

Министерство образования и науки Российской Федерации

Владивостокский государственный университет
экономики и сервиса

И.В. ПОПОВА

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Базовый курс

Учебное пособие

Владивосток
Издательство ВГУЭС
2015

ББК 65.290
УДК 658.1(075)
П57

Рецензенты: *О.В. Недолужко*, канд. экон. наук, доцент кафедры ЭМ (ВГУЭС);
Е.А. Бараусова, канд. экон. наук, доцент кафедры ЭМ (ВГУЭС)

Попова, И.В.

П57 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ. БАЗОВЫЙ КУРС
[Текст]: учебное пособие / И.В. Попова; Владивостокский государственный университет экономики и сервиса. – Владивосток : Изд-во ВГУЭС, 2015. – 184 с.

Учебное пособие по дисциплине «Стратегический менеджмент базовый курс» содержит теоретический и практический материал, который помогает в формировании навыков и умений в проведении анализа внешней и внутренней сред организации, определении видения, миссии и целей, выбора, разработке и реализации соответствующей стратегии, способной привести организацию к желаемому состоянию.

Предназначено студентам всех форм обучения по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (по профилям) для закрепления теоретических знаний и практических навыков.

ББК 65.290
УДК 658.1(075)

© Владивостокский
государственный университет
экономики и сервиса, издание, 2015

© Попова И.В., текст, 2015

ВВЕДЕНИЕ

Стратегический менеджмент – основа управления предприятием. Чрезвычайно быстрые изменения деловой среды российских предприятий, связанные с развитием конкуренции, информационных технологий, глобализацией бизнеса и многими другими факторами, обуславливают возрастание важности стратегического менеджмента. Стратегический менеджмент, как концепция управления фирмой, позволяет взглянуть на организацию как на единое целое, объяснить с общесистемных позиций, почему некоторые фирмы развиваются и процветают, а иные переживают стагнацию или им грозит банкротство. С ростом уровня нестабильности условий предпринимательской деятельности возрастает потребность фирм в ориентации на стратегическое управление.

В центре внимания дисциплины «Стратегический менеджмент» находятся вопросы долгосрочного целеполагания, анализа внешней и внутренней сред организации, разработки и реализации стратегии, направленной на достижение поставленной цели.

Целью дисциплины является формирование у студентов базовых теоретических знаний и основных практических навыков в области стратегического управления организациями.

Задачи курса:

- сформировать представления об особенностях стратегического управления предприятием или организацией в условиях нестабильной, быстро изменяющейся внешней среды;
- приобрести теоретические знания и практические навыки по определению возникающих возможностей и по оценке угроз предприятию, исходя из анализа внешней среды и особенностей (сильных и слабых сторон) предприятий;
- выработать умение формулировать миссию и цели предприятия на основе стратегического анализа;
- изучить возможные варианты стратегий, методы разработки стратегических альтернатив и выбора конкретной стратегии предприятия или организации;
- сформировать практические навыки разработки мероприятий по реализации стратегии с учетом возможности сопротивления изменениям;
- изучить методы стратегического контроля и разработки систем контроля реализации стратегии;

– способствовать усилению креативной составляющей личности студента путем организации дискуссий, обсуждения кейсов и стратегического анализа ситуаций.

«Стратегический менеджмент базовый курс» является интегрирующим курсом, который объединяет различные разделы и дисциплины теории фирмы: менеджмент, маркетинг, экономику организации, финансовый менеджмент, информационные технологии. Как научная дисциплина стратегический менеджмент постоянно развивается, до сих пор нет однозначного взгляда на многие его составляющие. Кроме того, практика стратегического менеджмента достаточно индивидуальна, поэтому его трудно изучать. Комплексно рассмотрены все методы стратегического менеджмента: анализ внешней среды, внутренних возможностей организации, подходы и методы разработки стратегических альтернатив, стратегических решений, способы и алгоритмы реализации стратегических решений в современных условиях Российской Федерации.

Учебное пособие состоит из 9 глав, охватывающих основные вопросы стратегического управления. К каждой главе прилагается список контрольных вопросов, тесты для самопроверки, упражнения и ситуации для анализа, способствующие закреплению изученного теоретического материала.

В ходе изучения дисциплины «Стратегический менеджмент базовый курс» студенты должны приобрести следующие компетенции:

– способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений;

– готовность участвовать в разработке стратегии организации, используя инструментарий стратегического менеджмента;

– владеть методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций;

– знание экономических основ поведения организаций, иметь представление о различных структурах рынков и уметь проводить анализ конкурентной среды отрасли.

Тема 1. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ

- 1.1. Понятие и сущность стратегического управления.
- 1.2. Этапы процесса стратегического менеджмента.
- 1.3. Функции и принципы стратегического менеджмента.
- 1.4. Виды стратегического управления.
- 1.5. Уровни стратегии и объекты стратегического управления

1.1. Понятие и сущность стратегического управления

Появление приемов стратегического менеджмента и их использование на практике легче всего понять в историческом контексте. Историки бизнеса обычно выделяют четыре этапа в развитии корпоративного управления: бюджетирование, долгосрочное планирование, стратегическое планирование и стратегический менеджмент.

Бюджетирование

До второй мировой войны, в эпоху формирования корпораций специальных служб планирования, особенно долгосрочного, в компаниях не создавалось. Руководители корпораций регулярно обсуждали и намечали планы развития своего бизнеса, однако формальное планирование, связанное с расчетами соответствующих показателей, ведением форм финансовой отчетности и т.д., ограничивалось лишь составлением ежегодных финансовых смет – бюджетов по статьям расходов.

Бюджеты составлялись, во-первых, по каждой из крупных производственно-хозяйственных функций (НИОКР, маркетингу, капитальному строительству, производству); во-вторых, по отдельным структурным единицам в рамках корпорации: отделениям, заводам и т. д. Аналогичные бюджеты и в современной экономике служат основным инструментом распределения внутрикорпоративных ресурсов и контроля текущей деятельности. Особенностью бюджетно-финансовых методов является их краткосрочный характер и внутренняя направленность, т. е. организация в этом случае рассматривается как закрытая система. При использовании лишь бюджетно-финансовых методов главной заботой менеджеров являются текущая прибыль и структура затрат. Выбор таких приоритетов, естественно, создает угрозу долгосрочному развитию организации.

Долгосрочное планирование

В 50-х – начале 60-х годов XX в. характерными условиями хозяйствования американских компаний являлись высокие темпы роста товарных рынков, относительно высокая предсказуемость тенденций развития национального хозяйства. Эти факторы обусловили необходимость расширения горизонта планирования и создали условия для развития долгосрочного планирования.

Стержневая идея метода – составление прогноза продаж фирмы на несколько лет вперед. При этом в связи с медленным нарастанием характеристик изменчивости внешней среды долгосрочное планирование основывалось на экстраполяции сложившихся в прошлом тенденций развития фирмы. Главный показатель – прогноз сбыта – базировался на экстраполяции продаж в предыдущие годы. Далее, на основании контрольных цифр, заданных в прогнозе продаж, определялись все функциональные планы по производству, маркетингу, снабжению. Наконец, все планы агрегировались в единый финансовый план корпорации. Главная задача менеджеров состояла в выявлении финансовых проблем, ограничивающих рост фирмы. Другими словами, достаточно ли у фирмы внутренних ресурсов или необходимо прибегать к заемным средствам?

Этот подход, более известный у нас как метод «планирования от достигнутого», широко использовался в условиях централизованного управления советской экономикой. Главными ориентирами для предприятий являлись заданные сверху объемы производства, а не объемы продаж, как в рыночной экономике, достижение которых, как правило, лимитировалось ограниченными ресурсами. При таком подходе широко использовались расчеты окупаемости капитальных вложений, соизмерение (дисконтирование) затрат во времени.

Стратегическое планирование

В конце 60-х годов экономическая обстановка во многих промышленно развитых странах существенно изменилась. По мере нарастания кризисных явлений и усиления международной конкуренции прогнозы на основе экстраполяции стали все более расходиться с реальными цифрами, при этом наиболее типичным явлением была постановка оптимистических целей, с которыми не сходились реальные итоги. Высшее руководство фирмы обычно исходило из того, что в будущем результаты деятельности улучшатся, однако часто фирма не выходила на запланированные результаты. Таким образом, оказалось, что долгосрочное планирование не работает в условиях динамично изменяющейся внешней среды и жесткой конкуренции.

Кристаллизация принципиальных элементов концепции стратегического планирования во многом связана с поиском путей преодоления ограничений системы долгосрочного планирования, четко проявившихся в неопределенности параметров общего экономического развития. В

системе стратегического планирования отсутствует предположение о том, что будущее непременно должно быть лучше прошлого, и отвергается предпосылка о возможности изучения будущего методом экстраполяции. В различном понимании менеджерами роли внешних факторов и заключается основное отличие долгосрочного экстраполятивного планирования от стратегического. Главным в стратегическом планировании является анализ как внутренних возможностей организации, так и внешних конкурентных сил и поиск путей использования внешних возможностей с учетом специфики организации. Таким образом, можно сказать, что цель стратегического планирования заключается в улучшении реакции организации на динамику рынка и поведение конкурентов.

Стратегический менеджмент

К 90-м годам большинство корпораций по всему миру начали переход от стратегического планирования к стратегическому менеджменту. Стратегический менеджмент – это комплекс стратегических управленческих решений, определяющих долговременное развитие организации, и конкретных действий, обеспечивающих быстрое реагирование организации на изменение внешних факторов, которое может повлечь за собой необходимость стратегического маневра, пересмотр целей и корректировку общего направления развития.

И. Ансофф рекомендует рассматривать стратегическое управление как состоящее из двух взаимодополняющих подсистем: анализа и выбора стратегической позиции и оперативного управления в реальном масштабе времени. Таким образом, стратегический менеджмент в отличие от стратегического планирования является действенно ориентированной системой, которая включает в рассмотрение процесс реализации стратегии, а также оценку и контроль. Причем осуществление стратегии – это ключевая часть стратегического управления, так как при отсутствии механизмов реализации стратегический план остается лишь фантазией.

Парефразируя П. Друкера, И. Ансофф пишет: «Стратегическое планирование – это управление по планам, а стратегический менеджмент – это управление по результатам», таким образом делая акцент в стратегическом менеджменте на постоянном слежении за внешней средой и получаемыми результатами, так как в современных условиях увеличивается неопределенность внешней среды при одновременном ослаблении сигналов об изменениях в ней, что приводит к необходимости иметь чувствительные подсистемы отслеживания изменений во внешней среде. Появление стратегических неожиданностей типа секвестирования российского бюджета вынуждают принимать стратегические решения вне циклов планирования. Для улавливания таких неожиданностей создаются системы сбора, анализа информации в реальном масштабе времени (online).

Отличия стратегического менеджмента от стратегического планирования характеризуются общностью следующих важных факторов:

- стратегический менеджмент характеризуется быстрой двойственной реакцией на изменения внешней среды: долговременной и оперативной одновременно. Долговременная реакция закладывается в стратегические планы, оперативная – реализуется вне планового цикла в реальном режиме времени;

- в стратегическом менеджменте рассматриваются способы изменения внешнего окружения, а не только адаптации к ней; стратегическое управление означает также, что процесс управления должен быть упреждающим, а не реактивным. При упреждающей стратегии менеджеры пытаются воздействовать на события во внешнем окружении, а не просто реагировать на них. Указанные факторы объясняют стремление крупного бизнеса влиять на принятие политических, экономических, законодательных и иных изменений на макро- и микроуровне;

- стратегический менеджмент включает элементы всех предшествующих систем управления, т.е. предполагает составление бюджетов, использование экстраполяции для оценки относительно стабильных факторов, применение элементов стратегического планирования, а также адаптацию стратегических решений, осуществляемых в реальном масштабе времени.

Часто стратегическое управление называют рыночным стратегическим управлением (strategic market management). Включение в определение слова «рынок» означает, что стратегические решения должны в большей степени учитывать развитие рынка и внешнего окружения, чем внутренние факторы. Фирма, реализующая стратегическое управление, должна иметь внешнюю ориентацию (на потребителей, конкурентов, рынок и др.). Это так называемый маркетинговый, или рыночный, подход к организации управления в отличие от производственного подхода, ориентированного на внутренние возможности производства.

С другой стороны, выделяют четыре фактора-условия, определяющих актуальность стратегического управления:

1. Во второй половине XX в. число задач, обусловленных внутрифирменными и внешними изменениями, неуклонно возрастало. Многие из них были принципиально новыми и не подлежали решению исходя из опыта, полученного в первой половине XX в.

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

3. Возрастала роль высшего звена управления, в то время как совокупность управленческих навыков, выработанных в первой половине века, все меньше соответствовала условиям решения возникавших задач.

4. Усиливалась нестабильность внешней среды, что повышало вероятность стратегических внезапных изменений, их непредсказуемость.

