учетные записи главных провокаторов, но за это время погибло более 25 тыс. человек и почти миллион стали беженцами. Пытаясь игнорировать политику, компания вызвала всеобщее осуждение и развеяла веру в то, что она стоит за демократию и открытость. Компании, занимающие четкую позицию в соответствии со своими ценностями, обычно способны расти на новых рынках и компенсировать уход тех потребителей, которые не согласны с их позиционированием. Во время кризисов компании, которые открыто заявляли о своих взглядах, по-прежнему получали значительный доход даже от несогласных с ними клиентов.

СОЦИАЛЬНОЕ ОДОБРЕНИЕ

Компании, выживающие в эпоху кризиса, заслуживают социальное одобрение, что означает поддержку не только правительства, но и местного комьюнити. Это происходит, когда организации уважают культуру и традиции местных жителей, создают рабочие места и возможности для развития. Chobani и Dilmah стали успешными, объединив общество и завоевав доверие лидеров всех этнических групп. Для того, чтобы добиться поддержки, компании должны четко заявлять о своих принципах, целях и задачах, несмотря на возможные отталкивания некоторых стейкхолдеров. В условиях неопределенности и поляризации общества, главная опасность заключается не в принципах, а в отсутствии четких ценностей.

Второй способ завоевать доверие – взаимодействие с комьюнити, как показали примеры Starbucks, Posco и Meta. Руководители должны говорить открыто о своих ценностях и учитывать мнение местных жителей. Переход к новому антикризисному руководству может принести большую долгосрочную прибыль и создать ценность для всех. Организации должны готовиться к новым коллапсам, внося свой вклад в благо общества, членами которого они являются.

КАК ВЕСТИ БИЗНЕС НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ СВОЕЙ

Фермер Родриго Лопес продавал свой кофе итальянской компании Lavazza, но его ферма находилась на границе территорий наркокартелей в Колумбии. В 2005 году, после нескольких нападений на соседей и его семью, Лопес закрыл ферму. Многие фермеры столкнулись с похожим выбором: продолжать выращивать кофе под угрозой насилия, переключиться на коку или закрыть ферму и попытаться пережить безвременье в городе. Тем не менее, некоторые фермеры нашли четвертый вариант, который может стать примером для бизнеса в периоды неопределенности и насилия.

НОВЫЙ ВЗГЛЯД НА КРИЗИС

Хенаро Муньос, глава Национальной федерации (FNC) производителей кофе в Колумбии, столкнулся с проблемами, когда цены на кофе упали во время глобального финансового кризиса, а конфликты между властями и повстанцами переросли в открытую войну. Классические методы повышения безопасности и управляемости цепочек поставок не были применимы. Муньос объявил о начале реализации пятилетнего плана развития и предпринял три радикальных шага.

Во-первых, компания стала нести миротворческую миссию в кофейных регионах.

Во-вторых, Муньос по-новому выстроил взаимодействие FNC с фермерами-участниками. Вместе с ООН, Испанским агентством международного сотрудничества в области развития и общественной организацией Humanismo у Democacia, Муньос вовлек национальные и международные агентства развития в работу своей компании в сотнях деревень. Из этого партнерства выросли долгосрочные проекты, нацеленные на поиск решений, выгодных для всех стейкхолдеров.

Глава FNC, Луис Хенаро Муньос, пригласил на встречи ультралевых партизан и ультраправых боевиков, чтобы найти новые пути в общее будущее и обеспечить мир и процветание своим регионам. Начало было трудным, но Хенаро выделил финансирование на несколько лет вперед и призвал на помощь производителей кофе. Тысячи производителей кофе ответили достаточно радикально, сплотившись и используя свое численное преимущество для разрешения конфликтов и проведения

тренингов по миротворчеству. Боевики FARC присоединились к инициативе, увидев, что перемирие выгоднее войны. Федерация фермеров не только выжила в одной из самых опасных кризисных зон мира, но и расширила продажи кофе в 32 страны. Урожайность увеличилась, фермеры начали больше зарабатывать, а среда их жизни и труда стала безопаснее и устойчивее.

