

ФГБОУ ВО «Воронежский государственный
технический университет»

В.Н. Родионова С.П. Хрусталева

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Издание второе, переработанное и дополненное

Утверждено Редакционно-издательским советом
университета в качестве учебного пособия

Воронеж 2015

Родионова В.Н. Стратегический менеджмент: учеб. пособие [Электронный ресурс]. – Электрон. текстовые, граф. данные (903 Кб)/ В.Н. Родионова, С.П. Курбатова.- Изд. 2-е, перераб. и доп. - Воронеж: ФГБОУ ВПО «Воронежский государственный технический университет», 2015. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). – Систем. требования: ПК 500 и выше; 256 Мб ОЗУ; Windows XP; MS Word 2007 или более поздняя версия; 1024x768; CD-ROM; мышь. – Загл. с экрана.

В учебном пособии излагаются научные основы, концепция и основные задачи стратегического менеджмента, рассматриваются вопросы анализа внешней среды и внутренних возможностей предприятия, подходы к разработке стратегических альтернатив, проблемы реализации стратегических решений.

Издание соответствует требованиям Федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по направлению 38.03.02 «Менеджмент», профили «Менеджмент организации», «Логистика и управление цепями поставок», «Производственный менеджмент», Финансовый менеджмент», «Информационный менеджмент», дисциплине «Стратегический менеджмент».

Табл. 13. Ил. 29. Библиогр.: 41 назв.

Рецензенты: кафедра экономики и управления
организациями ВГУ (д-р экон. наук,
проф. Ю.И. Трещевский);
д-р экон. наук, проф. И.Л. Борисенко

© Родионова В.Н., Курбатова С.П., 2015

© Оформление. ФГБОУ ВПО

«Воронежский государственный
технический университет», 2015

ВВЕДЕНИЕ

Стремительное изменение деловой среды Российских предприятий обуславливают возрастание важности стратегического управления.

Стратегическое управление следует рассматривать как современную модель управления предприятием, нацеленную на выработку стратегии успешного функционирования и развития предприятия в долгосрочной перспективе, создание управленческого инструментария для превращения этой стратегии в текущие производственно-хозяйственные планы

Разработка и применение конкретных форм стратегического управления является объективным результатом эволюции теории управления.

Учебное пособие ориентировано на последовательное овладение навыками организационно-управленческой и информационно-аналитической деятельности, предусмотренными в требованиях к уровню подготовки бакалавров по направлению 38.03.02 «Менеджмент».

Целью учебного пособия является формирование у студентов знаний, умений решения задач стратегического управления на уровне предприятия (организации), использования методов выработки стратегии развития предприятия и достижения конкурентных преимуществ.

Как учебная дисциплина стратегический менеджмент является логическим завершением обучения по следующим блокам взаимосвязанных дисциплин: теория организации, управление изменениями, стратегический маркетинг, экономика фирмы, функциональный менеджмент, в том числе управление человеческими ресурсами, организация инновационной деятельности предприятия.

Цель и задачи изучения дисциплины

Цель дисциплины – сформировать комплекс знаний, базовых умений и практических навыков в области стратегического менеджмента.

Задачи дисциплины:

- изучить теоретические основы стратегического менеджмента;
- овладеть методами стратегического анализа и получить практические навыки по их применению;
- усвоить правила и процедуры выработки и реализации стратегий предприятия на всех уровнях иерархии управления; а также овладеть практикой их использования для решения задач развития предприятия в долгосрочной перспективе.

В результате изучения дисциплины формируются следующие компетенции:

- способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений (ПК-9);
- готовность участвовать в разработке стратегии организации, используя инструментарий стратегического менеджмента (ПК-15);

Студент должен знать:

- основные теории стратегического менеджмента (ПК-15);
- содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления (ПК-15);
- классификация организационных стратегий и их характеристик (ПК-9);
- теоретические и практические подходы к определению источников и механизмов обеспечения конкурентных преимуществ предприятия (организации) (ПК-15).

уметь:

- применять понятийно-категорийный аппарат стратегического менеджмента в профессиональной деятельности (ПК-15);
- разрабатывать и формулировать миссию, стратегическое видение и цели организации (ПК-15);

- анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию (ПК-15);

- разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации (ПК-15);

- выявлять взаимосвязи между функциональными стратегиями организации (ПК-9);

- определять основные направления формирования условий эффективного выполнения стратегии организации (ПК-15).

владеть:

- навыками стратегического планирования при разработке конкурентных стратегий (ПК-15);

- методами анализа внешней и внутренней среды предприятия (организации) (ПК-15);

- навыками проведения анализа взаимосвязей между функциональными стратегиями организации (ПК-9);

- методами формулирования и реализации стратегии на уровне бизнес-единиц (ПК-15).

1. ВВЕДЕНИЕ В СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

1.1. Предпосылки стратегического управления

Термин «*стратегическое управление*» был введен на стыке 60-70-х гг. для того, чтобы внести различие между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на высшем уровне.

Необходимость проведения такого различия была вызвана переходом к новой модели управления развитием организации в меняющейся среде.

Можно выделить четыре фактора-условия, определяющих актуальность стратегического управления /1/:

1. Во второй половине XX века число задач, обусловленных внутрифирменными и внешними изменениями, неуклонно возрастает. Многие из них принципиально новы и не подлежат решению исходя из опыта, полученного в первой половине XX века.

2. Множественность задач наряду с расширением географических рамок национальных экономик приводит к дальнейшему усложнению управленческих проблем.

3. Возрастает роль высшего звена управления, в то время как совокупность управленческих навыков, выработанных в первой половине века, все меньше соответствует условиям решения возникающих задач.

4. Усиливается нестабильность внешней среды, что повышает вероятность стратегических неожиданностей, внешних изменений, их непредсказуемость.

Исключительно важным становится использование гибкого управления, которое обеспечит адаптацию предприятия к быстро меняющейся окружающей среде.

Своевременное реагирование на возникающие изменения достигается посредством стратегического управления развитием предприятия.

1.2. Понятие стратегического управления

Стратегическое управление можно определить как процесс разработки, принятия и реализации стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения.

Современное представление о понятии стратегического управления наиболее четко изложено В.С. Катькало. По его мнению, «стратегическое управление – это проактивный стиль управления, основанный на видении будущего образа фирмы и на ее динамических организационных способностях к обновлению, с учетом изменений внешней среды, своей бизнес-модели, обеспечивающей присвоение недоступных конкурентных экономических выгод (рент) /12/.

Стержнем стратегического управления выступает система стратегий, включающая ряд взаимосвязанных конкретных предпринимательских, организационных и трудовых стратегий. Стратегия – это заранее спланированная реакция организации на изменение внешней среды, линия ее поведения, выбранная для достижения желаемого результата.

Ключевые характеристики стратегического аспекта управления организацией в сравнении с оперативным (текущим) управлением, практиковавшимся в бизнесе свыше 20 лет назад, представлены на рис. 1.

С учетом отмеченных особенностей будем понимать стратегическое управление следующим образом.

Стратегическое управление – это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как ее основу, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, адекватные воздействию окружающей среды и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в конечном счете дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.

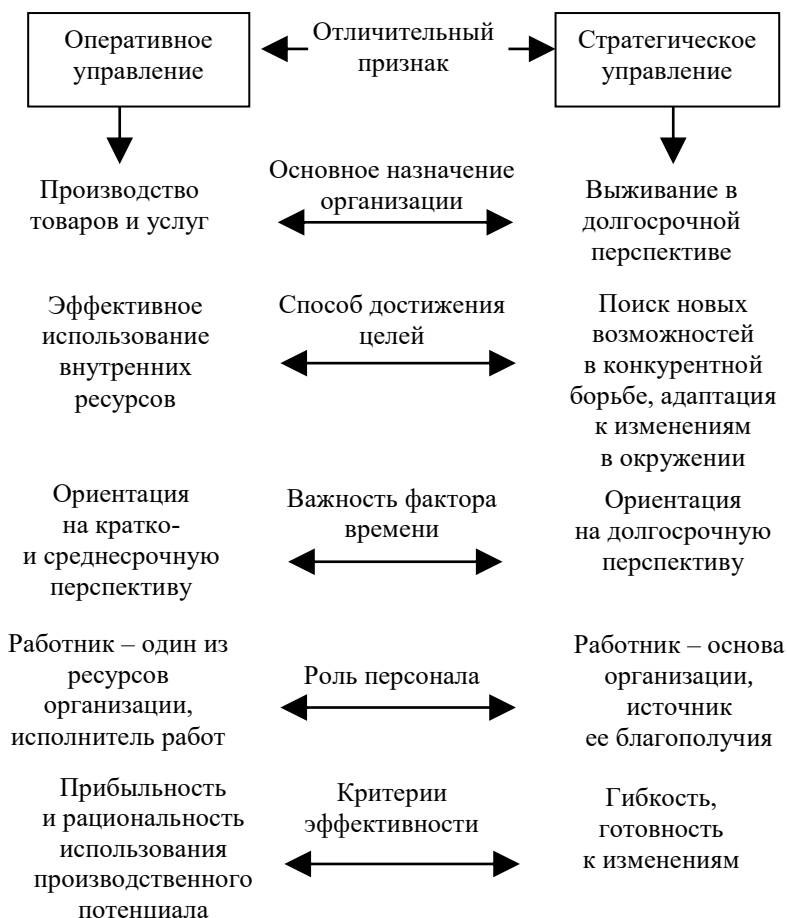


Рис. 1. Характеристики оперативного и стратегического управления

1.3. Этапы развития стратегического управления

В зависимости от приоритета используемых подходов и реакции на внешние изменения в развитии корпоративного управления выделяют следующие этапы:

- бюджетно-финансовый контроль;

- управление на основе экстраполяции;
- предвидение изменений;
- управление на основе гибких экстренных решений.

В зависимости от приоритета используемых подходов и реакции на внешние изменения в развитии стратегического управления выделяют следующие этапы (рис. 2):

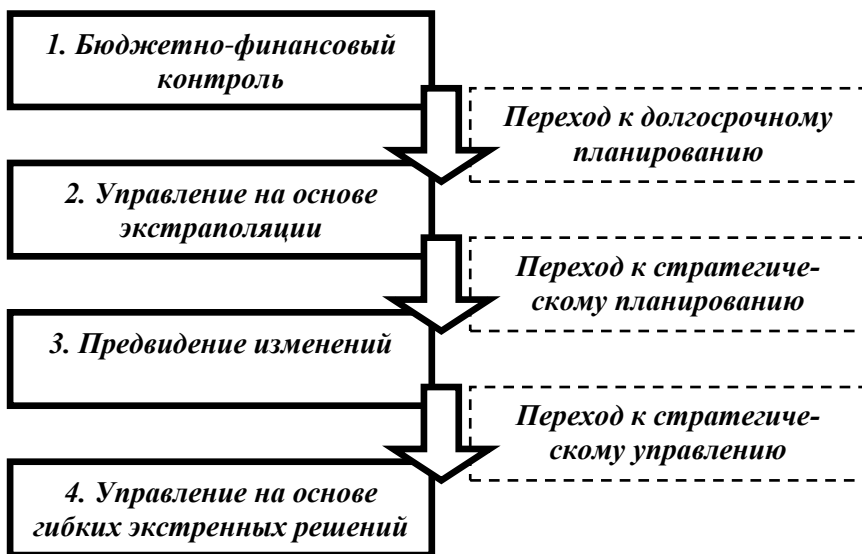


Рис. 2. Этапы развития методологии управления

Первый этап, 1900-1950 гг., – *управление на основе бюджетно-финансового контроля (постфактум)*, для которого характерны:

- внутренняя направленность отчетности и плановой информации;
- отсутствие системной информации о внешних условиях деятельности предприятия.

Бюджетный контроль осуществляется путем внесения поправок в объем и структуру доходов/расходов производства и сбыта по мере изменения текущей ситуации на рынке при условии сохранения основных направлений деятельности

предприятия. Такая реакция на изменения наиболее естественна для предприятия, но требует много времени на осознание неизбежности изменений, выработку новой стратегии и адаптацию к ней системы.

В условиях нарастания темпов изменений такой тип управления неприемлем.

Второй этап, 1950–1960-е гг., – *управление на основе экстраполяции*. Бюджетно-финансовый контроль дополняется экстраполятивными прогнозными оценками объема продаж на несколько лет вперед. На основании контрольных цифр, заданных в прогнозе продаж, определяются все функциональные планы производства, маркетинга, снабжения и др., которые затем агрегируются в единый финансовый план. Главная задача менеджера состоит в выявлении экономических проблем, лимитирующих рост организации.

Третий этап, 1960-1980-й гг., – *управление на основе предвидения изменений* и определение реакции на них путем выработки соответствующей стратегии. Для данной системы управления характерны:

- отход от экстраполирования оценок;
- учет изменчивости факторов деятельности;
- анализ внутренних возможностей предприятия и внешних факторов;
- поиск путей наилучшего использования внутренних возможностей с учетом внешних ограничений и соответствия имеющихся резервов требованиям внешней среды;
- альтернативность решений.

Четвертый этап, с начала 80-х гг. по настоящее время, – *управление на основе гибких экстренных решений (стратегическое управление)*, когда многие важные задачи возникают настолько стремительно, что их невозможно вовремя предусмотреть. Отличительными чертами такой системы управления являются следующие:

- акцент на внедрение стратегических решений и интеграцию управленческих действий;

- децентрализация и демократизация управления;
- рост значимости интуиции и усиления качественного подхода в оценках;
- рассмотрение предприятия как субъекта активного воздействия на среду;
- использование стратегии в качестве основного инструмента управления развитием предприятия.

Сравнительная характеристика рассмотренных систем корпоративного управления представлена в табл. 1.

Таблица 1

Сравнительные характеристики систем управления /21/

Параметры	Управление на основе контроля	Управление на основе экстраполяции	Управление на основе предвидения изменений	Стратегическое управление
Допущения	Прошлое повторяется	Тенденции сохраняются	Новые явления/ тенденции предсказуемы	Частичная предсказуемость по слабым сигналам
Тип изменений	Медленное реакции фирмы	Сравним с реакцией фирмы		Быстрее реакции фирмы
Процесс	Циклический			Реальное время
Основа управления	Контроль отклонений, комплексное управление	Целевое управление	Стратегический анализ	Учет развития рынка и внешней среды
Акцент в управлении	Стабильность /реактивность	Предвидение	Исследование	Творчество
Период	С 1900 г.	С 1950-х гг.	1960–х гг.	С 1980–х гг.

Из табл. 1 видно, что сменяющие друг друга системы управления ориентированы на растущий уровень нестабильности среды и все меньшую предсказуемость будущего.

Таким образом, возникновение и практическое использование приемов стратегического управления можно рассмотреть как реакцию на усложнение управленческих задач.

В современной практике выделяют два направления развития стратегического управления:

❖ регулярное стратегическое управление, которое является логическим развитием стратегического планирования и состоит из двух взаимодополняющих подсистем: подсистемы анализа и планирования стратегии и подсистемы реализации стратегии;

❖ стратегическое управление в реальном масштабе времени – решение неожиданно возникающих стратегических задач. Оно развивается в отраслях, где изменения во внешнем окружении происходят с высокой частотой и непредсказуемы.

1.4. Первоначальная концепция стратегического управления

Стили организационного поведения
Взаимосвязь между стилями
поведения и видами управления

■ **Стили организационного поведения.** Одна из первых концепций стратегического управления базировалась на представлении о том, что различные типы поведения организации требуют существенно различных организационных структур и управления. Все разнообразие поведенческих стилей является производным от двух типичных противоположных стилей – приростного и предпринимательского.

Приростный стиль поведения отличается постановкой «от достигнутого», направлен на минимизацию отклонений от традиционного поведения как внутри организации, так и в ее взаимоотношениях с окружающей средой. Организации, придерживающиеся этого стиля поведения, стремятся избежать изменений, ограничить их и минимизировать. Активные действия предпринимаются в том случае, если необходимость

изменений стала настоящей. Поиск альтернативных решений ведется последовательно, и принимается первое удовлетворительное решение.

Предпринимательский стиль поведения отличается стремлением к изменениям, к предвосхищению будущих опасностей и новых возможностей. Ведется широкий поиск управленческих решений, разрабатываются многочисленные альтернативы, и из них выбирается оптимальная. Обобщенная сравнительная характеристика стилей организационного поведения представлена в таблице 2.

Таблица 2

Сравнительная характеристика стилей организационного поведения

	<i>Приростной стиль поведения</i>	<i>Предпринимательский стиль поведения</i>
1	2	3
<i>Цели</i>	Оптимизация прибыльности	Оптимизация потенциала прибыльности
<i>Пути достижения целей</i>	Экстраполяция прошлых подходов	Определяются взаимодействием возможности получения прибыли и качества управления
<i>Ограничения</i>	1. По окружающей среде организации 2. По внутренним возможностям	1. Способность изменить окружающую среду организации. 2. Способность создать требуемые специальности. 3. Способность воспринимать различные способы поведения
<i>Стиль руководства</i>	1. Популярность 2. Умение установить единство подходов	1. Допущение рискованных действий 2. Умение вдохновлять людей на восприятие изменений
<i>Организационная структура</i>	1. Стабильная или расширяющаяся 2. Деятельность организована в соответствии с процессом переработки ресурсов.	1. Гибкая, структурно меняющаяся 2. Деятельность организована в соответствии с проблемами

Продолжение табл. 2

1	2	3
	3. Стремление экономики на масштабах производства 4. Виды деятельности увязаны слабо	3. Виды деятельности жестко увязаны
<i>Стиль принятия решений</i>	1. Реакция в ответ на возникшую проблему 2. С запаздыванием по отношению к появлению проблемы	1. Активный поиск возможностей 2. Предвидение проблем
<i>Подход к адаптации</i>	1. Ориентация на прошлый опыт 2. Незначительные отклонения от статус-кво 3. Рассматривается единственная альтернатива	1. Творческий поиск 2. Большие отклонения от статус-кво 3. Рассматриваются многочисленные альтернативы
<i>Отношение к риску</i>	1. Минимизация риска 2. Соответствие прошлому опыту	1. Сознательный риск 2. Балансировка рискованных вариантов

■ ***Взаимосвязь между стилями поведения и видами управления.*** Имеет место тесная взаимосвязь между стилями организационного поведения и видами управления. Стратегическое управление требует предпринимательского поведения. Конечным результатом стратегического управления является системный потенциал для достижения целей организации и ее внутренняя структура, обеспечивающая чувствительность к переменам во внешней среде.

Задачи руководителя, занимающегося стратегическими проблемами, состоят в том, чтобы:

- выявить необходимость и провести стратегические изменения;
- создать потенциал, способствующий стратегическим изменениям;
- отобрать и воспитать кадры, способные провести стратегические изменения.

Оперативное управление в отличие от стратегического занимается использованием существующей позиции предприятия и основано на приростном стиле поведения.

Руководитель, занимающийся оперативными вопросами, должен превратить потенциал организации в реальную прибыль. К числу его основных задач относятся следующие:

- определение общих оперативных задач;
- мотивация, координация и контроль в процессе выполнения текущих задач.

В первой половине XX века стратегическое и оперативное управление, а также соответствующие им стили поведения выступали для организации как альтернативные. В настоящее время организации все больше нуждаются в одновременном использовании обоих типов поведения и эффективном сочетании двух видов управления.

Отличие стратегического управления от оперативного, по существу, определяется различиями между рассмотренными типами организационного поведения.

1.5. Проблемы и перспективы использования стратегического управления в отечественных условиях

Проблемы стратегического управления Переход к стратегическому управлению

■ **Проблемы стратегического управления.** Наряду с явными преимуществами стратегическое управление имеет ряд недостатков и ограничений на использование:

- в силу своей сущности стратегическое управление не может дать точной и детальной картины будущего;
- оно не может быть сведено к набору стандартных процедур и схем, предписывающих однозначный способ решения проблем развития в определенных условиях;
- организация работ по стратегическому управлению требует огромных усилий, больших затрат времени и средств;

предполагает создание сильной организационной культуры, систем мотивации и организации труда, определенной гибкости.

■ **Переход к стратегическому управлению.** Реализация методологии стратегического управления возможна при наличии следующих условий:

- высокая культура рыночных отношений и внутрифирменная культура;
- широкая и надежная информация о требованиях рынка, ценах, ресурсах, партнерах и конкурентах, а также о затратах и потенциале самого предприятия;
- наличие кадров, владеющих инструментами стратегического управления и обладающих стратегическим мышлением.

Поэтому использование принципов стратегического управления на российских предприятиях предполагает проведение целого комплекса подготовительных работ. Главными направлениями этой работы являются:

1. Создание системы стратегического информационного обеспечения предприятий.
2. Разработка достаточно простых моделей стратегического анализа, позволяющих выяснить причины кризисного состояния, перспективы развития отрасли и выработать реальные стратегии выживания.
3. Подготовка и переподготовка кадров в области стратегического управления.

Вопросы для контроля знаний

1. *Понятие стратегического управления.*
2. *Сравнительная характеристика текущего и стратегического управления.*
3. *Этапы развития стратегического управления.*
4. *Взаимосвязь между стилями организационного поведения и видами управления.*
5. *Проблемы стратегического управления.*

2. ОБЩАЯ КОНЦЕПЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

2.1. Сущность стратегического управления

Функции стратегического управления
Определение сущности стратегического управления
Особенности стратегических решений

■ **Функции стратегического управления.** Стратегическое управление на предприятии выражается в следующих пяти функциях:

1. Планирование стратегии.
2. Организация выполнения стратегических планов.
3. Координация действий по реализации стратегических задач.
4. Мотивация за достигнутые стратегические результаты.
5. Контроль за процессом выполнения стратегии.

Планирование стратегии предполагает выполнение таких подфункций, как прогнозирование, разработка стратегии и бюджетирование. Прогнозирование предшествует собственному составлению стратегических планов. Оно основывается на проведении анализа широкого круга внутренних и внешних факторов-условий функционирования предприятия с целью предвидения возможности развития и оценки риска. Систематический прогноз позволяет выработать обоснованный подход к стратегии предприятия. В прогнозировании традиционно используются три измерения: время (как далеко вперед мы пытаемся заглянуть?), направление (каковы тенденции будущего?), величина (насколько существенны будут перемены?). С учетом результатов проведенного анализа руководство предприятия формулирует миссию (сферу бизнеса, глобаль-

ную цель), определяет перспективы развития организации и разрабатывает стратегию. Увязка стратегических целей предприятия с результатами деятельности отдельных подразделений осуществляется посредством разработки необходимой программы действий и составления бюджета. Бюджетирование включает стоимостную оценку программы и распределение ресурсов.

Организация выполнения стратегических планов предполагает формирование будущего потенциала предприятия, согласование структуры и системы управления с выбранной стратегией развития; создание корпоративной культуры, поддерживающей стратегию.

Координация действий менеджеров по формированию и реализации генеральной стратегии заключается в согласовании стратегических решений различных уровней и последовательной консолидации целей и стратегий структурных подразделений на более высоких ступенях управления.

Мотивация как функция стратегического управления связана с разработкой системы стимулов за достижение поставленных стратегических результатов.

Контроль состоит в непрерывном наблюдении за процессом реализации стратегических планов. Он призван заблаговременно определять надвигающиеся опасности, выявлять ошибки и отклонения от принятых стратегий и политики предприятия.

■ ***Определение сущности стратегического управления.*** Главной целью стратегического управления является развитие потенциала и поддержание стратегической способности предприятия к выживанию и эффективному функционированию в условиях нестабильной внешней среды.

Совокупность рассмотренных функций и цели определяют сущность стратегического управления.

Таким образом, *сущность стратегического управления состоит в формировании и реализации стратегии развития организации на основе непрерывного контроля и оценки про-*

исходящих изменений в ее деятельности с целью поддержания способности к выживанию и эффективному функционированию в условиях нестабильной внешней среды.

■ **Особенности стратегических решений.** Реализация функций стратегического управления осуществляется посредством разработки и принятия стратегических решений.

К числу стратегических решений следует отнести все решения, затрагивающие основные стороны деятельности предприятия, ориентированные на перспективу и принимаемые в условиях неопределенности.

Стратегические решения имеют ряд отличительных особенностей. Главными из них являются следующие:

- инновационный характер;
- направленность на перспективные цели и возможности;
- сложность формирования при условии, что множество стратегических альтернатив неопределенно;
- субъективность оценки;
- необратимость и высокая степень риска.

К числу стратегических решений можно отнести решения о реконструкции предприятия, внедрении новой продукции и технологии, выходе на новые рынки сбыта, приобретении и слиянии предприятий, а также проведении организационных изменений (переход к новым формам взаимодействия с поставщиками и потребителями, преобразование организационной структуры и т.д.).

Пример 1

Выход на новые рынки сбыта является стратегическим решением, которое направлено на перспективные цели, связанные с будущими возможностями; предполагает несколько альтернативных вариантов реализации (работать с посредниками или самостоятельно; с какими именно посредниками); успех в его реализации зависит от качественной проработки всех взаимосвязанных вопросов. При этом объективно оце-

нить целесообразность данного решения до получения конкретных результатов не представляется возможным.

Стратегическое управление основано на принятии управленческих решений, ориентированных на учет специфики внешней среды, на достижение конкурентоспособности предприятия на рынке, на успех в конкурентной борьбе.

2.2. Основные компоненты и этапы стратегического управления

Составляющие стратегического управления
Этапы стратегического управления
Концепция стратегического управления
Венсила/Лагранжа

■ **Составляющие стратегического управления.** Стратегическое управление предприятием включает пять основных компонент, образующих следующую цепь перспективно-целевых решений (рис. 3).



Рис. 3. Цепь перспективно-целевых решений в управлении развитием предприятия

1. *Видение* – это образ возможного и желаемого будущего состояния предприятия.

2. *Сфера бизнеса* – вид деятельности, связанный с конкретной хозяйственной единицей, программой и т.д. Определение бизнеса предполагает оценку его перспектив и уяснения в нем своего конкретного места и возможностей.

3. *Миссия, или общественно-значимая роль*, предприятия представляет собой качественно выраженную совокупность основных целей бизнеса.

Стратегия – интегрированная модель действий, предназначенных для достижения целей предприятия. Содержанием стратегии является набор правил принятия решений, используемый для определения основных направлений деятельности.

4. *Программы и планы* – это система мер по реализации принятой предприятием стратегии, призванная решать задачи распределения ресурсов, полномочий и ответственности среди подразделений (сотрудников), участвующих в реализации стратегии, разработке оперативных планов и программ.

■ **Этапы стратегического управления.** Основными этапами стратегического управления являются:

- анализ среды;
- определение миссии и целей организации;
- формирование и выбор стратегии;
- реализация стратегии;
- оценка и контроль выполнения стратегии.

Анализ среды является исходным процессом в стратегическом управлении, так как он создает базу для определения миссии и целей организации, выработки стратегии ее развития. Внутренняя среда организации анализируется по следующим направлениям: маркетинг, финансы и учет, производство, персонал, организация управления. При анализе внешнего окружения исследуются экономические, политические, социальные, международные факторы, а также факторы конкуренции. При этом внешнее окружение делят на две компонен-

ты: непосредственное окружение (среда прямого воздействия) и макроокружение (среда косвенного воздействия). Целью стратегического анализа является выявление угроз и возможностей внешней среды, а также сильных и слабых сторон организации (это так называемый SWOT–анализ).

Процесс определения миссии и целей состоит из трех подпроцессов:

- формулирование миссии организации, которая в конкретной форме выражает смысл ее существования;
- определение долгосрочных целей;
- определение среднесрочных целей.

Формулирование и выбор стратегии предполагает формирование альтернативных направлений развития организации, их оценку и выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации. При этом используется специальный инструментарий, включающий количественные методы прогнозирования, разработку сценариев будущего развития, портфельный анализ.

Реализация стратегии является критическим процессом, так как именно он в случае успешного осуществления приводит предприятие к достижению поставленных целей. Реализация стратегии осуществляется через разработку программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии. Основные составляющие успешного выполнения стратегии:

- цели стратегии и планы доводятся до работников с тем, чтобы достичь с их стороны понимания того, к чему стремится организация, и вовлечь в процесс реализации стратегии;
- руководство своевременно обеспечивает поступление всех необходимых для реализации стратегии ресурсов, формирует план осуществления стратегии в виде целевых установок;

- в процессе реализации стратегии каждый уровень руководства решает свои задачи и осуществляет закрепленные за ним функции.

Результаты реализации стратегии оцениваются, и с помощью системы обратной связи осуществляется контроль деятельности организации, в ходе которого может происходить корректировка предыдущих этапов.

Последовательность взаимосвязанных работ по стратегическому анализу, выбору и реализации стратегии составляет процесс стратегического управления (рис. 4).



Рис. 4. Модель процесса стратегического управления

Как видно из схемы, процесс разработки стратегии является итеративным (циклическим). Так, определение и отбор стратегии может происходить на этапе анализа внешней среды, а оценка стратегии потребует дополнительного внешнего анализа. Кроме того, изменение стратегии приводит к необходимости мониторинга и ежегодной корректировки стратегических решений и планов.

■ **Концепция стратегического управления Венсिला/Лагранжа.** Авторы этой концепции на основе дифференциации уровней стратегий смогли представить в единой форме процесс, носителей и уровни стратегического планирования.

Процесс стратегического планирования, по мнению авторов, включает четыре этапа:

- структуризация целей и определение расхождения между намеченными целями и реальными возможностями (анализ пробелов);
- определение необходимых ресурсов и разработка вариантов действий по преодолению выявленных разрывов;
- распределение ресурсов (составление планов и бюджетов);
- наблюдение и контроль за ходом выполнения намеченных планов и программ.

Содержание этапов стратегического управления по уровням принятия решения (А - корпоративный уровень, В – бизнес-уровень, С – функциональный уровень) приведено на рис. 5.

Таким образом, формирование стратегии развития организации является итеративным процессом и осуществляется на всех уровнях иерархии.

Уровень стратегических решений	Стратегический контекст	Анализ пробелов	Разработка вариантов стратегии	Составление планов и бюджетов	Наблюдение и контроль
<i>Предприятие</i>	Идентификация целей: миссия А → цели задачи	1 4		8	12
<i>Сферы бизнеса</i>	Внешний анализ: возможности и угрозы В →	2	5 7	9	11
<i>Функциональные сферы деятельности</i>	Внутренний Анализ: сильные и слабые стороны С →	3	6	10	

1. Уяснение корпоративных целей и их структуризация
2. Прогноз будущей деятельности на основе текущей стратегии и определение расхождения (разрыва) между прогнозами и целями.
3. Установление разницы между показателями стратегического плана и возможностями предприятия.
4. Корректировка стратегических целей по результатам анализа пробелов и внутренних возможностей.
- 5,6. Разработка вариантов стратегий на функциональном уровне и бизнес-уровнях.
7. Консолидация стратегических планов бизнес-единиц и функциональных подразделений.
- Выделение ресурсов, необходимых для реализации поставленных целей.
- 9, 10. Распределение ресурсов на соответствующих уровнях стратегии.
- 11, 12. Наблюдение и контроль за использованием ресурсов.