Исключительно важным стало использование гибкого управления, которое обеспечивало бы адаптацию предприятия к быстро меняющейся окружающей среде. Своевременное реагирование на возникавшие изменения достигалось посредством стратегического управления развитием предприятия.

Игорь Ансофф рекомендует рассматривать стратегическое управление как состоящее из двух взаимодополняющих подсистем: анализа и выбора стратегической позиции и оперативного управления в реальном масштабе времени. Иными словами, *стратегическое управление* – это 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.

Стержнем стратегического управления выступает система стратегий, включающая ряд взаимосвязанных конкретных предпринимательских, организационных и трудовых стратегий.

В настоящее время существует множество определений стратегии, но всех их объединяет понятие стратегии как осознанной и продуманной совокупности норм и правил, лежащих в основе выработки и принятия стратегических решений, влияющих на будущее состояние предприятия, как средства связи предприятия с внешней средой. А вот одно из наиболее известных.

Стратегия – это генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели. Она формулирует главные цели и основные пути их достижения таким образом, что предприятие получает единое направление движения (Кунц).

В самом общем виде стратегия может быть определена как эффективная деловая концепция, дополненная набором реальных действий.

Так же можно сказать, что *стратегия* – это заранее спланированная реакция организации на изменение внешней среды, линия ее поведения, выбранная для достижения желаемого результата.

Термин «стратегия» взят из военного лексикона, где он обозначает планирование и проведение в жизнь политики страны или военно-политического союза государств с использованием всех доступных средств. В общем смысле это понятие употребляется для обозначения широких долгосрочных мер или подходов. В лексиконе делового управления оно стало употребляться для обозначения того, что раньше называлось политикой, или деловой политикой.

Начиная с 1926 г. под стратегией подразумевалось управление ресурсами, когда было установлено, что при каждом удвоении производства затраты на единицу продукции падают на 20%. На основе производственных расчетов была выведена так называемая кривая опыта, которая, в свою очередь, легла в основу ряда моделей снижения издержек производства на единицу продукции в крупносерийном производстве. Одна из них – матрица Бостонской консультативной группы. Согласно этой модели, завоевание большой доли рынка позволяет рационализировать производство за счет крупносерийного выпуска продукции и тем самым снижать затраты на единицу продукции, что, в свою очередь, ведет к повышению конкурентоспособности и рентабельности.

Такая модель была оптимальной до середины 70-х годов, когда давление конкуренции было ниже, чем теперь. Главным в организационной деятельности во время и после второй мировой войны было управление большими массами людей, капитала и материалов. Были усовершенствованы системы материально-технического обеспечения. Проблемы оптимизации, т.е. поиска наиболее эффективных путей выполнения каких-либо работ или размещения каких-либо объектов, успешно решались с помощью методов исследования операций.

После второй мировой войны весь мир испытывал нехватку товаров, и высокий уровень спроса воспринимался как явление само собой разумеющееся. В такой ситуации эффективное исследование управления ресурсами было главным, и суть стратегии состояла в выборе вариантов роста компании.

1.2. Этапы процесса стратегического менеджмента

Процесс стратегического менеджмента – это совокупность последовательных действий, направленных на достижение целей, поставленных перед организацией в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды, позволяющая оптимально использовать существующий потенциал и оставаться восприимчивой к внешним требованиям.

Основные этапы стратегического управления:

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

Модель процесса стратегического менеджмента представлена на схеме (рис. 1.1).

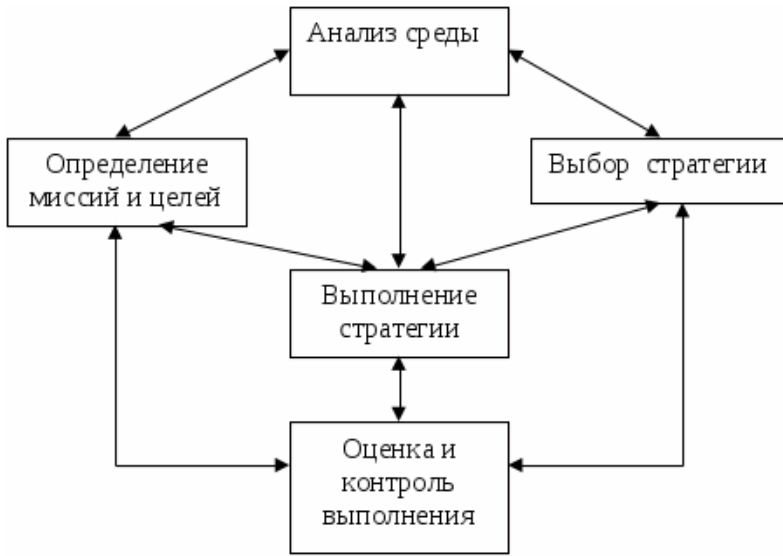


Рис. 1.1. Процесс стратегического управления

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 два компонента: непосредственное (среда прямого воздействия) и макроокружение (среда косвенного воздействия).

Целью стратегического анализа служит 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 предполагают 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.

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.

Также процесс стратегического управления включает пять основных компонентов, образующих следующую цепь перспективно-целевых решений.

Видение → Сфера бизнеса → Миссия → Стратегии → Программы и планы

Видение – это образ возможного и желаемого будущего состояния предприятия. Оно дает возможность предпринимателю определиться с видом деятельности и той позицией, которую он хотел бы занимать на рынке.

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 по отношению к конкурентам. Вопросы идентификации бизнеса в конкурентной среде отражаются в формулировке миссии организации.

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

Иными словами, миссия представляет собой совокупность целевых направлений бизнеса. В рамках каждого из направлений может быть выделена система целей, которые достигаются путем реализации стратегии.

Стратегия – интегрированная модель действий, предназначенных для достижения целей предприятия. Содержанием стратегии служит набор правил принятия решений, используемый для определения основных направлений деятельности. Инструментами реализации стратегии являются *программы и планы*, которые призваны решать задачи распределения ресурсов, полномочий и ответственности среди подразделений (сотрудников), участвующих в реализации стратегии; разработки оперативных планов и программ.

1.3. Функции стратегического менеджмента

Функция управления – обособленное направление управленческой деятельности. Анри Файоль, которому приписывают разработку этой концепции, считал, что существует пять исходных функций: планирование, организация, распорядительство, координация, контроль. В современной литературе наиболее распространены планирование, организация, распорядительство (или командование), мотивация, руководство, координация, контроль, коммуникация, исследование, оценка, принятие решений, подбор персонала, представительство и ведение переговоров или заключение сделок.

Рассмотрим взаимосвязанные функции стратегического менеджмента: планирование, организация, мотивация, координация и контроль.

Планирование. Организация представляет собой группу людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей для всех цели или целей. Функция планирования предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать члены организации, чтобы их достичь.

Планирование стратегии предполагает выполнение таких подфункций, как прогнозирование, разработка стратегии и бюджетирование.

Прогнозирование предшествует собственно 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, глобальную 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, побуждающих к достижению 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. Особенностью стратегического контроля является его постоянное сопровождение хода реализации стратегии с целью своевременного выявления необходимости корректирующих действий.

Взаимосвязь функций, обеспечивающая их единство, и образует процесс стратегического менеджмента.

1.4. Виды стратегического управления

Особенности стратегического менеджмента создали предпосылки для возникновения особых управленческих инструментов. Они получили название видов стратегического управления.

Управление на основе решения стратегических задач

Цель управления путем ранжирования стратегических задач на тактическую выживаемость заключается в сохранении 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 осуще-

ствляется 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.

Существует два источника, генерирующих 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 технологий) 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:
 - самые срочные и важные задачи, требующие немедленного решения;
 - важные задачи средней срочности, которые могут быть решены в пределах следующего планового цикла;
 - важные, но несрочные задачи, требующие постоянного контроля;
 - 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.

При наличии неточных признаков опасности необходимо постоянное наблюдение за внешней средой и определение относительной силы сигнала. Когда источники опасности или новой возможности становятся ясными, принимаются меры к снижению внешней стратегической уязвимости и повышению внутренней гибкости предприятия. Дальнейшее усиление сигнала 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, разрабатываются планы практических мероприятий и начинается их осуществление.

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 входит постоянное наблюдение, анализ и оценка ситуации, выработка необходимых оперативных решений с учетом их возможных по-

следствий; 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 определённых 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.

1.5. Уровни стратегии и объекты стратегического управления

Выделяют три группы объектов стратегического управления, соответствующие трем структурообразующим уровням предприятия. Каждому из этих уровней соответствует свой уровень стратегий.

Первый уровень объектов стратегического менеджмента – это предприятие в целом. На этом уровне рассматривается вся организация в целом, какой бы сложной не была ее структура. Для данного объекта управления разрабатывается корпоративная (или портфельная) стратегия.

Корпоративная (портфельная) стратегия – это стратегия, которая описывает общее направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой деятельности. Она показывает, как управлять различными видами бизнеса, чтобы сбалансировать портфель товаров и услуг.

Корпоративная стратегия включает:

- распределение ресурсов между хозяйственными подразделениями на основе портфельного анализа;

- решение о диверсификации производства с целью снижения хозяйственного риска и получения эффекта синергии;

- изменение структуры корпорации;

- решение о слиянии, приобретении или вхождении в другие интеграционные структуры;

единую стратегическую ориентацию подразделений.

Вторым уровнем объектов стратегического менеджмента является *стратегическое поле хозяйствования*, которое определяется как совокупность продуктово-рыночных сегментов и видов деятельности предприятия, выделенных для проведения самостоятельной производственной, технической, коммерческой и региональной политики. Стратегиче-

ское 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 вселенная 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.

Основная задача стратегической единицы бизнеса – достижение поставленных перед ней стратегических целей, таких, как внедрение на новый рынок, снижение затрат, увеличение рыночной доли, разработка и выведение на рынок новой продукции и др. Эти цели реализуются посредством деловой (или конкурентной) стратегии.

Деловая стратегия (конкурентная, бизнес-стратегия) – стратегия обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ хозяйственного подразделения. Она представляет собой обобщающую модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов организации.

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 еще «стратегией конкуренции». Для предприятий с одним видом деятельности корпоративная стратегия совпадает с деловой.

Третьим уровнем объектов управления стратегического менеджмента являются функциональные сферы деятельности организации – структурные подразделения предприятия, ориентированные на выпол-

нение определенных функций и обеспечение успешной деятельности стратегических единиц бизнеса и предприятия в целом (НИОКР, производство, маркетинг, финансы и др.). Эта деятельность и будет реализовывать функциональные и поддерживающие стратегии.

Функциональные (поддерживающие) стратегии необходимы для соответствующего распределения ресурсов отделов и служб организации. *Функциональные стратегии* – это стратегии, которые разрабатываются функциональными отделами и службами предприятия на основе корпоративной и деловой стратегии.

Примерами функциональных стратегий являются: стратегия маркетинга, финансовая, производственная стратегия и т.д. Целью функциональной стратегии является распределение ресурсов отдела (службы), поиск эффективного поведения функционального подразделения в рамках общей стратегии.

Принципиально важно в рамках корпоративной стратегии выделить ряд деловых стратегий, а затем функциональные стратегии, поскольку фактически приток ресурсов происходит обычно на функциональном уровне.

Контрольные вопросы

1. Каковы позиции и роль стратегического управления в общей системе менеджмента?
2. В чем заключаются основные причины возникновения стратегического управления?
3. Определите специфические особенности стратегического управления по сравнению с оперативным?
4. Какие проблемы организации относятся к сфере стратегического управления?
5. Что понимается под объектом и предметом стратегического управления? Приведите примеры.
6. Каково основное содержание этапов стратегического управления?
7. Какой из этапов процесса стратегического управления считается критическим? Почему?
8. Как трактуются функции управления в стратегическом менеджменте?
9. В чем особенность стратегического контроля?
10. Чем стратегическое планирование отличается от стратегического управления?
11. В каких условиях возможно применение такого вида стратегического управления, как решение стратегических задач?
12. В чем преимущества системы управления по слабым сигналам?

13. В чем особенности каждого из трех видов стратегического управления?

14. Какова иерархия стратегий в организации?

15. Как соотносятся объекты стратегического управления и уровни стратегий?

Тесты

1. *Наиболее важная предпосылка появления стратегического управления:*

- а) высокая степень централизации управления;
- б) стабильность внешней среды;
- в) расширение географических рамок деятельности;
- г) ужесточение законодательства в области социальной ответственности организаций.

2. *Основной критерий, характеризующий стратегическое управление:*

- а) получение организацией прибыли;
- б) ориентация во времени на долгосрочную перспективу;
- в) поиск путей более эффективного использования ресурсов;
- г) концентрация внимания на внутренних проблемах предприятия.

3. *Заранее спланированная реакция организации на изменение внешней среды, линия ее поведения, выбранная для достижения желаемого результата:*

- а) миссия;
- б) стратегия;
- в) стратегический план;
- г) стратегический менеджмент.