УРОКИ УСПЕХОВ FNC

FNC - яркий пример позитивных изменений, которые может принести в регион одна компания. Но какие уроки применимы в других кризисных ситуациях? Необходимо выйти за рамки традиционных представлений о CSR и ESG, так как общество склонно отторгать любые показательные действия со стороны бизнеса в условиях кризиса. Компании, реализующие долгосрочные программы вместо разовых акций, завоевывают доверие граждан. Однако никакого единого способа завоевать сердца людей и стать неуязвимым для кризисов не существует. Éxito - колумбийская розничная компания, которая успешно реализует программы по реинтеграции бывших военных в мирную жизнь, беря на работу бывших боевиков и помогая им учиться на реальных задачах. Это помогло компании защитить себя от атак криминала при выходе на недоступные ранее рынки и усиливает лояльность клиентов. Такие примеры показывают, что самые мощные партнерства могут вырастать на пересечении компетенций компании и запросов общества.

ОБУЧАЙТЕ МЕНЕДЖЕРОВ

Руководителей следует учить предвидеть проблемы, связанные с комьюнити, в которых они действуют. Взаимоотношения с местными жителями крайне важны для бизнеса. Руководитель должен понимать мотивацию и опасения местных жителей, оценивать потенциальные кризисы и укреплять веру общества в компанию. Организации, которые активно взаимодействуют с жителями, получают репутационные преимущества перед конкурентами. Руководители должны слушать людей и понимать их умения и знания, а также политические и социальные риски.

Федерация национальных кофейных производителей (FNC) в Колумбии заслужила доверие местных фермеров, увеличивая сроки своего миротворческого проекта с 5 до 10 лет. В странах, подверженных конфликтам и кризисам, люди слышат много обещаний, но видят мало действий. Чтобы завоевать доверие комьюнити, фирмы должны доказывать свою преданность и заинтересованность в благополучии людей. Деятельность на благо процветания общества и мира помогает гарантировать людям достойное существование и приличный заработок. Луис Хенаро Муньос признает, что успех любой фирмы связан с тем обществом, на благо которого она работает. Это стало возможно в основном благодаря смелости, проявленной главой FNC при переходе на новую модель работы с обществом, и перемирию, которое помогли установить в регионе фермеры вроде Лопеса.

Вопросы:

1. С какими рисками столкнулся Хенаро Муньос и FNC при падении цен на кофе и во время конфликтов в Колумбии, и как они были решены с помощью стратегического менеджмента, учитывая CSR и ESG?
2. Какой опыт по установлению диалога с обществом и решению социальных проблем могут использовать компании на примере: Dilmah Ceylon Tea и Chobani?

3. Какие риски для бизнеса могут возникнуть при игнорировании CSR и ESG?
4. Как изменение климата, глобализация и усиливающееся неравенство влияют на экономику, политику и здравоохранение?
5. Какие подходы к решению проблем уже не работают в новой реальности и неопределенности?

Задание 5

Лидеры и руководители на современном этапе⁹

Дженнифер не понимает, почему ее оценки сотрудниками низкие, учитывая ее регалии и опыт. В последнее время произошли изменения в компании: должности были упразднены, число подчиненных увеличилось, а многие сотрудники теперь работают в других проектах. Дженнифер больше не имеет своего офиса и вынуждена присоединяться к совещаниям своих сотрудников. Ее обязанности по управлению персоналом остались прежними, но ей были поручены новые задачи, связанные с цифровизацией компании и повышением технической квалификации персонала. Она должна создавать благоприятный психологический климат, одновременно сокращая штат. Она разочарована, несчастна и подавлена. Многие из ее коллег испытывают такие же чувства. Возможно, Дженнифер не может адаптироваться к динамично развивающейся компании.