Рис. 5. Модель процесса стратегического управления
(Vencil R. T. / P. Lagrang)

2.3. Объекты стратегического управления

Выделяют три группы объектов стратегического управления, соответствующие трем структурообразующим уровням предприятия:

1. *Предприятие в целом* (группа предприятий, концерн, самостоятельный завод или фабрика).

2. *Стратегическое поле хозяйствования (бизнеса)*, т.е. совокупность продуктово-рыночных сегментов и видов деятельности предприятия, выделенных для проведения самостоятельной производственной, технической, коммерческой и региональной политики.

Стратегическое поле бизнеса крупных многопродуктовых предприятий, как правило, дробится на стратегические единицы бизнеса.

Стратегическая единица бизнеса – это внутрифирменная организационная единица, отвечающая за выработку стратегии фирмы в одном или нескольких сегментах целевого рынка.

 Концепция стратегических единиц бизнеса оказала существенное влияние на формирование систем управления в крупных фирмах всего мира и поэтому рассматривается как важный элемент стратегического менеджмента.

В основе выделения стратегических единиц бизнеса лежит концепция сегментации рынка. *Сегмент – это определенным образом выделенная часть рынка, где может быть реализована продукция предприятия.* Объекты, входящие в сегмент, должны обладать общими признаками.

Идентификация стратегических единиц бизнеса во многом является предметом субъективного выбора.

Можно предложить следующие критерии выделения бизнес-единиц:

- стратегическая единица бизнеса имеет определенный круг клиентов и заказчиков;
- бизнес-единица самостоятельно планирует и осуществляет производственно-сбытовую деятельность, материально-техническое снабжение;

- деятельность бизнес-единиц оценивается на основе учета прибылей и убытков.

Основной задачей стратегической единицы бизнеса является достижение поставленных перед ней стратегических целей (внедрение на новый рынок, снижение затрат, увеличение рыночной доли, разработка новой продукции и др.).

3. *Функциональная сфера деятельности*, или *подразделение*, – структурные подразделения предприятия, ориентированные на выполнение определенных функций и обеспечение успешной деятельности стратегических единиц бизнеса и предприятия в целом (НИОКР, производство, маркетинг, финансы и др.).

2.4. Виды стратегического управления

Управление на основе решения стратегических задач

Управление по слабым сигналам

Управление в условиях стратегических неожиданностей

■ **Управление на основе решения стратегических задач.** Управление путем ранжирования стратегических задач ориентируется на тактическую выживаемость, в основе которой лежит сохранение позиций предприятия в базовых сферах деятельности.

Ни одна совершенная стратегия не может учесть всех ситуаций, которые возникают в результате изменений во внешней среде, а также развития самой организации. В ответ на их появление предприятие формирует и решает стратегические задачи, с помощью которых осуществляется необходимая корректировка его деятельности (проводимой политики, планов). Примером таких задач является достижение высоких темпов роста, улучшение внутреннего климата в коллективе; привлечение новых партнеров и клиентов и т.д.

Управление на основе решения стратегических задач используется в том случае, когда события, которые могут произойти, полностью или частично предсказуемы, но для реакции на них менять общую линию поведения предприятия невозможно или нецелесообразно. Решая стратегические задачи, организация имеет возможность своевременно предотвратить возникновение неблагоприятной ситуации, в значительной степени смягчить ее негативные последствия либо с максимальной выгодой для себя использовать открывающиеся возможности.

Алгоритм выявления стратегических задач представлен на рис. 6.

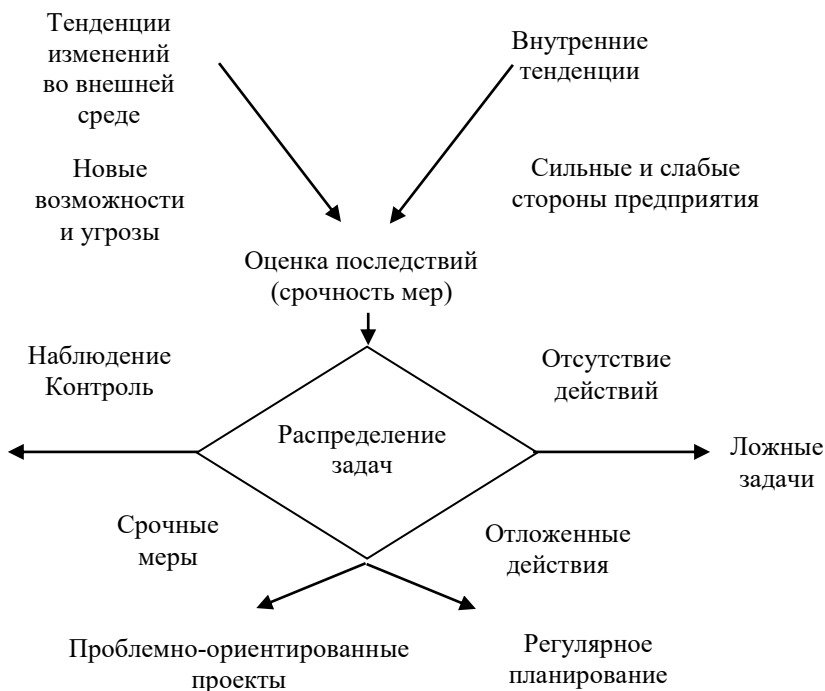


Рис. 6. Управление путем ранжирования стратегических задач

Как видно из схемы, существуют два источника, генерирующие возникновение стратегических задач:

- тенденции изменений во внешней среде организации;
- внутренние тенденции, характеризующие развитие организации.

Внешние тенденции отражают политические (военные действия), экономические (состояние рыночной конъюнктуры), технологические (появление и распространение новых видов технологии), и социальные (усиление требований поддержания уровня занятости) аспекты среды функционирования предприятий.

Внутренние тенденции по своей природе аналогичны внешним. Они могут быть естественными (рост заболеваемости персонала, нарушающий нормальный ход работы), технологическими (устаревание оборудования, технологии), экономическими (диверсификация производства, рост капиталоемкости и финансовой нестабильности), социальными (развитие механизма мотивации трудовой деятельности).

Процесс управления путем решения вновь возникающих стратегических задач предусматривает:

- Постоянное наблюдение за всеми тенденциями.
- Анализ и обнаружение опасностей и новых возможностей.
- Оценку важности и срочности решения вновь возникающих задач на основе их классификации: а) самые срочные и важные задачи, требующие немедленного решения; б) важные задачи средней срочности, которые могут быть решены в пределах следующего планового цикла; в) важные, но несрочные задачи, требующие постоянного контроля; г) задачи, представляющие собой ложную тревогу и не заслуживающие внимания.
- Подготовку решений (ее осуществляют специально созданные оперативные группы).
- Принятие решений с учетом возможных стратегических и тактических последствий (осуществляет руководство).

- Обновление списка проблем и их приоритетности.

■ **Управление по слабым сигналам.** Очевидные и конкретные проблемы, выявленные в результате наблюдения, называют *сильными сигналами*. Другие проблемы, известные по ранним и неточным признакам, принято называть *слабыми сигналами*. Чем сильнее сигнал, тем меньшим временем располагает предприятие для ответной реакции.

По сильному сигналу предприятие может действовать решительно, например, прекратить дальнейшее наращивание мощностей и переориентироваться на использование их по другому назначению. Ответная реакция на слабый сигнал может быть растянута во времени и усиливаться по мере нарастания сигнала.

Из схемы видно, что при наличии неточных признаков опасности (уровень 1) необходимо постоянное наблюдение за внешней средой и определение относительной силы сигнала. Когда источники опасности или новой возможности становятся ясны (уровень 2), принимаются меры по снижению внешней стратегической уязвимости и повышению внутренней гибкости предприятия (например, в случае угрозы снижения спроса из-за создания товара-заменителя разрабатываются предварительные меры по уходу на другой рынок, расширению ассортимента и т.д.). Дальнейшее усиление сигнала (уровень 3) позволяет оценить масштабы опасности (например, спрос на продукцию в краткосрочном периоде будет быстро уменьшаться) или уровень новых возможностей. Такой сигнал свидетельствует о необходимости приступить к разработке подготовительных сигналов, технико-экономическому обоснованию проектов или программ, выполнение которых позволит сократить время реализации практических мероприятий. Наконец, когда сущность проблемы раскрыта и пути ее решения установлены (уровень 4), разрабатываются планы практических мероприятий и начинается их осуществление.

Порядок действий предприятия при слабых сигналах о возникновении проблемы показан на рис. 7.

Характер мер по нарастанию действенности сигнала

Уровень сигналов	Постоянное наблюдение	Определение силы сигнала	Снижение стратегической уязвимости	Повышение гибкости реагирования	Разработка подготовительных планов и программ	Планы практических мероприятий и их осуществление
	1. Опасность или новая возможность осознается					
	2. Источники опасности или новой возможности становятся ясны					
	3. Масштабы опасности или новой возможности принимают конкретные очертания					
	4. Пути решения проблемы установлены, результаты намеченных контрмер предсказуемы					

Рис. 7. Действия предприятия при слабых сигналах о возникновении проблем

Управление в условиях стратегических неожиданностей. Система чрезвычайных мер при стратегических неожиданностях используется в экстренных ситуациях, возникших внезапно; когда поставлены новые задачи, не соответствующие прошлому опыту и отсутствие решений, например, приводит к крупному ущербу.

Эта система предполагает следующие действия:

- использование коммутационной сети связей для чрезвычайных ситуаций;
- перераспределение обязанностей высшего руководства: контроль и сохранение морального климата; обычная работа с минимальным уровнем срывов; принятие чрезвычайных мер;
- создание групп гибкого ранжирования из наиболее опытных специалистов, наделенных необходимыми полномочиями; в их обязанности входят постоянное наблюдение, анализ и оценка ситуации, выработка необходимых оперативных решений с учетом их возможных последствий; такие группы

имеют особый статус и действуют вразрез с существующей в организации иерархией.

Рассмотренные системы (виды) стратегического управления не заменяют друг друга. Каждая из них применяется в определенных условиях, зависящих от степени нестабильности внешней среды.

Готовность предприятия к использованию адекватной системы стратегического управления определяется в первую очередь кадровым потенциалом и ресурсами организационной структуры управления.

Эффективность управления в условиях стратегических неожиданностей зависит от понимания сути *происходящих событий*, правильной оценки ситуации, *способности руководства вовремя распознать надвигающуюся опасность*.

2.5. Принципы стратегического управления

Стратегическое управление базируется на ряде принципов, которые необходимо учитывать в процессе его осуществления. Основными из них являются следующие.

1. *Научность в сочетании с элементами искусства.* Менеджер в своей деятельности использует данные и выводы множества наук, но в то же время должен постоянно импровизировать, искать индивидуальные подходы к ситуации. Реализация этой задачи предполагает помимо знаний владение искусством ведения конкурентной борьбы, умение найти выход из самой затруднительной ситуации, сосредоточиться на ключевых проблемах, выделить главные достоинства своей организации.

2. *Целенаправленность стратегического управления.* Стратегический анализ и формирование стратегии должны подчиняться принципу целенаправленности, т.е. быть всегда ориентированы на выполнение глобальной цели организации. В противоположность свободной импровизации и интуиции стратегическое управление призвано обеспечить осознанное

направленное развитие организации и нацеленность управленческого процесса на решение конкретных проблем.

3. *Гибкость стратегического управления.* Подразумевает возможность внесения корректив в ранее принятые решения или их пересмотра в любой момент времени в соответствии с изменяющимися обстоятельствами. Реализация данного принципа предполагает оценку соответствия текущей стратегии требованиям внешней среды и возможностям предприятия, уточнение принятой политики и планов в случае непредвиденного развития событий и усиления конкурентной борьбы.

4. *Единство стратегических планов и программ.* Для достижения успеха стратегические решения разных уровней должны быть согласованы и тесно увязаны между собой. Единство стратегических планов коммерческих организаций достигается посредством консолидации стратегий структурных подразделений, взаимного согласования стратегических планов функциональных отделов, увязки покупателей всех разработанных программ.

5. *Создание необходимых условий для реализации стратегии.* Стратегический план не обеспечивает его обязательного успешного выполнения. Процесс стратегического управления должен включать создание организационных условий для осуществления стратегических планов и программ, то есть формирование сильной организационной структуры, разработку системы мотивации, совершенствование структуры управления.

Справочная информация

Государственной думой 20 июня 2014 года принят Федеральный закон Российской Федерации от 28 июня 2014 г. N 172-ФЗ "О стратегическом планировании в Российской Федерации"

В соответствии с п.7 данного закона выделены следующие принципы:

1. Организация и функционирование системы стратегического планирования основываются на принципах единства и целостности, разграничения полномочий, преемственности и непрерывности, сбалансированности системы стратегического планирования, результативности и эффективности стратегического планирования, ответственности участников стратегического планирования, прозрачности (открытости) стратегического планирования, реалистичности, ресурсной обеспеченности, измеряемости целей, соответствия показателей целям и программно-целевом принципе.

2. Принцип единства и целостности означает единство принципов и методологии организации и функционирования системы стратегического планирования, единство порядка осуществления стратегического планирования и формирования отчетности о реализации документов стратегического планирования.

3. Принцип разграничения полномочий означает осуществление установленных законодательством Российской Федерации полномочий органами государственной власти Российской Федерации, органами государственной власти субъектов Российской Федерации и органами местного самоуправления муниципальных образований, в пределах которых участники стратегического планирования самостоятельно определяют цели и задачи социально-экономического развития Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и муниципальных образований и обеспечения национальной безопасности Российской Федерации, а также пути достижения этих целей и решения этих задач.

4. Принцип преемственности и непрерывности означает, что разработка и реализация документов стратегического планирования осуществляются участниками стратегического планирования последовательно с учетом результатов реализации ранее принятых документов стратегического планирования и с учетом этапов реализации документов стратегического планирования.

5. Принцип сбалансированности системы стратегического планирования означает согласованность и сбалансированность документов стратегического планирования по приоритетам, целям, задачам, мероприятиям, показателям, финансовым и иным ресурсам и срокам реализации.

6. Принцип результативности и эффективности стратегического планирования означает, что выбор способов и методов достижения целей социально-экономического развития и обеспечения национальной безопасности Российской Федерации должен основываться на необходимости достижения заданных результатов с наименьшими затратами ресурсов в соответствии с документами стратегического планирования, разрабатываемыми в рамках планирования и программирования.

7. Принцип ответственности участников стратегического планирования означает, что участники стратегического планирования несут ответственность за своевременность и качество разработки и корректировки документов стратегического планирования, осуществления мероприятий по достижению целей социально-экономического развития и обеспечения национальной безопасности Российской Федерации и за результативность и эффективность решения задач социально-экономического развития и обеспечения национальной безопасности Российской Федерации в пределах своей компетенции в соответствии с законодательством Российской Федерации.

8. Принцип прозрачности (открытости) стратегического планирования означает, что документы стратегического планирования, за исключением документов или их отдельных положений, в которых содержится информация, относящаяся к государственной, коммерческой, служебной и иной охраняемой законом тайне, подлежат официальному опубликованию.

9. Принцип реалистичности означает, что при определении целей и задач социально-экономического развития и обеспечения национальной безопасности Российской Федера-

ции участники стратегического планирования должны исходить из возможности достижения целей и решения задач в установленные сроки с учетом ресурсных ограничений и рисков.

10. Принцип ресурсной обеспеченности означает, что при разработке и утверждении (одобрении) документов стратегического планирования, разрабатываемых в рамках планирования и программирования, должны быть определены источники финансового и иного ресурсного обеспечения мероприятий, предусмотренных этими документами, в пределах ограничений, определяемых документами стратегического планирования, разрабатываемыми в рамках прогнозирования.

11. Принцип измеряемости целей означает, что должна быть обеспечена возможность оценки достижения целей социально-экономического развития и обеспечения национальной безопасности Российской Федерации с использованием количественных и (или) качественных целевых показателей, критериев и методов их оценки, используемых в процессе стратегического планирования.

12. Принцип соответствия показателей целям означает, что показатели, содержащиеся в документах стратегического планирования и дополнительно вводимые при их корректировке, а также при оценке эффективности деятельности федеральных органов исполнительной власти, органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления, должны соответствовать целям социально-экономического развития и обеспечения национальной безопасности Российской Федерации.

13. Программно-целевой принцип означает определение приоритетов и целей социально-экономического развития и обеспечения национальной безопасности Российской Федерации, разработку взаимоувязанных по целям, срокам реализации государственных программ Российской Федерации, государственных программ субъектов Российской Федерации, муни-

ципальных программ и определение объемов и источников их финансирования.

2.6. Теории стратегического управления

Школы стратегического управления

Стратегический менеджмент как стратегический процесс

■ **Школы стратегического управления.** В стратегическом менеджменте существуют различные направления, которые опираясь на общие базовые принципы дисциплины, по-разному расставляют исследовательские акценты, выделяя те или иные приоритеты. Такие направления называются школами стратегического менеджмента.

Наиболее известной классификацией подходов к процессу выработки стратегии развития предприятия является типология, предложенная Г. Минцбергом, Б. Альстрэндом и Дж. Лэмпелем в работе «Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегического менеджмента», изданной в 1997 г. Авторы выделяют десять научных школ, рассматривая их в следующей последовательности (табл. 3).

Выделенные школы подразделяются на три группы. Первые три школы имеют предписывающий характер, т.е. обращают внимание на то, как должны формироваться стратегии. Следующие шесть школ рассматривают специфические аспекты процесса формирования стратегии. Их последователи делают акцент на исследовании реальных процессов разработки стратегии. Последняя школа – конфигурации - объединяет задачи всех предшествующих школ.

В настоящее время широко известны и разработаны три конструктивистские теории (школы) стратегического управления, позволяющие сформулировать конкретные стратегии развития организации в соответствии с современными представлениями экономической науки.

Школа дизайна, идеолог К. Эндрюс, представитель так называемой Гарвардской группы.

Отличительные положения стратегического управления с позиции данной школы состоят в следующем:

Таблица 3

Школы стратегического менеджмента
(Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел, 1997 г.)

№ п/п	Название школы	Процесс формирования стратегии
1	Дизайна	Формирование стратегии как процесс осмысления
2	Планирования	Построение стратегии как формальный процесс
3	Позиционирования	Построение стратегии аналитический процесс
4	Предпринимательства	Построение стратегии как процесс предвидения
5	Когнитивная	Построение стратегии как ментальный процесс
6	Обучения	Построение стратегии как развивающийся процесс
7	Власти	Построение стратегии как переговорный процесс
8	Культуры	Построение стратегии как коллективный процесс
9	Внешней среды	Построение стратегии как реактивный процесс
10	Конфигурации	Построение стратегии как процесс трансформации

формулирование стратегии рассматривается как процесс нахождения соответствия между возможностями фирмы и характеристиками ее внешней среды;

стратегия, разработанная для конкретной организации уникальна, ее формулирование есть результат сочетания искусства и профессионализма высшего руководства;

основным методом, применяемым при формировании стратегии, является SWOT-анализ.

Школа планирования, основатель И. Ансофф. Принципиальные положения данной школы:

стратегия есть результат контролируемого, процесса формального пошагового планирования, представленного в виде контрольных таблиц и поддерживаемого соответствующими моделями;

основным инструментом стратегического управления является «вектор роста» (матрица «товар / рынок» И. Ансоффа) и соответствующие модели диверсификации на основе портфельного анализа.

Школа позиционирования, основатель М. Портер. Принципиальные положения данной школы:

для каждой отрасли имеется ограниченное число ключевых стратегий, представляющих собой стандартные решения для любых типов организаций;

реализация стратегии позволяет получить конкурентное преимущество;

основным инструментом стратегического управления является конкурентный анализ, который позволяет выбрать одну из типовых стратегий конкуренции. В качестве методов анализа предлагается использовать «пять сил конкуренции», «цепочку стоимости», выделение стратегических групп.

К числу общих базовых положений рассмотренных конструктивистских теорий стратегического управления можно отнести:

стратегии формулируются как набор жестких предпочтений, хорошо продуманных заранее;

стратегии формулируются высшим руководством организации исходя из системы ценностей, миссии и культуры поведения;

внешняя среда организации достаточно постоянна по своим качественным параметрам и может быть исследована имеющимися приемами и методами.

С течением времени постулаты, положенные в основу конструктивистских теорий стали утрачивать свою силу.

■ Стратегический менеджмент как стратегический процесс. Современные теории стратегического менеджмента исследуют стратегическое управление как триаду «содержание –

процесс – контекст» /40/. Схематично данная концепция представлена на рис. 8 /40/.

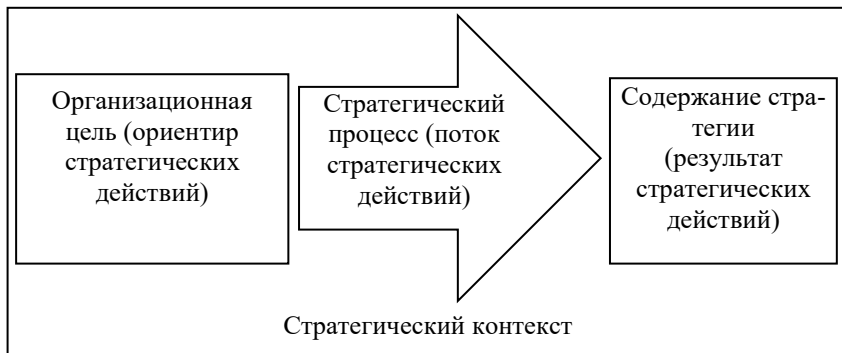


Рис. 8. Соотношение цели организации и трех аспектов стратегического управления

Центральное место отдается содержанию стратегии (приоритет конкурентных преимуществ), но постоянно учитывается процесс и контекст. Однако такая постановка вопроса не является аксиомой. Так, Г. Минцберг акцентирует внимание на процессном аспекте стратегии /41/. Стратегический менеджмент рассматривается как стратегический процесс в рамках менеджмента организации, позволяющий стабилизировать функционирование компаний с позиции получения высокой и устойчивой прибыли /32 /. Суть стратегического процесса в этом случае, можно представить как процесс преодоления противоречий, обусловленный тремя основными дихотомиями стратегического управления (табл. 4).

Таблица 4

Основные дихотомии стратегического управления
по В.С. Катькало /12/

Главные вопросы теории	Дихотомии	
1. Акцент исследований стратегий	Содержание стратегий	Процесс стратегий
2. Механизм успешных стратегий	Предпринимательские	Административные
3. Источники конкурентных	Внешние	Внутренние

преимуществ		
-------------	--	--

С точки зрения В.С. Каткало, «дихотомии между содержанием и процессом стратегического управления, предпринимательскими и административными механизмами успешных стратегий, а также между внутренними и внешними факторами конкурентных преимуществ должны трактоваться как своего рода допущения о комплексном характере феномена стратегии фирм. Противопоставление элементов этих дихотомий концептуально непродуманно, поскольку разрывает единство данных противоположностей, реально имеющих место в практике менеджмента» /12/.

2.7. Теория конкурентных преимуществ

Теорию конкурентных преимуществ разработана американским профессором М. Портером.

 Основные работы М. Портера: «Стратегия конкуренции: приемы для анализа отраслей промышленности и конкурентов» (1980), «Конкурентное преимущество: создание и поддержание наивысшей производительности» (1985).

Согласно теории М. Портера имеется четыре важных вопроса, ответы на которые приходится искать всем руководителям предприятий:

1. Что движет конкуренцией в отрасли, в которой находится наше предприятие?
2. Как будет развиваться данная отрасль?
3. Каковы вероятные действия конкурентов и как на них реагировать?
4. Какую позицию должно занять предприятие, чтобы вести конкурентную борьбу?

Для ответа на поставленные вопросы М. Портер предложил три основополагающие (ключевые) концепции.

Ключевая концепция 1: основные конкурентные силы. Портер установил, что привлекательность отрасли изменяется в связи с пятью конкурентными силами:

Сила 1. Угроза появления в отрасли новых конкурентов.

Сила 2. Способность покупателей добиваться снижения цен.

Сила 3. Способность поставщиков добиваться повышения цен на их продукцию.

Сила 4. Угроза появления на рынке заменителей ваших продуктов и услуг.

Сила 5. Степень ожесточенности борьбы между существующими в отрасли конкурентами и предложил методику их анализа.

Ключевая концепция 2: типовые стратегии конкурентной борьбы. Портер отмечает, что стратегия конкурентной борьбы включает оборонительные или наступательные действия, направленные на достижение прочных позиций в отрасли, на успешное преодоление пяти конкурентных сил и тем самым на получение более высоких доходов от инвестиций. Наилучшая стратегия зависит от конкретных обстоятельств, но достичь конкурентных преимуществ предприятие может всего лишь с помощью трех внутренне непротиворечивых и успешных стратегий. Это типовые стратегии

минимизации издержек;
дифференции;
фокусирования.

Ключевая концепция 3: цепочка создания ценности заключается в том, что каждый вид бизнеса представляет собой цепочку действий, создающих некие ценности для потребителя. Анализ цепочки ценности является основой для выработки стратегии, дающей преимущества в конкурентной борьбе. М. Портер идентифицирует пять первичных (основных) и четыре вторичных (вспомогательных) действий, составляющих эту цепочку.

Первичные действия:

- 1) материально-техническое обеспечение деятельности предприятия;
- 2) производственные процессы;
- 3) сбыт;
- 4) маркетинг и продажи;
- 5) обслуживание.

Вторичные действия:

- 1) закупки (сырья, материалов, оборудования и др.)
- 2) технологическое развитие (все, что связано с совершенствованием продукта и/или технологического процесса);
- 3) управление человеческими ресурсами (найм, профподготовка, развитие, оплата труда);
- 4) поддержание инфраструктуры предприятия (общее управление, планирование, финансирование, бухгалтерский учет, управление качеством, информационные системы управления предприятием).

Оценка качества выполнения каждого из действий позволяет вырабатывать меры по их совершенствованию, совокупность которых образует определенную стратегию конкурентной борьбы.

Теория ключевых компетенций

 Авторы теории ключевых компетенций, по-другому, теории конкуренции за будущее – Г. Хамел, профессор стратегического и международного менеджмента Лондонской школы бизнеса и К.К. Прахалад, профессор делового администрирования, корпоративной стратегии и международного бизнеса Школы бизнеса Мичиганского университета. Г. Хамел и К.К. Прахалад являются представителями ресурсной концепции стратегического управления. Их основная работа «Конкурируя за будущее: стратегия прорыва для захвата контроля над отраслью и создания рынков завтрашнего дня» (1994).

Г. Хамел и К.К. Прахалад считают, что конкуренция за будущее – это состязание за долю новых возможностей, к которым компания могла бы получить потенциальный доступ. При этом компания должна восприниматься управляющими как сочетание ключевых компетенций, т.е. навыков, умений и технологий, позволяющих ей предоставлять конкретные блага потребителям. По утверждению Г. Хамел и К.К. Прахалад, ключевые компетенции всегда состоят из комбинации:

разных технологий;

коллективного обучения (многоуровневого, многофункционального);

способности распространять информацию (через границы бизнеса и географические границы).

Суммируя свои исследования Г. Хамел и К.К. Прахалад отмечают, что конкуренция за будущее состоит из трех перекрывающих друг друга этапов: конкуренции за отраслевое предвидение и интеллектуальное лидерство, конкуренции за управление развитием отрасли и конкуренции за положение на рынке. Схематически этапы конкуренции за будущее представлены на рис. 9.



Рис. 9. Три этапа конкуренции за будущее

Документ, в котором компания фиксирует свою стратегию конкуренции за будущее, получил название стратегической архитектуры.

«Стратегическая архитектура... показывает организации, какие возможности ей необходимо наращивать прямо сейчас, запросы каких групп потребителей начать понимать немедленно, какие новые каналы изучить уже сегодня, к каким новым приоритетам развития стремиться в настоящий момент для того, чтобы перехватить будущее. Стратегическая архитектура – это план широкого овладения возможностями».

Конкурентные ценности

Теория конкурентных ценностей разработана М. М. Трейсл и Ф. Вирсема – консультантами из консалтинговой фирмы CSC Index.

 Основная работа «The Discipline of Market Leaders» («Ценности лидеров рынка») издана в 1995 г.

Согласно этой теории существует 3 ценностные дисциплины, ил три способа доставки потребителю той или иной ценности:

1) производственное совершенство, т.е. предоставление потребителям такого сочетания качества, цен и удобства приобретения, с которыми на данном рынке никто не может сравниться;

2) лидерство по продукту – компании, придерживающиеся данной ценности, направляют свои усилия на предложение товаров и услуг, которые являются лучшими по эффективности и качеству;

3) близость к потребителю – компании, считающие данную ценность главной, сориентированы на конкретного потребителя, постоянно адаптируют свои товары и услуги к их требованиям за приемлемую цену.

Для выработки конкретной стратегии руководство компании может использовать технологию, состоящую из трех раундов.

Первый раунд – понимание фирмой самой себя.

Второй раунд – переход от анализа текущего положения к разработке и обсуждению вариантов действий в будущем.

Третий раунд – разработка конкретных проектов и принятие решений.

Таким образом, процесс стратегического управления складывается из следующей последовательности:

анализ → разработка вариантов мер, действий → принятие окончательных стратегических решений.

Вопросы для контроля знаний

- 1. Функции стратегического управления.*
- 2. Понятия и особенности стратегических решений.*
- 3. Основные компоненты стратегического управления.*
- 4. Процесс стратегического управления.*
- 5. Характеристика объектов стратегического управления.*

3. МИССИЯ И ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ

3.1. Формирование видения

Стратегические целевые ориентиры в теории и практике стратегического менеджмента основываются на стратегическом видении и формируются в виде миссии и системы стратегических целей.

Стратегическая ориентация - узловые моменты, правила, рекомендации, используемые при формировании стратегии. Стратегическая ориентация - те путеводные знаки и ориентиры, на основе которой и формируется стратегия.

Концепция стратегической ориентации требует от лиц, принимающих решения, понимания того, что стоит за процессом изменений в деятельности реформируемого предприятия при реализации этой программы. Одним из главных условий стратегического успеха предприятия является определение и развитие навыков, необходимых для получения и удержания достаточных конкурентных преимуществ в условиях рыночной экономики.

Стратегическая ориентация любого предприятия конкретизируется в соответствии с элементами стратегического выбора (рис. 10):



Рис. 10. Базовые элементы стратегического выбора

Видение организации – это образное представление смысла деятельности и перспектив (будущего) организации. Оно объясняет и демонстрирует всем сотрудникам и обществу:

- что представляет собой организация;
- какой она должна стать;
- к чему она стремится.

Формирование видения – это одна из задач высшего руководства. Горизонт видения, т.е. период отдаленности во времени формируемого образа предприятия, может быть различным: от нескольких месяцев до нескольких лет. Видение будущего крупной компании – это представление о политической, экономической, социальной ситуации в стране, в отрасли, а также о желаемом состоянии предприятия в этой ситуации.