4. *Функции стратегического управления:*

- а) планирование стратегии;
- б) координация действий по реализации стратегических задач;
- в) бюджетно-финансовый контроль;
- г) прогнозирование.

5. *Стратегическое планирование включает:*

- а) бюджетирование;
- б) мотивацию персонала;
- в) разработку стратегии;
- г) стратегический контроль.

6. *Этапы процесса стратегического управления:*

- а) анализ среды;
- б) распределение ресурсов;

- в) мотивация персонала;
- г) реализация стратегии.

7. Исходный процесс в стратегическом управлении:

- а) определение миссии;
- б) анализ среды;
- в) распределение ресурсов;
- г) выбор стратегии.

8. Объекты стратегического управления:

- а) исследование и развитие;
- б) предприятие в целом;
- в) стратегическое поле бизнеса;
- г) контроль реализации стратегии.

9. Стратегическое поле бизнеса:

- а) внутрифирменная организационная единица, отвечающая за разработку стратегии фирмы в одном или нескольких сегментах целевого рынка
- б) определенным образом выделенная часть рынка, где может быть реализована продукция предприятия
- в) совокупность продуктово-рыночных сегментов и видов деятельности предприятия, выделенных для проведения самостоятельной производственной, технической, коммерческой и региональной политики;
- г) корпоративная стратегия.

10. Высшим уровнем стратегического менеджмента является:

- а) деловой уровень;
- б) корпоративный уровень;
- в) функциональный уровень;
- г) уровень стратегической бизнес-единицы.

Ответы для самопроверки: 1 – в; 2 – б; 3 – б; 4 – а, б; 5 – а, в; 6 – а, б, г; 7 – б; 8 – б, в; 9 – в; 10 – в.

Упражнения и ситуации для анализа

1. При разработке стратегии развития организации некоторые управленцы считают самым надежным критерием успешности деятельности организации прибыль и коэффициенты, ее характеризующие (норму рентабельности, доход на одну акцию, норму возврата инвестиций и т.п.). Поэтому никакие другие критерии для оценки успешной деятельности организации не нужны.

Согласны ли вы с такой точкой зрения? С помощью каких критериев еще можно оценить успешность деятельности организации?

2. Структура рынка, на котором действует ваша организация, приближается к идеальным условиям совершенной конкуренции. Иными словами, имеется высокий спрос на товар, который выпускает ваша организация, большое число продавцов, отсутствие товаров-заменителей, одинаковая информационная обеспеченность товаропроизводителей. Какие стратегические действия вы бы предпочли предпринять и почему?

3. Основная продукция предприятия выпускается уже 10 лет, но спрос остается стабильным и оснований тревожиться на ближайшие 1–2 года нет. Стоит ли переходить к выпуску новой модели, которая уже прошла испытания и готова к запуску в серию? Рассмотрите эту ситуацию с позиции стратегического менеджмента.

4. «Стратегическое предвидение»

Конструкторское бюро одного из акционерных предприятий города разработало и довело до серийного производства изделие, необходимое отрасли. Доработка опытного образца до серии производилась в сжатые сроки, изделие получилось высшего качества и конкурентоспособным. Оно составило 80% всей выпускаемой предприятием продукции. Производство было хорошо отлажено, и предприятие постоянно выполняло заказы. Главный инженер отдал распоряжение никаких изменений, усовершенствований по данному изделию не проводить, рабочие параметры не изменять; вследствие чего 5 лет конструкторы занимались только совершенствованием упаковки.

За это время на другом предприятии разрабатывали аналогичные изделия, но с улучшенными эксплуатационными характеристиками. В результате на первом заводе продукцию вынуждены были снять с производства и предприятие стало перестраиваться на выпуск другого изделия. Перестройка проходила очень тяжело, и предприятие в течение многих месяцев не могло выйти на заданную программу.

Вопросы

1. Целесообразно ли было снимать с производства одно изделие и заменять его другим?
2. Как следовало поступить в данной ситуации руководству первого предприятия?
3. Какие бы вы приняли меры, прежде чем осуществить переход с производства одного изделия на другое? Охарактеризуйте позицию главного инженера.
4. Применительно к изложенной ситуации дайте характеристику стратегического менеджмента на первом и втором предприятиях.
5. Какие конкурентные преимущества имеет второе предприятие перед первым и почему?

5. Какие из решений о деятельности предприятия относятся к стратегическим:

- Выбор поставщика сырьевых ресурсов.
- Дата запуска рекламной кампании производимого продукта.
- Утверждение бюджета на следующий год.
- Открытие филиала в соседнем регионе.
- Выбор системы контроля качества производимой продукции.
- Обновление ассортиментной линии продукции.
- Выбор ценовой политики на массовом сегменте рынка.
- Выявление резервов снижения себестоимости производимой продукции.
- Совершенствование системы оплаты труда персонала.
- Выход на новый рынок сбыта через систему розничных продаж.

Тема 2. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ БИЗНЕС-УРОВНЯ

- 2.1. Виды конкурентных преимуществ организации.*
- 2.2. Сущность деловой стратегии.*
- 2.3. Базовые стратегии по М. Портеру.*
- 2.4. Прочие деловые стратегии.*

2.1. Виды конкурентных преимуществ организации

Конкурентное преимущество – это те характеристики и свойства товара или марки, а также специфичные формы организации бизнеса, которые обеспечивают предприятию определенное превосходство над своими 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 производства 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.

2.2. Сущность деловой стратегии

Деловая стратегия – это конкретная стратегия для отдельной сферы деятельности компании. Бизнес-стратегия является важнейшей подсистемой корпоративной стратегии любой коммерческой организации. Она включает в себя совокупность действий и подходов к формированию сильных долгосрочных конкурентных позиций в конкретной сфере бизнеса.

Для компании, занимающейся одним видом бизнеса, корпоративная и деловая стратегии как правило совпадают, так как стратегия компании разрабатывается для одного единственного вида деятельности; различие между корпоративной и деловой стратегией существует только в диверсифицированной компании.

Цель деловой стратегии – установление и укрепление долгосрочной конкурентоспособной позиции компании на рынке. Для достижения этой цели деловая стратегия решает следующие задачи:

1. Обеспечение своевременного реагирования на изменения, происходящие в данной отрасли, в экономике в целом, в политике и в других значимых сферах.
2. Разработка конкурентоспособных мер и действий, рыночных подходов, которые могут дать прочное преимущество перед конкурентами.
3. Объединение стратегических инициатив функциональных отделов.
4. Решение конкретных стратегических проблем, актуальных в данный момент. Деловая стратегия должна учитывать: конкуренцию, экономические и рыночные факторы, демографию и запросы покупателей, новые законопроекты и правовые требования, а также другие важные внешние и внутренние факторы.

Значительные изменения внешних условий требуют изменения и бизнес-стратегии. Насколько быстро компания реагирует на внешние изменения, зависит от того, на какой стадии развития событий руководство компании может оценить их влияние на работу компании и сколько времени уйдет на разработку стратегии реагирования. Конечно, некоторые внешние изменения требуют незначительных ответных мер или вовсе не требуют их, тогда как в других случаях необходимо существенно пересматривать стратегию. Иногда изменения внешних факторов сильно затрудняют разработку правильной стратегии, например, производители сигарет сталкиваются с серьезными трудностями из-за проводимой антитабачной кампании.

Разница между сильной и слабой деловой стратегией заключается в умении разрабатывать меры, способные обеспечить конкурентное преимущество, обладая которым компания может рассчитывать на более

высокий уровень прибыльности, чем в среднем по отрасли, и на свой успех.

Бизнес-стратегия должна включать в себя как атакующие элементы (например, прямое наступление на рыночные позиции конкурентов), так и оборонительные (нейтрализовать новые методы конкурентной борьбы).

Главная ответственность за деловую стратегию ложится на плечи менеджера, отвечающего за то или иное направление. Если даже руководитель не принимает активного участия в формировании деловой стратегии, предпочитая делегировать часть своих полномочий подчиненным, он все равно ответствен за стратегию и результаты работы своей сферы деятельности.

Руководитель, ответственный за бизнес-стратегию, имеет следующие обязанности:

- контроль за пониманием стратегий в каждом функциональном звене;
- выполнение определенных стратегических действий, одобренных руководителями высшего звена (советом директоров и/или руководителями компании);
- информирование высшего руководства об изменениях, отклонениях от плана, а также возможном пересмотре бизнес-стратегии;
- в диверсифицированных компаниях руководители хозяйственных подразделений несут ответственность за соответствие стратегии своего подразделения стратегии организации в целом.

2.3. Базовые стратегии по М. Портеру

Для каждой отрасли имеется ограниченное число стратегий, которые позволяют достигнуть желаемой конкурентной позиции и обеспечить целевые результаты (объемы прибыли, продаж, рентабельности капитала и т.д.). Такие стратегии называют родовыми, или генерическими. Ресурсный подход расширил возможности достижения желаемых результатов за счет развития стержневых компетенций. Затем было осознано, что возможны стратегические маневры с использованием инструментария и школы позиционирования и ресурсного подхода. Такие стратегические маневры по своей сути являются синтетическими стратегиями. Майкл Портер выдвинул и обосновал идею сильно обобщенных базовых конкурентных стратегий, обладающих универсальной применимостью.

Базовые стратегии различаются по двум признакам: по масштабу охвата рынка (весь рынок или некоторый его сегмент) и по типу реализуемого конкурентного преимущества: по издержкам или по превосходящим качествам товара. В итоге комбинирования названных признаков были получены три базовые стратегии: лидерства в снижении издержек (лидерства по издержкам), дифференциации и фокусирования (рис. 2.1).

Источник конкурентного преимущества

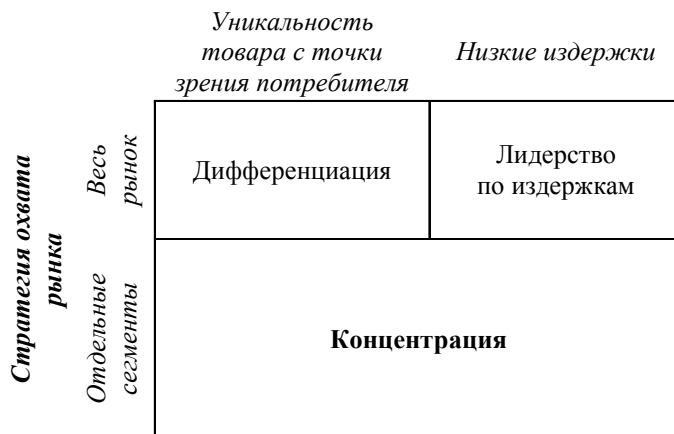


Рис. 2.1. Базовые стратегии М. Портера

Стратегия лидерства по издержкам 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 по издержкам – 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 изменению в способах использования продукта.

К числу *основных рисков*, связанных с лидерством по издержкам, 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 устанавливать нижний предел отраслевых цен ограждает его рыночную позицию. В ценовой конкуренции проигрывают менее эффективные предприятия.

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.

Цель дифференциации – 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 может принимать различные формы:

- Продуктовая дифференциация – это предложение продуктов с характеристиками и (или) дизайном лучшим, 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 разнообразного и более высокого (по сравнению с конкурентами) уровня услуг, сопутствующих продаваемым товарам (срочность и надёжность поставок, установка оборудования, послепродажное обслуживание, обучение и консультирование клиентов).

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 заменимость 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.

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 требований к использованию продукции или ее особых характеристик, важных для участников ниши.

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

Выделяют три направления фокусирования:

- преимущество в издержках,
- либо усиливает то и другое.

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.

Также существуют и *риски фокусирования*:

- 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.

2.4. Прочие деловые стратегии

Стратегия инноваций (стратегия первопроходца) предполагает приобретение конкурентных преимуществ с помощью создания принципиально новых товаров или удовлетворения существующих осознанных или неосознанных потребностей новым способом.

Организации, выбравшие данную стратегию, стремятся сформировать конкурентное преимущество за счет осуществления радикальных инноваций в различных сферах. Организация, осуществившая радикальную инновацию, получает возможность создания сверхприбыли за счет скачка в рентабельности продаж или за счет создания нового сегмента потребителей. Альтернативной является продажа новой технологии другим заинтересованным организациям.

Стратегия первопроходца, или раннего выхода на рынок, означает, что фирма первая предлагает на рынок оригинальный товар или услугу. Данная стратегия может обеспечить устойчивое конкурентное преимущество, получение монопольной, сверхвысокой прибыли и достижение быстрого роста фирмы.

Преимущество первопроходца основано на том, что кто-то является первым в данном бизнесе, на данной территории или на новом рынке. Причем новые рынки могут появиться в результате создания новых технологий, использования существующих технологий в новом контексте, возникновения новых личных потребностей, проблем окружающей среды, новых финансовых инструментов и инструментов управления риском.