Руководители компаний из разных стран жалуются на разочарование и переутомление своих менеджеров. Исследовательская компания Gartner выяснила, что 68% управленцев всегда находятся в подавленном настроении. Несмотря на это, только 14% компаний пытаются облегчить их бремя. Традиционная роль руководителя формировалась в иерархических организациях индустриальной эпохи, но выглядит устаревающей в гибких горизонтальных структурах компаний постиндустриальной эпохи. Но людям все еще нужны лидеры, и хорошие отношения с руководством являются ключевым критерием удовлетворенности работой и благополучия сотрудников. Но плохой управленец может стать причиной стресса, депрессии и текучки кадров. Роль руководителя должна быть переосмыслена и даже раздроблена для адаптации к новым условиям. Если ничего не предпринимать, это может привести к катастрофе.

ЧЕТЫРЕ ОПРЕДЕЛЯЮЩИХ ТРЕНДА

С начала 1990-х годов по настоящее время прошло несколько волн изменений в бизнесе. Первая волна была направлена на устранение бюрократии и увеличение эффективности. Рекомендации консалтинговых фирм вели к передаче бизнес-процессов подрядчикам в других странах и сокращению количества уровней управления. Топ-менеджеры вынуждены были играть роль рядовых сотрудников, расширяя круг своих обязанностей и управляя большим количеством подчиненных. Цифровизация в начале 2010-х годов разрушила барьеры между сотрудниками и топ-менеджерами,

⁹ Harvard Business Review Май — июль 2022 // <https://big-i.ru/>

подорвав управленческий авторитет последних. Следующая волна, начиная с середины 2010-х, включала эджайл и изменения, направленные на стимулирование инноваций и сокращение сроков. Поскольку подбор кандидатов на вакансии происходил онлайн, функциональные руководители утратили свою роль посредников при назначениях, а авторитет в глазах сотрудников упал. В связи с пандемией в 2020 году, наступила четвертая волна, вынудившая компании и их работников прибегнуть к гибкой организации труда. Эти перемены привели к потере оперативного контроля руководителями над продуктивностью работников и к новой задаче - культивировать в коллективе взаимную эмпатию, чтобы привлечь и удержать сотрудников. В итоге, руководители должны думать о том, как привести команду к успеху, а не о том, чтобы заботиться о процессах. Навыки, которые были необходимы лидерам в прошлом, уже не актуальны, и лидеры должны постоянно адаптироваться к новым условиям.

Инновации требуют нового подхода к лидерству: управление, навыки и структуру. Руководитель должен помогать команде достигать успеха, а не заботиться о своих личных достижениях. От лидера ожидают умения помогать коллективу. Многие организации признают важность наставничества, коммуникации и благополучия сотрудников.

НОВЫЕ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ

Три компании из разных отраслей – банковских услуг, технологий и телекоммуникаций – осознали необходимость пересмотра роли руководителей и совершили качественный прорыв в своих подходах. Вместо радикальных реформ, Standard Chartered Bank переименовал должности и аккредитировал менеджеров, которые стали лидерами взаимодействия. Также были укреплены сообщества, развиты навыки наставничества и организованы командные тренинги. Компания Huawei разработала уникальную методику привлечения талантов и формирования культуры внутри компании. Ericsson на своих фабриках применяет концепцию Industry 4.0, автоматизирует процессы и развивает цифровые навыки сотрудников. Эти компании продемонстрировали, что для изменения подхода не нужно всего переворачивать вверх дном, а достаточно сделать несколько базовых шагов.

Новый директор по кадрам в IBM осознала, что глобальные преобразования, запущенные тогдашним генеральным директором, невозможны без управленцев новой формации. IBM предстояло поменять 50% своей продуктовой линейки, выйти на несколько растущих рынков и переключиться на модель «ПО как услуга». Компания строит культуру, нацеленную на инновации и ускорение, и ожидает, что менеджеры возглавят процесс переподготовки.

Кадровая служба задействовала ИИ для избавления менеджеров от административной работы, а также для помощи в кадровых решениях. Руководители теперь могут уверенно обосновывать свои решения и поддерживать стремление людей развиваться.