Видение относится лишь к будущему: оно теряет свою «силу» при достижении желаемого состояния предприятия и должно быть сформулировано вновь.

Стратегическое будущее – это то, к чему стремится организация. Правильное видение объединяет четыре идеи:

- ❖ фундаментальная цель, основывающаяся на основных компетенциях компании;
- ❖ осознание главных компетенций компании;
- ❖ выявление основных направлений деятельности (фокус),
- ❖ описание способов достижения поставленных целей

Формулировка видения должна быть лаконичной, динамичной конструкцией, удобной для восприятия (часто это бывает лозунг), и отвечать следующим требованиям:

- вдохновлять;
- быть простой как воспоминание или образ;
- заслуживать доверие;
- содержать ориентиры, которые могут служить основой для разработки стратегии.

Иногда видение может быть сформулировано очень

кратко.

Пример 2

Видение Kodak: «Мы хотим стать мировым лидером в химическом и электронном изображении».

Видение Херох: «От копировальной техники к офису будущего».

Видение Coca-Cola: «Сделать напиток Соке доступным для любого потребителя в любом уголке земного шара».

Обладание видением является большой ценностью для организации, необходимым условием

- единения организации и создания корпоративного духа;
- перспективной мотивации;
- решения долгосрочных задач.

3.2. Определение сферы и миссии бизнеса

Понятие миссии

Подходы к формированию миссии

Значение миссии

■ **Понятие миссии.** Миссия – это деловое понятие, отражающее предназначение бизнеса, его основную цель. В отличие от видения миссия характеризует только «настоящее» организации: вид, масштабы деятельности, отличия от конкурентов, - оставляя без внимания перспективы развития бизнеса.

Миссия детализирует статус предприятия и обеспечивает ориентиры для выработки целей и стратегий на различных организационных уровнях. Основными компонентами миссии являются:

1. Продукты или услуги, которые производит предприятие, т.е. круг удовлетворяемых потребностей.
2. Категории целевых групп потребителей.
3. Применяемые управленческие технологии и функ-

ции, т.е. способ удовлетворения нужд потребителей.

4. Конкурентные преимущества.

5. Философия бизнеса.

Характеристика основных компонентов, определяющих содержание миссии организации, приведена в табл. 5.

Таблица 5

Компоненты миссии организации

Компоненты	Содержание
Продукты или услуги	Каковы продукты или услуги, производимые предприятием? Часто предприятия достигают рыночных преимуществ за счет интеграции получения преимуществ продукта с дополнительными возможностями конкурентоспособности, такими как обладание большей долей рынка, развитой дистрибьюторской сетью или положительным имиджем
Категории целевых потребителей	Кто является целевыми потребителями предприятия? Деятельность предприятия может быть ориентирована на правительственные агентства, промышленных потребителей, узкую прослойку населения с высокими доходами или население в целом
Технология	Ориентируется ли предприятие на использование новейших или традиционных технологий?
Конкурентные преимущества	В чем состоят отличительные особенности и стратегические преимущества предприятия по сравнению с конкурентами? Такие преимущества могут заключаться в уникальном продукте, технологии, репутации среди потребителей или территориальном расположении
Философия	Каковы важнейшие ценности, устремления и этические принципы предприятия? Философия предприятия может проявляться, например, в том, что ставит ли она на первый план интересы своих служащих или клиентов и др.

■ **Подходы к формированию миссии.** Существует два подхода к пониманию миссии:

- широкий;
- узкий.

В широком понимании миссия – это философия и предназначение организации. При таком подходе миссия определяется в общих терминах без жесткой привязки к номенклатуре производимой продукции, группе потребителей и т.п.

Содержание миссии раскрывается через ценности, верования, принципы, которые положены в основу деятельности организации, а также те действия, которые она намерена осуществлять.

Пример 3

Миссия опытно-конструкторского бюро:

«Наша деятельность направлена на сохранение и развитие научно-технического потенциала отрасли, поддержание высокого уровня разработок, создание новых рабочих мест и культуры производства, сохраняющей и защищающей окружающую среду».

Широкий подход к формированию миссии ориентирует предприятия на достижение стратегических преимуществ за счет создания возможностей производства широкой номенклатуры продукции (услуг); одновременный охват многих сегментов рынка и групп потребителей; гибкость маневрирования в управлении организацией.

При узком подходе миссия рассматривается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных.

Пример 4

Миссия концерна (АВПК) «Сухой»:

«Авиационный комплекс «Сухой» стремится производить конкурентоспособные и высококачественные военные и гражданские самолеты, прежде всего марок «Су», «Бе», позволяющие удовлетворять потребности глобального рынка и запросы отечественного госзаказа».

Узко заданная миссия концентрирует стратегию на производстве ограниченной номенклатуры продукции, конкретных рыночных сегментах, группах потребителей или используемых стратегических путях достижения целей бизнеса.

Такой подход способствует повышению действенности управления за счет усиления определенности и организованности вследствие применения более сфокусированных скоординированных методов осуществления стратегий.

Правильно сформулированная миссия наряду с общим смыслом обязательно несет в себе что-то, что делает ее уни-

кальной в своем роде, характеризующей именно ту организацию, в которой она была выработана.

Качество сформулированных миссий можно установить по степени соответствия следующим критериям:

насколько миссия содействует созданию благоприятного климата на фирме;

насколько удачно выделено основное направление деятельности, не слишком ли оно узко, не слишком ли оно широко;

указана ли категория клиентов (потребителей) фирмы;

указана ли потребность, удовлетворяемая фирмой (проблемы потребителей решает фирма);

наличие отличительного признака, позволяющего заинтересованным лицам выделить данную фирму среди других фирм отрасли;

помогает ли миссия объединять сотрудников на эффективную работу в интересах фирмы;

помогает ли миссия организовать целевое управление;

хорошо ли показано то, что фирма дает обществу /19/;

Атрибуты грамотно сформулированной миссии предприятия представлены в таблице 6.

Таблица 6

Атрибуты успешной миссии

<i>Название элемента</i>	<i>Описание элемента миссии предприятия</i>
<i>Забота о покупателе</i>	Миссия всегда отвечает на вопрос: Каким образом Ваша компания или Ваш продукт делает жизнь покупателя лучше?
<i>Уникальность</i>	Миссия всегда уникальна и не похожа на заявления компаний — конкурентов
<i>Однозначность</i>	Миссия формулируется достаточно четко и однозначно, не терпит двусмысленности и недосказанности
<i>Запоминаемость</i>	Миссия должна быть короткой и легко запоминаться
<i>Реалистичность</i>	Миссия должна быть реалистичной. Содержание миссии должно соответствовать тому, что делает товар, не быть преувеличенным
<i>Говорит о преимуществах</i>	Миссия акцентирует свое внимание именно на ключевых, отличительных преимуществах товар

В мировой практике процесс определения и формулиро-

вания миссии компании проходит через пять последовательных этапов:

Подготовьте анализ текущей миссии товара, услуги или компании.

Выпишите подробные варианты ответов на вопросы: Что и для кого делает Ваша компания? Какие ключевые потребности потребителя удовлетворяет Ваш продукт? Ключевые факторы успеха Вашего товара?

Сократите получившиеся ответы, оставив только ключевые слова.

Обобщите получившуюся информацию в одно предложение.

Проведите проверочный анализ последнего варианта формулировки миссии /20/.

Пример 5

Миссии популярных брендов

Миссия Target: «Стать предпочтительным местом для совершения покупок благодаря инновационным решениям, исключительным предложениям, превосходя все ожидания покупателя».

Миссия Adidas: «Стать лучшим спортивным брендом в мире, никогда не сравнивать количество с качеством. Спортсмен всегда на первом месте».

Миссия Nike: «Дарить вдохновение и инновационные решения каждому атлету в мире».

Миссия Coca-cola: «Освежать мир, тело, разум и дух; Пробуждать оптимизм с помощью наших напитков и наших дел; Привносить смысл во все, что мы делаем».

Миссия Pepsi: «Быть лучшей в мире компанией-производителем продуктов питания, сфокусированной на готовых продуктах и напитках. Во всем, что мы делаем, руководствоваться тремя принципами – честность, последовательность и справедливость».

Миссия Nestle: «Мы верим, что исследования и разработки помогут сделать продукты питания лучше, тем самым улучшить жизнь людей».

Миссия IBM: «Лидировать в изобретении, развитии и производстве информационных технологий, в том числе про-

граммного обеспечения, компьютеров, систем хранения информации и микроэлектроники. И помогать с помощью передовых технологий улучшать бизнес наших клиентов по всему миру».

Миссия Intel: «Создавать и улучшать компьютерные технологии для соединения и улучшения жизни каждого человека на земле».

■ **Значение миссии.** Формулирование миссии способствует решению следующих проблем управления.

Во-первых, миссия заставляет менеджеров систематически заниматься всесторонним анализом сильных и слабых сторон организации и ее конкурентов, возможностей и угроз, что повышает обоснованность принимаемых стратегических решений.

Во-вторых, в случае больших по размеру или географически разбросанных компаний миссия способствует интеграции обособленных организационных единиц в единое целое, мотивации персонала и более эффективному взаимодействию руководителей и подчиненных на различных уровнях.

В-третьих, хорошая миссия способствует проецированию рационального и позитивного имиджа компании на деловых партнеров, акционеров, инвесторов, от которых в различных формах и степени зависит судьба предприятия.

3.3. Установление целей бизнеса

Установление общих долгосрочных целей Критерии качества целей Определение конкретных целей (задач)
--

■ **Установление общих долгосрочных целей.** *Цель* – это *конечное состояние, желаемый результат, которого стремится добиться любая организация. Признак «общие»* означает широкие по масштабу и времени цели, которые, как правило, не имеют четко выраженных количественных характеристик.

Долгосрочные цели определяют стратегическое намерение предприятия занять определенное место в бизнесе.

Определение общих долгосрочных целей требуется для каждого ключевого результата, который менеджеры считают важным для достижения успеха и создания соответствующих конкурентных преимуществ организации.

Можно выделить семь ключевых пространств, в рамках которых предприятие определяет долгосрочные цели:

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

2. *Инновации.* Целевые установки в этой области связаны с определением новых способов ведения бизнеса: освоением новых рынков, применением новых технологий или способов организации производства.

3. *Маркетинг.* Основными результатами деятельности в этой области могут быть выход на первое место по продаже определенного товара, создание определенного имиджа у товара, улучшение обслуживания клиентов.

4. *Производство.* Приоритетными целями в этом случае являются достижение наивысшей производительности труда, повышение качества продукта, снижение издержек производства по сравнению с основными конкурентами.

5. *Финансы.* Общей целью является сохранение и поддержание на необходимом уровне всех видов финансовых ресурсов, их рациональное использование.

6. *Управление персоналом.* Цели в отношении персонала могут быть связаны с сохранением рабочих мест, обеспечением приемлемого уровня оплаты труда, улучшением условий и мотивации труда.

7. *Менеджмент.* Ключевой целью в этой области является определение критических сфер управленческого воздействия.

■ **Критерии качества целей.** Цели предприятия должны обладать рядом характеристик, которые иногда называют критериями качества поставленных целей.

К числу основных характеристик целей можно отнести следующие:

- *Конкретность и измеримость.* Выражая цели в четких измеримых формах, руководство создает базу для принятия решений и оценки хода работ.

- *Горизонт планирования.* Выделяют долгосрочные (горизонт планирования более 5 лет), среднесрочные (плановый период от 1 года до 5 лет) и краткосрочные (обычно в пределах года) цели. Чем более узкий горизонт планирования, тем конкретнее должна быть выражена цель.

- *Достижимость.* Цели устанавливают так, чтобы они не превышали возможности предприятия. Установление недостижимых целей блокирует стремление работников к успеху и снижает мотивацию труда. Если цель не является достижимой — вероятность ее выполнения будет стремиться к 0. Достижимость цели определяется на основе собственного опыта с учетом всех имеющихся ресурсов и ограничений. Ограничениями могут быть: временные ресурсы, инвестиции, трудовые ресурсы, знания и опыт исполнителя, доступ к информации и ресурсам, возможность принимать решения и наличие управленческих рычагов у исполнителя цели.

- *Непротиворечивость.* Действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других.

- *Значимость.* Для определения значимости цели важно понимать, какой вклад решение конкретной задачи внесет в достижение глобальных стратегических задач компании. В постановке значимой цели поможет следующий вопрос: Какие выгоды принесет компании решение поставленной задачи? Если при выполнении цели в целом компания не получит выгоды — такая цель считается бесполезной и означает пустую трату ресурсов компании.

Недостаточное внимание к процессу установления целей или, наоборот, выдвижение недостижимых целей наносит ущерб предприятию. Так, широко провозглашенная многими

российскими предприятиями в процессе перестройки цель – «сохранение трудового коллектива» – привела к снижению мотивации труда.

■ **Определение конкретных целей (задач).** Конкретные цели устанавливаются на основе выявления сильных и слабых сторон деятельности предприятия, его конкурентных преимуществ. Как правило, такие цели выражают реально достижимые конкретные результаты (два–три показателя) в тех сферах, которые являются решающими для успешного бизнеса. Вместе с тем конкретные цели могут быть установлены по каждому виду деятельности, который предприятие считает для себя важным и выполнение которого оно хочет отслеживать.

Пример 5

Конкретные цели в различных областях деятельности:

- *маркетинг* – ежегодно предлагать на рынок новый товар; расширить число потребителей на 10 %;
- *финансы* – увеличить рентабельность с 10 до 12 % к концу года;
- *кадры* – ввести систему участия в прибыли к концу второго года.

Цели предприятия могут быть скорректированы по результатам комплексного анализа внешней среды и внутренних возможностей бизнеса.

Определение миссии и целей служит основой для выбора стратегии и общей политики предприятия. Стратегия задает направление реализации миссии и целей, а политика определяет четкие ориентиры для менеджеров всех подразделений.

3.4. Построение иерархии целей

Количество и разнообразие целей и задач менеджмента требует системного подхода к определению их состава. В качестве удобного апробированного на практике инструмента можно использовать модель в виде дерева целей (рис. 11).

представляющие собой формулировку работ, которые могут быть выполнены определенным способом в установленные сроки. Пример построения дерева целей предприятия приведен в приложении А.

Количество уровней декомпозиции зависит от масштабов и сложности поставленных целей, от организационной структуры. Важным моментом целеполагания является моделирование не только иерархии целей, но и их динамики в аспекте развития за определенный период времени. При разработке перспективных планов предприятия используется динамическая модель.

Правила формулирования и управления целями предприятия

❖ Определите промежуточные точки контроля. Это может быть месяц, квартал, полугодие.

❖ Определите способы измерения уровня достижения целей.

❖ Отслеживайте на регулярной основе промежуточные результаты и составляйте прогнозы достижения годового значения.

❖ Выявляйте причины отклонений: причиной может быть низкий эффект от рекламной кампании, внезапные действия конкурентов, ухудшение экономического состояния и платежеспособности населения, качество продукта и т.д.

❖ Составляйте план необходимых корректирующих действий для выполнения цели.

❖ В случае невозможности достичь поставленную цель — корректируйте ее.

Вопросы для контроля знаний

1. *Понятие видения.*
2. *Широкий и узкий подход к формированию миссии.*
3. *Ключевые элементы миссии.*
4. *Целевые установки по различным функциональным сферам деятельности предприятия.*
5. *Критерии качества целей.*
6. *Правила построения иерархии целей.*

4. АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

4.1. Характеристика и цели анализа внешней среды предприятия

Цели внешнего анализа
Факторы внешней среды

■ **Цели внешнего анализа.** Внешний анализ — это процесс исследования рынка предприятия, в результате которого компания получает необходимую информацию для разработки долгосрочной конкурентоспособной стратегии.

Основное назначение анализа внешней среды – выявить и уяснить возможности и угрозы, которые могут возникнуть для предприятия в будущем, с тем чтобы правильно определить стратегию и общую политику предприятия.

Инструменты стратегического анализа внешней среды:

- ❖ Анализ угроз и возможностей предприятий
- ❖ Факторный анализ макросреды
- ❖ Отраслевой анализ
- ❖ Конкурентный анализ
- ❖ PEST- анализ макросреды предприятия
- ❖ Определение ключевых факторов успеха

📖 Внешний анализ является частью SWOT-анализа. SWOT – это аббревиатура четырех английских слов: S – Strengths – сильные стороны, W – Weaknesses (слабые стороны), O – Opportunities (возможности), T - Threats (угрозы).

Под *возможностями* понимаются положительные тенденции и явления внешней среды, которые могут привести к увеличению объема продаж и прибыли. Такими возможностями для предприятия являются, например, рост доходов населения и предприятий, ослабление позиций конкурентов и т.д.

Угрозы – это отрицательные тенденции и явления, кото-

рые способны при отсутствии соответствующей реакции предприятия ослабить его конкурентный статус. К числу угроз можно отнести снижение покупательной способности населения, неблагоприятные демографические изменения, ужесточение государственного регулирования.

Внешний анализ направлен на выявление реальных возможностей и угроз, связанных с изменением внешней среды предприятия.

Факторы SWOT анализа, которые следует рассмотреть при оценке возможностей предприятия

1. Возможности по расширению сферы влияния компании, экспансия: новые рынки сбыта, новые страны или регионы продаж, охват новых видов товарных категорий или услуг.
2. Новые потребители на существующих рынках: охват новых целевых групп, на которые в настоящий момент компания не смогла выйти.
3. Возможности по увеличению частоты использования товаром или услугой существующих потребителей, а также увеличение суммы покупки.
4. Удовлетворение новой потребности потребителя за счет расширения ассортиментной группы.
5. Развитие технологий и введение программ, позволяющих снизить затраты компании.
6. Ослабление регулирования отрасли со стороны государства, прогнозируемое введение налоговых льгот и другое упрощение входа на рынок.
7. Улучшение экономической стабильности и рост покупательской способности аудитории.

Например, улучшение дохода целевой аудитории и благоприятная экономическая ситуация в стране повышает спрос на ипотечное кредитование.

8. Выход крупных игроков с рынка и прочее улучшение конкурентной среды для компании.

Факторы SWOT анализа, которые следует рассмотреть при оценке угроз предприятия:

1. Изменение предпочтений, ценностей и стиля жизни потребителей, которое может привести к отказу от товара компании
2. Рост конкуренции на рынке для компании и действия со стороны конкурентов, способные отрицательно повлиять на объем продаж компании: вход крупных игроков; низкие барьеры для новых игро-

ков; рост низко-стоимостных предложений конкурентов и развитие ценовых войн; утрата конкурентных преимуществ за счет открытого доступа к используемым технологиям, в том числе утрата патентного преимущества.

3. Ужесточение регулирования со стороны государства и введение правовых норм, повышающих затраты на существование в отрасли.

4. Ослабление экономики и снижение покупательской возможности аудитории; повышение чувствительности к цене; повышение вероятности отказа от товаров, не являющихся товарами первой необходимости.

5. Рост затрат на производство, реализацию и поддержку товара, превышающий возможное повышение цен /33/

■ **Факторы внешней среды.** Внешняя среда предприятия представляет собой совокупность активно действующих субъектов и сил, которые находятся вне сферы непосредственного контроля со стороны руководства организации и могут оказать влияние на ее стратегию.

По степени воздействия на процессы, протекающие в рамках предприятия, выделяют две группы внешних факторов:

- отдаленного воздействия, представляющие макросферу;
- непосредственного влияния ближнего окружения, или отраслевые факторы.

Совокупность всех факторов внешней среды предприятия представлена на рис. 12 .

Как показано на рис. 12, микросреда (ближнее окружение) включает все заинтересованные группы, которые прямо влияют на основную деятельность предприятия или зависят от ее результатов. Это поставщики, конкуренты, потребители, кредиторы, торговые и иные организации.

Макросреда включает общие факторы, которые не оказывают влияния на краткосрочную деятельность предприятия, но могут влиять на его долгосрочные решения.

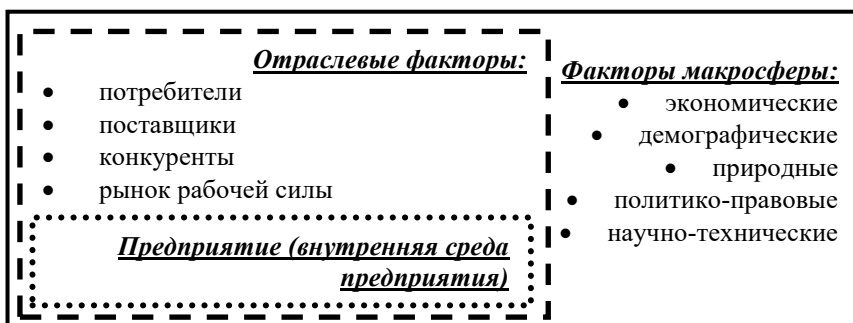


Рис. 12. Факторы внешней среды предприятия

4.2. PEST-анализ микросреды предприятия

Общие положения
Порядок проведения PEST-анализа

■ **Общие положения.** PEST-анализ состоит в выявлении и оценке влияния факторов макросреды на результаты текущей и будущей деятельности предприятия.

Выделяют четыре группы факторов, наиболее существенных для стратегии предприятия:

- политико-правовые,
- экономические,
- социокультурные,
- технологические.

Анализ отмеченных факторов получил название PEST-анализа (табл. 7).

📖 PEST – это аббревиатура четырех английских слов:

P – Political-legal – политико-правовые, E – Economic – экономические, S – Sociocultural – социокультурные, T – Technological forces – технологические факторы.

Целью PEST-анализа является отслеживание (мониторинг) изменений макросреды по четырем узловым направлениям (табл. 7) и выявление тенденций, событий, неподконтрольных предприятию, но оказывающих влияние на результаты принятых стратегических решений.

Таблица 7

PEST–анализ факторов макросреды

Политика	Р	Экономика	Е
1. Правительственная стабильность 2. Изменение законодательства 3. Государственное влияние на отрасли, включая долю собственности 4. Государственное регулирование конкуренции в отрасли 5. Налоговая политика		1. Общая характеристика экономической ситуации (подъем, стабилизация, спад) 2. Курс национальной валюты и ставка рефинансирования 3. Уровень инфляции 4. Уровень безработицы 5. Цены на энергоресурсы	
Социум	S	Технология	T
1. Демографические изменения 2. Изменение структуры доходов 3. Отношение к труду и отдыху 4. Социальная мобильность населения 5. Активность потребителей		1. Государственная техническая политика 2. Значимые тенденции в области НИОКР 3. Новые продукты (скорость обновления и освоения новых технологий) 4. Новые патенты	

Политический фактор внешней среды изучается в первую очередь для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство предполагает претворять в жизнь свою политику.

Анализ *экономического аспекта* внешней среды позволяет понять, как на уровне государства формируются и распределяются экономические ресурсы. Для большинства предприятий это является важнейшим условием их деловой активности.

Изучение *социальной компоненты* внешнего окружения направлено на то, чтобы уяснить и оценить влияние на бизнес таких социальных явлений, как отношение людей к труду и качеству жизни, мобильность людей, активность потребителей и др.

Анализ *технологической компоненты* позволяет предвидеть возможности, связанные с развитием науки и техники, своевременно перестроиться на производство и реализацию технологически перспективного продукта, спрогнозировать момент отказа от используемой технологии.

■ **Порядок проведения PEST–анализа.** Выделяют следующие этапы проведения внешнего анализа:

1. Разрабатывается перечень внешних стратегических факторов, имеющих высокую вероятность реализации и воздействия на функционирование предприятия.

2. Оценивается значимость (вероятность осуществления) каждого события для данного предприятия путем присвоения ему определенного веса от единицы (важнейшее) до нуля (незначительное). Сумма весов должна быть равна единице, что обеспечивается нормированием.

3. Дается оценка степени влияния каждого фактора–события на стратегию предприятия по 5 балльной шкале: «пять» – сильное воздействие, серьезная опасность; «единица» - отсутствие воздействия, угрозы.

4. Определяются взвешенные оценки путем умножения веса фактора на силу его воздействия и подсчитывается суммарная взвешенная оценка для данного предприятия.

Суммарная оценка указывает на степень готовности предприятия реагировать на текущие и прогнозируемые факторы внешней среды.

Пример 6

Результаты анализа внешних стратегических факторов (условный пример)

Внешние стратегические факторы	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
Возможности			
Благоприятная демографическая ситуация	0,05	4	0,20
Развитие розничной сети	0,10	2	0,20
Государственная поддержка малого бизнеса	0,20	5	1,00
Экономическая стабилизация	0,15	1	0,15
Угрозы			
Усиление государственного регулирования	0,15	4	0,60
Конкуренция на внутреннем рынке	0,10	4	0,40
Новые технологии	0,15	2	0,30
Снижение активности потребителей	0,10	2	0,20
Суммарная оценка	1,0		3,05

В данном случае оценка 3,05 показывает, что реакция предприятия на стратегические факторы внешней среды находится на среднем уровне.

4.3. Анализ общей ситуации и конкуренции в отрасли

Цель и содержание отраслевого анализа
Определение экономических характеристик отраслевого окружения
Оценка степени конкуренции
Движущие силы конкуренции
Ключевые факторы успеха

■ **Цель и содержание отраслевого анализа.** *Целью отраслевого анализа является определение привлекательности отрасли и ее отдельных товарных рынков.* Такой анализ позволяет понять структуру и динамику отрасли, характерные для нее возможности и существующие угрозы, определить ключевые факторы успеха и на этой основе разрабатывать стратегию поведения предприятия на рынке.

Конструкция отраслевого и конкурентного анализа должна обеспечить получение ответов на следующие вопросы:

- ❖ Какие экономические характеристики имеют главное значение для отрасли?
- ❖ Что является движущей силой изменений в отрасли, какое влияние они имеют?
- ❖ Какие конкурентные силы действуют в отрасли, насколько они сильны?
- ❖ Какие компании занимают сильные/слабые конкурентные позиции?
- ❖ Кто будет действовать в дальнейшем в конкуренции сходным образом?
- ❖ Какие ключевые факторы определяют конкурентный успех или поражение?

❖ Насколько привлекательна отрасль в перспективе получения прибыли выше средней?

При проведении отраслевого анализа основным объектом исследования является хозяйственная отрасль.

Хозяйственная отрасль – это совокупность предприятий, конкурирующих на одном потребительском рынке с аналогичными товарами или услугами. Хозяйственная отрасль охватывает сферы производства, распределения и потребления определенных товаров и услуг.

Можно выделить следующие стадии анализа отрасли:

- определение экономических характеристик отраслевого окружения;

- оценка степени конкуренции;
- выявление движущих сил конкуренции;
- определение ключевых факторов успеха;
- заключение о степени привлекательности отрасли.

■ **Определение экономических характеристик отраслевого окружения.** Для оценки общей ситуации в отрасли используются следующие показатели:

- размеры рынка;
- масштабы конкуренции (локальная, региональная, национальная, глобальная);
- темпы размеров рынка (%) и стадия жизненного цикла отрасли (подъем, быстрый рост, зрелость, насыщение, застой, спад);

- структура конкуренции:
количество конкурентов и их относительные рыночные доли;

- число потребителей и их финансовые возможности;
степень вертикальной интеграции («вперед» – с потребителями продукции, «назад» – с поставщиками сырья);

- темп технологических изменений и продуктовых инноваций;

- степень продуктовой дифференциации;
- величина экономии на масштабе производства,

транспортировке и т.п.;

- наличие и величина эффекта кривой опыта (уменьшения издержек на единицу продукции при каждом удвоении ее выпуска);

- отраслевая капиталоемкость;

- среднеотраслевая прибыль.

Ниже приведен пример оценки общей ситуации в отрасли с помощью перечисленных показателей.

Пример 7

Экономические характеристики отрасли по производству серной кислоты /34/.

Размеры рынка: валовой объем 4 млн.

Темпы размеров рынка: 2-3 % в год.

Стадия жизненного цикла отрасли: зрелость.

Число конкурентов: около 30 компаний.

Доля компаний на рынке: от 3 до 21 %.

Потребители: около 2000, большинство – химические предприятия.

Степень вертикальной интеграции: смешанная; 5 из 10 крупнейших компаний интегрированы «назад», прочие занимаются только обработкой.

Технологии и продуктовые инновации: производственная технология изменяется медленно, наибольшие изменения происходят в ассортименте продукции – ежегодно внедряются 1-2 новых химических продукта, на которые приходится почти весь прирост объема производства.

Характеристика продукции: высокая степень стандартизации; покупатели не видят большой разницы между марками разных производителей.

Экономия на масштабах производства: умеренная, однако возможна экономия на транспортировке крупных партий продукции и на покупке крупных партий сырья.

Кривая опыта: не является ключевым факто-

ром в данной отрасли.

Прибыльность: *примерно на среднем уровне и сильно зависит от спроса.*

■ **Оценка степени конкуренции.** Привлекательность и прибыльность отрасли зависят от ее структуры, которая, по М. Портеру, определяется пятью силами или факторами конкуренции:

1. Соперничество среди конкурирующих предприятий.
2. Конкуренция со стороны товаров, являющихся заменителями и конкурентоспособных с точки зрения цены.
3. Угроза появления новых конкурентов.
4. Экономические возможности и торговые способности поставщиков.
5. Экономические возможности и торговые способности покупателей.

Чем сильнее воздействие перечисленных факторов, тем более ограниченными становятся возможности каждого предприятия для установления высоких цен и получения прибыли. Сильная конкуренция приводит к снижению прибыльности отрасли.

В краткосрочном периоде факторы конкуренции определяют ограничения деловой активности предприятия.

В долгосрочной же перспективе отдельные из них могут служить основой для достижения успеха. Поэтому главной задачей предприятия является выбор стратегии, которая бы обеспечила защиту от действия конкурентных сил и/или дала возможность использовать их в своих целях.

Из пяти факторов конкуренции в отрасли доминирует, как правило, один фактор, который и становится решающим при разработке конкурентной стратегии предприятия.

Модель анализа конкуренции представлена на рис. 13.

📖 **Модель пяти сил конкуренции** разработана профессором Гарвардской школы бизнеса Майклом Е. Портером в 1980 г.



Рис. 13. Модель анализа конкуренции М. Портера

1. *Соперничество между существующими предприятиями.* Конкуренция среди производителей возникает в связи с тем, что у одного или нескольких предприятий появляется возможность лучше других удовлетворять запросы потребителей или необходимость улучшить свою деятельность. Стратегия конкуренции представляет собой совокупность наступа-

тельных и оборонительных действий, связанных с достижением рыночного успеха, приобретением конкурентного превосходства над соперниками, а также защитой своей конкурентной позиции.

Взаимодействие соперничающих предприятий имеет следующие черты:

- конкурентная борьба осуществляется с более или менее постоянным упорством за лучшую рыночную позицию. При этом соперники формулируют и постоянно пересматривают свои стратегии;
- стратегии конкурирующих предприятий отличаются большим разнообразием;
- каждый из производителей стремится выбрать такую конкурентную стратегию, которую трудно скопировать или расстроить;
- действия предприятий-соперников приводят к созданию новых условий спроса-предложения товаров.