Современный мировой опыт свидетельствует, что множество образовавшихся в последнее время монополий возникло на базе открытий, изобретений и других новшеств, позволивших создать неизвестный до этого рынок с перспективами роста. Следует отметить, что достичь лидерства проще, чем удержать его. Поэтому такие фирмы-лидеры тратят большие средства на научно-технические исследования. Часто эти затраты компенсируются высокими ценами на новинки, т.е. фирмы используют ценовую стратегию снятия сливок, либо устанавливают монопольно высокие цены на свою продукцию.

Основными особенностями конкурентного преимущества, связанного со стратегией первопроходца, являются:

- данное конкурентное преимущество основано на использовании новшеств – продуктовых, технологических, организационных;

– оно связано со значительным риском, но обеспечивает в случае успеха более высокую прибыль, возможно – сверхприбыль за счет установления монопольных цен;

– его проще завоевать, чем сохранить;

– при использовании новшеств сложно осуществлять планирование, так как в этом случае невозможно воспользоваться прошлым опытом, экстраполировать в будущее установленные в прошлом тенденции.

Руководители крупнейших промышленных компаний в развитых странах исходят из того, что в современных условиях удержать конкурентные позиции снижением издержек невозможно, перемены происходят быстро, но они подчиняются определенным закономерностям, которые поддаются предсказанию и анализу. Они сосредоточивают усилия на том, чтобы обеспечить требуемую технологию в нужное время и заполучить самых квалифицированных работников. По их мнению, управление нововведениями – это ключ к поддержанию высокого уровня эффективности.

Условиями применения инновационной стратегии являются:

– отсутствие аналогов продукции;

– наличие потенциального спроса на предлагаемые новинки.

Риски, присущие инновационной стратегии:

– большие затраты и связанный с новинками высокой коммерческой риск;

– опасности имитации, быстрого освоения аналогичной продукции фирмами-конкурентами;

– неготовность рынка воспринимать предлагаемые новинки;

– отсутствие каналов распределения новой продукции;

– конструкторская, технологическая или иная недоработанность новинки.

Стратегия оперативного реагирования. Данная стратегия предполагает достижение успеха посредством быстрого реагирования на изменения во внешней среде. Например, для того чтобы приспособить выпускаемую продукцию к новым потребностям рынка, необходимо время. Организация, выбравшая данную стратегию, приложит все усилия к тому, чтобы в максимально короткие сроки осуществить адаптацию. Если она сделает это быстрее своих конкурентов, ей представится возможность получить дополнительные прибыли в связи с временным отсутствием конкурентов нового/модифицированного товара/услуги. Данная стратегия является наиболее «любимой» организациями-имитаторами, осуществляющими подделку марочной продукции всемирно известных производителей.

Стратегия синергизма – это стратегия получения конкурентных преимуществ за счет соединения двух или большего числа бизнес-

единиц (хозяйственных подразделений) в одних руках. Наличие эффекта синергизма и умение управлять этим эффектом создает специфическое конкурентное преимущество, которое реализуется на уровне предприятия в целом и которое, в конечном счете, проявляется на разных товарных рынках в снижении уровня издержек либо в приобретении продукцией уникальных свойств.

Стратегия синергизма предполагает повышение эффективности деятельности за счет совместного использования ресурсов (синергия технологий и издержек), рыночной инфраструктуры (совместный сбыт) или сфер деятельности (синергия планирования и управления). Значение стратегии синергизма заключается, таким образом, в том, что она помогает получить более высокую рентабельность производства при взаимосвязи бизнес-единиц, чем в ситуации, когда они управляются раздельно. Американские экономисты У. Кинг и Д. Клиланд считают синергизм важным элементом выбора, разработки и детализации стратегии. Они отмечают, что синергический эффект, каким бы потенциально большим он ни был, не проявится сам по себе, его нужно планировать и извлекать. А это возможно, если синергия выявлена, определена и заложена в обоснованные планы.

Синергический эффект наиболее ярко проявляется на уровне портфельной (корпоративной) стратегии, однако возможен и в пределах одной бизнес-единицы. Хозяйственная практика свидетельствует, что эффект совместной деятельности всегда выше простой суммы индивидуальных усилий за счет потенциала сотрудничества, взаимосвязи. Однако синергический эффект является чрезвычайно сложным явлением, его получение зависит от успешного совмещения многих различных элементов. Упущение хотя бы одного из этих элементов или их части может исключить возможность достижения такого эффекта. Чтобы избежать этого, желательно ввести коллективное обсуждение данного явления специалистами, обладающими знаниями в рассматриваемых областях. Это позволит исключить мышление на уровне желаний и ожиданий, столь часто присущее стратегиям поиска синергического эффекта. Кроме того, управление предприятием должно быть организовано таким образом, чтобы добиться реализации потенциального синергизма от управляющих бизнес-единицами. В противном случае, появляется негативный синергический эффект, который он обозначает « $2 + 2 < 4$ ».

Выбирая стратегию синергизма, менеджеры должны исходить из трех соображений

1. Существует ли у предприятия традиция использования синергического эффекта?
2. Какой уровень взаимосвязи предпочитает высшее руководство и каким управленческим опытом оно располагает: пригодным для конгломерата или для синергического предприятия?

3. Какие требования и предписания будут задаваться условиями внешней среды? Считается, что чем выше ожидаемая нестабильность внешней среды и жесткость конкуренции, тем выше значение синергизма для достижения успеха.

Здесь основная проблема разработки стратегии синергизма связана с противоречием между гибкостью управления и синергизмом: усиление гибкости управления уменьшает потенциальную прибыль в потенциальный синергизм. В то же время считается, что главной опасностью данной стратегии является недостаток гибкости, а также возможные компромиссы и задержки в принятии решений. Эти недостатки могут свести на нет все стоимостные преимущества.

Следует отметить, что данная стратегия лежит в основе создания различных союзов, альянсов, финансово-промышленных групп как на национальном, так и на международном уровне. В национальных масштабах результатом такой стратегии является создание маркетинговых сетей различного вида, которые позволяют использовать синергический эффект взаимодействия производства и сбыта.

Контрольные вопросы

1. Что такое конкурентное преимущество? Почему любая организация стремится им обладать?
2. Какие существуют виды конкурентных преимуществ? В чем их отличия?
3. Что такое деловая стратегия? Какова ее основная цель?
4. Кто ответственен за разработку и реализацию деловой стратегии?
5. Какие стратегии соответствуют внешнему конкурентному преимуществу?
6. Какие стратегии соответствуют внутреннему конкурентному преимуществу?
7. Перечислите базовые стратегии согласно матрице М. Портера. Почему они так называются?
8. В чем особенности стратегии лидерства по издержкам?
9. Каковы основные риски и условия применения стратегии лидерства по издержкам?
10. В чем заключается стратегия дифференциации? Какие виды дифференциации вы знаете?
11. Каковы основные риски и условия применения стратегии дифференциации?
12. В чем заключаются особенности стратегии фокусирования? Какие варианты фокусирования вы знаете?
13. Каковы основные риски и условия применения стратегии фокусирования?

14. В чем смысл инновационной стратегии с точки зрения создания конкурентных преимуществ?

15. Что такое стратегия оперативного реагирования? Какие конкурентные преимущества используются в этом случае?

16. В чем смысл синергии с точки зрения деловой стратегии?

Тесты

1. Бизнес-стратегия – это:

а) выбор базовой стратегии конкуренции относительно определенной сферы бизнеса;

б) конечное состояние, желаемый результат, которого стремится добиться любая организация;

в) процесс определения целей организации, а также путей их достижения;

г) общественно значимая роль предприятия представляет собой качественно выраженную совокупность основных целей бизнеса.

2. Характеристики и свойства товара или марки, а также специфичные формы организации бизнеса, которые обеспечивают предприятию определенное превосходство над своими конкурентами:

а) миссия;

б) конкурентное преимущество;

в) ключевой фактор успеха;

г) движущая сила конкуренции.

3. Конкурентные преимущества бывают:

а) узкими;

б) широкими;

в) внутренними;

г) внешними.

4. Предпосылки использования стратегии лидерства в издержках:

а) массовый спрос на продукцию фирмы;

б) особый престиж торговой марки производителя;

в) спрос эластичен по цене;

г) преобладание неценовой конкуренции.

5. Предпосылки использования стратегии дифференциации:

а) узкий сегмент рынка;

б) особый престиж торговой марки производителя;

в) разнообразие потребностей покупателей;

г) преобладание ценовой конкуренции.

6. Предпосылки использования фокусирования:

а) массовый спрос на продукцию фирмы;

б) ограниченность ресурсов фирмы;

- в) разнообразие потребностей покупателей;
- г) высокая специализация предприятия.

7. Базовые бизнес-стратегии по М. Портеру:

- а) лидерство в издержках;
- б) концентрация;
- в) интеграция;
- г) дифференциация.

8. Выбор ограниченной по масштабам сферы хозяйственной деятельности с резко очерченным кругом потребителей называется стратегией:

- а) лидерства в издержках;
- б) дифференциации;
- в) фокусирования;
- г) диверсификации.

9. Способность предприятия обеспечить уникальность и более высокую ценность продукта для покупателя с точки зрения уровня качества называется стратегией

- а) лидерства в издержках;
- б) дифференциации;
- в) фокусирования;
- г) диверсификации.

10. Достижение конкурентных преимуществ за счет низких затрат на отдельные элементы товара и соответственно более низкой себестоимости по сравнению с конкурентами называется стратегией

- а) лидерства в издержках;
- б) дифференциации;
- в) фокусирования;
- г) диверсификации.

Ответы для самопроверки: 1 – а; 2 – б; 3 – в, г; 4 – а, в; 5 – б, в; 6 – б, г; 7 – а, б, г; 8 – в; 9 – б; 10 – а.

Упражнения и ситуации для анализа

1. Для успешного выживания в долгосрочной перспективе организация должна постоянно предпринимать усилия, направленные на то, чтобы делать свой продукт более дешевым либо обладающим какими-то отличительными потребительскими свойствами.

Постарайтесь определить, чем должно отличаться управление фирмами, ориентирующимися на создание ценового преимущества, от управления фирмами, имеющими цель создать преимущества за счет качественных отличий своей продукции.

2. Электронная компания имеет переменные затраты 140 руб. на изделие и продажную цену 280 руб. Текущий объем выпуска 30 тыс. изделий. Фирма может существенно улучшить качество товара, увеличив постоянные затраты до 168 руб. Переменные затраты также увеличатся. При этом резко возрастет объем выпуска продукции (до 50 тыс. изделий более высокого качества). Все это будет способствовать повышению конкурентоспособности организации. Должна ли фирма вносить коррективы в имеющуюся деловую стратегию?

3. *Предприятию необходимо оценить собственные конкурентные преимущества на рынке потребительских товаров. Какая информация для этого необходима? Определите ее возможные источники.*

4. «Деловая стратегия фирмы по продаже сантехники»

Фирма ССТР была создана в 1997 г. несколькими энтузиастами, занимавшимися «челночной» деятельностью, – мелкооптовым импортом сантехники. К руководству фирмой пришел бывший руководитель крупной оптовой компании, имевший богатый опыт менеджера в области внешнеэкономической деятельности и оптовой торговли. Объединив свои ресурсы, компаньоны начали активную деятельность по продаже сантехники. В клиентскую базу входили в основном мелкие торговцы, реализующие сантехнику на строительных и мелкооптовых рынках крупных городов. Также осуществлялся развоз заказанной продукции на территории Москвы. Этот период был очень благоприятным для продавцов: высокий уровень спроса и наценок обеспечивал большую прибыль. Благоприятная ситуация для бизнеса сложилась в условиях отсутствия сильных конкурентов на рынке и предопределила избыточность проведения маркетинга и разработки специальной стратегии. Объем продаж быстро повышался, товарооборот увеличивался, росла численность работников фирмы.

Во второй половине 1998 г. сложившаяся экономическая ситуация в России серьезно осложнила ведение бизнеса. И тогда руководством ССТР было принято нетривиальное стратегическое решение. В то время, когда большинство фирм из-за дефолта прекратило активную деятельность, ССТР пошла на смелый шаг и увеличила заказы на поставку товара от иностранных поставщиков, чем укрепила свой авторитет и получила дополнительные торговые привилегии. В 1999 г. товарооборот увеличивался, однако одновременно росла и конкуренция. В этой ситуации руководство фирмы оказалось перед стратегическим выбором: либо получение максимальной прибыли при минимальных собственных затратах (без совершенствования структуры, маркетинга, сервиса и расширения ассортимента), либо создание целостной системы оптовой продажи сантехники, максимально удовлетворяющей потребности клиентов. Стратегический выбор был сделан в пользу второго варианта.