IBM, как и Standard Chartered, внедрила систему аккредитации для менеджеров среднего звена и требует, чтобы они получали «лицензии» на ключевые виды деятельности. Это привело к улучшению вовлеченности сотрудников и качеству новых наймов. Компания перешла от управления производительностью к ее повышению и

использует обратную связь для оценки карьерного роста менеджеров. Данные о разнообразии и инклюзивности, оттоке ценных сотрудников и развитии навыков собираются и используются для формирования Индекса успешности и предложения программ обучения для менеджеров. Прохождение курсов по развитию лидерских качеств снижает вероятность попадания в нижний дециль Индекса успешности на 20%.

IBM увольняет руководителей, которые не готовы развиваться и не достигают результатов. Компания призывает своих сотрудников изменить свои привычки и пересмотреть устаревшие практики, чтобы стать более вовлеченными в работу и рост. Австралийская телекоммуникационная компания Telstra решила упростить иерархическую структуру управления, уменьшив количество уровней управления до трех и создав две отдельные должности: лидера и руководителя проектов. Лидеры следят за навыками и умениями своих сотрудников, чтобы удовлетворить потребности организации.

Глубина контактов с людьми внутри команды определяет результативность лидеров. Лидеры операций сосредоточены на трудовом процессе и коммерческих целях бизнеса.

Компания Telstra применяет успешную модель раздвоенного менеджмента, где лидеры, отвечающие за развитие навыков, работают в тандеме с руководителями проектов, которые определяют приоритеты трудового процесса. Эта модель не нова, но Telstra доказала ее эффективность во всех службах компаний, использующих адаптивные практики и гибкие схемы работы. Руководители имеют одинаковый диапазон зарплат и участвуют в совещаниях старших руководителей на равных. Вместе они составляют «уравнение работы», отражающее результативность, навыки и умения каждого, а также динамику развития кадрового потенциала.

Важно изменить подход к управлению в цифровую эру, чтобы быть более адаптивными и инновационными. Инвесторы оценивают человеческий капитал, поэтому руководители должны быть компетентными и заботиться о культуре компании. Новые названия должностей и изменения мировоззрения могут помочь, но это требует времени. Примеры компаний, таких как Telstra, Standard Chartered и IBM, показывают, что изменения могут привести к системным изменениям и помочь людям работать в современных условиях.

Вопросы:

1. Какие основные требования к лидерам возникли в связи с последней волной изменений в бизнесе, вызванной пандемией?
2. Какие навыки и структуры необходимо изменить в организациях для успешной адаптации к новым условиям?
3. Какие базовые шаги были сделаны компаниями Standard Chartered Bank, Huawei и Ericsson для пересмотра роли руководителей?
4. Какую культуру построила компания IBM для ускорения и инноваций, и какие методы использовала для подготовки менеджеров к изменениям?
5. Какие меры были предприняты IBM и Telstra для изменения структуры управления и перехода к более вовлеченному руководству?

Задание 6

ИТ-рынке¹⁰

С конца февраля на ИТ-рынке произошло много перемен. Крупные иностранные компании объявили об уходе из России или приостановке операций, западные клиенты отказываются иметь дело с российскими подрядчиками.

Как организовать работу с командой ИТ-специалистов таким образом, чтобы максимально повысить эффективность их работы? Отъезд квалифицированных ИТ-специалистов из России затрудняет работу компаний и госструктур. В феврале-марте 2022 года страну покинуло 50-70 тыс. человек из ИТ-сферы, а вторая волна может увеличить эти цифры на 70-100 тыс. Российское правительство предложило меры господдержки (налоговые льготы, отсрочка от армии, льготная ипотека) для удержания специалистов в стране. Опрос Heads Partners и EY показал, что 40% российских ИТ-специалистов уехали за границу, опасаясь за личную безопасность (20%), закрытие границ (20%), отмену проектов (16%) и планировали уехать (11%). Для ИТ-специалистов самореализация критически важна, что затрудняется при отъезде.