Конкуренция среди соперничающих предприятий может иметь разные формы и проходить с различной степенью интенсивности.

Интенсивность конкуренции зависит от многих факторов: числа предприятий и их размеров, специфики продукции; характера спроса и перспектив развития отрасли; наличия барьеров выхода из отрасли.

Усиление конкуренции предприятий–соперников приводит к снижению прибыльности отрасли, так как увеличивает затраты на рекламу, совершенствование продукции и др.

2. Возможности появления новых конкурентов в отрасли зависят от так называемых барьеров входа в отрасль.

Барьеры входа в отрасль – это препятствия, которые необходимо преодолеть для организации бизнеса и успешной конкуренции в отрасли. Барьерами входа в отрасль могут быть:

- приверженность покупателей торговой марке;
- контроль над клиентами сбыта;

- экономия на масштабе производства;
- переходные затраты (одноразовые затраты, связанные, например, со сменой поставщика);
- политика правительства, направленная на защиту отрасли через требование лицензирования, ограничение доступа к источникам сырья.

Пример 8

Фармацевтическая промышленность является одной из самых прибыльных отраслей, но доступ в нее сильно затруднен, – отрасль защищена патентами, и нужны большие средства на проведение научных исследований.

3. *Угроза появления товаров-заменителей* зависит от цены производства заменителей и готовности покупателей принять такую замену. Примером угрозы товара-заменителя может быть замена натуральной кожи на кожзаменитель в производстве сумок и обуви.

Наличие этого фактора конкуренции приводит к появлению в отрасли некоторого потолка цен, при котором покупатели переориентируются на товары-заменители. Указанное явление необходимо учитывать в ценовой политике предприятия.

4. *Экономические возможности поставщиков.* Поставщики представляют собой реальную рыночную силу в том случае, если поставляемый ими товар составляет существенную часть издержек отраслевой продукции, критически важен для производственного процесса и (или) в значительной степени влияет на качество отраслевого продукта. Поставщики могут влиять на отрасль, пользуясь своей возможностью поднимать цены или снижать качество поставляемых товаров или услуг.

Влияние поставщиков велико в следующих ситуациях:

- доминируют несколько предприятий-поставщиков;
- концентрация в отрасли-поставщике выше, чем в отрасли-потребителе;

- продукция отличается высокой степенью дифференциации или переходные затраты высоки;
- от предприятий-поставщиков исходит угроза прямой интеграции в отрасль-потребитель.

5. *Экономические возможности покупателей* определяются их способностью навязывать продавцам условия сделки. Влияние покупателей велико в нескольких ситуациях:

- отрасль, представляющая товар на рынок, состоит из большого числа относительно некрупных продавцов;
- число покупателей незначительно, товар закупается в большом количестве;
- продукция стандартизирована, и имеются альтернативные варианты покупки;
- покупатели имеют возможность прямой интеграции в отрасль и налаживания собственного производства продукции.

Пример 9

В российской практике влияние покупателей велико на рынке молочных продуктов, хлеба, картофеля. С одной стороны, население как непосредственный потребитель имеет возможность выбора места покупки (уличная торговля, магазин), с другой – переработчики сельскохозяйственной продукции как оптовые покупатели существенно уменьшают прибыль производителей, занижая рыночную цену.

Каждая отрасль экономики уникальна, имеет только ей присущую структуру и соотношение сил конкуренции, поэтому действия по уменьшению влияния конкурентов на деятельность предприятия существенно зависят от отрасли.

Ценность модели пяти сил конкуренции состоит в том, что она помогает определить структуру и масштабы конкуренции в конкретной отрасли.

■ **Движущие силы конкуренции.** Основные экономические показатели и структура отрасли описывают ее текущее

состояние и не позволяют объяснить происходящие изменения в конкурентном окружении предприятия.

Концепция движущих сил конкуренции исходит из того, что имеются факторы внешней среды, действия которых определяют направление и интенсивность отраслевых изменений.

Анализ отраслевых движущих сил состоит из двух этапов. Первый – идентификация движущих сил, второй – исследование их влияния на изменения отраслевых экономических показателей.

Наиболее общими движущими силами являются:

- изменение динамики спроса на продукт в долгосрочном периоде;
- изменения в составе покупателей и способах использования продукта;
- продуктовые и технологические инновации;
- маркетинговые инновации;
- вхождение и выход из отрасли крупных предприятий;
- распространение «ноу-хау»;
- усиление глобализации отрасли;
- изменения в удельных затратах и эффективности;
- снижение или возрастание неопределенности и риска.

Основные движущие силы отрасли называют доминантными. Их число не должно превышать 4.

■ **Ключевые факторы успеха.** Итогом отраслевого анализа являются определение и последующий прогноз ключевых факторов успеха отрасли.

Ключевые факторы успеха – это общие для всех предприятий отрасли управляемые переменные, реализация которых дает возможность улучшить конкурентные позиции предприятия в отрасли.

В основе ключевых факторов успеха могут лежать разные сферы деятельности предприятия:

- НИОКР,
- маркетинг,
- производство,
- финансы и т.п.

В табл. 8 приведены ключевые факторы успеха отдельных отраслей.

Таблица 8

Ключевые факторы успеха различных отраслей

Отрасль	Факторы успеха
Пищевая	Имидж фирмы, качество продукции, простота технологии, эффект масштаба, сбытовая сеть
Нефтегазовая	Местоположение источников сырья, коммуникации
Фармацевтическая	Финансовые ресурсы, исследовательская база, инновации, сбытовая сеть

В процессе стратегического анализа необходимо выделить ключевые факторы успеха данной отрасли, а затем разработать мероприятия по овладению наиболее важными факторами успеха в конкуренции.

Вопросы для контроля знаний

1. Что такое SWOT-анализ?
2. Цель и порядок проведения PEST-анализа.
3. Основные направления анализа в общей ситуации в отрасли.
4. Оценка степени конкуренции в отрасли на основе модели М. Портера.
5. Понятие и характеристика движущих сил конкуренции.
6. Необходимость оценки ключевых факторов успеха.

5. АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

5.1. Цели и принципы стратегического анализа внутренней среды

Значение и цели внутреннего анализа

Принципы внутреннего анализа

■ **Значение и цели внутреннего анализа.** При разработке стратегии предприятия менеджеры должны использовать не только внешнюю среду, но и ситуацию внутри предприятия. Необходимо идентифицировать те внутренние переменные, которые могут рассматриваться как сильные и слабые стороны предприятия, оценить их важность и установить, какие из этих переменных могут стать основой конкурентных преимуществ. Для этого проводится анализ внутренней среды предприятия.

Анализ внутренней среды предприятия – это процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем.

По сути, анализ внутренней среды предприятия является второй частью SWOT-анализа, связанной с выявлением сильных и слабых сторон деятельности организации.

Цель внутреннего анализа – оценить стратегическую ситуацию на предприятии с учетом имеющихся ограничений сильных и слабых сторон.

В зависимости от конкретной ситуации стратегический анализ внутренней среды предприятия может быть в той или иной степени уникальным, но при этом должно соблюдаться главное условие – полнота стратегического анализа, его качество и конечная эффективность.

■ **Принципы внутреннего анализа.** В основе анализа внутренней среды предприятия должны лежать следующие принципы:

- *системность* – означает рассмотрение предприятия как сложной системы, включающей ряд функциональных

подсистем (видов деятельности) и компонентов (структурных подразделений);

- *комплексность* – предполагает анализ всех составляющих частей предприятия;
- *сопоставимость* – требует проведения анализа всех внутренних переменных в динамике и в сравнении с аналогичными показателями конкурентных фирм;
- *уникальность или цели специфики предприятия.*

5.2. Анализ сильных и слабых сторон предприятия

Оценка сильных и слабых сторон
Определение главных достоинств

■ **Оценка сильных и слабых сторон.** *Сильные стороны* – это опыт и ресурсы, которыми владеет предприятие, а также стратегически важные сферы деятельности, позволяющие побеждать в конкурентной борьбе.

Слабые стороны – это недостатки и ограничения, препятствующие успеху.

Существует множество источников сильных и слабых сторон деятельности предприятия, часть из которых рассмотрена при анализе отрасли. Так, к числу сильных сторон можно отнести серьезные и явные потребительские предпочтения, возможность экономии на масштабах. Слабой стороной предприятия являются серьезная зависимость от внутреннего рынка объема прямых продаж, неспособность удовлетворять потребности новых сегментов рынка и др.

Определение сильных и слабых сторон следует проводить по всем направлениям деятельности предприятия:

- организация и общие управления;
- производство;
- маркетинг;
- финансы и учет;
- управление кадрами и др.

Ниже приведен набор факторов, и ключевых вопросов для их анализа в сфере производстве (табл. 9).

Таблица 9

Анализ сильных и слабых сторон предприятия
в сфере производства

Факторы	Вопросы для анализа
1	2
Свойства товара	Напишите, какие свойства товара являются ключевыми для потребителя, какие потребности стремится решить потребитель, покупая товар или услугу. Если Ваш товар или услуга решают ключевую потребность лучше всех или обладают лучшими важными характеристиками товара – это сильная сторона; иначе – слабая сторона.
Уровень осведомленности	Знание товара или услуги среди аудитории упрощает выбор потребителя, является элементом доверия к товару. Если знание (или известность марки) выше, чем у конкурентов или выше, чем в среднем по рынку – это сильная сторона; в противном случае – слабая сторона
Уровень лояльности	Высокая лояльность к товару или услуге – сильная сторона, так как обеспечивает высокий уровень повторных покупок, низкий уровень переключения на конкурентов и стабильность продаж в долгосрочной перспективе. Низкая лояльность – слабая сторона.
Восприятие торговой марки	Возможно, ваш товар или услуга имеют устойчивые ассоциации, определенный имидж, который позволяет товару выглядеть в глазах потребителя лучше конкурентов – это сильная сторона. А сформировавшиеся негативные ассоциации и образы с товаром (например: неэффективный, устаревший, некачественный, простой, слишком дешевый, российский и т.п.) необходимо отнести к слабым сторонам в анализе.
Потребительские качества	Если Ваш товар или услуга имеют наивысшие потребительские качества в определенной области (например, самый натуральный или самый безопасный) и это доказано в сравнительных тестах (или с помощью других методик), то это сильная сторона. Если же Ваш товар имеет самые низкие потребительские качества – это слабая сторона.

Продолжение табл. 9

1	2
Упаковка и внешний вид	Привлекательная упаковка и дизайн могут быть сильной стороной продукта, если этот фактор влияет на совершение покупки. И наоборот, старый, несовременный дизайн может быть слабой стороной товара
Стоимость товара	Возможность устанавливать более высокие цены, чем у конкурентов, и при этом не терять потребителей – сильная сторона компании. И, наоборот, необходимость постоянно приспосабливаться к средним рыночным ценам и чувствительность целевой аудитории к цене – слабая сторона компании.
Ассортиментный ряд	Широта ассортимента может быть как сильной, так и слабой стороной компании. В некоторых случаях широта ассортимента обеспечивает потребителю выбор и удовлетворяет потребность в разнообразии, снижает вероятность переключения на конкурентов. В других ситуациях широта ассортимента значительно повышает затраты компании и делает невозможным управление запасами на эффективном уровне, является причиной высоких запасов и ненужных потерь.
Патенты и технологии	Патент обеспечивает компании долгосрочное устойчивое преимущество, возможность быть уникальным и получать сверх-прибыль компании. Наличие патента или уникальных технологий в ключевой деятельности компании – сильная сторона. Отсутствие патента и использование легко копируемых технологий может являться слабой стороной бизнеса.
Персонал и интеллектуальный капитал	Персонал может являться сильной стороной компании в случае его высокой компетентности, а также если он значительно повышает производительность и минимизирует издержки (в сравнении с отраслью). Наоборот, высокая текучка персонала, низкая мотивация или квалификация работников могут быть слабой стороной, если результатом неэффективности кадров является отток клиентов.
Уровень дистрибуции	Достигнутое лидерство в определенных каналах распределения, монополизация канала или уникальный доступ к определенному каналу распределения может быть сильной стороной. И наоборот, неудачи в охвате стратегически важных каналов распределения могут быть слабой стороной.

Продолжение табл. 9

1	2
Рекламное присутствие и методы продвижения	Сравнительный анализ использования методов продвижения товара или услуги. Каналы коммуникаций, уровень SOV (доля голоса), интенсивность коммуникаций, использование world-of-mouth технологий — должны быть неотъемлемой частью сравнительного анализа методов продвижения.
Гибкость и скорость реакции на изменения	С развитием технологий значимо выросла скорость изменения на многих рынках. Возможность быстро приспособиться к новым рыночным реалиям — является сильной стороной компании, а медлительность реакции — слабой стороной.
Используемые технологии	Технологии определяют производительность и эффективность работы на рынке. Более новые технологии повышают конкурентоспособность компании, могут значимо снижать затраты и повышать эффективность работы персонала. Использование самых новейших технологий в бизнесе может стать сильной стороной, в то время как работа со старыми технологиями и методами может значимо усложнить существование компании на рынке.
Стоимость сырья и его доступность, отношения с поставщиками	Соответствуют ли производственные мощности современным требованиям?
Система контроля запасов, оборот запасов	Насколько эффективно используются производственные мощности, существуют ли возможности для расширения производственной базы?
Местонахождение производства	Какова отдача от исследований и разработок?
Экономия от масштаба производства	Приводят ли НИР к созданию принципиально новых продуктов?
Эффективность использования мощностей, прогрессивность оборудования	
Степень вертикальной интеграции, чистая продукция, прибыль Закупки	

Оценка факторов сильных и слабых сторон предприятия дается в сравнении с рыночным лидером по интервальной шкале путем присвоения каждому фактору определенного веса, например, от 1 (незначимый) до 5 (выдающийся).

ПРИМЕР 10

Сильные и слабые стороны предприятия

Показатели	Степень важности показателя (в баллах от 1 до 3)	Балльная оценка конкурентоспособности				
		1	2	3	4	5
Сильные стороны: наличие оригинальных конструкторских разработок;	3				*	
экономичность эксплуатации;	2					*
небольшые габариты и хорошая маневренность	3			*		
Итого		31				
Слабые стороны: узкий ассортимент продукции, невысокая доля продукции	3				*	
негибкая ценовая политика;	2			*		
неразвитая сбытовая сеть	2			*		
Итого		24				

■ **Определение главных достоинств.** Стратегия предприятия должна учитывать сильные, слабые стороны бизнеса и опираться на его главные достоинства.

Главные достоинства характеризуют исключительную компетенцию (уникальные преимущества) предприятия в решении поставленных задач.

Уникальные преимущества основываются на особо эффективном сочетании ресурсов, которые делятся на осязаемые и неосязаемые.

Осязаемые ресурсы – это физические и финансовые активы предприятия, отраженные в бухгалтерском балансе (основные фонды, запасы, денежные средства и т.д.). Они определяют техническую компетенцию предприятия. *Неосязаемые ресурсы* – это, как правило, качественные характеристики бизнеса. Сюда относят:

- не связанные с людьми неосязаемые активы – торговая марка, выгодное месторасположение, престиж, имидж предприятия;
- неосязаемые человеческие ресурсы – специальные знания персонала, опыт, известность управленческой команды.

В отличие от сильных и слабых сторон, для которых возможна внутренняя оценка, уникальные преимущества предприятия должны восприниматься потребителями как таковые, т.е. представлять для них известную ценность.

ПРИМЕР 11

Для потребителей большое значение имеют известность торговой марки (кондитерская фабрика «Красный Октябрь»), выгодное местоположение (Воронежский универмаг «Россия»), часы работы (круглосуточные аптеки), высококвалифицированные кадры (сфера услуг) и т.д.

В условиях конкуренции происходит «размывание» уникальных преимуществ предприятия, и со временем они теряют свою силу. С позиции значимости для бизнеса можно выделить три категории ключевых компетенций:

1. «Отработавшие», которые уже взяты на вооружение основными конкурентами и превратились в своего рода отраслевые стандарты. Они не дают предприятию конкурентных преимуществ и являются обязательным условием выживания на рынке.

2. «Неперспективные», которые в данный момент сохраняют силу, но в ближайшем будущем могут стать широкодоступными. В кратко- и среднесрочном периоде предприятие должно защищать такие преимущества и максимально их использовать. Служить базой долгосрочной стратегии они не могут.

3. «Устойчивые» компетенции, которые предприятие может защищать на протяжении длительного времени.

При разработке стратегии необходимо дать обоснованную оценку имеющихся ресурсов и уникальных преимуществ. Ниже приводится перечень ключевых вопросов для их анализа:

- Какими уникальными преимуществами располагает организация в настоящее время, как долго они сохраняют свою силу и когда обретут положение отраслевых «стандартов»?
- Каким образом эти преимущества могут быть «защищены», развиты и использованы в рамках стратегии?
- Способно ли предприятие на базе имеющихся ресурсов создать новые, оригинальные комбинации ресурсов, которые в будущем могут быть трансформированы в его главные достоинства?
- Учитываются ли уникальные преимущества предприятия в его производственной, сбытовой и научно-технической политике?

5.3. Стратегический анализ издержек и «цепочка ценностей»

Стратегический анализ издержек на основе «цепочки ценностей» направлен на выявление сильных и слабых сторон предприятия, а также его конкурентных преимуществ.

Цепочка ценностей отдельного предприятия показана на рис. 14.

Анализ «цепочки ценностей» исходит из предположения о том, что основной экономической целью предприятия является создание стоимости, превышающей реальные издержки производства.



Рис. 14. «Цепочка ценностей» Портера

📖 М. Портер ввел понятия «ценность товара» и «цепочка ценностей». Стоимость товара в понимании М. Портера – это сумма, которую потребители согласны уплатить за товар или услуги, предоставляемые им производителем. Традиционное понятие стоимости как общественно необходимых затрат труда на производство единицы продукции в этом случае не действует.

«Цепочка ценностей» дает представление о стратегически связанных видах деятельности предприятия и позволяет проследить процесс создания стоимости.

В «цепочке ценностей» деятельность предприятия подразделяется на два типа:

основная – связанная с производством товара, его продажей и послепродажным обслуживанием;

вспомогательная - обеспечивающая основные процессы.

Каждый из видов деятельности может способствовать снижению затрат и созданию базы для дифференциации продукции и услуг.

Для достижения конкурентных преимуществ «цепочку ценностей» следует рассматривать как систему деятельности с характерными для нее связями.

Связи внутри цепочки определяют способы взаимного воздействия отдельных видов деятельности друг на друга и в значительной степени влияют на их эффективность. Поэтому они могут служить дополнительным источником преимуществ предприятия.

Пример 12

Эффективная увязка процессов продажи, производства продукта и закупок позволяет снизить величину запасов как сырья, так и готового товара. Закупка дорогого, но более совершенного оборудования в конечном итоге приводит к снижению издержек производства и улучшению качества продукции.

Повысить конкурентоспособность предприятия можно, снижая издержки, совершенствуя или исключая из «цепочки ценностей» отдельные элементы и связи.

Вопросы для контроля знаний

1. Назовите цели стратегического анализа внутренней среды предприятия.

2. Что понимается под сильными и слабыми сторонами предприятия?

3. Как оценить сильные и слабые стороны предприятия?

4. Понятие и значение уникальных преимуществ в конкурентоспособности предприятия.

5. Содержание и порядок проведения стратегического анализа издержек.

6. ОБЩИЙ ПОДХОД К ВЫРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ

6.1. Сущность стратегии

Два понимания стратегии

Основные элементы стратегии

Предполагаемая и реализованная стратегии

■ **Два понимания стратегии.** Выбор стратегии и ее реализация составляют основное содержание стратегического управления.

Существуют два противоположных взгляда на понимание стратегии. В первом случае стратегия – это конкретный долгосрочный план достижения некоторой цели, а выработка стратегии – это процесс нахождения некоторой цели и составление долгосрочного плана. Такой подход основывается на том, что все возникающие изменения предсказуемы, происходящие в среде процессы носят детерминированный характер и поддаются полному контролю и управлению.

Во втором случае под *стратегией* понимается *долгосрочное качественно определенное направление развития предприятия, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы внутрипроизводственных отношений, а также позиций предприятия в окружающей среде*. При таком понимании стратегию в общем виде можно охарактеризовать как выбранное направление деятельности, функционирование в рамках которого должно привести организацию к достижению стоящих перед ней целей.

Примером стратегии первого типа может служить долгосрочный план производства определенной продукции, в котором зафиксированы объем и ассортимент выпуска по каждому временному промежутку.

К числу стратегий второго типа можно отнести следующие:

- увеличить долю объема продаж на рынке до 35 % (условно) без понижения цены;
- проникнуть в сети распределения, контролируемые конкурентами.

■ **Основные элементы стратегии.** В деловой жизни под стратегией понимается общая концепция того, как достигаются цели организации, решаются стоящие перед ней проблемы и распределяются необходимые для этого ограниченные ресурсы. Такая концепция (соответствует стратегии второго типа) включает в себя несколько элементов (рис. 15).



Рис. 15. Элементы стратегии

Прежде всего к ним относится *система целей*, включающая миссию, общеорганизационные и специфические цели.

Другой элемент стратегии – *политика*, или совокупность конкретных правил организационных действий, направленных на достижение поставленных целей.

Пример 13

Возможные правила организационных действий:

«Мы будем продавать продукцию по сниженным ценам»;

«Мы будем сами изготавливать комплектующие».

Наконец, третьим элементом стратегии являются *планы*, т.е. система конкретных действий по реализации принятой политики, призванная решать задачи распределения ресурсов. Так, ресурсы можно направлять в первую очередь на решение наиболее важных и насущных для предприятия проблем, или

выделять пропорционально потребностям, или предоставлять всем подразделениям поровну, если они будут близки по размерам и занимаются сходными видами деятельности. Первый из отмеченных подходов в большей степени целесообразен в переломные моменты деятельности предприятия, когда возникает необходимость в концентрации сил на решающих направлениях деятельности. Второй и третий – в период спокойного развития.

■ **Предполагаемая и реализованная стратегии.** Обычно стратегия разрабатывается на несколько лет вперед, конкретизируется в различного рода проектах, программах, практических действиях и реализуется в процессе их выполнения. Значительные затраты труда и времени многих людей, необходимые для создания стратегии предприятия, не позволяют ее часто менять или серьезно корректировать. Поэтому она формулируется в достаточно общих выражениях. Это – *предполагаемая стратегия* (рис. 16).

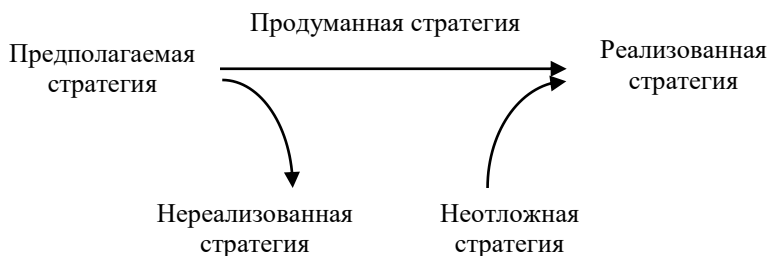


Рис. 16. Варианты стратегий

Вместе с тем как внутри организации, так и вне ее появляются новые непредвиденные обстоятельства, которые не укладываются в первоначальную концепцию стратегии. Они могут, например, открыть новые перспективы развития и возможности для улучшения существующего положения дел или, наоборот, заставить отказаться от предполагаемой политики и плана действий.

В последнем случае первоначальная стратегия становится нереализуемой и предприятие переходит к рассмотрению и формулированию неотложных стратегических задач.

Обобщенно процесс формулирования стратегии предприятия отражен на рис. 17.

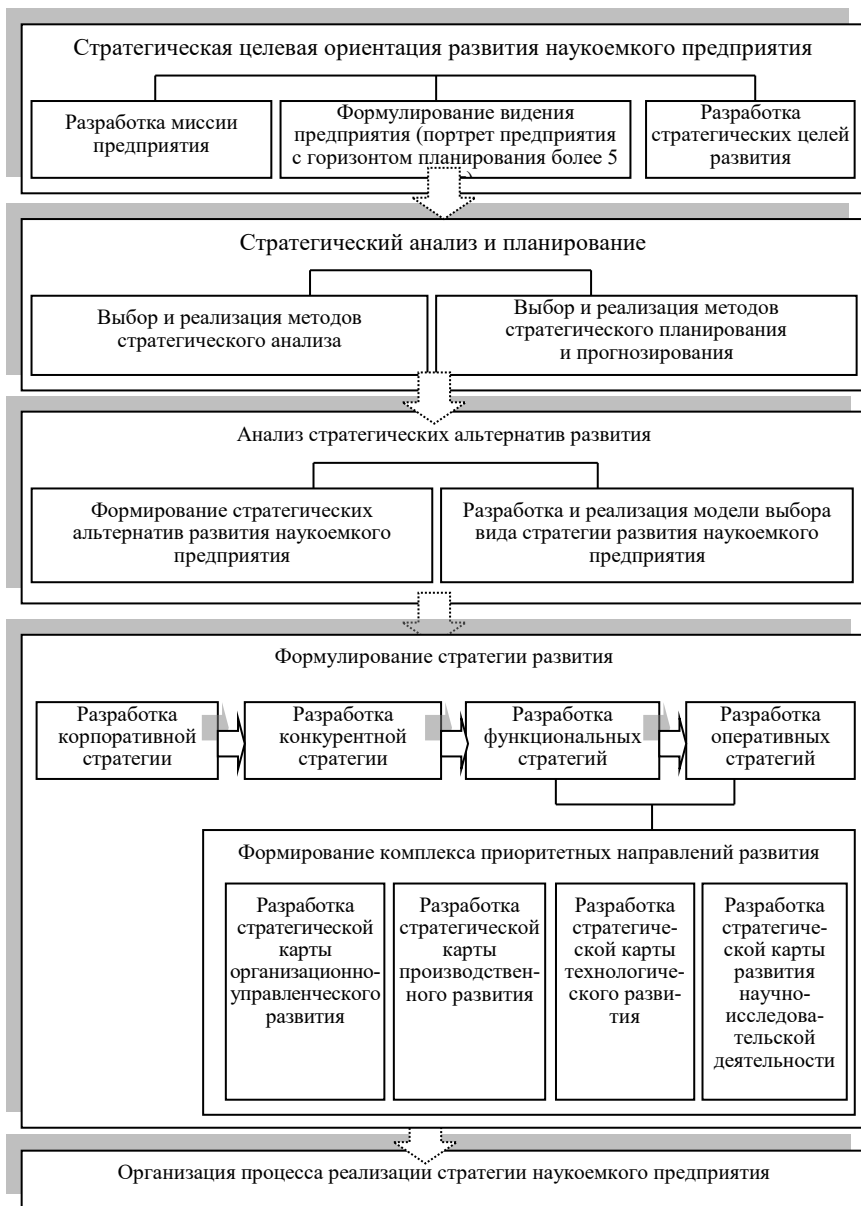


Рис. 17. Процесс формулирования стратегии предприятия

6.2. Классификация стратегий предприятия

В зависимости от условия стратегических решений различают три вида стратегий:

- корпоративная;
- деловая;
- функциональная.

На рис. 18 показана иерархическая структура стратегий.

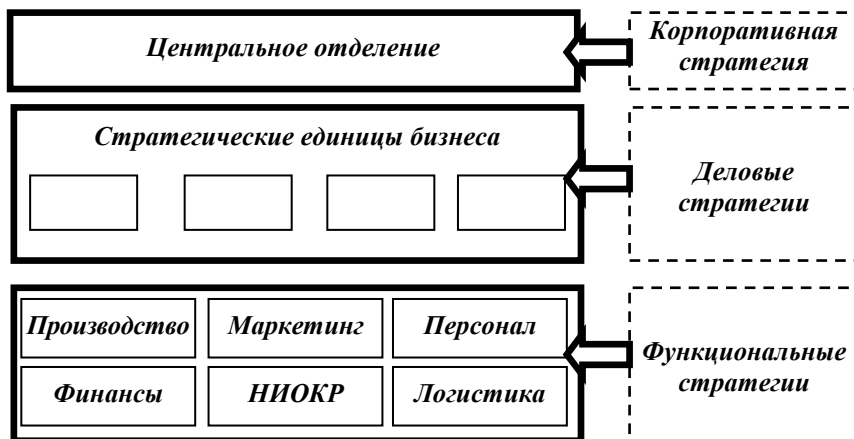


Рис. 18. Иерархическая структура стратегий

Корпоративная, или портфельная, стратегия – это стратегия, которая характеризует общее направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой деятельности. Стратегические решения этого уровня наиболее сложны, так как касаются предприятия в целом. Именно на этом уровне определяется и согласовывается продуктовая стратегия предприятия. Одной из целей корпоративной стратегии является выбор хозяйственных подразделений предприятия, в которые следует направлять инвестиции.

Корпоративная стратегия включает:

- распределение ресурсов между хозяйственными подразделениями на основе портфельного анализа;
- решения о диверсификации производства с целью снижения хозяйственного риска и получения эффекта синергии;
- изменение структуры предприятия;
- решения о слиянии, приобретении, вхождении в те или иные интеграционные структуры.

На уровне хозяйственного подразделения разрабатывается *деловая стратегия* (бизнес-стратегия), направленная на *обеспечение долгосрочных конкурентных преимуществ хозяйственного подразделения*. Эта стратегия часто воплощается в бизнес-планах и показывает, как предприятие будет конкурировать на конкретном товарном рынке, кому именно и по каким ценам будет продавать продукцию, как будет ее рекламировать, как будет добиваться победы в конкурентной борьбе и т.д. Поэтому такую стратегию называют стратегией конкуренции. *Для предприятий с одним видом деятельности корпоративная стратегия совпадает с деловой.*

Функциональные стратегии разрабатываются функциональными отделами и службами предприятия на основе корпоративной и деловой. Это стратегия маркетинга, финансовая, производственная и т.п. Целью функциональной стратегии является распределение ресурсов отдела, поиск эффективного поведения функционального подразделения в рамках общей стратегии.

Так, стратегия отдела маркетинга может концентрироваться на разработке путей увеличения объема продаж. Финансовая стратегия предприятия может быть ориентирована на ускорение оборота денежных средств, снижение дебиторской задолженности.

При разработке функциональной стратегии необходимо:

- ❖ определить роль и конкретное содержание функциональной подсистемы;

- ❖ заручиться уверенностью в том, что соответствующему менеджеру ясна корпоративная миссия;
- ❖ уточнить, как данная функциональная подсистема способствует развитию бизнеса;
- ❖ четко провести разграничения между функциональными областями;
- ❖ если это возможно, провести одновременную ревизию всех функциональных подразделений;
- ❖ направить энергию исполнителей всех функциональных подразделений в единое русло корпоративной миссии, чтобы избежать угрозы "местнического" подхода;
- ❖ сбалансировать тенденции, связанные с профессиональной компетентностью, профессиональной этикой и предпринимательством таким образом, чтобы недопустить возникновения конфликтов.