Осуществлению задуманного мешал целый ряд факторов: низкая квалификация сотрудников, неспособность принимать правильные маркетинговые решения, недостаточная рентабельность предприятия, как следствие, отсутствие анализа рынка и дефицита объективной финансовой информации. Руководству пришлось активно заняться стратегией развития фирмы, делая упор на обучение персонала. Усилия по развитию ССТР в 2001–2002 гг. дали ощутимые результаты: объем продаж увеличился в 3 раза, количество работающих достигло 130 человек, были открыты три филиала и интернет-магазин, оптовыми продажами сантехники была охвачена вся территория России.

В 2002 г. значительный сегмент рынка сантехнической продукции оказался оккупирован дешевой продукцией китайского производства. Агрессия фирм, торгующих китайской продукцией, подпитывалась возможностями низких закупочных цен. В то же время среди поставщиков продукции европейского производства наметилась тенденция формирования олигополистического рынка. Формированию олигополистической структуры рынка способствовал рост таможенных пошлин и платежей. Он создал ощутимый инвестиционный барьер вхождения на рынок: средний оптовик должен был оплачивать в предварительном порядке таможенные платежи на импортируемое сантехническое оборудование, которые выросли в 5 раз. В условиях резкого повышения ввозных таможенных пошлин на рынке остались только относительно крупные компании, которые смогли выдержать столь сильно изменившиеся таможенные правила и которые обладали необходимыми финансовыми ресурсами. Одновременно с формированием олигополистической структуры рынка началась активная диверсификация бизнесов его участников. Многие продавцы сантехники стали предпринимать шаги по расширению предлагаемой номенклатуры, внедряясь на смежные рынки строительных принадлежностей, инструментов и материалов. В этом проявилась горизонтальная диверсификация.

Завоевание новой территории оказалось нелегким. Строительный рынок имеет несколько иную структуру и определяется долгосрочными постоянными хозяйственными связями, которые выстраиваются по законам, далеким от законов конкурентного рынка. В него очень трудно внедриться, он характеризуется довольно высокими барьерами входа. Поэтому горизонтальная интеграция в ряде случаев была не очень удачной.

В поиске собственных конкурентных преимуществ руководство фирмы ССТР обратило особое внимание на собственную корпоративную культуру. Центральным моментом ее формирования в последние годы стала трансформация фирмы в обучающуюся организацию. В процессе формирования фирмы ССТР как обучающейся организации на всех ее уровнях стали применяться контрольные показатели обучения сотрудников, их знаний, умений и навыков в работе с клиентами, еже-

годных объемов времени обучения. В практику работы ССТР вошли современные методы обучения: активное обучение на рабочих местах, деловые игры, тестирование. Важным средством формирования позитивной культуры фирмы ССТР стало установление специальных критериев приема на работу; одним из них – обучаемость людей. Развитие экономической деятельности фирмы потребовало перехода от простого сопровождения товара «поставщик – покупатель», где внимание сосредоточено на транспортировке товара, его хранении и продаже, к выполнению таких важнейших функций, как маркетинг, финансирование, аналитическая обработка данных, участие в составлении заказов. Усложнение работы выдвинуло новые требования в отношении личных способностей и знаний управленческого персонала. Были определены возможные пути решения этой проблемы.

Другим направлением поиска конкурентных преимуществ явилось применение метода финансового замещения для дополнительного инвестирования в закупку товара и расширения его ассортимента, а также для ускорения оборачиваемости финансовых средств с уменьшением издержек. С этой целью аналитическим отделом были сделаны расчеты по определению сроков реализации товаров каждого поставщика. Выявили поставщиков-конкурентов с аналогичной продукцией. Был составлен план мероприятий, в котором учитывались особенности поставщиков и конечная цель переговоров с ними. Определили план поэтапных переговоров с каждым поставщиком для получения от них дополнительных привилегий. Отдел маркетинга усилил контроль за деятельностью конкурентов, покупающих товар у общих поставщиков, с целью использования этой информации для переговоров. Изменили транспортную логистику: привели в соответствие с реализацией продукции сроки доставки, объемы и ассортимент товаров. Открыли несколько филиалов, где при необходимости можно быстро увеличить складские площади. Применение метода финансового замещения значительно усилило конкурентоспособность фирмы. Фирма ССТР внедрила в практику своей работы ряд элементов менеджмента знаний.

Примером может служить каталог маркетинговых решений в фирме ССТР, сконцентрировавший формализованный и нормативно закреплённый опыт менеджеров фирмы. Такая формализация позволяет каждому работнику в своей работе с клиентами опираться на решения, выработанные коллективом в течение всей истории развития фирмы. Каталог стал хранилищем корпоративных знаний, которые были накоплены в предыдущие годы. Одновременно он используется торговыми менеджерами фирмы как инструмент для принятия управленческих решений. В каталоге в форме таблицы, учитывающей воздействия внешних и внутренних факторов рынка и фирмы, представлены варианты маркетинговых решений. Он является открытым, так как постоянно учитыва-

ет опыт, извлеченный из научных источников и реальной торговой деятельности фирмы для всего управленческого персонала. Каталог полезен прежде всего тем, что, помимо собственно маркетинговых решений, в нем показываются этапы принятия решений и необходимая для этого информация. Занесение в каталог новых маркетинговых решений материально стимулируется и влияет на результаты аттестации сотрудников фирмы.

Наряду с каталогом маркетинговых решений в деятельности фирмы ССТР стал применяться математический инструмент корпоративного знания так называемый калькулятор менеджера. Он разработан в помощь менеджеру для оперативного принятия решения по уровню скидки, предоставляемой клиенту по определенной позиции товара. Величина скидки постоянно соотносится с объемом продаваемого товара с целью увеличения или сохранения размера валового дохода. В рамках стратегического управления на фирме ССТР были определены основные направления финансово-экономической устойчивости и конкурентоспособности и условиях изменения параметров среды функционирования. Это формирование обучающейся организации; целенаправленное увеличение интеллектуального капитала на основе менеджмента знаний; организация плотного потока инноваций, в том числе управленческих и финансовых; формирование позитивной культуры предприятия; использование новых методов маркетинга в практике работы оптовых торговых предприятий.

Вопросы

1. Каковы основные факторы конкурентоспособности фирмы ССТР?
2. Какие конкурентные преимущества создавала фирма ССТР? Каких элементов больше – внешних или внутренних?
3. Как можно охарактеризовать конкурентную ситуацию на рынке сантехники в описываемое время?
4. Какую основную конкурентную стратегию применяла фирма ССТР? Менялась ли она с течением времени?
5. Какие стратегии использовали конкуренты фирмы ССТР?
6. Как масштабы конкуренции на рынке отражаются на бизнес-стратегии предприятия?

Тема 3. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ НА КОРПОРАТИВНОМ УРОВНЕ

- 3.1. Понятие, сущность и виды корпоративных стратегий.*
- 3.2. Стратегии стабильности.*
- 3.3. Виды корпоративного роста.*
- 3.4. Стратегии интенсивного роста.*
- 3.5. Стратегии интеграционного роста.*
- 3.6. Стратегии диверсификационного роста.*
- 3.7. Стратегии сокращения.*

3.1. Понятие, сущность и виды корпоративных стратегий

Корпоративная (портфельная) стратегия – это стратегия, которая описывает общее направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой деятельности. Она показывает, как управлять различными видами бизнеса, чтобы сбалансировать портфель товаров и услуг.

Корпоративная стратегия включает:

- распределение ресурсов между хозяйственными подразделениями на основе портфельного анализа;
- решение о диверсификации производства с целью снижения хозяйственного риска и получения эффекта синергии;
- изменение структуры корпорации;
- решение о слиянии, приобретении или вхождении в другие интеграционные структуры;
- единую стратегическую ориентацию подразделений.

Разнообразие корпоративных стратегий, которые определяют для фирмы способ ее развития, может быть сведено к трем основным типам:

- стратегии стабильности;
- стратегии роста;
- стратегии сокращения.

У каждой из этих стратегических альтернатив имеется определенное число типовых вариантов. Фирма может выбрать один из них или применить определенные сочетания различных типов, что характерно для крупных диверсифицированных компаний.

3.2. Стратегии стабильности

Стратегия стабильности сосредоточена на существующих направлениях деятельности организации и сохранении конкурентной позиции на рынке. Применяется в зрелых отраслях промышленности со статичной технологией компаниями, удовлетворенными своим положением. Это в основном фирмы, доминирующие на рынке, – лидеры, монополисты. Вариантами альтернативной стратегии стабильности могут быть защита положения на рынке, рационализация рынка, организация рынка.

Защита положения на рынке связана, прежде всего, с действиями по поддержанию высокого уровня проникновения на рынок, а также с активизацией операционного маркетинга в части защитной политики ценообразования, укрепления сбытовой сети, усиления мер по стимулированию сбыта и т.п.

Рационализация рынка предусматривает реорганизацию обслуживаемых стратегических зон хозяйствования с целью снижения издержек или повышения эффективности операционного маркетинга. Например, путем фокусирования на самых рентабельных сегментах, сокращения числа клиентов через установление минимального объема заказа, ухода из некоторых сегментов.

Организация рынка – это в основном влияние в разрешенных законодательством пределах на уровень экономической эффективности операционного сектора. Например, пользуясь поддержкой государственных органов управления, установить правила конкурентной борьбы в соответствующей отрасли или заключить соглашение о сокращении или стабилизации производства (создание картеля).

3.3. Виды корпоративного роста

Стратегия роста предусматривает превышение уровня развития фирмы над предыдущим периодом. Целями роста могут быть увеличение объема продаж, доли рынка, прибыли или размера фирмы и т.п. Особенно стратегия роста актуальна в динамично развивающихся отраслях с быстро изменяющимися технологиями.

Любая фирма имеет два принципиальных варианта стратегии роста – внутреннее развитие (интенсивный рост) и внешний рост (экспансия).

Интенсивный рост подразумевает достижение фирмой более высоких результатов в существующих сферах ее деятельности в пределах базового рынка. Здесь предполагается превышение результатов деятельности путем совершенствования существующего бизнеса и задействования скрытых «внутренних» резервов. Это целесообразно, когда фирма еще не исчерпала полностью возможности, связанные с ее продукцией и базовым рынком.

Внешний рост предусматривает развитие фирмы путем экспансии за счет интеграционных процессов в пределах отраслевой производственной цепочки (интеграционный рост), а также освоения новых сфер бизнеса вне рамок основной деятельности (диверсификационный рост). Это оправдано, когда возможностей внутреннего роста недостаточно для ликвидации разрыва между планируемыми показателями и задачами. Таким образом, может создаваться стратегическое преимущество за счет присоединения и интегрирования новых элементов бизнеса, что может быть более эффективным, чем их внутреннее развитие в рамках данной фирмы.

3.4. Стратегии интенсивного роста

Стратегии интенсивного роста основываются на способности предприятия эффективно достигать поставленных целей развития на существующем рынке с имеющимся продуктом и технологией. Стратегические альтернативные варианты внутреннего роста: проникновение на рынок, развитие рынков, развитие через продукцию.

Стратегия проникновения на рынок связана с имеющимися товарами на существующих рынках и в большей степени ориентирована на краткосрочный период развития фирмы.

Увеличения объема продаж можно достичь воздействием на компоненты первичного спроса. Например, путем привлечения новых пользователей товара, побуждения покупателей к более частому использованию товара и/или большему разовому его потреблению; путём выявления новых возможностей применения товара. Подобное поведение характерно для фирм-лидеров, которые больше всех выигрывают от увеличения размера рынка, и оправдано, когда базовый рынок продолжает развиваться или еще не насыщен.

Другой вариант направления роста фирмы в рамках стратегии проникновения – это увеличение доли рынка посредством активных действий по продвижению товаров и услуг, таких, как установление конкурентоспособных цен (цена проникновения), улучшение качества товара, укрепление сбытовой сети, проведение дополнительных мероприятий по стимулированию сбыта. Такие действия в основном направлены на привлечение клиентов фирм-конкурентов и типичны для рынков, где первичный спрос стал нерасширяемым, т.е. в стадии зрелости жизненного цикла товара.

Стратегия развития рынков предусматривает рост фирмы путем внедрения производимых товаров на новые рынки. Здесь возможны следующие альтернативные варианты:

– выход на новые сегменты. Например, предложить товар промышленного назначения потребительскому рынку или другому сектору промышленности;

- создание новых сбытовых каналов. Например, посредством франчайзинга;
- внедрение на новые географические рынки как в пределах страны, так и в других странах.

Стратегия развития через товар направлена на рост фирмы за счет внедрения новых или дифференциации имеющихся товаров на основном рынке. Это возможно путем расширения ассортимента уже имеющегося товара, увеличения числа функций или характеристик товара, разработки новых моделей или вариантов с различным уровнем качества, замены устаревших товаров на улучшенные функционально или технологически. Стратегия разработки товара опирается в основном на товарную политику фирмы и анализ сегментации.