Лидеры компаний играют ключевую роль в решении сотрудников об отъезде, заявил Абрамкин. Если работодатель считает, что Россию нужно покинуть, и предлагает релокационную поддержку, это формирует отношение сотрудников и повышает вероятность отъезда. Некоторые работодатели сумели предотвратить значительный отток ИТ-кадров за рубеж. Во многих компаниях удаленка из-за границы запрещена. Сотрудники, у которых есть потребность работать из-за рубежа, могут получить разрешение на индивидуальной основе. Многие айтишники, оставшиеся в России, назвали семейные обстоятельства (33%) как главную причину. 28% респондентов не рассматривали вариант переезда, а 17% опасались проблем с адаптацией. Правительственные льготы и преференции не имеют большого значения. Треть респондентов, опрошенных Heads Partners и EY, думают о релокации в течение года или двух. Многие из них не хотят отрывать детей от учебы. Так что если осенью геополитическая ситуация не нормализуется, стоит ожидать новой волны ИТ-эмиграции, причем люди будут уже действовать сознательно, а не на эмоциях.

ИТ-РЫНОК ТРУДА

Российский ИТ-сектор пострадал от кризиса меньше, чем другие отрасли, но согласно прогнозам IDC, объем рынка в 2022 году сократится на 39% из-за санкций, приостановки проектов и сокращения поставок оборудования. В то же время государство планирует обеспечить разработчиков масштабными проектами, а крупные частные компании продолжают цифровизацию. Предстоит трансформация ИТ-департаментов во многих организациях, и нагрузка на ИТ-специалистов увеличится, особенно на специалистов по информационной безопасности. Несмотря на снижение количества вакансий в сфере ИТ перед майскими праздниками, эксперты утверждают, что рынок труда в этой отрасли далек от насыщения. Некоторые компании передают своих сотрудников другим организациям, а некоторые готовы брать людей впрок,

¹⁰ Harvard Business Review Май — июль 2022 // <https://big-i.ru/>

целыми командами. Дефицит разработчиков, инженеров серьезного уровня и других ИТ-профессионалов оценивается в 600 тыс. до 1,5 млн. человек.

Компании имеют возможность привлечь ценных кандидатов на рынок труда, но ИТ-специалисты получают множество предложений. Лия Королева из "МТС Диджитал" считает, что не все готовы менять работу, но количество новых сотрудников в компании выросло. Компания оптимизировала технологии найма и пересмотрела подходы к рекрутменту, что привело к найму на 30% больше людей в апреле, чем в марте. Компания активно ищет ИТ-специалистов и руководителей, способных организовать команду из группы дорогостоящих ИТ-перфекционистов. В "МТС Диджитал" более 600 вакансий, в основном в области разработки. Спрос на квалифицированных ИТ-специалистов вероятно сохранится в ближайшие месяцы.

МИЛЛИОН ЗА АЙТИШНИКА

Эксперты рынка труда считают, что только в ИТ-сфере зарплата будет расти наравне с инфляцией. Заработная плата будет зависеть от уровня специалиста и востребованности его профиля. Кандидаты не снижают зарплатные ожидания, а наоборот, часто получают офферы с высокими зарплатами. Эксперты предупреждают, что айтишникам не стали сговорчивее, особенно звезды, которые выбирают из десятков офферов. Крупные банки и экосистемы сильно перегрели рынок ИТ-специалистов, и даже нынешний кризис не замедлит рост зарплат. В то же время, многим бывшим сотрудникам западных вендоров будет непросто адаптироваться в российских компаниях.

Для привлечения и удержания ИТ-специалистов компаниям стоит использовать долгосрочные программы мотивации, партнерские модели и нематериальную мотивацию, такие как укрепление бренда работодателя. Одной из таких программ является ЛТИ (Long Term Incentive). Для удержания персонала вовлеченность поддерживается командными мероприятиями и помощью психологов. Компании также предлагают дополнительный отпуск и организуют мастер-классы и арт-терапию. Кроме того, некоторые компании участвуют в проектах с вузами. Например, ЦФТ создала финтех-магистратуру с Новосибирским гос. университетом.