Операционная стратегия характеризует конкретные стратегические инициативы и подходы в руководстве ключевыми оперативными единицами при решении ежедневных оперативных задач, имеющих стратегическую важность (рекламные кампании, закупка сырья, управление запасами, профилактический ремонт, транспортировка). Операционные стратегии, несмотря на меньший масштаб по сравнению со стратегиями более высокого уровня, дополняют и завершают общий бизнес-план работы компании. Главная ответственность за разработку операционных стратегий ложится на руководителей среднего звена, предложения которых должны быть рассмотрены и приняты вышестоящим руководством.

Для достижения успеха *стратегии всех уровней должны быть согласованы и тесно взаимодействовать друг с другом.*

6.3. Основные стратегии развития бизнеса

Стратегии развития бизнеса называют базисными, или эталонными, стратегиями. Они отражают четыре различных подхода к росту предприятия.

Все многообразие стратегий, которые используют предприятия, является различными модификациями нескольких базовых, каждая из которых эффективна при определенных условиях и состоянии среды. Выделяют четыре базовые стратегии:

1. *Ограниченный рост*. Ее выбирает большинство предприятий в сложившихся отраслях со стабильной технологией. Цели развития устанавливаются от «достигнутого» и корректируются при изменении условий. Это самый легкий, наиболее удобный и наименее рискованный способ действий.

2. *Рост*. Эта стратегия чаще всего применяется в динамичных отраслях с часто меняющейся технологией. Для нее характерно установление ежегодно значительного превышения уровня развития над уровнем предыдущего года.

Различают стратегии концентрированного роста по отношению к базовому рынку или продукту и интегрированного роста, которые связаны с расширением предприятия путем добавления новых структур.

Конкретными стратегиями концентрированного роста являются:

- *стратегия усиления* позиции на рынке посредством активных действий по продвижению товара, привлечения новых пользователей товаров и т.п.;
- *стратегия развития рынка*, заключающаяся в поисках новых рынков для уже производимого продукта;
- *стратегия развития продукта*, имеющая целью рост объема продаж за счет организации производства и реализации нового продукта на уже освоенном рынке.

3. *Сокращение (стратегия последнего средства)*. Данная стратегия выбирается предприятием реже всего. Для нее характерно установление целей ниже уровня, достигнутого в предыдущем периоде. К стратегии сокращения прибегают в

тех случаях, когда показатели деятельности предприятия приобретают тенденцию к ухудшению и отсутствуют эффективные средства изменения такой ситуации.

Выделяются три типа стратегий целенаправленного сокращения:

- *стратегия ликвидации* осуществляется, если предприятие не может вести дальнейший бизнес;
- *стратегия «сбора урожая»* ориентирует на получение максимального дохода в краткосрочной перспективе. Эта стратегия применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан, но может принести доходы во время «сбора урожая» - распродажи имеющихся товаров при максимальном сокращении всех видов затрат;
- *стратегия сокращения* - заключается в том, что предприятие закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнесов с тем, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса.

4. *Комбинированная стратегия.* Представляет собой любое сочетание рассмотренных стратегических альтернатив. Данной стратегии придерживаются, как правило, крупные предприятия, функционирующие в нескольких отраслях.

6.4. Определение стратегии предприятия

Уяснение текущей стратегии Формирование стратегических альтернатив Выбор и оценка стратегии предприятия

Процесс выбора стратегии включает в себя следующие основные этапы:

- уяснение текущей стратегии;
- формирование стратегических альтернатив;
- выбор стратегии предприятия и ее оценка.

■ **Уяснение текущей стратегии.** Имеют место различные схемы уяснения текущей стратегии. Один из возможных подходов предложен А. Томпсоном и А. Стрикландом /35/.

Авторы выделяют следующие внешние и внутренние факторы, формирующие текущую стратегию.

Внешние факторы:

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

Внутренние факторы:

- цели предприятия;
- критерии распределения ресурсов и сложившаяся структура капиталовложений по производимой продукции;
- отношение к финансовому риску как со стороны руководства, так и в соответствии с реальной практикой и осуществляемой финансовой политикой;
- уровень и степень концентрации усилий в области НИОКР;
- стратегии отдельных функциональных сфер (маркетинг, производство, кадры, финансы, научные исследования и разработки).

■ **Формирование стратегических альтернатив.** На данном этапе создаются стратегии, позволяющие достичь поставленных целей. Г. Минцберг, проводивший фундаментальное исследование по изучению труда руководителей высшего звена, называет три основных образа действий при формулировке стратегии, которые определяются личностью и системой ценностей высшего руководства: предпринимательский, адаптивный и плановый.

1. *Предпринимательский образ действий.* В соответствии с этой моделью процесс формирования стратегических альтернатив осуществляется подсознательно в голове лидера, обычно предпринимателя, на основе глубокого понимания логики данного вида бизнеса и хорошего знания ситуации. Это дает ему возможность сформировать свое видение проблемы, путей решения и продвижения к будущему. Основное внимание концентрируется на возможностях роста предприятия, текущие проблемы уходят на второй план. Личный и неформальный характер видения придает стратегии гибкость и плодотворность.

2. *Альтернативный образ действий или обучение посредством опыта.* Исходит из возможности и необходимости корректировки стратегии под воздействием внешних импульсов, возникающих в ходе ее реализации. Он характеризуется в большей мере оперативным решением существующих проблем, чем поиском новых возможностей. Формируемая стратегия фрагментарна и буквально вылепливается своими создателями, готовыми пересмотреть выбранную линию поведения. Стратегические решения принимаются в рамках многостороннего диалога большого числа сотрудников различных рангов при условии минимального вмешательства и контроля со стороны руководства. Такой образ действий типичен для многих крупных предприятий.

3. *Плановый образ действий.* Рассматривает выработку стратегии как полностью осознанный и контролируемый мыслительный процесс, находящий свое материальное воплощение в системе планов. В этом случае осуществляется как активный поиск новых возможностей, так и оперативное решение существующих проблем. Эта классическая модель предполагает наличие централизованного штата и нацелена на достижение определенного стратегического положения предприятия в окружающей среде. Такие стратегии разрабатываются специалистами–плановиками, руководитель которых выступает в качестве главного организатора их работы.

■ **Выбор и оценка стратегии предприятия.** Установлено, что на выбор стратегии влияет множество факторов. Важнейшими из них являются:

- вид бизнеса и особенности отрасли, в которой работает предприятие;
- характер целей, которые ставит перед собой предприятие; ценности, которыми руководствуются при принятии решений высшие менеджеры;
- финансовые ресурсы и обязательства предприятия по уже принятым решениям;
- степень зависимости от среды;
- фактор времени.

Сформированные стратегии оцениваются по степени пригодности для достижения главных целей предприятия и соответствия их требованиям окружения, а также возможностям развития организации.

Заключительным этапом анализа стратегических альтернатив является оценка приемлемости риска, заложенного в стратегии. Оценка оправданности риска производится по трем направлениям:

- реалистичны ли предпосылки, заложенные в основу выбора стратегии;
- к каким негативным последствиям для предприятия может привести провал стратегии;
- оправдывает ли возможный положительный результат риск потерь от провала в реализации стратегии.

Вопросы для контроля знаний

1. *Что понимается под стратегией предприятия?*
2. *Назовите основные элементы стратегии и раскройте их содержание.*
3. *Приведите классификацию стратегий предприятия.*
4. *Охарактеризуйте основные стратегии развития бизнеса.*

5. Раскройте содержание основных этапов определения стратегии предприятия.

7. РАЗРАБОТКА КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ

7.1. Создание конкурентных преимуществ на уровне хозяйственных подразделений

Понятие и виды конкуренции Базовые стратегии конкуренции

■ **Понятие и виды конкуренции.** Конкурентное преимущество – это те характеристики и свойства товара или марки, а также специфичные формы организации бизнеса, которые обеспечивают предприятию определенное превосходство над его конкурентами.

Конкурентное преимущество всегда является относительным в сравнении с предприятием, занимающим наилучшую позицию на рынке товара или услуг.

Относительное преимущество конкурента обуславливается разными факторами. В зависимости от создаваемых преимуществ факторы конкурентоспособности подразделяются на две группы:

- внешние;
- внутренние.

Конкурентное преимущество является «внешним», если оно основано на отличительных качествах товара, которые образуют ценность для покупателя с точки зрения уровня качества, дизайна, особых характеристик и т.п. Стратегия, вытекающая из внешнего конкурентного преимущества, - это стратегия дифференциации продукта. Она базируется на ноу-хау в сфере маркетинга, превосходстве предприятия в выявлении и удовлетворении ожиданий покупателей, не удовлетворенных существующими товарами.

Внутреннее конкурентное преимущество основано на превосходстве (лидерстве) предприятия в издержках произ-

водства и управления. Внутреннее преимущество обеспечивает большую рентабельность, устойчивость предприятия к снижению цены товара и поэтому представляет ценность для производителя. Стратегия, основанная на внутреннем конкурентном преимуществе, - это стратегия доминирования по издержкам. Она базируется главным образом на ноу-хау в сфере производства и управления.

■ **Базовые стратегии конкуренции.** Конкурентные преимущества, как правило, реализуются на уровне стратегических единиц бизнеса и составляют основу деловой (конкурентной) стратегии предприятия.

Под деловой стратегией (бизнес-стратегией) понимается стратегия развития бизнес-единицы, или стратегия деятельности предприятия на определенном товарном рынке. Главной целью данной стратегии является создание и удержание конкурентных преимуществ предприятия. Совокупность бизнес-стратегий составляет основу портфельной (корпоративной) стратегии организации.

Существует несколько направлений достижения конкурентных преимуществ, или деловых стратегий, но наиболее общими являются:

- лидерство в издержках;
- дифференциация продукции;
- фокусирование (концентрация);
- ранний выход на рынок (стратегия первопроходца).

Первые три направления М. Портер называет базовыми стратегиями, имея в виду их универсальную применимость (рис. 19). Вместе с тем основой деловой стратегии могут быть и такие характеристики бизнеса, как инновации или глобализация.

Целевой рынок

Вся отрасль

Сегмент рынка

1. Лидерство в издержках	2. Дифференциация продукции
3 А. Фокусирование на издержках	3 Б. Фокусирование

Низкие издержки

Дифференциация

Рис. 19. Три базовые стратегии по Портеру

Выбор конкретной стратегии конкуренции осуществляется с учетом ряда факторов, главными из которых являются следующие:

- ключевые условия (факторы) успеха для рассматриваемого рынка товаров;
- сильные и слабые стороны предприятия и его основных конкурентов по отношению к ключевым факторам успеха;
- стратегический потенциал предприятия и возможности расширения ресурсов.

7.2. Стратегия лидерства в издержках

Условия реализации и риски лидерства в издержках

Преимущество в издержках относительно пяти сил конкуренции

■ **Условия реализации и риски лидерства в издержках.** Стратегия лидерства в издержках направлена на достижение конкурентных преимуществ за счет низких затрат на отдельные элементы товара или услуг и соответственно более низкой себестоимости по сравнению с конкурентами. Такая стратегия требует от предприятия оптимальных размеров производства, развитой сбытовой сети, захвата определенной доли рынка, использования ресурсосберегающих технологий, жесткого контроля всех видов расходов. Доминирующую роль в данной стратегии играет производство.

Можно сказать, что лидерство в издержках – это агрессивная стратегия, направленная на достижение эффективности производства.

Реализация конкурентных преимуществ на основе низких издержек возможна при следующих условиях:

- спрос эластичен по цене;

- отсутствует возможность для дифференциации продукта;
- отраслевая продукция стандартизована, покупатель может приобрести ее у разных продавцов;
- предприятие имеет доступ к источникам дешевого сырья, рабочей силы или другим источникам снижения себестоимости продукции.

Однако попытки достичь лидерства в издержках могут быть связаны с риском и даже потерей преимуществ. Например, концентрация внимания на уменьшении издержек может помешать предприятию увидеть уменьшающуюся чувствительность к цене или изменения в способах использования продукта.

К числу основных рисков, связанных с лидерством в издержках, можно отнести:

- появление технологических новинок, которые сводят на нет преимущества в издержках;
- неспособность уловить необходимость смены продукции или рынка в результате чрезмерного увлечения проблемой снижения себестоимости;
- инфляционный рост издержек, подрывающий способность предприятия снижать себестоимость;
- появление новых, более совершенных товаров;
- изменение предпочтений потребителей, их чувствительность к ценам в пользу качества товаров, услуг и других характеристик.

Таким образом, предприятие может потерпеть неудачу, если конкуренция приведет к неценовым стратегиям.

■ **Преимущество в издержках относительно пяти сил конкуренции.** Предприятие, лидирующее в издержках, получает эффективную защиту против пяти сил конкуренции:

- предприятие–лидер способно противостоять своим прямым конкурентам в случае ценовой войны и получать прибыль при цене, минимально допустимой для конкурентов;
- крупные покупатели не могут добиваться снижения цены ниже уровня, приемлемого для наиболее сильных (первых двух по размеру издержек) производителей в отрасли;

- низкие издержки в сфере производства обеспечивают защиту против сильных поставщиков, так как придают предприятию большую гибкость в случае повышения входных издержек;

- лидерство в издержках создает дополнительный барьер входа для новых конкурентов и одновременно может оградить рынок от товаров-заменителей.

Таким образом, способность предприятия–лидера удерживать нижний предел отраслевых цен ограждает его рыночную позицию. В ценовой конкуренции проигрывают менее эффективные предприятия.

7.3. Стратегия дифференциации

Цель и виды дифференциации

Условия реализации и риски дифференциации

Преимущество дифференциации относительно пяти сил конкуренции

■ **Цель и виды дифференциации.** Целью дифференциации является придание товару отличительных (в сравнении с товаром основных конкурентов) свойств, которые важны для покупателя. Посредством дифференциации предприятие стремится создать ситуацию монополистической конкуренции, в которой оно благодаря особой продукции обладает значительной рыночной силой.

Дифференциация, или, другими словами, обособление товара на рынке, означает способность предприятия обеспечить уникальность и более высокую ценность (по сравнению с конкурентами) продукта для покупателя с точки зрения уровня качества, наличия его особых характеристик, методов сбыта, послепродажного обслуживания.

Дифференциация может принимать различные формы:

- признанное технологическое совершенство, лучший дизайн продукта (продуктовая дифференциация);
- имидж предприятия, марки (дифференциация имиджа);
- особый сервис (сервисная дифференциация).

Продуктовая дифференциация – это предложение продуктов с характеристиками и (или) дизайном лучшими, чем у конкурентов. Основу продуктовой дифференциации составляет товарный ассортимент продукции предприятия, под которым понимается группа аналогичных или тесно связанных между собой товаров. В рамках продуктовой дифференциации предприятие может предлагать узкий ассортимент продукции, и в этом случае говорят о *фокусировании на дифференциации*, либо широкий ассортимент продукции.

Дифференциация имиджа – это создание имиджа организации и/или продуктов, с лучшей стороны отличающего их от конкурентов. При использовании дифференциации имиджа предприятие может выпускать продукцию под разными торговыми марками для различных сегментов рынка.

Сервисная дифференциация – это предложение различного и более высокого (по сравнению с конкурентами) уровня услуг, сопутствующих продаваемым товарам (срочность и надежность поставок, установка оборудования, послепродажное обслуживание, обучение и консультирование клиентов).

■ ***Условия реализации и риски дифференциации.*** Можно выделить несколько необходимых условий для успешной реализации стратегий дифференциации. К числу основных относятся следующие:

- существует множество отличительных характеристик продукции, которые выделяются и ценятся потребителями;
- преобладает ценовая конкуренция;
- признаки дифференциации не могут быть имитированы без привлечения значительных затрат;
- спрос на продукцию разнообразен по структуре.

При этом стратегии дифференциации присущи следующие специфические риски:

- разрыв в ценах относительно конкурентов может стать настолько большим, что сохранить приверженность к дифференцированной марке оказывается невозможным;
- потребность в дифференцированной продукции снижается по мере того, как эта продукция становится более привычной;

- восприятие дифференциации снижается в случае имитации (копирования) отличительных свойств товара.

■ ***Преимущество дифференциации относительно пяти сил конкуренции.*** Дифференциация, как и лидерство по издержкам, защищает предприятие от пяти конкурентных сил, но совершенно иным способом.

По отношению к *прямым конкурентам* дифференциация снижает заменяемость товара, усиливает приверженность марке, уменьшает чувствительность к цене и тем самым повышает рентабельность. Приверженность потребителей определенной торговой марке *ослабляет их давление на предприятие и затрудняет приход на рынок новых конкурентов. Повышенная рентабельность* продукции увеличивает *устойчивость* к возможному *росту издержек* в результате действий *сильного поставщика*. И наконец, *отличительные свойства товара* и завоеванная приверженность покупателей *защищают* предприятие от *товаров-заменителей*.

Наличие отличительных качеств требует, как правило, более высоких издержек, что приводит к росту цены. Однако успешная дифференциация позволяет предприятию добиться большей рентабельности, поскольку потребители готовы платить за уникальность продукции. Стратегии дифференциации требуют значительных вложений в функциональный маркетинг и особенно в рекламу с целью довести до покупателей информацию о заявляемых отличительных особенностях товара.

7.4. Стратегия фокусирования

Стратегия фокусирования, или узкой специализации, предполагает выбор ограниченной по масштабам сферы хозяйственной деятельности с резко очерченным кругом потребителей. Данная стратегия предполагает концентрацию деятельности предприятия на относительно небольшой целевой группе потребителей, части товарного ассортимента, каком-либо аспекте деятельности. Она радикально отличается от предыдущих стратегий, поскольку основана на выборе узкой области конкуренции внутри отрасли (рыночной ниши).

Ниша рынка может быть определена с точки зрения географической уникальности, специальных требования к использованию продукции или ее особых характеристик, важных для участников ниши.

Причиной выбора такой стратегии является отсутствие или недостаток ресурсов, усиление барьеров входа в области или на рынок. Поэтому стратегия фокусирования присуща, как правило, небольшим предприятиям.

Выделяют три направления фокусирования: в пределах выбранного сегмента рынка предприятие старается достичь преимущества в издержках либо усиливает то и другое. Условия реализации и риски, присущие стратегии фокусирования, приведены в табл. 10.

Таблица 10

Характеристики стратегии фокусирования

Необходимые рыночные условия
• существуют рыночные ниши, на которых можно сконцентрировать деятельность предприятия; • размер рыночной ниши обеспечивает прибыльность, ниша имеет потенциал для роста; • конкуренты не рассматривают нишу рынка в качестве ключевого фактора успеха; • ресурсы предприятия позволяют качественно обслуживать потребителей рыночной ниши
Риски
• рыночная ниша становится настолько привлекательной, что переполняется конкурентами; • различия между потребностями целевого сегмента рынка и рынка в целом могут сократиться; • конкуренты могут проникнуть на выбранный целевой рынок и достичь более высокого уровня специализации

Вопросы для контроля знаний

1. Что понимается под конкурентным преимуществом предприятия?
2. Назовите базовые стратегии конкуренции.

3. Условия реализации и риски стратегии лидерства в издержках.

4. Риски и преимущества стратегии дифференциации.

5. Охарактеризуйте стратегию фокусирования.

8. РАЗРАБОТКА ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ СТРАТЕГИЙ

8.1. Производственные стратегии

Понятие и виды стратегических решений в производстве

Базовая стратегия производства

Стратегия размещения производства

■ **Понятие и виды стратегических решений в производстве.** Производственная стратегия – это долгосрочная программа конкретных действий по созданию и реализации продукции предприятия. Стратегические решения в сфере производства принимаются по следующим направлениям:

- фокусирование производственных мощностей;
- использование производственного персонала;
- развитие организации производства;
- управление качеством продукции;
- развитие производственной инфраструктуры;
- организация взаимоотношений с поставщиками и другими партнерами по кооперации;
- управление производством.

■ **Базовая стратегия производства.** Суть данной стратегии состоит в балансировании производственных мощностей рабочей силы и объема выпускаемой продукции.

При формировании базовой стратегии учитываются:

- технический уровень производственного процесса и возможность модернизации оборудования;
- квалификационный потенциал и уровень обеспеченности производственного процесса трудовыми ресурсами;

- возможности быстрой переналадки оборудования и другие необходимые действия, связанные с вероятными изменениями структуры, объема и сроков выполнения производственных заказов.

Можно выделить три альтернативы базовой стратегии производства:

1. *Полное удовлетворение спроса* – предприятие производит столько продукции, сколько ее требуется на рынке. Запасы продукции при этом минимальны, а затраты на ее производство могут быть высокими в силу постоянного изменения объема впуска.

2. *Производство продукции по среднему уровню спроса*, накапливая запасы продукции при падении спроса и удовлетворяя возросшую потребность рынка за счет данных накоплений.

3. *Производство продукции по нижнему уровню спроса* (стратегия пессимиста) - когда недостающие на рынке товары производят конкуренты или предприятия–партнеры.

■ **Стратегия размещения производства.** Данная стратегия разрабатывается для крупных предприятий, имеющих развитую внутрифирменную специализацию и кооперацию, и связана с выбором места изготовления комплектующих и сборки готовой продукции. При разработке стратегии размещения необходимо учитывать экономические, социополитические и географические факторы, главными из которых являются:

- удаленность филиала и связанные с этим транспортные расходы;
- наличие квалификационной рабочей силы;
- наличие источников сырья и рынков сбыта;
- экономические льготы, предлагаемые региональным руководством.

■ **Стратегия организации производства.** Отличительной особенностью современного подхода к разработке стратегии организации производства является признание необходи-

мости «ориентации на потребителя». Стратегия развития организации производства с ориентацией на потребителя определяется следующим образом: объем выпуска, ассортимент, качество и сроки поставки продукции устанавливаются исходя из прогнозов потребностей будущих пользователей этими товарами, поставки производятся в необходимом количестве и в установленное время.

Стратегия организации производства осуществляется посредством разработки и реализации следующих трех программ.

1. *Программа синхронизации производства* определяет совокупность действий по организации производственной системы, быстро реагирующей на изменения потребительского спроса. В этом случае номенклатура, объем и сроки изготовления продукции определяются заказчиком; обеспечивается синхронное (одновременное) с производством поступление комплектующих и синхронное с монтажом производство. Данная программа предполагает решение следующих задач: определение методов синхронизации отдельных стадий и работ; установление форм и правил организации синхронизированного производства, формирование стратегических альтернатив ее внедрения.

2. *Программа управления материальными потоками* на предприятии характеризует комплекс взаимосвязанных работ по формированию интегрированной системы управления потоками материалов. Ее реализация предполагает формирование логистического подхода к организации и управлению производством; обоснование принципов и разработку системы производственной логистики; определение функций и разработку системы сквозного управления материальными потоками, охватывающей стадии закупки материалов, производства и сбыта продукции.

3. *Программа повышения организационной гибкости производства* характеризует совокупность действий по установлению и взаимной увязке организационно-технических и

экономических решений, связанных с формированием гибкого производства. Разработка данной программы связана с процессом принятия решений о практической реализации мероприятий по повышению гибкости системы и предполагает: определение основных форм проявления организационной гибкости и направлений ее повышения; разработку методического подхода по оценке, анализу и планированию гибкости системы, формирование гибкого производства.

8.2. Стратегия НИОКР

Виды стратегических решений в НИОКР Базовые стратегии НИОКР
--

■ **Виды стратегических решений в НИОКР.** *Стратегия НИОКР – это долгосрочная программа конкретных действий, связанных с созданием нового продукта и технологии производства.* Можно выделить следующие составляющие стратегической деятельности по данному направлению:

1. *Технологическое прогнозирование и планирование.* Технологический прогноз является частью анализа внешней среды; он дает информацию о предполагаемых технологических трендах, новых открытиях, а также временных горизонтах инновационных «прорывов». План научно-технического развития фокусирует внимание на распределении ресурсов внутри научных исследований, опытно-конструкторских работок и технологической подготовки производства.

2. *Структура НИОКР.* При составлении функциональной стратегии НИОКР целесообразно выделить следующих направлений инновационных работ: а) выявление наиболее эффективного соотношения между проведением собственных НИОКР в полном объеме и участием предприятия в межфирменном сотрудничестве, закупкой патентов, лицензий, ноу-хау для проведения новой технической политики; б) определение необходимого объема научно-

исследовательских и опытно-конструкторских работ; в) классификация НИОКР по степени воздействия на рынок (НИОКР для существующего производства и выхода на новые рынки).

3. *Управление НИОКР.* Реализация любой стратегии требует создания адекватной системы управления. Специфика НИОКР предполагает особые требования к системе управления инновационными процессами, в числе которых можно назвать следующие: эффективное использование квалификационного потенциала; возможность быстрой перестройки, наличие жесткого контроля за сроками и эффективностью проведения работ.

■ **Базовые стратегии НИОКР.** *Наступательная стратегия* НИОКР направлена на разработку новых технологических решений для реализации стратегии интенсивного роста и диверсификации. Наступательная стратегия в передовых отраслях может считаться защитной, так как только быстрая и своевременная замена продукции позволяет удерживать свои позиции на рынке. *Защитная стратегия* НИОКР направлена на сохранение конкурентной позиции предприятия. Она включает в себя технологические решения по улучшению успешного ведения конкурентной борьбы в кратко и среднесрочный периоды.

Лицензирование, или поглощающая стратегия, основана на приобретении возможности улучшения собственной конкурентной позиции за счет использования лучших научно-технических результатов, полученных другими предприятиями в ходе НИОКР. *Разбойничья стратегия* основана на ключевых компетенциях предприятия в сфере НИОКР и позволяет получать высокую прибыль на ранней стадии внедрения. В долгосрочной перспективе данная стратегия имеет успех в том случае, если становится наступательной.

Анализ и выбор предпочтительной стратегии НИОКР для крупной многопродуктовой компании возможен на основе матрицы 3х3 темпов роста рынка и конкурентоспособности.

Основные стратегические альтернативы такой матрицы показаны на рис. 20.



Рис. 20. Матрица анализа НИОКР для многопродуктовой компании

Вопросы для контроля знаний

1. Раскройте содержание производственной стратегии.
2. Охарактеризуйте стратегию организации производства.
3. Назовите базовые стратегии производства.
4. Раскройте содержание стратегии НИОКР.

9. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ НА КОРПОРАТИВНОМ УРОВНЕ

9.1. Роль и оценка преимуществ диверсификации

Понятие и преимущества диверсификации Целесообразность диверсификации

■ **Понятие и преимущества диверсификации.** *Диверсификация (от лат. diversificatio – изменение, разнообразие) – это распространение хозяйственной деятельности на новые сферы (расширение ассортимента производимых изделий, видов предоставляемых услуг, географической сферы деятельности и т.д.). В узком смысле слова под диверсификацией понимается проникновение предприятий в отрасли, не имеющие прямой производственной связи или функциональной зависимости от основной их деятельности. В результате диверсификации предприятия превращаются в сложные многоотраслевые комплексы.*

Считается, что, предлагая целый комплекс товаров и услуг, предприятие может повысить конкурентоспособность и ослабить возможные риски за счет устранения жесткой зависимости от какого-либо одного товара или рынка.

Основным преимуществом диверсификации является возможность получения крупными предприятиями дополнительного эффекта от разнообразия.

Суть данного эффекта заключается в том, что производство многих видов продукции в рамках одного крупного предприятия выгоднее, чем производство тех же видов товаров на небольших специализированных предприятиях. Основными источниками эффекта разнообразия являются:

- многоцелевое совместное использование производственных мощностей;
- концентрация сбытовой сети (товары и услуги продаются через единую сеть, не обязательно совместную);
- возможность передачи информации, знаний, технического и управленческого опыта от одних производств к другим;
- многосторонняя подготовка работников и разнообразие получения ими информации.

Вместе с тем диверсификация требует от высшего руководства концентрации усилий на многих сферах деятельности и ослабляет контроль за ситуацией на конкретном рынке, это может привести к ослаблению конкурентной позиции предприятия. Затраты на вхождение в новую отрасль могут быть достаточно велики и снизить размер предполагаемой прибыли.

Поэтому необходимо говорить о рациональном характере диверсификации.

■ **Целесообразность диверсификации.** Диверсификация не должна становиться стратегически приоритетной до тех пор, пока предприятие не исчерпает всех возможностей для роста в своей сфере деятельности.

На рис. 21 представлены различные варианты поведения недиверсифицированной компании в зависимости от занимаемой ею конкурентной позиции и темпов роста рынка.

Так, из схемы видно, что при сильной позиции в конкуренции и высоких темпах роста рынка (I квадрат) целесообразна концентрация на единственном виде бизнеса. Ослабление позиции предприятия в тех же рыночных условиях (квадрат II) приводит к необходимости пересмотра конкурентной стратегии, объединения с другими предприятиями для усиления конкурентных преимуществ, или диверсификации.

Таким образом, компания может выбирать различные подходы к расширению сферы деятельности. Необходимость в дифференциации возникает в тех случаях, когда возможно-

сти дальнейшего развития предприятия в своей отрасли исчерпаны, но оно располагает необходимым потенциалом для роста.

		Конкурентная позиция	
		Слабая	Сильная
Темпы роста рынка	Высокий	Стратегические возможности 2 Пересмотр стратегии концентрации в одной сфере (для увеличения товарооборота) Покупка другой фирмы в той же отрасли (для усиления конкурентных преимуществ) Вертикальная интеграция (если она усиливает позиции фирмы) Диверсификация Слияние или продажа Ликвидация (последняя возможна, если другие меры не помогли)	Стратегические возможности 1 Продолжение концентрации в одной области Международная экспансия Вертикальная интеграция (если это усиливает конкурентные позиции фирмы) Диверсификация в смежные отрасли (для переноса в них опыта и знаний из базовой отрасли)
	Низкий	Стратегические возможности 3 Пересмотр стратегии концентрации в одной сфере Слияние с конкурирующей фирмой Вертикальная интеграция Диверсификация «Снятие сливок» и уход с рынка Ликвидация	Стратегические возможности 4 Международная экспансия Диверсификация в смежные отрасли Диверсификация в новые отрасли Совместные предприятия в новых отраслях Вертикальная интеграция Продолжение стратегии концентрации

Примечание. Стратегические возможности перечисляются в порядке убывания привлекательности

Рис. 21. Возможные корпоративные стратегии, соответствующие положению на рынке

9.2. Стратегии диверсификации

Виды диверсификации
Вертикальная интеграция
Горизонтальная интеграция
Несвязанная диверсификация

■ **Виды диверсификации.** Различают связанную и несвязанную (конгломератную) диверсификацию. В свою очередь, связанная диверсификация может быть вертикальной или горизонтальной (рис. 22). Основным критерием определения типа диверсификации является принцип слияния. При функциональном слиянии объединяются предприятия, связанные в процессе производства. При инвестиционном слиянии объединение происходит без производственной общности предприятий.