3.5. Стратегии интеграционного роста

Стратегия интеграционного роста связана с возможностями объединения с другими элементами отрасли. Основной целью данного направления развития фирмы является рост в пределах индустриальной технологической цепочки. Стратегия этого типа оправдана, когда нет возможности роста по отношению к базовому рынку, что может быть связано с его стабилизацией (стадия зрелости жизненного цикла отрасли, рынок поделен и т.п.). По целевой установке различают вертикальную и горизонтальную интеграцию.

Вертикальная интеграция преследует цель усиления конкурентоспособности фирмы путем установления контроля за стратегически важными звеньями в цепи производства и сбыта продукции.

Любая фирма в рамках конкретной отрасли является поставщиком и потребителем в системе трансформации сырья в конечный продукт, т.е. занимает определенное звено в отраслевой «цепочке ценностей» поставщик – производитель – потребитель. Стратегия вертикальной интеграции предполагает расширение сферы деятельности фирмы за счет увеличения своей производственной цепочки. По степени участия фирмы в отраслевом производственном цикле различают полную и частичную интеграцию.

Полная интеграция – ситуация, когда фирма действует на всех стадиях отраслевой цепочки ценностей, т. е. участвует во всех этапах.

Частичная интеграция – это создание позиции фирмы на наиболее важных для нее этапах отраслевой технологической цепочки. При этом могут преследоваться цели, связанные с различным уровнем интеграции.

Обратная интеграция – это, по существу, ответ на вопрос «производить самим или приобретать?» в пользу добавления технологической цепочки к основному виду деятельности. Такая форма интеграции в

основном используется для того, чтобы стабилизировать или защитить стратегически важный источник снабжения и тем самым уменьшить зависимость фирмы от поставщиков.

Прямая интеграция осуществляется путем формирования фирмой собственных сетей распределения продукции, тем самым преследуется цель обеспечения контроля за сбытовыми каналами.

Горизонтальная интеграция преследует цель усиления позиции фирмы путем поглощения или слияния с однопрофильными организациями, создания совместных предприятий. Фирма в результате интеграции получает уже завоеванные рынки, подготовленную рабочую силу, налаженные связи с поставщиками. Часто сохраняется товарный знак, завоевавший доверие у потребителей. И все же наиболее существенным при данном способе роста является достижение положительной синергии.

Синергия при горизонтальной интеграции – это стратегические преимущества, которые возникают при соединении двух и более организаций в рамках единой структуры. Например, большинство слияний направлено на увеличение рыночной стоимости компании. Здесь речь идет о финансовой синергии – сумма стоимостей каждой из объединяющихся фирм меньше, чем стоимость новой компании. Источниками этого эффекта могут быть:

- снижение операционных расходов;
- снижение финансовых рисков;
- увеличение эффективности менеджмента;
- улучшение конкурентной позиции на рынке;
- увеличение прибыли в денежном выражении;
- снижение потребности в инвестициях.

3.6. Стратегии диверсификационного роста

Диверсификация (от лат. 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. Основные источники эффекта разнообразия:

- 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.

Выделяют виды стратегии диверсификации: связанную и несвязанную. Основным критерий определения типа диверсификации — принцип слияния. При функциональном слиянии объединяются предприятия, связанные в процессе производства. При инвестиционном слиянии объединение происходит без производственной общности предприятий.

Связанная диверсификация по сути является интеграцией (горизонтальной или вертикальной), т.е. основывается на присоединении к предприятию новых видов деятельности на стадиях до или после производства основного продукта.

Несвязанная диверсификация. Данный вид диверсификации охватывает такие направления деятельности, которые не имеют прямой непосредственной связи с основной деятельностью предприятия.

Различают центрированную и конгломератную 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 конгломератной диверсификации* состоит в расширении предприятия за счет производства технологически не связанных с

уже производимыми новыми продуктами, которые реализуются на новых рынках. Цель данной диверсификации – обновление своего портфеля продукции.

Диверсификация не должна становиться стратегически приоритетной до тех пор, пока предприятие не исчерпает всех возможностей для роста в своей сфере деятельности. На рисунке 3.1 представлена матрица Томпсона-Стрикланда, описывающая возможные варианты стратегического поведения недиверсифицированной организации при выборе корпоративной стратегии.

		Конкурентная позиция	
		слабая	сильная
Темпы роста рынка	высокие	<p><i>Стратегические возможности:</i> Пересмотр стратегии концентрации в одной сфере (для увеличения товарооборота). Покупка другой фирмы в той же отрасли (для усиления конкурентных преимуществ). Вертикальная интеграция. Диверсификация. Слияние или продажа. Ликвидация.</p>	<p><i>Стратегические возможности:</i> Продолжение концентрации в одной области. Международная экспансия. Вертикальная интеграция. Диверсификация в смежные отрасли (для переноса в них знаний и опыта из базовой отрасли).</p>
	низкие	<p><i>Стратегические возможности:</i> Пересмотр стратегии концентрации в одной сфере. Слияние с конкурирующей фирмой. Вертикальная интеграция. Диверсификация. «Снятие сливок» и уход с рынка. Ликвидация.</p>	<p><i>Стратегические возможности:</i> Международная экспансия. Диверсификация в смежные отрасли. Диверсификация в новые отрасли. Совместные предприятия в новых отраслях. Вертикальная интеграция. Продолжение стратегии концентрации.</p>

Рис. 3.1. Матрица Томпсона-Стрикланда

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

3.7. Стратегии сокращения

В рамках стратегии сокращения может быть несколько альтернативных вариантов: ликвидация, продажа бизнеса, сокращение и переориентация, дезинтеграция.

Ликвидация – наиболее радикальный вариант сокращения, связанный с полной распродажей материальных запасов и активов фирмы. При этом следует учитывать, что стоимость распродаваемых по отдельности активов может оказаться значительно ниже стоимости самой организации. Это в основном связано с потерей при ликвидации нематериальных активов, составляющих в некоторых случаях наибольшую долю интегральных активов организации.

Наиболее привлекательным альтернативным вариантом данной стратегии может быть *продажа организации* фирме, для которой данная сфера бизнеса может представлять интерес, например в части стратегических соответствий с ее основной деятельностью.

Сокращение и переориентация применяются, когда есть необходимость в сокращении фирмой части своей деятельности (продуктовой номенклатуры, рыночного присутствия, объема производства и т. п.), в отказе от производства нерентабельной продукции и плохо работающих каналов распределения. Здесь также предусматривается поиск эффективных путей сохранения или увеличения прибыли через сокращение количества операций.

Дезинтеграция как вариант стратегии сокращения предполагает отделение фирмой видов деятельности или отдельных операций, которые не доказали свою эффективность. Суть, образно выражаясь, в «отсечении лишнего». Дезинтеграция в рамках отраслевого индустриального цикла предусматривает отказ фирмы от определенных производственных цепочек и переход на внешние сделки с независимыми элементами маркетинговой системы отрасли. Сокращение производственной цепочки в определенных условиях позволяет фирме повысить адаптивность к внешним изменениям; сократить расходы на координацию; сосредоточиться на основном бизнесе и делать то, что она делает лучше всех; сократить риск, связанный с изменением технологии и/или изменением предпочтений покупателей; ускорить процесс разработки товаров.

Возможные направления отступления можно рассмотреть, используя матрицу «товар–рынок» (рис. 3.2). Это удобный инструмент выбора стратегии для фирм, чей товар/услуга находится в стадии спада жизненного цикла. Поскольку на этой стадии объем продаж снижается, а ранее привлекательная сфера бизнеса перестает приносить требуемую прибыль, целесообразны следующие альтернативные варианты стратегии сокращения.

	сохранение товара	снятие товара с производства
сохранение положения на рынке	сбор урожая	сокращение номенклатуры
уход с рынка	сокращение присутствия	закрытие бизнеса

Рис. 3.2. Матрица стратегий сокращения «товар-рынок»

«Сбор урожая» («рынок существующий – товар существующий») связан со значительным уменьшением инвестиций во все звенья цепочки ценностей, стремлением максимизировать прибыль или минимизировать издержки даже при уменьшении объема продаж. Если спад происходит постепенно, а реализация товара все еще покрывает постоянные расходы, некоторые фирмы пытаются специализироваться на остаточном рынке. Например, данная альтернатива часто используется при переходе на новую модель продукции относительно заменяемой.

Сокращение присутствия («рынок покидаемый – товар существующий») аналогично стратегии переориентации, когда фирма, меняя номенклатуру выпускаемой продукции, покидает некоторые рынки (сегменты). Возможные причины: жесткая конкуренция, изменение законодательства, меняется профиль организации.

Сокращение номенклатуры продукции («рынок покидаемый – товар снимаемый») обычно связано с низкой конкурентоспособностью определенного продукта на конкретном рынке.

Сворачивание бизнеса («рынок существующий – товар снимаемый») заключается в прекращении поставок на базовый рынок всех продуктов фирмы или прекращении всех операций. Кроме влияния технологии это может быть связано с социальными, экономическими и по-

литическими изменениями среды, такими, как изменения норм безопасности, гигиены, экологической защиты, что делает товары устаревшими или запрещенными.

Контрольные вопросы

1. На каком уровне принятия управленческих решений принимается корпоративная стратегия?
2. Какова система корпоративных стратегий?
3. В чем особенности стратегий стабильности? Охарактеризуйте некоторые из них.
4. Какие варианты стратегического роста возможны для организации? В чем их отличия?
5. Что такое интенсивный рост организации в стратегическом менеджменте? Охарактеризуйте стратегии интенсивного роста.
6. В каких условиях возможно успешно применить стратегии интенсивного роста?
7. Что такое интеграционный рост в стратегическом менеджменте? Охарактеризуйте стратегии интеграции.
8. Каковы цели прямой и обратной интеграции?
9. В чем разница между вертикальной полной и вертикальной частичной интеграцией?
10. Что понимается под стратегией диверсификации? Какой принцип лежит в основе классификации диверсификационных стратегий? В чем его смысл?
11. Опишите стратегии связанной диверсификации. Приведите примеры.
12. Охарактеризуйте стратегии несвязанной диверсификации на примерах реальных корпораций.
13. При каких условиях диверсификацию можно рассматривать как наиболее целесообразную стратегию?
14. В чем смысл стратегий сокращения? Охарактеризуйте некоторые из них.
15. Как можно использовать матрицу «товар-рынок» в зависимости от стадии жизненного цикла товара?

Тесты

1. *Стратегии стабильности применяются в*
 - а) условиях кризиса;
 - б) зрелых отраслях промышленности со статичной технологией;
 - в) динамично развивающихся отраслях с быстро изменяющимися технологиями;
 - г) целях выхода на новые рынки.

2. *К стратегиям стабильности относятся:*

- а) разработка товара;
- б) защита положения на рынке;
- в) рационализация рынка;
- г) интеграция.

3. *Типы стратегического роста организации:*

- а) интенсивный;
- б) инновационный;
- в) интеграционный;
- г) диверсификационный.

4. *Интенсивный рост подразумевает*

- а) развитие фирмы путем экспансии за счет интеграционных процессов в пределах отраслевой производственной цепочки;
- б) развитие фирмы путем экспансии за счет освоения новых сфер бизнеса вне рамок основной деятельности;
- в) достижение фирмой более высоких результатов в существующих сферах ее деятельности в пределах базового рынка;
- г) установление уровня целей организации ниже достигнутого в прошлом.

5. *Молококомбинат приобрел ферму крупного рогатого скота – это интеграция*

- а) горизонтальная;
- б) вертикальная обратная;
- в) вертикальная прямая;
- г) вертикальная полная.

6. *Акционерное общество приобрело контрольный пакет акций своего конкурента – это интеграция*

- а) горизонтальная;
- б) вертикальная обратная;
- в) вертикальная прямая;
- г) полная.

7. *Виды стратегий связанной диверсификации:*

- а) горизонтальная интеграция;
- б) централизованная;
- в) конгломератная;
- г) вертикальная обратная интеграция.

8. *Виды стратегий несвязанной диверсификации:*

- а) горизонтальная;
- б) вертикальная;
- в) конгломератная;
- г) централизованная.

9. К стратегиям сокращения относятся:

- а) продажа бизнеса;
- б) дезинтеграция;
- в) НИОКР;
- г) выход на новый рынок.

10. Согласно матрице «товар-рынок» при условиях покидаемого рынка и снимаемого с производства товара рекомендуется стратегия

- а) «сбор урожая»;
- б) сворачивание бизнеса;
- в) сокращение ассортимента;
- г) сокращение рыночного присутствия.

Ответы для самопроверки: 1 – б; 2 – б, в; 3 – а, в, г; 4 – в; 5 – б; 6 – а; 7 – а, б, г; 8 – в, г; 9 – а, б; 10 – в.

Упражнения и ситуации для анализа

1. К вам – как к консультанту – обратился руководитель крупной юридической конторы с вопросом, нужна ли для его организации корпоративная стратегия, если уже разработана деловая? Что бы вы ему ответили?