В ПРОГРАММИСТЫ С НУЛЯ

В условиях кризиса профессионалы из группы риска переходят в ИТ-отрасль, в результате спрос на онлайн-обучение ИТ-профессиям растет, в то время как спрос на маркетинговое обучение снижается. Однако корпоративные заказы также сократились, что означает, что выпускникам курсов не стоит рассчитывать на высокий спрос и зарплаты. Несмотря на это, некоторые компании предлагают стажировки и программы для новичков, которые могут привести к трудоустройству. В ИТ-отрасли возможны два варианта карьерного развития: стать экспертом в какой-то одной сфере, разбираясь в ряде смежных областей, или развивать глубокую экспертизу в одной сфере, при этом необходимы и мягкие навыки. Рынок труда в ИТ-сфере будет меняться, и работодатели будут вынуждены пересматривать методы привлечения и удержания специалистов.

Вопросы:

1. Какие методы мотивации могут помочь компаниям удержать ИТ-специалистов?

2. Какие вызовы может представить для компаний рынок труда в ИТ-сфере в будущем?

3. Какие причины остаются главными для ИТ-специалистов, которые решают не эмигрировать из России?

4. Как компании могут привлечь ценных кандидатов на рынок труда среди ИТ-специалистов?

Задание 7

Образовательные услуги¹¹

Образовательный ландшафт в России и в мире стремительно меняется. Свою роль сыграли геополитический кризис, деглобализация, пандемия. Каким должно быть образование, чтобы ответить на новые запросы общества?

Образование в России столкнулось с тремя серьезными вызовами: изоляция от международного сообщества, изменение потребностей аудитории и последствия пандемии. Многие иностранные образовательные организации приостановили сотрудничество с Россией, что затрудняет поступление студентов на зарубежные программы. Возможности сдачи экзаменов, таких как TOEFL, IELTS, GRE и GMAT, были также ограничены, что создаст сложности в получении международного образования в ближайшие годы. Крупнейшие провайдеры онлайн-образования закрыли доступ к платным курсам для российских студентов, а также российские бизнес-школы больше не могут получить международную аккредитацию.

Три ассоциации определяют глобальные стандарты бизнес-образования: европейская EFMD, американская AACSB и английская AMBA. Несмотря на то, что текущие аккредитации не отзываются, новые аккредитации и продления существующих невозможны. Это ограничение негативно сказывается на международном рейтинге, поскольку только аккредитованные школы могут участвовать в рейтинге. Российские университеты также рискуют выпасть из международных рейтингов, что приведет к исчезновению российских вузов с международных радаров. Это приведет к ограничению международных академических обменов и сокращению возможностей обучения за рубежом. Международные рейтинги и аккредитация сегодня – не лучший, но один из немногих способов подтверждения академической репутации. Российские университеты вынуждены переориентироваться на партнеров из СНГ, Ближнего Востока и Азии. Ведущие российские университеты, бизнес-школы и корпоративные университеты должны возглавить процесс по выстраиванию взаимодействия.

ЧЕМУ УЧИТЬ ПРОФЕССИОНАЛОВ ВО ВРЕМЯ КРИЗИСА

Российские вузы не почувствуют недостатка абитуриентов, но перед бизнес-школами и университетами, работающими с профессионалами, стоит вызов — перестройка экономики, из-за которой устарели прежние программы. Ожидается сокращение спроса на платные образовательные программы, что приведет к уходу учебных заведений, не обладающих сильным брендом и репутацией. Большинство компаний

¹¹ Harvard Business Review Май — июль 2022 // <https://big-i.ru/>

сегодня борются за выживание, горизонт планирования схлопнулся до нескольких месяцев. Люди не готовы тратить время и деньги на длительные программы обучения, им важнее поддержка и осмысление происходящего. Менеджеры хотят безопасное интеллектуальное и социальное пространство, где они могут осмыслить происходящее, познакомиться с работающими практиками и пересмотреть личную стратегию. Образование временно берет на себя функцию психотерапии, оказывая поддержку человеку, оказавшемуся в ситуации неопределенности.

Современный бизнес сталкивается с геополитическими вызовами и должен адаптироваться к изменяющейся ситуации. Ключевые задачи для бизнеса включают международное развитие, создание устойчивых международных логистических и платежных экосистем, корпоративную дипломатию и стратегические партнерства, оптимизацию затрат и улучшение операционных процессов. Технологическая и цифровая устойчивость также являются ключевыми задачами, которые требуют пересмотра текущих R&D-процессов в сторону гибкости и клиентоцентричности. Командное лидерство и создание сильной корпоративной культуры также крайне важны для успеха в современном бизнесе.