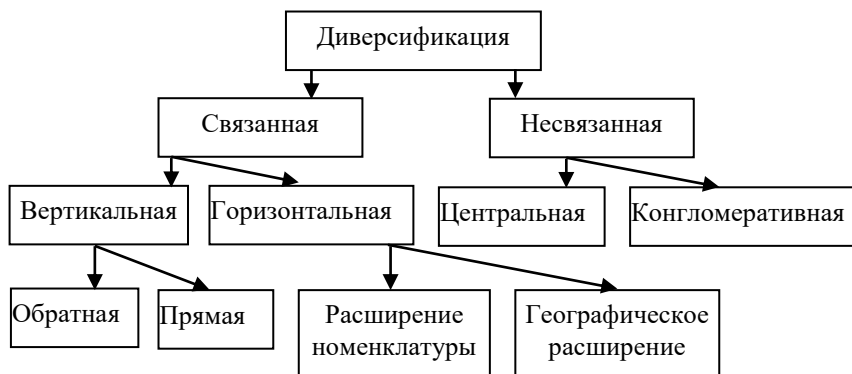


Рис. 22. Виды диверсификации

■ **Вертикальная интеграция.** Связанная вертикальная диверсификация, или вертикальная интеграция, – это процесс приобретения или включения в состав предприятия новых

производств, входящих в технологическую цепочку выпуска основного продукта на ступенях до или после процесса производства.

Стратегия интеграции оправдана, когда предприятие может повысить свою рентабельность, контролируя стратегически важные звенья в цепи материально-технического снабжения, производства и сбыта продукции. При этом возможны различные *типы вертикальной интеграции*:

- *полная интеграция* производственной деятельности;
- *частичная интеграция*, в этом случае часть необходимых комплектующих закупается у других предприятий;
- *квазиинтеграция* – создание стратегических альянсов между предприятиями, заинтересованными в интеграции без перехода прав собственности.

В зависимости от направленности интеграции и положения предприятия в производственной цепочке выделяют две формы связанной диверсификации:

- интеграция «вперед», или прямая интеграция;
- интеграция «назад», или обратная интеграция.

Стратегия обратной информации используется для того, чтобы защитить стратегически важный источник снабжения или получить доступ к новой технологии, важный для базовой деятельности. При обратной интеграции предприятие присоединяет функции, которые ранее выполнялись поставщиками, т.е. приобретает (устанавливает) контроль над источниками сырья и производством комплектующих изделий.

Прямая интеграция заключается в приобретении или усилении контроля над структурами, находящимися между предприятием и конечным потребителем, а именно системой распределения и продажи товаров. Данный тип стратегии используется, когда предприятие не может найти посредников с качественным уровнем обслуживания клиентов или стремится лучше знать своих потребителей.

■ ***Горизонтальная интеграция.*** Связанная горизонтальная диверсификация, или горизонтальная интеграция, –

это объединение предприятий, работающих и конкурирующих в одной области деятельности. Главной целью горизонтальной интеграции является усиление позиций фирмы в отрасли путем поглощения определенных конкурентов или установления контроля над ними. Горизонтальное объединение позволяет добиться экономии на масштабе производства, расширить спектр товаров и услуг и таким образом получить дополнительное конкурентное преимущество. Часто основной причиной горизонтальной диверсификации является географическое расширение рынков. В этом случае объединяются компании, производящие однотипную продукцию, но выступающие на различных региональных рынках.

Пример 14

Классическим примером горизонтальной вертикальной диверсификации является проникновение американских пивоваренных компаний в область изготовления и сбыта безалкогольных напитков. В этом случае диверсификация связана с расширением номенклатуры продуктов, предназначенных для схожего круга потребителей.

В России горизонтальные объединения характерны для банковской сферы. Здесь они направлены на расширение спектра банковских услуг и географическое расширение деятельности.

■ **Несвязанная диверсификация.** Данный вид диверсификации охватывает такие направления деятельности, которые не имеют прямой непосредственной связи с основной деятельностью предприятия. Диверсификация оправдана, если возможности для роста предприятия в рамках производственной цепочки ограничены, позиции конкурентов очень сильны, а рынок базовой продукции находится в стадии спада. При несвязанной диверсификации могут отсутствовать общие рынки, ресурсы, технологии, а эффект достигается за счет обмена или разделения активов/сфер деятельности.

Различают центрированную и конгломеративную диверсификацию:

- *стратегия центрированной диверсификации базируется на поиске и использовании дополнительных возможностей производства новых продуктов в существующем бизнесе.* Существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии и основаны на сильных сторонах функционирования предприятия;
- *стратегия конгломеративной диверсификации* состоит в расширении предприятия за счет производства технологически не связанных с уже производимыми новыми продуктами, которые реализуются на новых рынках. Целью данной диверсификации является обновление своего портфеля продукции.

Выбор стратегии диверсификации осуществляется с учетом внутренних возможностей предприятия и потребностей рынка.

9.3. Стратегический анализ диверсифицированной компании

Цели и основные этапы портфельного анализа Матрица БКГ Матрица Mc Kincey
--

■ ***Цели и основные этапы портфельного анализа.*** Стратегический анализ диверсифицированной компании получил название портфельного анализа.

Портфель предприятия, или корпоративный портфель, – это совокупность относительно самостоятельных хозяйственных подразделений (стратегических единиц бизнеса), принадлежащих одному владельцу. *Портфельный анализ* – это инструмент, с помощью которого руководство предприятия выявляет и оценивает свою хозяйственную деятель-

ность с целью вложения средств в наиболее прибыльные или перспективные ее направления и сокращения/прекращения инвестиций в неэффективные проекты. При этом оценивается относительная привлекательность рынков и конкурентоспособность предприятия на каждом из этих рынков. Предполагается, что портфель компании должен быть сбалансирован, т.е. должно быть обеспечено правильное сочетание продуктов, испытывающих потребность в капитале для дальнейшего развития, с хозяйственными единицами, располагающими некоторым избытком капитала.

Целью портфельного анализа является согласование бизнес-стратегий и распределение финансовых ресурсов между хозяйственными подразделениями компании.

Процесс нормального анализа включает четыре этапа и осуществляется по следующей схеме.

1. Все виды деятельности предприятия (номенклатура продукции) разбиваются на стратегические единицы бизнеса.

2. Определяется относительная конкурентоспособность отдельных бизнес-единиц и перспективы развития соответствующих рынков.

3. Разрабатывается стратегия каждой бизнес-единицы, и хозяйственные подразделения со схожими стратегиями объединяются в однородные группы.

4. Руководство оценивает стратегии всех подразделений с точки зрения их соответствия корпоративной стратегии, измеряя прибыль и ресурсы, потребные каждому подразделению с помощью матриц портфельного анализа. При этом важно подчеркнуть, что матрицы анализа портфеля бизнесов сами по себе не являются инструментом принятия решения. Они только показывают состояние портфеля бизнесов, которое должно учитываться руководством при принятии решения.

Различия методов портфельного анализа состоят в подходах к оценке конкурентных позиций стратегических единиц бизнеса и привлекательности рынка. Наиболее известны два подхода:

- портфельная матрица Бостонской консультационной группы, или матрица БКГ;

- матрица Mc Kinsey, или «экран бизнеса».

■ **Матрица БКГ.** В основе Бостонской матрицы лежит модель жизненного цикла товара, в соответствии с которой товар в своем развитии проходит четыре стадии: выход на рынок (товар – «проблема»), рост (товар – «звезда»), зрелость (товар – «дойная корова») и спад (товар – «собака»).

Для оценки конкурентоспособности отдельных бизнесов используются два критерия: темп роста отраслевого рынка; относительная доля рынка.

Темп роста рынка определяется как средневзвешенное значение темпов роста различных сегментов рынка, в которых действует предприятие, или принимается равным темпу роста валового национального продукта. Темпы роста отрасли 10 % и более рассматриваются как высокие.

Относительная доля рынка определяется делением доли рынка рассматриваемого бизнеса на долю рынка крупнейшего конкурента.

Значение доли рынка, равное 1, отделяет продукты – рыночные лидеры – от последователей. Таким образом осуществляется деление бизнесов (отдельных продуктов) на четыре различные группы (рис. 23).



Рис. 23. Матрица рост /доля рынка Бостонской консультативной группы

Пример 15

Если бизнес-единица принадлежит 10 % рынка, на котором самый крупный конкурент владеет долей 20 %, то относительная доля данного бизнеса составит 0,5 (10/20).

В основе матрицы БКГ лежат два предложения:

1. Бизнес, имеющий существенную долю рынка, приобретает в результате действия эффекта опыта конкурентное преимущество в отношении издержек производства. Отсюда следует, что самый крупный конкурент имеет наибольшую рентабельность при продаже по рыночным ценам и для него финансовые потоки максимальны.

2. Присутствие на растущем рынке означает повышенную потребность в финансовых средствах для своего развития, т.е. в обновлении и расширении производства, проведении интенсивной рекламы и т.д. Если темп роста рынка невелик, например зрелый рынок, то товар не нуждается в значительном финансировании.

В том случае, когда обе гипотезы выполняются, можно выделить четыре группы рынков товара, соответствующие различным приоритетным стратегическим целям и финансовым потребностям:

- «Проблемы» (быстрый рост/малая доля): товары этой группы могут оказаться очень перспективными, поскольку рынок расширяется, но требуют значительных средств для поддержания роста. Применительно к этой группе продуктов необходимо решить: увеличить долю рынка данных товаров или прекратить их финансирование.

- «Звезды» (быстрый рост/высокая доля) – это рыночные лидеры. Они приносят значительную прибыль благодаря своей конкурентоспособности, но также нуждаются в финан-

сировании для поддержания высокой доли динамичного рынка.

- «Дойные коровы» (медленный рост/высокая доля): товары, способные принести больше прибыли, чем необходимо для поддержания их роста. Они являются основным источником финансовых средств для диверсификации и научных исследований. Приоритетная стратегическая цель – «сбор урожая».

- «Собаки» (медленный рост/малая доля) – это продукты, которые находятся в невыгодном положении по издержкам и не имеют возможностей роста. Сохранение таких товаров связано со значительными финансовыми расходами при небольших шансах на улучшение положения. Приоритетная стратегия – деинвестирование и скромное существование.

В идеале сбалансированный номенклатурный портфель предприятия должен включать 2–3 товара – «коровы», 1–2 – «звезды», несколько «проблем» в качестве задела на будущее и, возможно, небольшое число товаров – «собак». Избыток стареющих товаров («собак») указывает на опасность спада, даже если текущие результаты деятельности предприятия относительно хорошие. Избыток новых товаров может привести к финансовым затруднениям.

В динамичном корпоративном портфеле можно выделить следующие траектории (сценарии) развития (рис. 24):

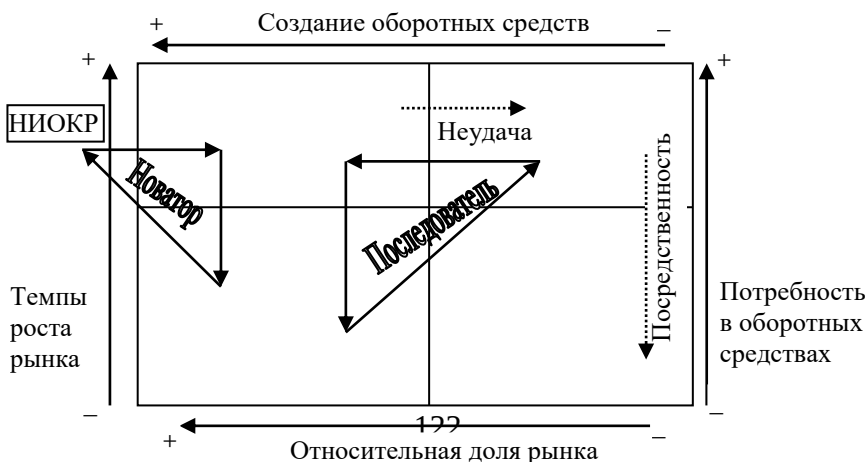


Рис. 24. Основные сценарии развития /18/

- «Траектория товара». Инвестируя в НИОКР средства, получаемые от «дойных коров», предприятие выходит на рынок с принципиально новым товаром, который занимает место звезды.
- «Траектория последователя». Средства от «дойных коров» инвестируются в товар–«проблему», на рынке которого доминирует лидер. Предприятие придерживается агрессивной стратегии наращивания доли рынка, и товар – «проблема» превращается в «звезду».
- «Траектория неудачи». Вследствие недостаточного инвестирования товар–звезда утрачивает лидирующие позиции на рынке и становится товаром – «проблемой».
- «Траектория посредственности». Товару – «проблеме» не удастся увеличить свою долю рынка, и он вступает в следующую стадию (товар–«собака»).

Основные рекомендации Бостонской консультационной группы по корпоративному портфелю представлены в табл. 11.

Таблица 11

Рекомендации Бостонской матрицы

Доля рынка	Возможные стратегии	Вид стратегии единицы бизнеса
Рост	Инвестирование	«Звезды», «Проблемы»
Удерживание	«Снятие сливок»	«Дойные коровы»
Отступление	Деинвестирование	«Собаки», «Проблемы»

■ **Матрица Mc Kinsey.** Данная матрица разработана консультационной группой Mc Kinsey совместно с корпора-

цией General Electric и получила название «экран бизнеса» (рис. 25).

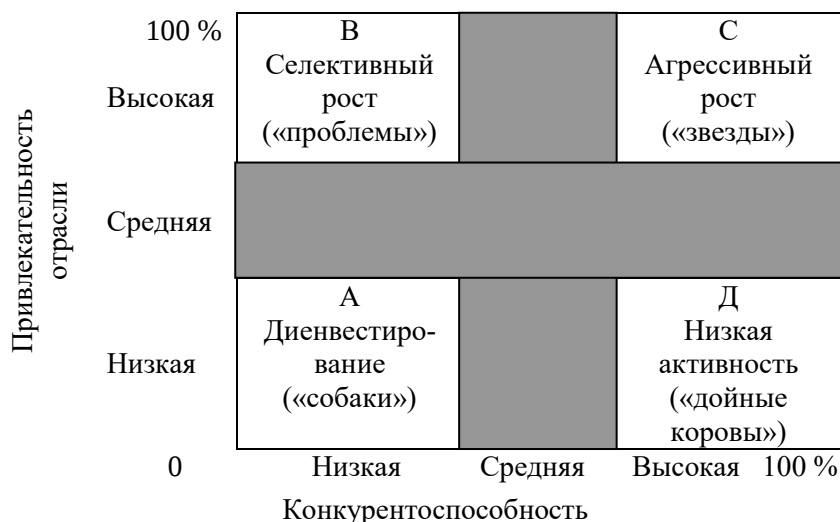


Рис. 25. Матрица Мс Kinsey

Она включает девять квадратов и основана на оценке долгосрочной привлекательности отрасли и конкурентоспособности стратегической единицы бизнеса.

Факторы, определяющие привлекательность отрасли и позиции бизнеса на отдельных рынках, различны. Так, основными критериями привлекательности могут быть размер рынка, темпы роста, уровень конкуренции, чувствительность рынка к цене. Конкурентоспособность бизнеса можно оценить, используя такие критерии, как доля рынка, контролируемая фирмой; эффективность системы маркетинга, уровень издержек, потенциал и др. Поэтому при анализе каждого рынка следует выделить характеризующие его факторы и оценить их уровень (низкий, средний или высокий).

Рекомендации матрицы Mc Kinsey таковы:

- инвестировать, чтобы *удерживать занятую позицию* и следовать за развитием рынка;
- инвестировать в целях *улучшения* занимаемой позиции, смещаясь по матрице вправо, в сторону повышения конкурентоспособности;
- инвестировать, чтобы *восстановить утерянную позицию*. Такая стратегия трудно реализуема, если привлекательность рынка слабая или средняя;
- *снизить уровень инвестиций* с намерением «собрать урожай», например путем продажи бизнеса;
- деинвестировать и уйти с рынка (или рыночного сегмента) с низкой привлекательностью, где предприятие не может добиться существенного конкурентного преимущества.

Матрице Mc Kinsey присущи общие недостатки методов портфельного анализа. В их числе можно назвать следующие:

- трудности учета границ и масштаба рынка, большое количество критериев;
- субъективность оценок;
- статичный характер модели;
- слишком общий характер рекомендаций. Вместе с тем данная матрица является более совершенной, так как в ней рассматривается существенно большее число факторов. Поэтому она не приводит к столь упрощенным выводам, как Бостонская матрица.

Модель McKinsey 7S

Модель McKinsey 7S представляет собой удобный инструмент анализа внутренней организационной структуры и принципов работы компании. Модель анализирует 7 ключевых элементов микросреды организации и позволяет сделать выводы о том: насколько правильно выстроены и налажены бизнес-процессы внутри компании, насколько эффективно используются имеющиеся ресурсы.



Рис. 26. Модель McKinsey 7S

Стратегия означает долгосрочный план развития компании, помогающий повысить конкурентоспособность бизнеса и создать устойчивые конкурентные преимущества. Критерии правильной стратегии просты: она должна быть четко сформулированной, иметь долгосрочные цели, быть направленной на достижение конкурентных преимуществ, коррелировать с общими ценностями и миссией компании.

Структура компании. Под структурой в модели понимается способ организации взаимодействия между разными отделами в компании, с указанием принципов подчинения, приоритетности и зоны ответственности каждого отдела. Данный элемент модели является самым мобильным и легко поддается изменению.

Система управления. Система управления описывает повседневные процедуры работы компании. Данный элемент модели McKinsey 7S отвечает за то, как принимаются управленческие решения, как в целом ведется ежедневная работа в компании, какими способами и методами развивается бизнес.

Сумма навыков. Под навыками в модели понимается вся сумма способностей, возможностей и компетенций, которыми владеет персонал, работающий в компании на данный момент.

Состав работников. Данный элемент модели McKinsey 7S отвечает за то: сколько сотрудников работает в компании, кто они по специальности, как в компании организованы принципы работы с персоналом: набор, обучение, мотивация и вознаграждение.

Стиль взаимоотношений внутри компании. По факту данный элемент характеризует стиль управления, принятый в компании. Значение руководителей высшего звена в компании и их роль в принятии важных решений по развитию бизнеса.

Система ценностей. Основной центральный элемент модели McKinsey 7S. Описывает нормы и стандарты взаимодействия, работы в компании; принципы корпоративной культуры и ключевые аспекты миссии предприятия /28/.

Вопросы для контроля знаний

1. *Раскройте преимущества диверсификации.*
2. *Назовите стратегии диверсификации.*
3. *Охарактеризуйте цели и содержание стратегического анализа диверсифицированной компании.*
4. *Назовите особенности проведения портфельного анализа с помощью матрицы Бостонской консультационной группы.*

10. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ МЕЖДУНАРОДНОГО РАЗВИТИЯ

10.1. Перспектива международного развития

Понятие глобализации
Причины выбора международной
стратегии

■ **Понятие глобализации.** Одной из движущих сил современной экономики является глобализация.

Глобализация означает процесс сближения потребительских предпочтений и универсализации ассортимента предлагаемой продукции по всему миру, в ходе которого всемирные товары вытесняют национальные.

В широком смысле глобализация характеризует геоцентрический подход к ведению бизнеса, т.е. ориентированность на весь мир с акцентом на использование наиболее эффективных методов работы и высококвалифицированного персонала независимо от национальной принадлежности.

В соответствии с данным подходом мировая экономика рассматривается как единый глобальный рынок. Глобальный рынок – это межнациональный рынок, спрос на котором можно удовлетворить предложением одного базового товара, поддерживая этот спрос инструментами продаж и маркетинга.

Ключевыми признаками и причинами глобализации являются:

- пространственная реорганизация производства;
- международная торговля;
- интеграция финансовых рынков.

Глобализация устраняет зависимость национальных компаний от наличия и количества в стране тех или иных производственных факторов. Развитие транспорта удешевляет обмен стран товарами. При этом капитал переходит в страны, которые заслуживают доверия с точки зрения предоставления кредитов и возможности которых не ограничены собственны-

ми средствами. Наблюдается сегментация производственного процесса и, как следствие – растущее международное разделение труда.

■ **Причины выбора международной стратегии.** Международная, или глобальная, стратегия характеризует долгосрочное направление развития компании, затрагивающее все сферы ее деятельности и имеющее целью формирование конкурентных преимуществ на основе геоцентрического подхода к ведению бизнеса.

Международная стратегия развития обеспечивает:

- экономию на масштабах за счет стандартизации и глобальной локализации, когда базовый товар адаптируется к вкусам местных потребителей путем соответствующих изменений с минимальными издержками;
- всемирное выравнивание потребностей и запросов потребителей;
- эффективное объединение с использованием преимуществ международного маркетинга ключевых ресурсов – капитала, труда, сырья и технологий – в масштабах всего мира.

Можно выделить две группы факторов, определяющих выбор международного варианта развития бизнеса.

1. *Факторы выталкивания.* Они обусловлены недостатком возможностей для развития бизнеса на местном рынке в связи с низкими ценами на продукцию или ограничениями со стороны правительства (например, антимонопольное законодательство).

2. *Факторы втягивания.* Они возникают при существовании за рубежом лучших условий для развития деятельности компании.

Стратегия международного развития направлена на обеспечение конкурентных преимуществ по отношению к сильнейшим в мире производителям в своей отрасли. Это может быть владение сырьем, сборочными комплексами и дру-

гие факторы, обеспечивающие снижение издержек в сравнении с издержками конкурентов.

Основными мотивами разработки стратегии международного развития являются:

- экономия на масштабе производства;
- доступ к дешевым ресурсам;
- перекрестное субсидирование, т.е. возможность использовать ресурсы, полученные в одной части мира, для победы в конкурентной борьбе в другой его части;
- национальное стимулирование инвестиций;
- доступ к стратегически важным рынкам.

Успех в международной конкуренции возможен при наличии крупного и постоянного экспорта в ряд стран, и (или) существенного вывода капитала на основе опыта и вкладов, полученных внутри страны.

10.2. Международная конкуренция

Методы достижения конкурентных
Преимуществ на основе международных стратегий
Направления международного развития бизнеса

■ ***Методы достижения конкурентных преимуществ на основе международной стратегии.*** Международная стратегия позволяет достичь конкурентных преимуществ или скомпенсировать невыгодные условия ведения бизнеса внутри страны путем разработки и реализации стратегических решений в двух направлениях:

1. *Конфигурация бизнеса.* Связана с тем, в каких и скольких странах выполняется каждый вид деятельности, входящей в цепочку ценности. Например, сборка может производиться в одной стране, а исследования и разработка продукции – в другой.

2. *Координация бизнеса.* Связана с выбором методов согласования деятельности, выполняемой в разных странах.

Например, увязывание разрозненных видов деятельности в единую сеть или создание филиалов, использующих свою торговую марку, тактику сбыта и др.

Конфигурация бизнеса

При планировании международной деятельности компания сталкивается с необходимостью выбора по двум направлениям:

1. В скольких странах сосредоточить каждый вид деятельности, входящий в цепочку ценности?
2. В каких именно странах разместить ту или иную деятельность?

Возможны три стратегии международного развития.

Сосредоточение деятельности в одной-двух странах и вывоз готовой продукции за рубеж. Использование этой стратегии целесообразно в следующих случаях:

- имеет место значительный эффект масштаба;
- возможно снижение издержек по мере освоения нового товара;
- достигается высокая скоординированность взаимосвязанных видов деятельности.

Распределение деятельности путем прямых зарубежных инвестиций. Данная стратегия предпочтительнее в отраслях с высокими расходами на транспортировку, связь или складирование, а также в случае существенных различий местных предпочтений потребителей. Основным условием эффективности распределения является умение компании согласовывать деятельность отдельных филиалов.

Размещение деятельности связано с решением вопроса о выборе страны для ее осуществления. Основным критерием при выборе стратегии является меньшая стоимость факторов производства. В числе других критериев, используемых в последнее время, можно выделить: создание лучших условий для проведения НИОКР, получение доступа к специализированным навыкам, развитие отношений с ключевыми клиентами.

Координация бизнеса

Координация деятельности включает в себя обмен информацией, распределение ответственности и согласование усилий зарубежных подразделений компании.

Возможные направления и преимущества координации:

1. Накопление и трансферт знаний и опыта, полученных в разных странах. Если фирма научится эффективно организовывать производство в конкретной стране, то перенос этого опыта на предприятия в других странах может помочь компании достичь здесь аналогичных преимуществ.

2. Получение информации об ожидаемых изменениях (возможностях, угрозах) в структуре отрасли до того, как они станут очевидными всем.

3. Быстрое реагирование на изменение курсов валют и стоимость факторов производства. Например, постепенное наращивание объема производства в стране с выгодным курсом обмена может снизить общие расходы.

4. Усиление дифференциации продукции в случае, если потребители мобильны или относятся к разным национальным группам.

5. Гибкое реагирование на действия конкурентов: глобальная компания может выбирать, где и как сражаться с конкурентом.

■ ***Направления международного развития бизнеса.*** Существует ряд стратегических альтернатив развития, которые используются в международной конкуренции:

- дочернее предприятие в полной собственности;
- совместное предприятие;
- лицензирование;
- договор о франшизе;
- оффшорное производство;
- экспорт и импорт.

Дочернее предприятие в полной собственности. Этот тип международной стратегии определяется как создание зарубежного предприятия, которое полностью принадлежит и

контролируется транснациональной компанией. Дочернее предприятие, как правило, является частью формальной структуры организации, требует прямых вложений капитала и трудовых ресурсов. При этом возможны два варианта стратегического развития:

- создание предприятия на пустом месте – образование новых предприятий в иностранном государстве;
- частичное или полное поглощение зарубежных предприятий или их активов.

Совместное предприятие. Стратегия основывается на соглашении, согласно которому два или более партнеров владеют и управляют зарубежным предприятием.

Структура совместных предприятий бывает двух типов:

- не долевыми совместными предприятиями, в которых одна группа предоставляет услуги другой;
- долевыми совместными предприятиями. Предусматривают обоюдные финансовые вложения, производимые в деловое предприятие многонациональной компанией и местным партнером.

Организация совместного предприятия позволяет сэкономить финансовые вложения партнеров и снизить затраты на производство, продвижение и реализацию продукции.

Лицензирование. Это стратегия международного развития, при которой компания получает возможность производить продукт (услуги), разработанный кем-то и защищенный патентом. В типовом случае сторона, продающая лицензию, предоставляет разрешение другой стороне использовать патент, торговую марку или патентованную информацию в обмен на лицензионные платежи. Продажа обычно ограничивается пределами конкретного географического района и временем действия лицензии.

Договор о франшизе (франчайзинг) является формой лицензирования, при которой одна сторона разрешает другой вести деятельность, используя ее товарный знак, логотип, продукцию и методы ведения операций, а также предоставля-

ет консультации по менеджменту, системе учета и т.п. Наиболее часто франшиза используется в розничной торговле, общественном питании, гостиничном деле и находит широкое применение в международном бизнесе (например, McDonald's).

Оффшорное производство. Эта стратегия международного развития предполагает размещение за рубежом отдельных стадий производственного процесса с целью уменьшения затрат. Оффшорная фирма обычно размещается в стране с невысокой стоимостью ключевых для бизнеса ресурсов, при этом конечный продукт реализуется на внутреннем рынке страны, в которой зарегистрирована компания. Оффшорное производство получило широкое распространение в области электроники, производстве одежды.

Экспорт и импорт. Экспортно-импортные операции связаны с вывозом (ввозом) товаров из страны в страну для их продажи или использования, помещении капитала за границу с целью получения прибыли, предоставлением кредитов и займов иностранным компаниям. Преимущества данного варианта международного развития определяются относительно небольшими затратами по продвижению товаров за рубеж, наличием широкого спектра услуг для компаний, которые не обладают специалистами и опытом, возможностью использования этой стратегии в малом и среднем бизнесе.

Вопросы для контроля знаний

1. Сформулируйте понятие глобализации и назовите факторы, определяющие выбор международной стратегии развития.

2. Приведите методы достижения конкурентных преимуществ на основе международной стратегии.

3. Укажите возможные направления реализации стратегии международного развития.

11. АНТИКРИЗИСНЫЕ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

11.1. Понятие антикризисной стратегии

Антикризисная стратегия характеризует комплекс действий в области планирования управления персоналом, финансов и др., направленных на оптимизацию поведения предприятия в условиях спада в отрасли, устойчивого снижения основных финансовых показателей деятельности предприятия и угрозы банкротства.

Спад в производственных, финансовых и других важных показателях, определяющих эффективность действия предприятия носит закономерный характер.

Выделяют внешние и внутренние факторы спада.

Внешние факторы:

- изменения технологий;
- изменение социальных ценностей или моды;
- насыщение рынка и падение объема отраслевых продаж;
- действия конкурентов;
- изменения в структуре отрасли.

Внутренние факторы:

- плохое управление;
- недостаточный финансовый контроль;
- недостаточные усилия в области маркетинга;
- неудачные приобретения, слияния и т.п.

Эти факторы приводят к спаду. Признаки спада могут быть уникальными для каждого предприятия. К числу наиболее характерных можно отнести: падение прибыльности, которое отражается в снижении прибыли до налогообложения; падение удельного объема продаж в сравнении с существующими в отрасли; возрастание уровня финансовой зависимости в связи с постоянно возрастающей задолженностью; уменьшение доли рынка, что свидетельствует о том, что предприятие на данном рынке неконкурентоспособно.

В условиях кризиса возможен выбор *стратегии сокращения расходов*, или стратегии поворота.

11.2. Виды антикризисных стратегий

Стратегия сокращения расходов (экономии) предполагает осуществление оздоровительных действий с целью остановить снижение прибыли. В условиях кризиса усилия должны сконцентрироваться на тех видах деятельности, в которых предприятие имеет наибольший опыт работы.

Существуют следующие стратегии сокращения расходов: организационные изменения; изменения в области финансов; снижение затрат; сокращение активов; мероприятия по созданию прибыли в сжатые сроки.

Стратегия поворота базируется на стратегии экономии и включает изменения в сбытовой политике, ценообразовании, переориентацию на конкретных покупателей и на конкретные продукты, разработку новых товаров и изменение ассортимента и др.

Кризисный бизнес-реинжиниринг предполагает радикальное изменение бизнес-процессов с целью резкого улучшения таких параметров, как издержки, качество, организация сервиса, оперативность.

В условиях угрозы банкротства применяются *стратегии выхода*. Минимизация ущерба достигается методами оптимального изъятия инвестиций или выкупа управляющими. Изъятие инвестиций осуществляется следующими способами: заключение договора о франшизе, передачей подрядов, продажей бизнес-единиц, обменом активами и др.

Выкуп управляющими осуществляет команда менеджеров предприятия, которая может включать служащих, организации, обеспечивающие большую часть акционерного капитала, а также банки и другие учреждения, которые ссужают деньги предприятию. Выкупы финансируются за счет совокупности капиталовложений, обеспечиваемых управляющими, институциональными акционерами и займами.