2. Существенно ли различаются стратегия многопрофильной организации и стратегия фирмы, ориентированной на производство товара одного вида? В чем это различие?

3. Всегда ли стратегии сокращения являются стратегиями «последнего средства» – возможным спасением в кризисной ситуации? Как стратегия сокращения и переориентации может быть связана с максимизацией стоимости бизнеса?

4. «Стратегический путь пионера российского компьютерного производства».

Пионер российского компьютерного производства (правильнее говорить о компьютерной сборке) фирма «Аквариус Системс Информ» объявила о том, что она практически выходит из этого бизнеса и концентрируется на продаже в России зарубежных компьютеров. В связи с тем, что намечается выход на российский рынок таких известных компьютерных производителей, как фирмы «Фудзицу», «Диджитал», «Аквариус» надеялась добиться успеха в сбытовом бизнесе. Проанализировав ситуацию, было решено компьютерное производство законсервировать до тех пор, пока не сложатся предпосылки возврата в «производственный» бизнес.

Сборкой персональных компьютеров фирма занялась еще в 1990 г. Тогда это было революционным начинанием. И не столько потому, что

фирма «Аквариус», имевшая в то время статус совместного предприятия, а не импортом компьютерной техники, как это делало подавляющее большинство советских фирм, но и в первую очередь потому, что предприятие открыло свой завод по сборке компьютеров в г. Шуя Ивановской области. Было очень много восторженных высказываний по поводу начинаний фирмы «Аквариус». Прогнозы были исключительно оптимистичными.

Мощности завода в Шуе позволяли производить 10 тыс. компьютеров в месяц. В условиях тогдашней экономики важно было вписаться в систему плановых поставок. Фирме «Аквариус» удалось заключить выгодный контракт с «Союз ЭВМ Комплектом», осуществлявшим поставки персональных компьютеров в рамках Советского Союза. В соответствии с договором «Союз ЭВМ Комплект» должен был закупить у «Аквариуса» 35 тыс. персональных компьютеров. Далее эта цифра автоматически увеличивалась до 75 тыс. Однако «обвал» рубля и введение повышенных таможенных пошлин на комплектующие к компьютерам сделали совершенно невыгодным заключенный в рублях контракт с «Союз ЭВМ Комплект». Фирма «Аквариус» пошла на разрыв контракта и уплату штрафов.

После этого фирме пришлось искать покупателей на рынке, что заставило ее сократить производство до 1 тыс. компьютеров в месяц. Далее ситуация еще более усложнилась. В результате производство упало до 200–300 компьютеров в месяц, а число работников сократилось втрое – со 150 до 50 человек. Для того чтобы завод работал безубыточно, необходимо было производить 1,5 тыс. компьютеров в месяц. Сбыт такого количества фирме был не под силу. Была сделана попытка начать производство кассовых аппаратов. Но это не дало желаемых результатов. В условиях сокращения производства руководство фирмы пыталось сохранить кадры, однако все-таки вынуждено было пойти на увольнение работников. В конце концов на заводе остались только квалифицированные сборщики, которые в случае появления заказов на компьютеры должны были осуществлять их сборку.

Трудности «Аквариусу» удалось преодолеть благодаря тому, что фирма пошла на диверсификацию. Переориентировав свой капитал с компьютерного производства на финансовую сферу, а также торговлю и строительство, фирма добилась того, что его годовой оборот составил примерно 100 млн долл. При этом на долю компьютерного направления пришлось только четверть оборота, что было сравнимо с долей оборота в строительстве (20%) и меньше доли оборота, приходящегося на инвестиционные проекты (32% всего оборота).

Диверсификация деятельности привела к изменению организационной структуры. Вместо совместного предприятия «Аквариус» возникла группа из 10 практически самостоятельных фирм, действующих в

отдельных сферах бизнеса, таких, как строительство, финансы, компьютерный бизнес и др. Их возглавила холдинговая компания, которая владеет контрольным пакетом акций.

Вопросы:

1. Какие виды корпоративных стратегий использовались фирмой «Аквариус»? Перечислите их.

2. С чем были связаны изменения в выбранных стратегиях развития?

3. Каков был порядок «смены» стратегического курса? Насколько это соответствовало рекомендациям матрицы Томпсона-Стриккланда?

4. Какие стратегии сокращения использовала фирма «Аквариус»?

5. К какому типу диверсификации в итоге пришла фирма «Аквариус»?

5. *«Стратегии в российском агропромышленном комплексе»*

Создание вертикально интегрированных компаний в российском АПК началось в середине 1990-х гг. Особенно активно холдинги стали формироваться в последние годы. Сейчас уже хорошо известны такие вертикально интегрированные структуры, как «Разгуляй Укросс», «Юг Руси», «Омский бекон», «Русагро», «Стойленская нива» и «Агрико». Инвесторы пришли на село из самых разных отраслей. Сегодня на ниве агропрома трудятся представители не только «смежной» пищевой промышленности, но и нефтяники, металлурги, газовики и даже финансисты. Свой интерес к селу они объясняют тем, что в традиционном бизнесе их уже ничего не привлекает, там и так все уже отлажено и поделено. Иное дело — деревня, земля. Помимо новых ощущений и перспектив, это может приносить хорошие деньги. Очевидно, что решение «Агроса» заняться селом было продиктовано именно этим обстоятельством.

Появление в АПК еще одного крупного амбициозного инвестора большинство игроков сельхозрынка оценивают сдержанно, без паники: места, дескать, хватит всем. Так, генеральный директор компании «Русагро» Вадим Мошкович заметил, что приход «Агроса» подтверждает уверенность менеджеров «Русагро» в перспективах этого сектора экономики. Генеральный директор компании «Агрико» Владимир Бовин считает, что сельскому хозяйству любые деньги не помешают, а уж тем более 200 млн долл., которые собирается инвестировать «Агрос».

«Да, у новой компании теоретически есть все шансы стать весьма заметным игроком», — считает гендиректор компании «Разгуляй Укросс» Алексей Иванов. — «Но им придется потрудиться. Для управления крупным агрохолдингом необходима очень сильная менеджерская команда, которой, например, у «Росхлебопродукта» не было».

Не боится экспансии «Агроса» и заместитель председателя совета директоров АПК «Стойленская нива» Сергей Солодов. Он считает, что

после прихода «Агроса» никаких структурных изменений на сельхозрынке не произойдет: эта компания вряд ли может рассчитывать более чем на 2% рынка.

Г-н Солодов лукавит. Процесс концентрации российского АПК идет полным ходом. Большинство экспертов уверено, что в конечном итоге сельскохозяйственный бизнес в России будет олигополизирован несколькими агропромышленными монстрами, как это произошло в США, Канаде и большинстве западноевропейских стран. Поэтому экспансия «Агроса» представляется весьма амбициозной. Что бы ни говорили о слабой конкуренции игроки, приход «Агроса» неминуемо ускорит темпы концентрации капиталов в сельском хозяйстве, привлекая в агробизнес новые компании и подстегивая уже существующие холдинги к укрупнению. Сергей Солодов это прекрасно понимает. Он заявил, что в ближайшие три года тоже собирается осуществить инвестиционную программу в объеме 200 млн долл. Эти деньги пойдут на приобретение земель, перерабатывающих предприятий, сельхозтехники, торговых сетей, то есть как раз на укрупнение бизнеса и захват более существенных долей на рынке.

Вопросы

1. Что представляет собой вертикально интегрированная компания?
2. Из каких отраслей инвесторы пришли в АПК и почему?
3. Является ли данный переход в АПК для этих компаний диверсификацией? Какого типа?
4. Что является целью компаний, пришедших в АПК из других отраслей? Каковы их мотивы?

Тема 4. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

- 4.1. Понятие, сущность и виды функциональных стратегий.*
- 4.2. Маркетинговая стратегия.*
- 4.3. Производственные стратегии.*
- 4.4. Инновационная стратегия.*
- 4.5. Финансовая стратегия.*
- 4.6. Социальная стратегия.*
- 4.7. Стратегия организационных изменений.*
- 4.8. Стратегия внешнеэкономической деятельности.*
- 4.9. Экологическая стратегия.*

4.1. Понятие, сущность и виды функциональных стратегий

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

Другими словами, функциональная стратегия – это план управления текущей и основной деятельностью отдельного подразделения или ключевого функционального направления внутри определенной сферы бизнеса (НИОКР, производство, маркетинг, обслуживание клиентов, распределение, финансы, кадры и т.д.). Например, стратегия маркетинга компании может представлять собой управленческий план по захвату части рынка в каком-либо виде деятельности.

Функциональная стратегия является более узкой по сравнению с деловой стратегией и конкретизирует отдельные детали в общем плане развития организации путем определения подходов и практических шагов по обеспечению управления отдельными подразделениями или функциями бизнеса.

Роль функциональной стратегии состоит в поддержке деловой стратегии и конкурентоспособности организации.

Значение функциональной стратегии заключается в создании управленческих ориентиров для достижения намеченных функциональных целей организации. Например, функциональная стратегия в производстве представляет собой план производства, содержащий необходимые мероприятия для поддержки деловой стратегии и достижения производственных целей и миссии организации.

Ответственность за формирование функциональной стратегии обычно возлагается на руководителей функциональных подразделений. При выполнении стратегии руководитель подразделения работает в тесном контакте со своими заместителями и зачастую обсуждает основные вопросы с главами других подразделений. Если руководители функциональных направлений проводят свою стратегию независимо друг от друга, это провоцирует создание нескоординированных или конфликтных стратегий. Координацию функциональных стратегий лучше осуществлять на стадии обсуждения. Таким образом, все функциональные стратегии должны быть взаимоувязанными между собой, а не только преследовать свои достаточно узкие цели.

Между деловой стратегией и функциональной осуществляется двустороннее взаимодействие. С одной стороны, осуществляется координация функциональных стратегий, чтобы не допускать ориентации только на свои достаточно узкие цели. В то же время более узкая, по сравнению с деловой, функциональная стратегия позволяет детализировать отдельные положения деловой стратегии. Стратегическое единство и координация действий различных функциональных направлений усиливают деловую стратегию.

Таблица 4.1

Виды функциональных областей

Функциональная область	Основная стратегическая ориентация
1	2
Маркетинг	Привлечение и сохранение лояльной группы потребителей посредством уникального сочетания товара, сбыта, продвижения и цены
Производство	Полное использование производственных возможностей, снижение относительных издержек производства и максимизация контроля качества
Финансы	Функционирование в пределах установленного бюджета, упор на прибыльную продукцию, контроль кредита и минимизация стоимости займов

1	2
Учет	Стандартизация отчетности, тщательная детализация издержек, стандартизация сделок
Технические службы	Разработка и соблюдение конкретных спецификаций, ограничение числа моделей и вариантов, концентрация на улучшении качества
Снабжение	Приобретение материалов большими однородными партиями по низким ценам и поддержание небольших запасов
НИОКР	Поиск технологических прорывов, улучшение качества продукции, выявление нововведений

Функциональные стратегии конкретизируют выбранную траекторию развития предприятия в рамках функциональной области и разрабатываются соответствующими подразделениями предприятия (организации). В силу их предназначения и специфики деятельности различные службы предприятия имеют свое собственное видение достижения поставленных ориентиров. Поэтому разрабатываемые ими стратегии не всегда стыкуются, а иногда и просто противоречат друг другу. Искусство руководства предприятием заключается в том, чтобы заставить функциональные подразделения сбалансировать и скоординировать разрабатываемые ими стратегии. Достигаться это может двумя основными путями: во-первых, руководители функциональных служб предприятия (организации) участвуют в обосновании и разработке базовой стратегии предприятия; во-вторых, процесс разработки окончательной стратегии развития предприятия должен быть многоступенчатым, включая этап согласования и координации. Как правило, предприятие должно разрабатывать следующие основные виды функциональных стратегий:

- стратегию маркетинга;
- стратегию производства;
- инновационную стратегию;
- финансовую стратегию;
- социальную стратегию;
- стратегию организационных изменений;
- экологическую стратегию;
- стратегия (внешнеэкономической) международной деятельности.

4.2. Маркетинговая стратегия

Стратегия маркетинга рассматривается в зарубежной литературе как одна из ведущих функциональных стратегий развития предприятия.

Более того, многие маркетологи часто отождествляют стратегию маркетинга со стратегическим планом развития предприятия.

Важность маркетинговой стратегии обусловлена тем обстоятельством, что маркетинг обеспечивает информационные, стратегические и оперативные связи предприятия с внешней средой. Вследствие чего непосредственное функционирование маркетинга тесно связано с другими подсистемами управления деятельностью предприятия.

Основными составляющими маркетинговой стратегии являются:

- 1) исследовательская функция;
- 2) стратегия товара (товарная политика);
- 3) стратегия товародвижения (каналы сбыта);
- 4) стратегия продвижения товара на рынок (реклама, стимулирование сбыта);
- 5) стратегия цен.