ГЛОБАЛЬНЫЕ ВЫЗОВЫ.

Российские учебные заведения следят за глобальными образовательными трендами, несмотря на растущую изоляцию. В последние десятилетия идея глобальности привела к росту числа международных студентов в мире. Однако пандемия и геополитическая напряженность замедлили процессы глобализации. Теперь на смену глобальной интеграции приходит деглобализация, усиление интеллектуального суверенитета стран и борьба с утечкой мозгов. Россия пересматривает свою политику в области международных академических обменов. В будущем, понятие глобальности в образовании может быть пересмотрено. В ближайшее десятилетие может сформироваться третий макрорегион - евразийский, включая Китай, Центральную Азию и Россию.

Одним из драйверов изменений образовательного ландшафта становится переоценка возможностей онлайн-обучения. В России рынок онлайн-курсов сократится на 35-40% из-за завершения пандемии и нового экономического кризиса. Международные платформы также испытывают сложности с увеличением пользователей. Основная причина - слабый образовательный опыт, который проигрывает опыту очного обучения. Онлайн-курсы это цифровая упаковка старых лекционных форматов с элементами интерактива, но на педагогический вопрос "как человек учится в цифровом пространстве" пока нет ответа. Следующий этап онлайн-образования может быть связан с созданием виртуальных вселенных, которые дадут образовательный опыт, превосходящий опыт обучения в реальном классе.

Новое поколение онлайн-обучения будет основано на LXP-платформах, искусственном интеллекте, персонализированном подходе и массовых VR/AR-технологиях. Китай, который инвестировал почти \$30 млрд в EdTech-проекты, имеет большой шанс на прорыв. Взрослое обучение также станет зоной изменений. Понимание непрерывного образования связано не только с карьерным ростом, но и с личными целями и желанием выстроить устойчивую систему координат. В условиях перманентных кризисов растет спрос на личное благополучие. Новая зона роста приведет к появлению образования, построенного на новых принципах. Китай имеет большой шанс на

прорыв благодаря инвестициям в EdTech-проекты, а взрослое обучение и личное благополучие становятся все более важными.

В БЛИЖАЙШИЕ ГОДЫ

В будущем обучение будет происходить в небольших сообществах, объединенных общими ценностями и интересами, где доверие и социальная безопасность будут основой для раскрытия человеческого потенциала. Целью обучения станет постановка адекватных вопросов и поиск решений при поддержке преподавателя, а работа с многообразием людей из разных социальных групп и профессий станет основой обучения. Физическое и психологическое развитие будут иметь одинаковое значение, и это потребует перехода к конструированию персонального образовательного опыта. В ближайшие годы привычный образовательный ландшафт будет изменяться под влиянием деглобализации, появления нескольких крупных образовательных макро-регионов, формирования множества локальных образовательных экосистем и неформальных сообществ. Поиск баланса между формальным и неформальным образованием станет одним из главных вызовов и персональной зоной ответственности каждого человека. В российской образовательной среде будут формироваться новые глобальные интеллектуальные повестки, которые будут возглавлять крупные образовательные и научные учреждения при поддержке государства, а также частные образовательные проекты, ориентированные на жизненные потребности человека.

Вопросы:

1. Как взрослое обучение может стать зоной роста и как это может повлиять на стратегический менеджмент организаций?
2. Какие факторы влияют на изменение образовательного ландшафта в России?
3. Какие тенденции можно наблюдать в области онлайн-обучения в России?
4. Какие изменения в программе обучения могут быть необходимы для образовательных учреждений в связи с перестройкой экономики?
5. Какими качествами должны обладать образовательные учреждения, чтобы остаться востребованными в условиях сокращения спроса на платные образовательные программы?