11.3. Стратегическая реструктуризация предприятий

Реструктуризация - комплексное преобразование деятельности организации (предприятия, компании), состоящее в изменении структуры производства, активов, пассивов, а также системы управления с целью повышения устойчивости, доходности, конкурентоспособности, преодоления убыточности, угрозы банкротства

Реструктуризация предполагает системный подход к оптимизации функционирования компании и включает многоаспектный, взаимоувязанный комплекс мероприятий, процессов, методов, начиная с комплексной диагностики компании и до реорганизации как организационной структуры, так и бизнес-процессов на базе современных подходов к управлению, в том числе методологии управления качеством и реинжиниринга бизнес-процессов.

В рамках реструктуризации предприятия решают многие основные задачи, в их числе:

- ❖ модернизация, замена или сокращение излишков существующей производственно-технологической базы предприятия;
- ❖ существенное изменение системы управления и использования человеческих ресурсов предприятия;
- ❖ качественное изменение взаимоотношений с потребителями и/или создание новой целевой клиентской группы;
- ❖ защита имущественных интересов владельцев бизнеса и построение эффективной системы правового контроля;
- ❖ обеспечение безопасности бизнеса;
- ❖ построение эффективной структуры компании;
- ❖ оптимизация бизнес-процессов;
- ❖ эффективное использование ресурсов;
- ❖ снизить вероятность банкротства;
- ❖ оптимизация налогообложения и финансовых потоков;
- ❖ увеличение прибыльности бизнеса;

- ❖ повышение инвестиционной привлекательности компании / группы компаний;
- ❖ контроль за перспективными активами;
- ❖ освобождение бизнеса от неликвидных активов.

Реструктуризация конкретного предприятия - это сложный процесс изменений, затрагивающий все функции менеджмента. В литературе понятие реструктуризации используется, как правило, в узком смысле, как изменение организационной структуры бизнеса. Однако, реструктуризация предприятия, не может измеряться только структурными изменениями. В более общем значении - реструктуризация - это системный целенаправленный процесс качественных изменений структуры активов и пассивов компании, а так же системы управления.

Подход к определению типа реструктуризации представлен на рис. 27.

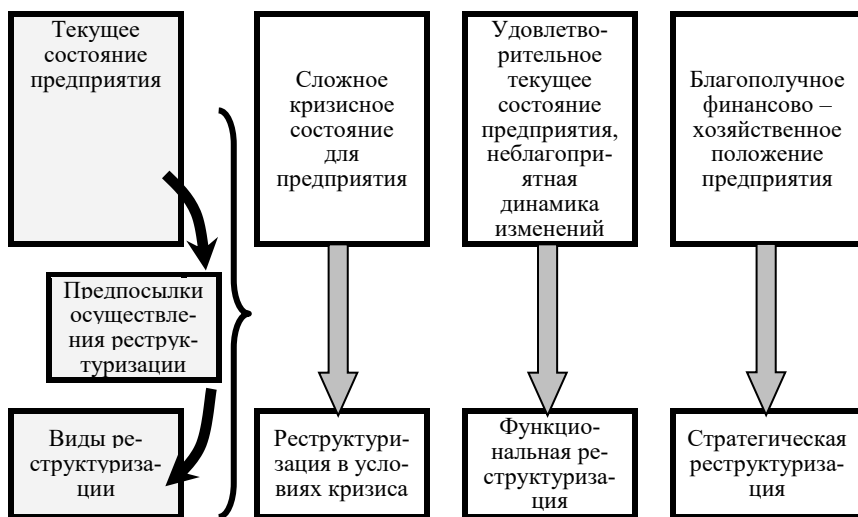


Рис. 27. Схема определения типа реструктуризации

В таблице 12 отражены основные способы выбора варианта реструктуризации с помощью определения критериев оптимизации объектов реструктуризации.

Таблица 12

**Способы выбора варианта реструктуризации с помощью
определения критериев оптимизации объектов
реструктуризации**

Объект реструктуризации	Критерии оптимизации объектов реструктуризации	Варианты реструктуризации объектов
1	2	3
Акционерный капитал	управляемость исполнительных органов, ликвидность акций;	изменение размера и структуры акционерного капитала, изменение структуры и состава владельцев акций предприятия
Финансовые вложения	доходность (с учетом косвенных доходов), риск потери, соответствие стратегии развития компании	включение в операционный бизнес компании в качестве самостоятельного юридического лица, продажа, ликвидация
Незавершенное строительство и объекты консервации	отсутствие бесперспективных объектов;	завершение строительства и ввод в эксплуатацию, продажа, ликвидация
Непроизводственная сфера	издержки на достижение социальных целей;	организация деятельности объекта в соответствии с социальной политикой компании, передача объекта государственным органам власти, продажа, ликвидация
Непрофильный бизнеса	норма и масса прибыли (с учетом косвенных доходов), соответствие стратегии развития компании, отсутствие просроченных и неликвидных прав требования	перепрофилирование, выделение самостоятельного юридического лица с одновременным включением его в операционный бизнес компании, продажа, ликвидация
Права требования (включая дебиторскую задолженность)	отсутствие неиспользуемых объектов и ресурсов	зачет с обязательствами, получение товаров (работ, услуг); предоставление отсрочки и рассрочки исполнения; предоставление дисконта (скидок), продажа, взыскание в судебном порядке, спи-

		сание на убытки
Продолжение табл. 12		
1	2	3
Неликвидные основные производственные фонды и ТМЦ	отсутствие просроченных неконтролируемых обязательств	зачет с правами требования, погашение неликвидными активами; выкуп с дисконтом, отсрочка и рассрочка погашения задолженности
Система управления	соответствие стратегии компании, масштабам и специфике деятельности, издержкам на содержание аппарата	изменение структуры органов управления, изменение задач и функций, а также порядка взаимодействия органов управления

Виды реструктуризации предприятий

Присоединение - прекращение одного или нескольких юридических лиц с передачей всех прав и обязанностей другому юридическому лицу. К последнему при этом переходят права и обязанности присоединенного юридического лица в соответствии с передаточным актом. При реорганизации путем присоединения присоединяемое юридическое лицо прекращает свою деятельность с правопреемством к другому, уже действующему юридическому лицу, и в данном случае новые юридические лица не образуются.

Слияние - создание нового юридического лица с передачей ему всех прав и обязанностей двух или нескольких юридических лиц и прекращением последних. Начинать процесс реорганизации в форме слияния следует с принятия решения о реорганизации каждым юридическим лицом, участвующим в реорганизации в форме слияния и заключении ими договора.

Преобразование - форма реорганизации юридического лица, в результате которой возникает юридическое лицо с иной организационно-правовой формой. При этом реорганизуемое юридическое лицо прекращает свое существование, а к созданному юридическому лицу переходят все права и обязанности реорганизованного юридического лица.

Разделение - прекращение деятельности одного юридического лица путем его разделения на два или более новых юридических лица, создаваемых в результате реорганизации. При разделении юридического лица его права и обязанности переходят к вновь возникшим юридическим лицам в соответствии с разделительным балансом.

Выделение - создание одного или нескольких юридических лиц с передачей ему (им) части прав и обязанностей реорганизуемого юридического лица без прекращения деятельности последнего. При выделении из состава юридического лица одного или нескольких юридических лиц к каждому из них переходят права и обязанности реорганизуемого юридического лица в соответствии с разделительным балансом.

Реорганизация предприятия в форме разделения и выделения происходит либо по воле учредителей (участников) юридического лица, либо его органа, уполномоченного на это учредительными документами, либо, независимо от воли юридического лица, - по решению уполномоченного государственного органа. В этом решении определяется срок реорганизации предприятия. И если учредители (участники), уполномоченный ими для этой цели орган или орган самого юридического лица не осуществляют реорганизацию предприятия в указанный срок, суд по иску уполномоченного государственного органа назначает внешнего управляющего юридическим лицом, которому поручает проведение реорганизации предприятия в форме разделения и выделения.

Вторую группу - реорганизация в форме слияния, присоединения и преобразования. Все эти три формы реорганизации предприятия происходят в случаях, установленных законом, по воле самого юридического лица с предварительного согласия уполномоченного государственного органа.

Как и создание, реорганизация предприятия сопровождается регистрацией. Она завершается организацией новых юридических лиц. Процедура осуществления регистрации юридических лиц, это правопреемство - переход прав от реорганизованного лица - к вновь создаваемому.

При реорганизации предприятия в форме слияния, присоединения и преобразования составляется разделительный баланс, в котором определяются права и обязанности, которые получает правопреемник, какие обязательства оно на себя берет. В передаточном акте тоже должно быть указано, чьи требования будут удовлетворяться. Один из документов передается регистрирующим органам, вместе с уставами новых юридических лиц. В процессе установления разделительного баланса устанавливается - кто какие права на себя берет. Важно установить кому переходят обязанности.

Ликвидация предприятий - это прекращение деятельности предприятий без правопреемства. Ликвидация предприятий бывает добровольной и принудительной. Принудительная ликвидация предприятий осуществляется по решению суда, в случаях, предусмотренных законодательством: осуществлении предприятием запрещенной законом деятельности, отсутствии у предприятия лицензии, банкротство предприятия и т.д. Основная причина добровольной ликвидации предприятий - наличие у предприятий кредиторской задолженности.

Поглощение — приобретение компанией независимого от нее юридического лица и установление над ним корпоративного контроля без инкорпорирования его в свою структуру: через управление контрольного пакета акций и участия в органах управления приобретенной компании и т.п. Поглощение компании зачастую осуществляется путем скупки всех или контрольного пакета акций предприятия на бирже или внебиржевом рынке, что означает приобретение этого предприятия. Поглощающая компания по отношению к поглощенной становится "материнской" компанией, и, соответственно, поглощенная по отношению к поглотившей - "дочерней".

Вопросы для контроля знаний

1. *Дайте понятие антикризисной стратегии.*
2. *Приведите примеры антикризисных стратегий.*

3. Укажите возможные направления развития реализации стратегии сокращения расходов.

12. ВЫПОЛНЕНИЕ И КОНТРОЛЬ СТРАТЕГИИ

12.1. Основные стадии выполнения стратегии

В процессе реализации стратегии каждый уровень руководства решает свои определенные задачи и осуществляет закрепленные за ним функции. Решающая роль принадлежит высшему руководству. Его деятельность на стадии реализации стратегии может быть представлена в виде пяти последовательных этапов.

Первый этап – углубленное изучение состояния среды, целей и разработанных стратегий. На данном этапе решаются следующие основные задачи:

- Уяснение сущности выдвинутых целей, выработанных стратегией, их корректности и соответствия друг другу, а также состоянию среды.

- Доведение идей стратегического плана и смысла целей до сотрудников предприятия с целью подготовки условий для их вовлечения в процесс реализации стратегий.

Второй этап – разработка комплекса решений по эффективному использованию имеющихся у предприятия *ресурсов*. На этом этапе проводится оценка ресурсов, их распределение и приведение в соответствие с реализуемыми стратегиями. Для этого составляются специальные программы, выполнение которых должно способствовать развитию ресурсов. Например, это могут быть программы повышения квалификации сотрудников.

На *третьем этапе* высшее руководство принимает решения о внешнем *изменении* в действующей *организационной структуре*.

Четвертый этап состоит в *проведении* тех необходимых *изменений* на предприятии, без которых невозможно при-

ступить к реализации стратегии. Для этого составляется сценарий возможного сопротивления изменениям, разрабатываются мероприятия по управлению или уменьшению до минимума сопротивления и закреплению проведенных изменений.

Пятый этап – корректировка стратегического плана в том случае, если этого настоятельно требуют вновь возникшие обстоятельства.

12.2. Стратегические изменения

Содержание и типы стратегических изменений
Организационная структура как объект стратегических изменений
Организационная культура как объект стратегических изменений
Управление реализацией стратегических изменений

■ *Содержание и типы стратегических изменений.*

Выполнение стратегии направлено на решение трех задач. Во-первых, это установление *приоритетности* среди *административных задач* с тем, чтобы их относительная значимость соответствовала той стратегии, которую будет реализовывать организация. Во-вторых, это *оценка соответствия* выбранной стратегии и *внутриорганизационных процессов* с целью ориентации деятельности предприятия на осуществление принятых стратегических решений. Соответствие должно быть достигнуто по таким характеристикам организации, как ее структура, система мотивации, нормы и правила поведения, квалификация работников и т.п. В-третьих, это *выбор* и приведение в соответствие с осуществляемой стратегией *стиля лидерства* и подхода к управлению предприятием.

Все отмеченные задачи решаются посредством изменений, которые фактически составляют содержание процесса выполнения стратегии.

Проведение необходимых изменений способствует тому, что на предприятии создаются условия, необходимые для

осуществления выбранной стратегии. Изменения не являются самоцелью. Необходимость и степень изменений зависит от того, насколько предприятие готово к эффективному осуществлению стратегии. Можно выделить четыре достаточно устойчивых и отличающихся определенной завершенностью типа стратегических изменений.

1. *Перестройка предприятия* предполагает фундаментальные изменения, затрагивающие миссию и организационную культуру предприятия. Данный тип изменений характерен для ситуации, когда предприятие меняет свою отрасль и соответственно продукт и место на рынке. В случае переработки организации возникают самые большие трудности с выполнением стратегии, поскольку они происходят и в технологической области, и в сфере трудовых ресурсов.

2. *Радикальное преобразование* предприятия проводится на стадии выполнения стратегии в том случае, если организация не меняет отрасли, но при этом в ней происходят изменения, вызванные, например, ее слиянием с аналогичной организацией. В этом случае слияние различных культур, появление новых продуктов и выход на новые рынки требуют сильных внутриорганизационных изменений, касающихся организационной структуры.

3. *Умеренное преобразование* осуществляется в том случае, когда предприятие выходит на рынок с новым продуктом и стремится завоевать для него покупателей. В этом случае изменения затрагивают производственный процесс и маркетинг.

4. *Обычные изменения* связаны с проведением преобразований в маркетинговой сфере с целью поддержания интереса к продукту организации. Эти изменения не являются существенными, и их проведение мало затрагивает деятельность предприятия в целом.

Стратегические изменения носят системный характер. В силу этого они затрагивают все стороны предприятия. Вместе с тем можно выделить два среза организации, которые являются основными при проведении стратегических изменений.

Первый срез – это организационная структура, второй – организационная культура.

■ **Организационная структура как объект стратегических изменений.** Организационная структура каждого предприятия имеет свои характерные особенности и отражает мнение руководства о наилучшей системе соподчинения, политику назначения на должность и повышения по службе, распределения заданий между подразделениями и т.д. Изменения корпоративной стратегии ведут к изменениям в организационной структуре предприятия. Если структура не соответствует рассматриваемой стратегии, то необходимо решить, выполняема ли стратегия и какие изменения в организационной структуре и кадровые перемещения необходимо сделать для успешного осуществления стратегии.

- Следует ли объединить отдельные виды деятельности в группы?

- Должны ли решения приниматься централизованно руководством или децентрализованно (управляющими на местах)?

- Должна ли организация иметь жесткое управление (с множеством правил и проверок)?

- Целесообразно ли построение многоуровневой организационной структуры с узким интервалом управления или «плоской» структуры – с меньшим числом уровней управления, каждый из которых имеет широкую сферу контроля?

Централизованная функциональная структура эффективна при организационном ассортименте производимой продукции. По мере масштаба производства приобретения собственных источников сырья и/или сетей распределения сверхцентрализованные структуры управления перестают соответствовать новым условиям. Диверсифицированные компании вынуждены переходить к децентрализованной структуре управления с выделением самостоятельных хозяйственных подразделений.

Выбор той или иной организационной структуры зависит от целого ряда факторов, наиболее значимыми из которых являются:

- размер и степень разнообразия деятельности, присущие организации;
- географическое размещение организации;
- технология;
- динамизм внешней среды;
- стратегия, реализуемая предприятием.

■ **Организационная культура как объект стратегических изменений.** Организационная культура – это сформированная на протяжении всей истории предприятия совокупность приемов и правил адаптации организации к требованиям внешней среды и формирования внутренних отношений между группами работающих. Культура определяет нормы, устанавливающие правила поведения персонала на всех уровнях управления, и оказывает влияние на способность организации к смене стратегического курса.

Общепринятые на данном предприятии ценности, или «доминирующие убеждения», определяют приоритеты развития, устанавливают, что имеет решающее значение для выживания и успеха предприятия, например, убеждение в превосходном качестве и сервисе, в важности экономического роста и т.д.

Можно выделить пять факторов, определяющих формирование и применение организационной культуры:

- ценности и убеждения высшего руководства;
- реакция руководства на критические ситуации;
- отношение к работе и стиль поведения руководителей;
- критериальная база поощрения сотрудников;
- критерии отбора, назначения, продвижения и увольнения из организации.

Каждый из факторов формирования организационной культуры требует использования определенных приемов, позволяющих добиваться успеха при сознательном изменении культуры предприятия. На стадии выполнения стратегии ос-

новные усилия направляются на то, чтобы привести организационную культуру в соответствие с выбранной стратегией.

■ **Управление реализацией стратегических изменений.** Исследователи консалтинговой фирмы ADL выделяют пять основных подходов, в которых в качестве главного признака отмечен управленческий стиль лидера и/или команды менеджеров предприятия. Их краткая характеристика представлена в табл. 13.

Таблица 13

Управление реализацией стратегических изменений

Подход	Главный стратегический вопрос для лидера (и/или команды менеджеров)	Ключевая роль менеджеров предприятия
1. Командир (авторитетный подход)	Как я формирую стратегию организации?	Специалисты в области стратегического планирования
2. Контролер (контролирующий подход)	Стратегия организации мною усвоена? Как я должен проследить за ее реализацией?	Контроль реализации по всей структуре
3. Партнер (подход, основанный на сотрудничестве)	Как я должен вовлечь менеджеров в стратегическое планирование, чтобы они были ответственными за реализацию стратегии с момента ее запуска?	Основные координаторы
4. Культурный лидер (подход, основанный на изменении организационной культуры)	Как я могу вовлечь в процесс реализации стратегии персонал предприятия?	Обучающие тренеры
5. Воспитатель чемпионов (чемпионский подход)	Как я должен мотивировать менеджеров, чтобы они стремились стать чемпионами бизнеса посредством реализации эффективных стратегий?	Задание стартовых условий и арбитраж победителей

В зависимости от конкретной ситуации выбирается один из пяти типовых подходов.

12.3. Стратегический контроль

Процесс стратегического контроля
Контроль достижения стратегических
целей

■ **Процесс стратегического контроля.** Заключительным этапом стратегического управления является контроль хода реализации стратегического плана. Контроль необходим для выявления и предотвращения угроз, связанных с выполнением стратегии. Процесс стратегического контроля представляет собой совокупность взаимосвязанных работ, осуществляемых в следующей последовательности:

1. Определение параметров, подлежащих оценке, или сферы контроля.

2. Разработка стандартов или точного определения целей, которые должны быть достигнуты в обозначенный отрезок времени. Стандарты, используемые для оценки хода реализации стратегии, представляют собой детализацию стратегических целей. В системе контроля стандарты разрабатываются для оценки не только конечных, но и промежуточных результатов. На данном этапе устанавливается также величина достигнутого отклонения от стандарта.

3. Оценка результатов функционирования за обозначенный период.

4. Составление фактических результатов функционирования с установленными стандартами. На этом этапе решается также вопрос: допустимы ли выявленные отклонения от принятых стандартов.

5. Выработка корректирующих воздействий в случае, если отклонения больше допустимых, т.е. выявление причин отклонений и путей их устранения. Отметим, что система контроля может указать на необходимость пересмотра самих

планов и стандартов (например, поставленные цели могут оказаться излишне оптимистичными).

В управлении предприятием различают три типа контроля: стратегический (результаты функционирования более чем за год), тактический (6–12 месяцев), операционный (до 6 месяцев), т.е. наряду с иерархией стратегий существует и иерархия контроля. Для корпоративного уровня характерен в основном стратегический контроль, при котором главное внимание фокусируется на поддержании баланса между различными видами бизнеса. На уровне отделений преобладает тактический контроль, который концентрирует внимание менеджеров на улучшении конкурентной позиции предприятия. В процессе тактического контроля, как правило, отслеживаются уровень издержек и доля рынка. Для функционального уровня характерен в основном операционный и тактический контроль, в рамках которого ежедневно или еженедельно отслеживаются такие показатели функционирования, как количество выполненных заказов, число рекламаций и т.д.

Эффективная система оценки и контроля через механизм обратной связи обеспечивает информацией не только процесс реализации стратегических планов, но и первоначальную разработку стратегии.

■ **Контроль достижения стратегических целей.** Основан на использовании системы сбалансированных показателей, характеризующих процесс создания «ценности для клиента».

Сбалансированная система показателей включает набор ключевых индикаторов эффективности (результативности) деятельности организации, отражающих степень достижения операционных и стратегических целей. Ключевые показатели эффективности формируются по четырем направлениям:

1) *финансовые результаты* – характеризуют долгосрочные цели в отношении прибыли на собственный акционерный капитал, рентабельности, роста объема продаж, увеличения производительности и т.п.;

2) *значимость для клиента* – показывает влияние стратегических целей на имидж организации и взаимоотношение с клиентами, позволяет оценить степень удовлетворенности требований потребителя (своевременность, качество, сервис и др.);

3) *компетенции в сфере закупки, производства и распределения* - указывают на бизнес-процессы, оказывающие устойчивое влияние на создание и поддержание конкурентных преимуществ, достижение высоких финансовых результатов;

4) *обучение и развитие* – позволяют определить направления технологического развития, совершенствования инфраструктуры предприятия, системы управления персоналом и др. с точки зрения выполнения операционных и стратегических задач.

Пример 16

Сбалансированная система показателей отделения по производству программного обеспечения

	Стратегическая цель	Показатель	Конкретное значение
Финансы: положение компании с позиции инвесторов	Достижение нормы прибыли на используемый капитал выше средней по отрасли	Прибыль на используемый капитал	Не менее 24%
	Обеспечение темпов роста продаж выше рыночных	Прирост продаж	Свыше 13%
	Увеличение притока наличности	Дисконтированная норма поступления наличности	Прирост 15% в год

Клиент: положение компании с позиции клиента	Поддержание имиджа компа- нии как новато- ра Улучшение соот- ношения цены и качества товаров и услуг Положение при- оритетного по- ставщика	Для новых товаров и услуг в про- дажах Оценка кли- ента Для продаж постоянным клиентам	Для продук- ции моложе двух лет свы- ше 60% 1-е место с точки зрения не менее 60% клиентов Свыше 50%
Процессы: хозяйствен- ные процес- сы для до- стижения максималь- ных резуль- татов	Заблаговремен- ное влияние на потребности кли- ента Развитие регио- нального ранка А Быстрое нала- живание аппа- ратного обеспе- чения Резкое увеличе- ние управления проектами	Консультаци- онные часы до начала пред- ложения про- дукции Количество новых клиен- тов в регионе А Рабочие дни между выда- чей заказа и накладкой компьютера Для проектов без просрочки	Прирост 5% в год Прирост 30% в год 90% не мене 10 дней 90%
Персонал, обучение: сохранение гибкости и возможно- сти улучше- ния положе- ния компа- нии	Постоянное улучшение Повышение удо- влетворенности сотрудников	Значение ин- декса периода «полураспада» стоимости предприятия Индекс удо- влетворенно- сти сотрудни- ков Количество предложений по улучшению на одного со- трудника	Ежегодное улучшение на 10% Более 80% Более 20 предложений на человека

Процесс реализации концепции сбалансированных показателей осуществляется поэтапно.

Первый этап – разработка системы показателей на основе образования перспективных планов и стратегии в совокупность целей и мероприятий. Второй этап – взаимоувязка всех

иерархических уровней (или высшего управленческого звена от вспомогательных звеньев) путем выстраивания соответствующих целей и показателей, организации системы стратегической коммутации. Третий этап - определение путей достижения во времени запланированных результатов через конкретные плановые задания, распределение ресурсов, проектирование стратегических мероприятий. Четвертый этап – проверка эффективности и контроль разработанной стратегии через механизм обратной связи; корректировка стратегических целей с учетом полученных результатов.

Каплан и Нортон в своей работе «Сбалансированная система показателей»¹ выделяют следующие аспекты повышения эффективности стратегии:

- четкое формирование и детализация стратегических альтернатив;
- разработка бюджетов и программ;
- взаимоувязка стратегических принципов;
- оценка и контроль стратегии через механизм обратной связи;
- корректировка стратегии.

12.4. Формирование системы стратегического управления предприятия

Формирование системы стратегического управления предприятия определяется на основе анализа взаимодействия управляющей, управляемой подсистем в условиях непрерывного слабо предсказуемого воздействия внешней среды, в единстве образующих механизм их взаимодействия, обеспечивающих совокупность методов, средств, принципов и процедур, регламентирующих порядок осуществления управленческих воздействий в отношении объекта управления.

¹Каплан Р., Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию/Р. Каплан, Д. Нортон., М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 2003. – 304 с.

Управляемая и управляющая подсистемы осуществляют между собой двустороннее взаимодействие, основанное на принципе обратной связи посредством своевременного реагирования на входящую управленческую информацию, служащую ориентиром для корректировки и адаптации последующих действий, обеспечивающих приспособление объекта и субъекта управления к изменению требований внешней среды /39/.

Управляемость в данном контексте проявляется как адаптивная своевременная реакция управляемого объекта на управляющее воздействие, в рамках чего между подсистемами образуются коммуникационные связи: опосредованные и непосредственные; главные и второстепенные; внутренние и внешние; случайные и закономерные.

Внешние воздействия реализуются посредством изменения требований рынка высоких технологий, изменения мер государственной поддержки инновационного развития, коммерциализации технологий, правовой поддержки обеспечения экономической безопасности бизнеса и прочих воздействий.

На внутреннем уровне воздействие оказывает сформулированная концепция стратегического управления, которая, выражаясь в заданных целях и стратегических устремлениях, ориентирует меры и средства воздействия в соответствии с уставленным курсом развития. Структурная интерпретация предложенного механизма стратегического управления развитием предприятия представлена на рисунке 28.

Организация процесса реализации системы стратегического управления развитием предприятия осуществляется посредством разработки комплексной модели взаимодействия структурных элементов во временном пространстве. В рамках данной модели реализуются следующие этапы:

- формулируется структура системы стратегического управления развитием предприятия, в которой разрабатывается стратегия развития; организуется процесс внедрения программы стратегического развития; разрабатывается комплекс управленческих мероприятий, формируются календарные

графики реализации программы стратегического развития и модель бюджетирования программы;

- разрабатываются мероприятия внедрения системы стратегического управления развитием в действующую организационно-управленческую среду на основании анализа стадии жизненного цикла основного продуктового портфеля предприятия;

- разрабатывается и реализуется система мониторинга эффективности реализации стратегии и отклонений от установленного курса развития предприятия;

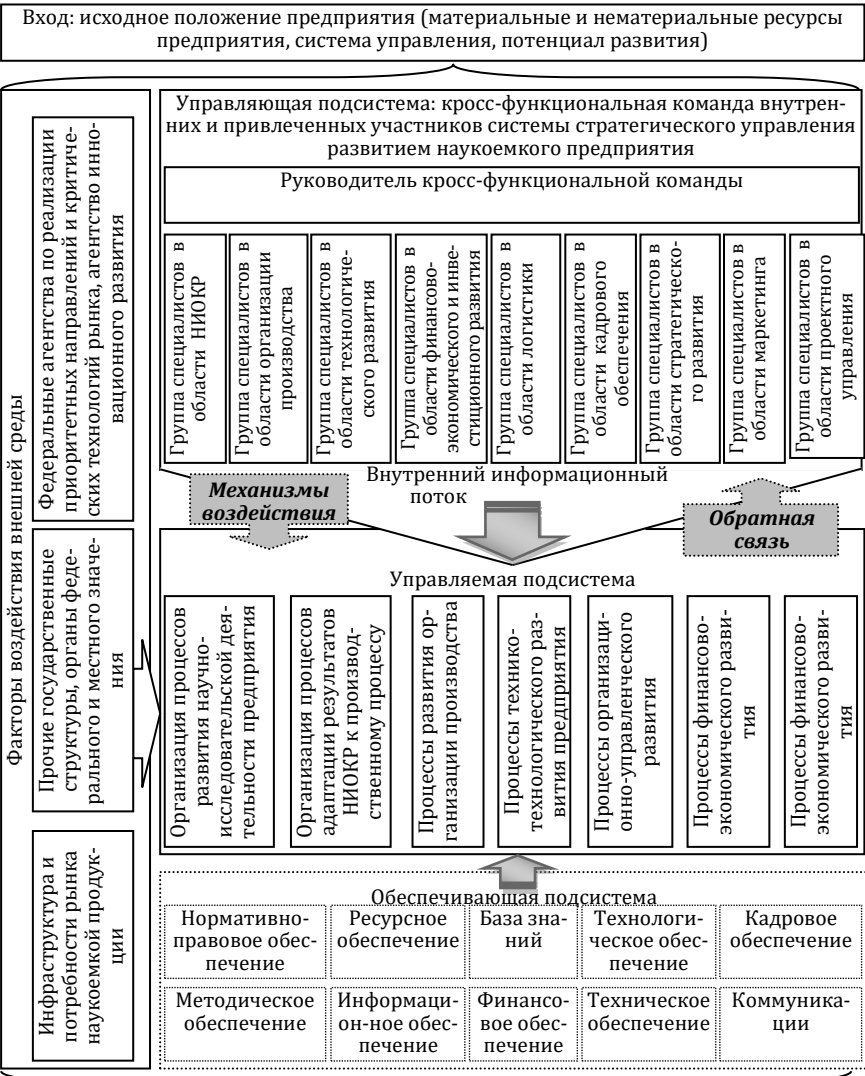


Рис. 28. Система стратегического управления развитием предприятия

- определяется комплекс корректирующих действий на основании анализа отклонений от установленных критериев в целях достижения установленных параметров эффективности системы стратегического управления развитием:

- анализируются основные процессы адаптации системы стратегического к изменениям требований внешней среды.

Пример построения системы стратегического управления разработанной с учетом потребностей предприятия в непрерывной адаптации к возмущениям внешней среды на каждом этапе жизненного цикла продукции, выпускаемой и внедряемой на рынок представлена на рис. 29.

12.5. Подход к разработке календарных планов реализации программ стратегического управления

В целях оптимизации процессов календарного планирования допустимо использование подхода к применению методологии PERT, в рамках которого на начальном этапе календарного планирования строится сетевой PERT-график. В этом графике определяется последовательность реализации отдельных стадий и этапов программы, для каждой из которых анализируется пессимистический, вероятный и оптимистический прогноз.

На основании данных прогнозных оценок рассчитывается плановая длительность реализации программы стратегического развития в соответствии с формулой:

$$t_{\text{прог}} = \sum_{i=1}^n t_{\text{ср.взеш.}i}.$$

При этом:

$$t_{\text{ср.взеш.}i} = (t_{\text{п}} + 4t_{\text{нв}} + t_{\text{о}})/6,$$

где $t_{\text{прог}}$ – суммарная длительность реализации всех этапов программы стратегического развития наукоемкого предприятия; $t_{\text{ср.взеш.}i}$ – средневзвешенное значение длительности отдельных этапов программы; $t_{\text{п}}$ – пессимистический прогноз длительности отдельной стадии программы; $t_{\text{нв}}$ – наиболее вероятное значение длительности отдельной стадии программы стратегического развития; $t_{\text{о}}$ – оптимистический прогноз длительности отдельной стадии программы.

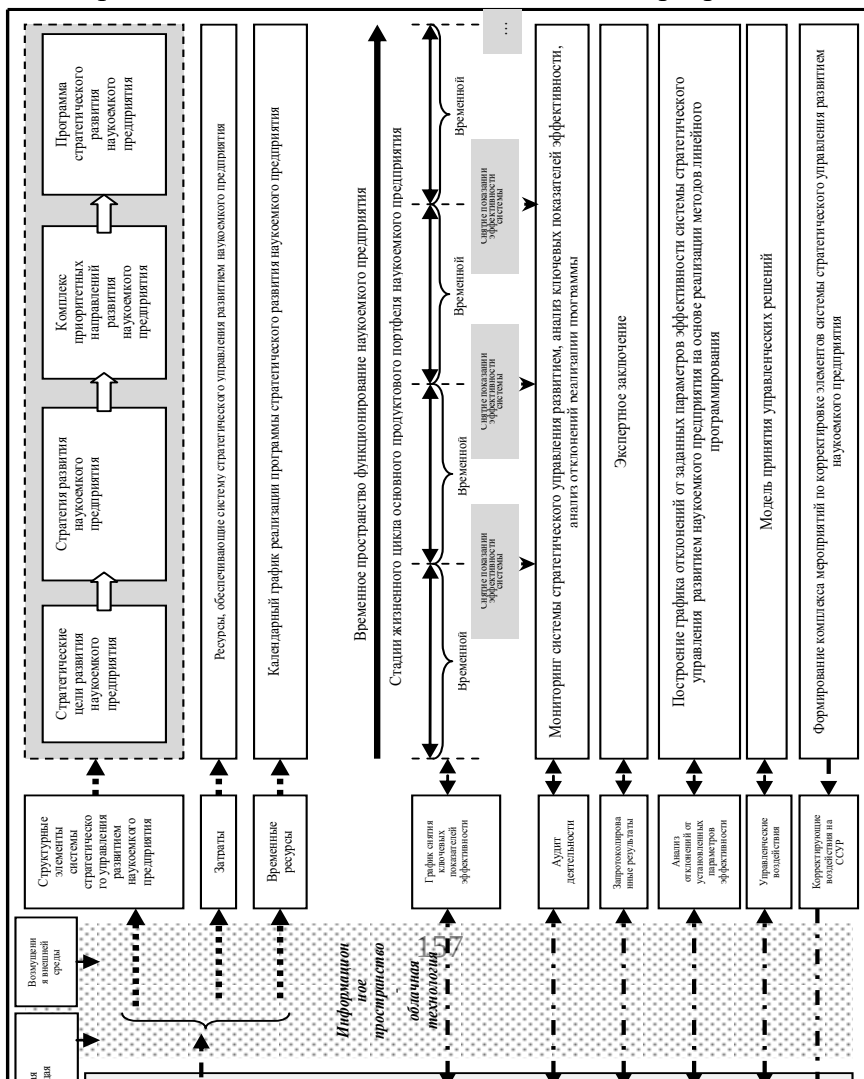


Рис. 29. Пример реализации системы стратегического управления

Временные интервалы диаграммы распределяются относительно оси времени, что предоставляет возможность детального обзора их взаимного расположения. Особенностью формирования календарного графика является комплексность реализации стратегических действий относительно приоритетов развития. В рамках каждого модуля формируется план реализации стратегических действий на основании методологии в соответствии с критериями значимости данных действий, определяется длительность каждого интервала и общее время, затраченное на их реализацию. Реализация стратегических действий по каждому направлению относительно первого уровня значимости приоритетного направления развития осуществляется одновременно, дата начала реализации стратегических действий и является стартовой датой реализации программы (Приложение Б).

Для каждого отдельного этапа реализации программы стратегического развития определяется потребность в материальных, кадровых и информационных ресурсах. Экспертным путем оцениваются возможности ресурсного обеспечения и анализируются источники формирования. Параллельно с календарным сетевым графиком формируется модель бюджетирования программы, представляющая собой целенаправленный процесс организации распределения финансовых потоков между структурными составляющими программы, ориентированными на достижение стратегических целей, на основе ре-

результатов анализа соотношения требуемых затрат и прогнозируемых выгод.

Сводный бюджет программы составляют:

- финансирование за счет привлеченных ресурсов;
- финансирование за счет собственных денежных средств;
- финансирование из государственных источников, которое осуществляется в рамках инвестиционных программ путем прямого субсидирования;
- долговое финансирование за счет использования банковских кредитов, а также прочих долговых обязательств.

Важнейшим инструментом согласования различных процессов, осуществляемых на предприятии в условиях ограниченности средств, является политика распределения финансовых ресурсов. Одна из основных задач ее построения заключается в согласовании расходов на функционирование и стратегическое развитие таким образом, чтобы обеспечить процессы развития, не нарушая жизненно важных для предприятия процессов функционирования.

В процессе реализации программы стратегического развития сопоставляются плановые и фактические показатели соблюдения календарных графиков, норм потребления ресурсов и расходования денежных средств, оцениваются частные индексы реализации программы:

$$I_{rp} = \left\{ I_t = \frac{t_{\text{факт}}}{t_{\text{пор.}}}; I_s = \frac{S_{\text{факт}}}{\sum_{i=1}^n S_{i\text{план.}}}; I_r = \frac{R_{\text{факт}}}{\sum_{i=1}^n R_{i\text{план.}}} \right\},$$

где I_t – индекс выполнения календарного плана работ; I_s – индекс выполнения бюджета; I_r – индекс достаточности ресурсов. Оптимальным в данном контексте является соблюдение условий $I_t \leq 1$; $I_r \leq 1$; $I_s \leq 1$.

Вопросы для контроля знаний

1. Назовите и кратко охарактеризуйте основные стадии выполнения стратегии.

2. *Укажите основные факторы-условия успешной реализации стратегии предприятия*

3. *Покажите важность стратегических изменений в организации управления предприятием*

4. *Охарактеризуйте развитие организационной культуры как один из этапов реализации стратегии.*

5. *Понятие необходимость стратегического контроля для успешной реализации стратегии.*

6. *Охарактеризуйте систему сбалансированных показателей как метод контроля достижения стратегических целей.*

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Стратегическое управление – это быстро развивающаяся область знаний. Общая тенденция стратегического управления заключается в переходе от планирования, т.е. стратегического выбора к организации и построению управленческих моделей по принципу и учиться на опыте других.

Сдвиг акцентов в сторону организации проявляется в росте интереса к теории систем, к гибким виртуальным организациям, в переориентации стратегического управления на исследование стратегических процессов и ключевые компетенции. Ключевая компетенция рассматривается как результат коллективного процесса обучения, который выходит за границы одного подразделения или одной функции и объединяет разрозненные способности предприятия в единое целое. С этих позиций стратегическое управление выступает как управление ключевыми компетенциями, а стратегия – отражает результаты исследования стратегических процессов.

Стратегия имеет право на существование только до тех пор, пока ситуация, цели и методы не начинают «расходиться» между собой. В этом случае требуется пересмотр действующей стратегии. Неизменным остается одно – видение перспективы и оценка настоящих действий с точки зрения, как они повлияют на будущее.

СЛОВАРЬ

Анализ SWOT, или **анализ ССВУ** (сила, слабость, возможности, угрозы) – анализ сильных и слабых сторон фирмы, оценка ее возможностей и потенциальных угроз. Возможности определяются как нечто, дающее фирме шанс сделать что-то новое: выпустить новый продукт, завоевать новых клиентов, внедрить новую технологию, перестроить и улучшить цепочки ценностей и т.п. Угроза – это то, что может нанести ущерб фирме, лишить ее существующих преимуществ: несанкционированное копирование уникальных разработок фирмы, появление новых конкурентов или товаров-заменителей и т.п.

Барьеры входа – факторы, препятствующие проникновению в отрасль новых конкурентов. Возведение барьеров является одной из форм борьбы за обретение и сохранение конкурентных преимуществ. Смысл их состоит в том, чтобы сделать затраты, связанные с проникновением в отрасль, настолько высокими, что под угрозу будет поставлена окупаемость инвестированных капиталов.

Барьеры выхода – факторы, препятствующие уходу фирм из отрасли. Они принуждают хозяйственные единицы продолжать функционировать в отраслях, где рентабельность

низкая. Барьеры выхода могут носить социально-политический, экономический и эмоциональный характер.

Вертикальная интеграция – стратегия интегрированного роста, основанная на слиянии или поглощении поставщика или потребителя-посредника. Различают вертикальную восходящую интеграцию (слияние или поглощение посредника) и нисходящую (слияние или поглощение поставщика).

Видение – образ возможного и желаемого будущего состояния предприятия.

Внешняя среда – совокупность активно действующих субъектов и сил, которые находятся вне сферы непосредственного контроля со стороны руководства организации и могут оказать влияние на ее стратегию.

Горизонтальная интеграция – стратегия интегрированного роста, основанная на слиянии или поглощении конкурентов.

Движущие силы конкуренции – факторы внешней среды, действия которых определяют направление и интенсивность отраслевых изменений.

Диверсификация – распространение хозяйственной деятельности на новые сферы.

Иерархия целей – последовательная декомпозиция главной цели на подцели.

Интеграция – расширение сферы деятельности за счет слияний и поглощений.

Ключевые факторы успеха – общие для всех предприятий отрасли управляемые переменные, реализация которых дает возможность улучшить конкурентные позиции предприятия в отрасли.

Компетенции – уникальные преимущества (способности, умения), позволяющие предприятию конкурировать и выживать в своей отрасли; основываются на осязаемых и неосязаемых ресурсах.

Конкурентное преимущество – это те характеристики и свойства товара, а также специфические формы организации

бизнеса, которые обеспечивают предприятию определенное превосходство над своими конкурентами; внешнее конкурентное преимущество основано на отличительных качествах товара; внутреннее – на превосходстве предприятия в издержках производства и управления.

Кривая опыта (обучения) – графическое отображение закона опыта, который гласит: «Издержки на единицу продукции при получении добавленной стоимости применительно к стандартному товару, измеренные в постоянных денежных единицах, уменьшаются на фиксированный процент при каждом удвоении продукции». Анализ кривой опыта показал, что темп снижения издержек на единицу товара варьируется от отрасли к отрасли: для автомобильной промышленности он равен 12 %, для производства полупроводников – 40 %. Закон опыта был выведен в конце 60-х годов бостонской консалтинговой группой.

Лицензирование – в международном бизнесе метод выхода на зарубежный рынок, при котором фирма-владелец лицензии заключает соглашение с зарубежной фирмой-покупателем лицензии на право использования последним производственного процесса, торговой марки, патента, торгового секрета или чего-то другого, представляющего ценность, за определенную плату. Риск выхода на зарубежный рынок для продавца лицензии в данном случае минимальный. Однако со временем фирма-покупатель лицензии может превратиться в конкурента.

Макросреда – совокупность факторов, не оказывающих непосредственного воздействия на деятельность предприятия, но косвенно влияющих на процесс формирования стратегии; к ним относятся экономические, политические, технологические, социальные факторы.

Матрица Бостонской консалтинговой группы – классификация продуктов на основе доли рынка и потенциала роста.

Микросреда – совокупность факторов внешней среды, непосредственно влияющих на деятельность предприятия; это – поставщики, конкуренты, потребители, воздействие учреждений государственной и муниципальной власти.

Миссия – качественно выраженная основная цель организации; утверждение, раскрывающее смысл существования организации (узкий подход), философию и предназначение организации (широкий подход). Формируется с точки зрения повышения социальной роли организации.

Неосязаемые ресурсы – качественные характеристики бизнеса; к ним относят несвязанные с людьми неосязаемые активы (имидж, выгодное месторасположение и др.) и неосязаемые человеческие ресурсы (специальные знания, опыт и др.).

Несвязанная (неродственная) диверсификация – стратегия роста за счет развития новых товаров или новых рынков. Несвязанная диверсификация предполагает, что новые товары или рынки не имеют ничего общего с существующими.

Осязаемые ресурсы – физические и финансовые активы предприятия, отраженные в бухгалтерском балансе (основные средства, запасы, денежные средства и т.п.).

Отраслевой анализ (модель пяти сил конкуренции Портера) – метод анализа микроэкономических факторов в соответствии с моделью пяти сил конкуренции Портера, к числу которых относят действующих конкурентов (производителей), поставщиков, потребителей, товары-заменители, потенциальных конкурентов; используется для объяснения структуры отрасли и позиции конкурентов в ней.

ПЭСТ-анализ (PEST-анализ) – метод анализа факторов макросреды; состоит в выявлении и оценке влияния на текущую и будущую деятельность предприятия политических (П), экономических (Э), социодемографических (С) и технологических (Т) факторов.

Сильные стороны предприятия – внутренние положительные качества (опыт, ресурсы, виды деятельности), которые помогают предприятию конкурировать в своей стратегической группе или отрасли.

Слабые стороны предприятия – отрицательные характеристики предприятия (недостатки, ограничения), препятствующие его успеху в своей стратегической группе или отрасли.

Стратегия – обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных долгосрочных целей путем координации и распределения ресурсов компании. По существу, стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности. процесс разработки стратегии включает: 1) определение корпоративно миссии; 2) координацию видения корпорации и постановку целей; 3) формулировку и реализацию стратегии, направленной на достижение целей.

Стратегия дифференциации - характеризует совокупность действий, направленных на создание конкурентных преимуществ за счет уникальности товара (услуги) с точки зрения уровня качества, наличия особых характеристик, за которые потребитель готов платить более высокую цену; возможными формами дифференциации являются технологическое совершенство, имидж предприятия, марки; особый сервис.

Стратегия лидерства по издержкам - характеризует совокупность действий по достижению конкурентных преимуществ за счет низких затрат на единицу продукции по сравнению со средними показателями в отрасли и использования эффекта кривой опыта.

Стратегия ликвидации – предельный случай стратегии целенаправленного сокращения. В данном случае фирма в течение короткого периода времени ликвидирует (закрывает) отдельные хозяйственные подразделения.

Стратегия сбора урожая – отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимизации доходов в краткосрочной перспективе. Применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан.

Стратегия сокращения – предполагает продажу хозяйственного подразделения или выделение его в самостоятельную структурную единицу, от которой материальная компания либо отказывается вообще, либо сохраняет над ней лишь частичный контроль.

Стратегия фокусирования – характеризует совокупность действий, направленных на создание конкурентных преимуществ за счет концентрации усилий на нуждах одного сегмента или ограниченной группы потребителей. Такая стратегия может опираться как на дифференциацию, так и на лидерство по издержкам, но только в рамках целевого сегмента.

Стратегические решения – действия, затрагивающие основные стороны деятельности предприятия, ориентированные на перспективу и принимаемые в условиях неопределенности.

Стратегическое управление – процесс разработки, принятия и реализации стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения.

Франчайзинг – вид экономических взаимоотношений крупных и малых предприятий. Головная компания делегирует малому предприятию права на производство и сбыт продукции под ее торговой маркой. Плата за эти права невысокая. Но условие – обеспечение качества продукции, сохранение престижа марки.

Цель – конечное состояние, желаемый результат, которого стремится добиться организация.

Цепочка создания ценностей – основана на представлении о стратегически связанных видах деятельности, харак-

теризующих процесс создания ценности; стратегический анализ цепочки создания ценности направлен на выявление деятельности (звена цепочки), являющегося источником возрастания ценности товара и обеспечивающего предприятию конкурентное преимущество.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст] / И. Ансофф. - М.: Экономика, 1989.
2. Ансофф, И. Стратегический менеджмент. Классическое издание [Текст] / И. Ансофф; под ред. А.Н. Петрова. – СПб.: Питер, 2009. – 344 с.
3. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия [Текст] / И. Ансофф. – СПб.: Питер, 2005. – 416 с.
4. Арутюнова, Д.В. Стратегический менеджмент [Текст]: учеб. пособие / Д.В. Арутюнова. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. - 122 с. - http://www.aup.ru/books/m205/13_5.htm
5. Библиотека менеджмента. Методологические основы стратегического менеджмента [Электронный ресурс]. – <http://www.managment.aaanet.ru/strateg/2.php>
6. Бойет, Д. Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления [Текст] / Джозеф Бойет, Джимми Бойет. – 3-е изд. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2009.
7. Виханский, О.С. Стратегическое управление [Текст] / О.С. Виханский. – М.: Экономист, 2006. – 296 с.

8. Гершун, А. Технологии сбалансированного управления [Текст] / А. Гершун, М. Горский. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005.

9. Гурков, И.Б. Стратегия и структура корпорации [Текст] / Гурков И.Б.. - М.: Дело, 2006.

10. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: теория и практика [Текст]: учеб. пособие/ А.Т. Зуб. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 415 с.

11. Карлоф, Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы [Текст] / Б. Карлоф. — М.: Экономика, 1991.

12. Катькало, В. С. Эволюция теории стратегического менеджмента [Текст] / В. С. Катькало. – СПб.: Издательство СПбГУ, 2006.

13. Кинг, У. Стратегическое планирование и хозяйственная деятельность [Текст] / У. Кинг, Д. Клиланд. — М.: Наука, 1984.

14. Клейнер, Г. Б. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность [Текст] / Г. Б. Клейнер, В. Л. Тамбовцев, Р. М. Качалов. — М.: Экономика, 1997.

15. Коверни, М. Стратегический разрыв: технология воплощения корпоративной стратегии в жизнь [Текст] / М. Коверни, Д. Гэнстер, Б. Харлен, Д. Кинг. – М.: Альпина Бизнес Бук, 2004.

16. Комаров, Е.И. Стратегический менеджмент [Текст]: учеб. пособие / Е.И. Комаров. – М.: РИОР: ИНФРА-М, 2010. – 233 с.

17. Коно, Т. Стратегия и структура японских предприятий [Текст] / Т. Коно. — М.: Прогресс, 1987.

18. Ламбен, Ж-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива [Текст] / Ж-Ж. Ламбен. СПб.: Наука, 1996. - 586 с.

19. Ляшко, Ф.Е. Стратегический менеджмент в авиастроении [Текст]: учеб. пособие / Ф.Е. Ляшко, В.И. Приходько, Г.С. Тютюшкина. – Ульяновск: УлГТУ, 2003. – 123 с.

20. Маркетинговая стратегия. Теория и практика [Электронный ресурс]. <http://powerbranding.ru/marketing-strategy/>

21. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент [Текст]: курс лекций / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. - 288 с.

22. Милдтон, Дж. Библиотека избранных трудов о стратегии бизнеса. Пятьдесят наиболее влиятельных идей всех времен [Текст] / Дж. Милдтон; пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006. – 272 с.

23. Минцберг, Г. Школы стратегий [Текст] / Г. Минцберг. – СПб. Изд-во «Питер», 2000. – 336 с.

24. Минцберг, Г. Стратегический процесс [Текст]: пер. с англ. / Г. Минцберг, Дж.Б. Куин, С. Гошал; под ред. Ю.Н. Каптуревского.– СПб.: Питер, 2001. – 688 с.

25. Портер, М. Конкурентное преимущество [Текст] / М. Портер. – М.: Альпина Бизнес, 2005.

26. Портер, М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов [Текст] / М. Портер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

27. Портер, М. Международная конкуренция [Текст] / М. Портер; пер. с англ.; под ред. и с предисловием В. Д. Щетинина. — М.: Международные отношения, 1993.

28. Работает ли ваша компания идеально? Модель McKinsey 7S [Электронный ресурс]. - <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/mckinsey-7s-model/>

29. Саати, Т. Аналитическое планирование. Организация систем [Текст] / Т. Саати, К. Керн. — М: Радио и связь, 1991.

30. Стерлин, А. Р. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США [Текст] / А. Р. Стерлин, И. В. Тулин. - М.: Наука, 1990.

31. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой [Текст] / Под ред. проф. А. П. Градова и проф. Б. И. Кузина. — СПб.: Специальная литература, 1996.

32. Стратегический менеджмент [Текст]: учебник для вузов. - 3-е изд. Стандарт третьего поколения / Под ред. А. Петрова. – СПб.: Питер, 2012.

33. SWOT анализ: методика определения угроз и возможностей [Электронный ресурс]. - <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/swot/ugrozy-vozmozhnosti/>

34. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Текст]: учебник / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. - 576 с.

35. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа [Текст] / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд.- 12-е изд. – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2003.

36. Уотермен, Р. Фактор обновления: как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании [Текст] / Р. Уотермен. — М.: Прогресс, 1988.

37. Управление нововведениями и стратегии корпорации [Текст]. — М.: ЮНИОН, 1990.

38. Хэмел, Г. Стратегическая гибкость [Текст]: пер. с англ. / Г. Хэмел, К. Прахалад, Г. Томас, Д. О'Нил. – СПб.: Питер, 2005. – 384 с.

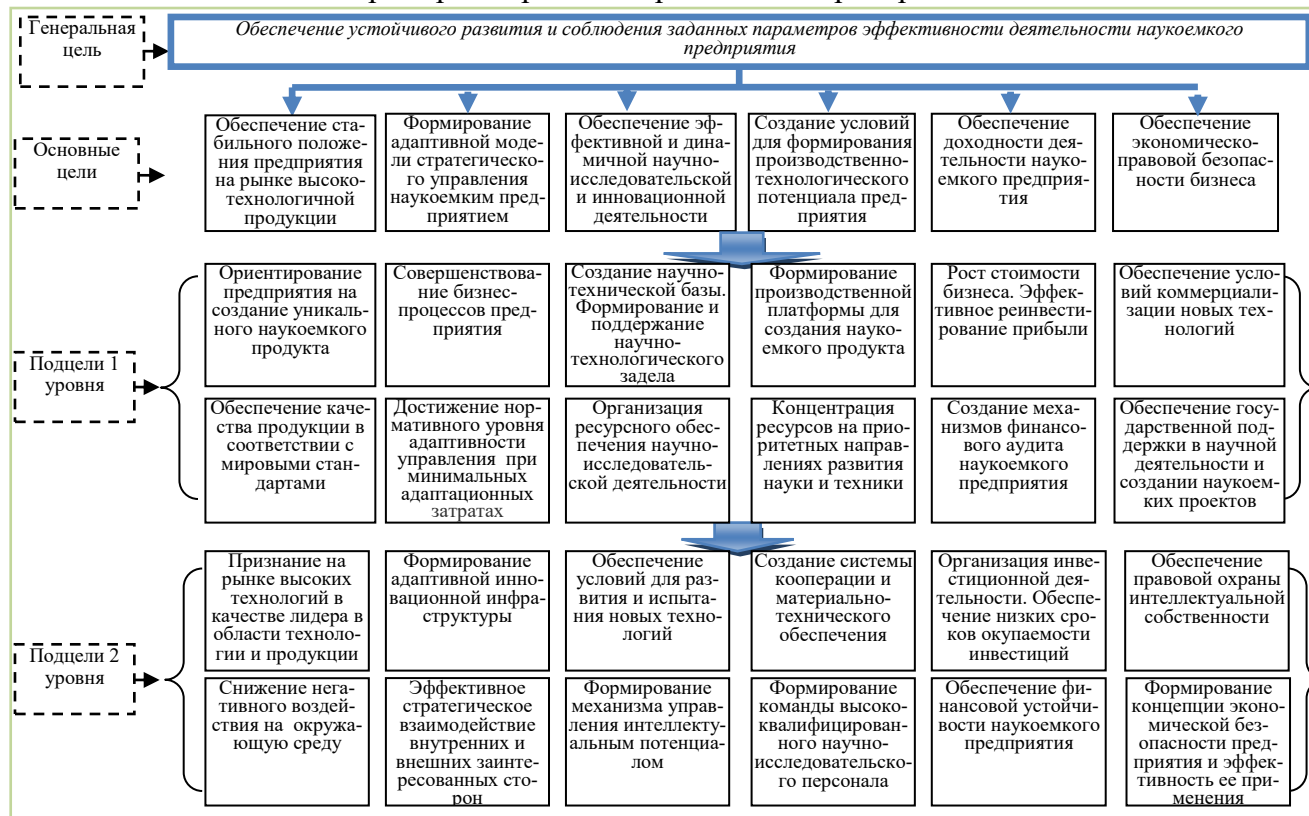
39. Элементы системы управления. Энциклопедия менеджмента [Электронный ресурс] // <http://www.pragmatist.ru/sistema-upravleniya/elementy-sistemy-upravleniya.html>

40. Lunch R. Corporate Strategy 2nded Prentice-Hall, London, 2000; de Wit B., Meyer R. Strategy. Process, Content, Context. An International Perspective 3rd ed. International Thompson Business Press, London. 2004.

41. Mintzberg H. Patterns in strategy formulation. Management Science 24 (9), 1978, p. 934-948.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Пример построения дерева целей предприятия



ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Типовой календарный график реализации программы стратегического управления предприятия

(ПРИМЕР)

Данные карты формирования календарного плана работ по каждому стратегическому действию

		Стратегические действия по реализации приоритетных направлений развития	Стратегические действия по реализации рекомендуемых направлений развития	Стратегические действия по реализации потенциальных направлений развития относительно 3 уровня значимости приоритетного направления развития	Общий срок реализации программы стратегического управления развитием $тобщ. прог. = \lim_{знач.} t_{max} \text{ модуль } X$
Модуль 1: Комплекс направлений организационно-управленческого развития	Временной интервал Дата начала реализации стратегических действий	$t_{уровень\ 1\ модуль\ 1}$ 0 ...	$t_{уровень\ 2\ модуль\ 1}$ 0 + $t_{уровень\ 1}$...	$t_{уровень\ 3\ модуль\ 1}$ 0 + $t_{уровень\ 1} + t_{уровень\ 2}$...	$t_{max} \text{ модуль } 1 = t_{ур.1} \text{ модуль } 1 + t_{ур.2} \text{ модуль } 1 + t_{ур.3} \text{ модуль } 1$
Модуль 2: Комплекс направлений развития производственной деятельности	Временной интервал Дата начала реализации стратегических действий	$t_{уровень\ 1\ модуль\ 2}$ 0 ...	$t_{уровень\ 2\ модуль\ 2}$ 0 + $t_{уровень\ 1}$...	$t_{уровень\ 3\ модуль\ 2}$ 0 + $t_{уровень\ 1} + t_{уровень\ 2}$...	$t_{max} \text{ модуль } 2 = t_{ур.1} \text{ модуль } 2 + t_{ур.2} \text{ модуль } 2 + t_{ур.3} \text{ модуль } 2$
Модуль 3: Комплекс направлений технологического развития	Временной интервал Дата начала реализации стратегических действий	$t_{уровень\ 1\ модуль\ 3}$ 0 ...	$t_{уровень\ 2\ модуль\ 3}$ 0 + $t_{уровень\ 1}$...	$t_{уровень\ 3\ модуль\ 3}$ 0 + $t_{уровень\ 1} + t_{уровень\ 2}$...	$t_{max} \text{ модуль } 3 = t_{ур.1} \text{ модуль } 3 + t_{ур.2} \text{ модуль } 3 + t_{ур.3} \text{ модуль } 3$
Модуль 4: Комплекс направлений развития научно-исследовательской деятельности	Временной интервал Дата начала реализации стратегических действий	$t_{уровень\ 1\ модуль\ 4}$ 0 ...	$t_{уровень\ 2\ модуль\ 4}$ 0 + $t_{уровень\ 1}$...	$t_{уровень\ 3\ модуль\ 4}$ 0 + $t_{уровень\ 1} + t_{уровень\ 2}$...	$t_{max} \text{ модуль } 4 = t_{ур.1} \text{ модуль } 4 + t_{ур.2} \text{ модуль } 4 + t_{ур.3} \text{ модуль } 4$

...

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
1. Введение в стратегический менеджмент	6
1.1. Предпосылки стратегического управления	6
1.2. Понятие стратегического управления	7
1.3. Этапы развития стратегического управления	8
1.4. Первоначальная концепция стратегического управления	12
1.5. Проблемы и перспективы использования стратегического управления в отечественных условиях	15
2. Общая концепция стратегического управления	17
2.1. Сущность стратегического управления	17
2.2. Основные компоненты и этапы стратегического управления	20
2.3. Объекты стратегического управления	26
2.4. Виды стратегического управления	27
2.5. Принципы стратегического управления	32
2.6. Теории стратегического управления	37
2.7. Теория конкурентных преимуществ	41
3. Миссия и цели организации	47
3.1. Формирование видения	47
3.2. Определение сферы миссии бизнеса	49
3.3. Установление целей бизнеса	54
3.4. Построение иерархии целей	57
4. Анализ внешней среды предприятия	60
4.1. Характеристика и цели анализа внешней среды предприятия	60
4.2. PEST-анализ микросреды предприятия	63
4.3. Анализ общей ситуации и конкуренции в отрасли	66
5. Анализ внутренней среды предприятия	76
5.1. Цели и принципы стратегического анализа внутренней среды	76
5.2. Анализ сильных и слабых сторон предприятия	77
5.3. Стратегический анализ издержек и «цепочка ценностей»	83

6. Общий подход к выработке стратегии	86
6.1. Сущность стратегии	86
6.2. Классификация стратегий предприятия	90
6.3. Основные стратегии развития бизнеса	92
6.4. Определение стратегии предприятия	94
7. Разработка конкурентной стратегии	98
7.1. Создание конкурентных преимуществ на уровне хозяйственных предприятий	98
7.2. Стратегия лидерства в издержках	100
7.3. Стратегия дифференциации	102
7.4. Стратегия фокусирования	104
8. Разработка функциональных стратегий	106
8.1. Производственные стратегии	106
8.2. Стратегия НИОКР	109
9. Разработка стратегии на корпоративном уровне	112
9.1. Роль и оценка преимуществ диверсификации	112
9.2. Стратегии диверсификации	115
9.3. Стратегический анализ диверсифицированной компании	118
10. Разработка стратегии международного развития	128
10.1. Перспектива международного развития	128
10.2. Международная конкуренция	130
11. Антикризисные стратегии предприятия	135
11.1. Понятие антикризисной стратегии	135
11.2. Виды антикризисных стратегий	136
11.3. Стратегическая реструктуризация предприятий	137
12. Выполнение и контроль стратегии	143
12.1. Основные стадии выполнения стратегии	143
12.2. Стратегические изменения	144
12.3. Стратегический контроль	149
12.4. Формирование системы стратегического управления предприятия	153
12.5. Подход к разработке календарных планов реализации программ стратегического управления	156
Заключение	160
Словарь	161
Библиографический список	167
Приложения	171

Учебное издание

Родионова Валентина Николаевна
Курбатова Софья Павловна

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

В авторской редакции

Подписано к изданию 20.02.2015.

Объем данных 903 Кб

ФГБОУ ВПО «Воронежский государственный
технический университет»
394026 Воронеж, Московский просп., 14