Рекомендуемая литература:

1. Басовский Л. Е. Современный стратегический анализ [Электронный ресурс] Басовский Л. Е. Учебник. Издательство: НИЦ ИНФРА-М. Уровень образования: ВО. – Магистратура, 2021. - 256 с. - Текст: электронный. - URL:<https://znanium.com/read?id=398635> (дата обращения 04.04.2022) – Режим доступа: по подписке
2. Сафиуллин М.Р., Зайнуллина М.Р. Учебно-методическое пособие «Современный стратегический анализ» предназначено для семинарских и самостоятельных занятий магистров, обучающихся по направлению 38.04.02 «Менеджмент». /Сафиуллин М.Р., Зайнуллина М.Р. – Казань: Казан.ун-т, 2014. – 33 с. // https://shelly.kpfu.ru/eksu/docs/F761899411/Uchebno_metodicheskoe_posobie.SSA.2014.pdf

3. Сафиуллин М.Р., Зайнуллина М.Р. Современный стратегический анализ / Сафиуллин М.Р., Зайнуллина М.Р. Казань, 2012. // eLIBRARY ID: 22054182

4. Сафиуллин М.Р., Зайнуллина М.Р. Современный стратегический анализ/Сафиуллин М.Р., Зайнуллина М.Р. Учебно-методическое пособие по дисциплине «Современный стратегический анализ» для проведения семинарских, индивидуальных и самостоятельных занятий для магистров, обучающихся по направлению 080200 Менеджмент / Казань, 2012. // eLIBRARY ID: 22920403

Раздел II. Самостоятельные занятия

Задание: По материалам сети Интернет, а также по открытым источникам в средствах массовой информации разработать рабочую тетрадь на примере российского или зарубежного предприятия. Предприятия выбираются на ознакомительных занятиях и закрепляются за магистром в течение семестра. В группе не должны повторяться примеры предприятий и организаций. Каждый магистрант накапливает информацию по своей организации и структурирует ее.

Рабочая тетрадь состоит из следующих блоков:

Внешний анализ

- Глобальные тенденции развития отрасли
- Тенденции развития отрасли в РФ
- Ситуация на локальном рынке
- Инициативы федеральных структур
- Инициативы республиканских и местных органов
- Прогноз ситуации

Внутренний анализ

- Анализ показателей развития
- Анализ бюджета
- Анализ организационной структуры
- Основные конкурентные преимущества организации и руководителя
- «Узкие» места

Компетенции, которые необходимо иметь организации и руководителю для успешного конкурентного развития

Измеримые параметры ключевых факторов успеха

Условия приобретения и развития корневых компетенций

Альтернативы развития

Оценка альтернатив

Обоснование стратегии

Варианты развития (приобретения) новых компетенций

Формулировка общей стратегии

Контроль достижения результатов.

Рекомендуемая литература:

1. Басовский Л. Е. Современный стратегический анализ [Электронный ресурс] Басовский Л. Е. Учебник. Издательство: НИЦ ИНФРА-М. Уровень образования: ВО. – Магистратура, 2021. - 256 с. - Текст: электронный. - URL:<https://znanium.com/read?id=398635> (дата обращения 04.04.2022) – Режим доступа: по подписке
2. Сафиуллин М.Р., Зайнуллина М.Р. Учебно-методическое пособие «Современный стратегический анализ» предназначено для семинарских и самостоятельных занятий магистров, обучающихся по направлению 38.04.02 «Менеджмент». /Сафиуллин М.Р., Зайнуллина М.Р. – Казань: Казан.ун-т, 2014. – 33 с. // https://shelly.kpfu.ru/e-ksu/docs/F761899411/Uchebno_metodicheskoe_posobie.SSA.2014.pdf
3. Сафиуллин М.Р., Зайнуллина М.Р. Современный стратегический анализ / Сафиуллин М.Р., Зайнуллина М.Р. Казань, 2012. // eLIBRARY ID: 22054182
4. Сафиуллин М.Р., Зайнуллина М.Р. Современный стратегический анализ / Сафиуллин М.Р., Зайнуллина М.Р. Учебно-методическое пособие по дисциплине «Современный стратегический анализ» для проведения семинарских, индивидуальных и самостоятельных занятий для магистров, обучающихся по направлению 080200 Менеджмент / Казань, 2012. // eLIBRARY ID: 22920403