Исследовательская функция. Основу маркетинга составляет процесс непрерывного сбора, анализа и оценки информации, в первую очередь о состоянии рынка. Для того чтобы выжить в условиях конкуренции, предприятие должно следить за всеми изменениями на рынке (требованиями потребителей, соотношением цен, конкуренцией), а также за созданием новых изделий, введением новых элементов в дистрибуторскую сеть. Маркетинговая деятельность предприятия дает возможность лучше ориентироваться в конкретной рыночной среде.

Стратегия товара (товарная политика). При формировании товарной политики определяется, какими должны быть функциональные потребительские свойства товара, уровень качества, широта ассортимента, торговая марка, имидж, уровень гарантий.

Стратегия товародвижения (каналы сбыта). Под товародвижением понимается деятельность по реализации продукции и перемещению ее от производителя к потребителю с наименьшими затратами в установленные сроки.

Данная стратегия предполагает выбор способа распределения, формирование каналов сбыта и управление ими, уровень сервисного сопровождения.

Каналы товародвижения характеризуются:

- длиной (то есть числом участников в цепочке);
- шириной (количеством независимых субъектов в каждом звене цепочки);
- структурой (соотношением объема прямых продаж и объема продаж через посредников).

Каналы товародвижения могут быть простыми (предполагают прямую передачу продукции от производителя к потребителю) и сложными (включающие посредников). Простые каналы используются чаще всего крупными поставщиками уникальной продукции производственного

назначения (например при поставке нестандартизированного оборудования). Крупные фирмы используют, как правило, многоканальные системы, когда продукция реализуется максимально возможным числом посредников.

Каналы товародвижения могут образовывать вертикальные и горизонтальные маркетинговые схемы. Вертикальные схемы бывают двух типов: корпоративные (находятся под контролем одного владельца) и договорные (управляются мощной головной фирмой, которая планирует и распределяет ответственность между остальными участниками).

Горизонтальные системы объединяют независимых посредников:

- коммерческие торговые организации, приобретающие вместе с продукцией права собственности на нее;
- брокеры, сводящие продавцов и покупателей, и агенты, представляющие интересы тех и других на долгосрочной основе.

Выбор канала товародвижения во многом определяет успех предприятия на рынке.

Стратегия продвижения товара на рынок (реклама, стимулирование сбыта). Предполагает обоснование и разработку системы мероприятий по укреплению сложившегося отношения потребителей к товару. В качестве основных функций стратегии товаропродвижения следует назвать следующие:

- создание образа престижности товаров, услуг, низких цен;
- информирование о параметрах товаров и услуг;
- формирование благоприятной информации о компании, ее товарах и услугах;
- убеждение потребителей переходить на новые товары;
- обоснование цены товара.

Стратегия цен. При стратегическом подходе к ценам уточняется, каковы желаемые уровни цен, какие методы ценообразования необходимо использовать ("средние издержки +прибыль", цены с ориентацией на покупателя и конкурента и т.п.), какова должна быть система скидок.

Известный специалист в области маркетинга Ф. Котлер называет следующие виды стратегий ценообразования:

- 1) стратегия «снятия сливок»;
- 2) стратегия первичного внедрения на рынок;
- 3) стратегия установления оптимального интервала между ценами товаров, входящих в одну товарную группу;
- 4) стратегия установления цен на дополняющие изделия;
- 5) стратегия установления цен на побочные продукты;
- 6) стратегия установления цен на товарный набор;
- 7) стратегия корректировки цен с учетом сезонности, объема покупок, формы оплаты.

4.3. Производственная стратегия

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.

Основными компонентами производственной стратегии являются:

- 1) базовая стратегия производства;
- 2) производственно-инженерная стратегия;
- 3) стратегия размещения производства.

Базовая стратегия производства. Основное содержание данной стратегии заключается в установлении интегрированного баланса между используемым оборудованием, рабочей силой и выпускаемой продукцией.

В процессе формирования стратегии производства предприятию необходимо учитывать следующие факторы:

- 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 рекомендациями покупателей продукции.

В качестве основных стратегических альтернатив базовой стратегии производства можно назвать:

- полное удовлетворение спроса – предприятие производит столько продукции, сколько требуется ее на рынке. В этом случае запасы продукции являются минимальными, а затраты на ее производство могут быть высокими в силу постоянного изменения объема выпуска;
- производство продукции по среднему уровню спроса, когда предприятие накапливает запасы продукции при падении спроса и удовлетворяет возросшую потребность рынка за счет данных накоплений;
- производство продукции по нижнему уровню спроса (стратегия пессимиста), когда недостающие на рынке товары производят конкуренты или предприятия-партнеры.

Производственно-инженерная стратегия. Данная стратегия разрабатывается для участия производственных подразделений в формировании решений по проектированию и модификации продукции. В идеале хорошо сконструированный продукт, с одной стороны, отвечает изменившимся потребностям рынка, включая требования по безопасности и качеству, а с другой стороны, удовлетворяет требованиям производства по низкой себестоимости и эффективности использования производственных ресурсов.

Вместе с тем на практике часто между функциональными подразделениями предприятия возникают конфликтные ситуации. Так, например, службы предприятия, которые занимаются научно-исследовательскими разработками, могут навязать производству весьма ненадежные и экономически не эффективные технологии, а, в свою очередь, производственные подразделения предприятия могут выступать против использования новых технологий, переналадок нового оборудования, стремясь обеспечить стабильное функционирование производства. В такой ситуации руководство предприятия должно предпринимать действия по обеспечению равновесия между подразделениями, добиваться компромисса, который поможет предприятию достичь глобальных целей своего развития.

Следовательно, производственно-инженерная стратегия может разрабатываться как «стыковая» стратегия, позволяющая выражать интересы производственных подразделений при формировании общесистемных решений, каковыми могут являться создание и модификация нового продукта.

Стратегия размещения производства. Данный вид стратегии представляется важным для крупных предприятий, которые имеют развитую внутрифирменную специализацию и кооперацию. Кроме того, стратегия может быть разработана для осуществления проектов нового строительства. В процессе разработки следует учитывать экономические, социополитические и географические факторы, среди которых можно отметить следующие:

- величину транспортных расходов;
- наличие квалифицированной рабочей силы и ее стоимость;
- наличие источников сырья или рынков сбыта;
- политическую стабильность;
- наличие экономических льгот, предлагаемых региональными органами управления;
- другие.

4.4. Инновационная стратегия

Инновационная стратегия предприятия должна повышать и/или поддерживать конкурентный статус выпускаемой предприятием продукции. Инновационная стратегия предприятия должна отражать со-

держание и основные направления процесса инновационного развития предприятия.

Анализ современной инновационной проблематики дает возможность выделить следующие основные виды инноваций:

- инновация продукции (услуг);
- инновация технологических процессов или технологическая инновация;
- организационная инновация;
- социальная инновация.

Инновация продукции (услуг) представляет собой процесс обновления сбытового потенциала предприятия, обеспечивающего выживаемость предприятия, расширение его доли на рынке, сохранение клиентов, укрепление независимого положения предприятия и т.п.

Инновация технологических процессов, или технологическая инновация – это процесс обновления производственного потенциала предприятия, который направлен на рост производительности труда и экономии ресурсов, что, в свою очередь, дает возможность увеличивать прибыль, усовершенствовать технику безопасности, проводить экологические мероприятия, внедрять новые информационные технологии.

Организационная инновация представляет собой процесс совершенствования организации производства и управления предприятия.

Социальная инновация – это процесс улучшения социальной сферы предприятия, который мобилизует персонал на реализацию стратегии предприятия; расширяет возможности предприятия на рынке рабочей силы; укрепляет доверие к социальным обязательствам предприятия перед работниками и обществом в целом.

Между названными видами инноваций существует тесная взаимосвязь. Так, например, инновации в сфере продукции и услуг могут потребовать изменений в процессе производства и организации сбыта, а также в подготовке персонала предприятия.

В процессе разработки бюджета инновационной деятельности на предприятии для определения и оценки затрат по отдельным инновационным проектам и эффективности инновационной деятельности в целом могут использоваться экономические и технологические критерии, такие, как объем продаж, достижение лидирующего положения на рынке, доход на единицу вложений и др.

Доля средств, выделяемых на инновационную деятельность, в общем объеме финансирования деятельности предприятия определяется его руководством индивидуально и зависит от рядов факторов, основными из которых являются:

- отраслевая принадлежность предприятия;
- базовая стратегия предприятия;
- объем финансовых ресурсов предприятия.

Анализ и выбор предпочтительной инновационной стратегии для крупной многопродуктовой компании возможен на основе матрицы (3 × 3) темпов роста рынка и конкурентоспособности. Основные стратегические альтернативы такой матрицы показаны на рис. 4.1.

Темпы роста рынка	высокие	Долгосрочные НИОКР, поддерживающие наступательную стратегию	Защитные НИОКР для сохранения рыночной продукции	НИОКР с целью выхода на рынок: лицензирование, разбойничья стратегия
	средние	Защитные НИОКР (только если необходимо) Отказ от НИОКР		
	низкие	Отказ от НИОКР		
		сильная	средняя	слабая
Конкурентоспособность				

Рис. 4.1. Матрица инновационных стратегий

Наступательная стратегия научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок (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 удержать 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 среднесрочном периодах.

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.

4.5. Финансовая стратегия

Финансовая стратегия предполагает формирование и использование финансовых ресурсов для реализации базовой стратегии предприятия и соответствующих курсов действий. Она позволяет экономическим службам предприятия создавать и изменять финансовые ресурсы и определять их оптимальное использование для достижения целей функционирования и развития предприятия.

Важность данной функциональной стратегии заключается в том, что именно в финансах отражаются через систему экономических показателей все виды деятельности, происходит балансировка функциональных задач и их подчиненность достижению основных целей предприятия. С другой стороны, финансы – это источник, исходный момент для выработки остальных функциональных стратегий, так как финансовые ресурсы часто выступают одним из важнейших ограничений объема и направлений деятельности предприятия.

Основными компонентами финансовой стратегии являются:

- 1) структура предпринимательства;
- 2) структура накопления и потребления;
- 3) стратегия задолженности;
- 4) стратегия финансирования функциональных стратегий.

Структура предпринимательства. В соответствии с базовой стратегией разрабатываются основные принципы финансовой стратегии:

- увеличение активов предприятия, в том числе финансовых ресурсов и рационализацию их структуры;
- основные направления распределения прибыли;
- обеспечение ликвидности предприятия.

Особое внимание уделяется определению источников финансирования, в том числе заемным возможностям (например, может быть обоснована специальная политика получения займов).

Структура накопления и потребления. Данный компонент финансовой стратегии заключается в оптимизации соотношения между фондами потребления и накопления, обеспечивающего реализацию базовой стратегии.

Стратегия задолженности. Она определяет основные элементы кредитного плана: источник получения кредита, сумму кредита и график его возвращения. Важность данного компонента финансовой стратегии предприятия обуславливается тем, что кредитоспособность предприятия один из основных свойств стабильного существования на рынке. Именно по этой причине способы и методы получения кредитов и их погашения выделяются в специальную стратегию задолженности.

Стратегия финансирования функциональных стратегий и крупных программ. Данный компонент финансовой стратегии предполагает такое управление финансированием функциональных стратегий и круп-

ных программ, которое не укладывается в годовой период. Чаще всего данная стратегия включает в себя решения по капитальным вложениям:

- на социальные программы;
- на улучшение и восстановление существующих активов (основных производственных фондов);
- на новое строительство, приобретение и поглощение, НИОКР и т.д.

В результате реализации всех компонентов финансовой стратегии предприятия разрабатывается долгосрочный финансовый план, который рассматривается в качестве синтезирующего документа, балансирующего все функциональные стратегии, крупные программы и обеспечивающего достижение выработанных ранее стратегических целей развития предприятия.

Защищенность финансовой стратегии предприятия предполагает, что она спроектирована с определенным «запасом прочности», учитывающая возможные возмущения внешней среды. Наличие финансовых резервов, четкая скоординированность функциональных стратегий и означает защищенность финансовой стратегии с точки зрения реализации стратегических целей развития.

4.6. Социальная стратегия

В качестве основных компонентов социальной стратегии отечественного предприятия можно назвать следующие:

- 1) стратегия развития кадрового потенциала;
- 2) базовая социальная стратегия.

Стратегия развития кадрового потенциала предприятия. Каждое предприятие должно ясно представлять, каким образом и по каким направлениям оно будет развивать профессиональные и творческие способности персонала, которые являются важнейшим фактором, определяющим потенциал успеха. При любом варианте базовой стратегии развития предприятия необходимо учитывать, с помощью каких кадровых ресурсов можно ее реализовать. Разработка базовой стратегии должна осуществляться с учетом настоящих и будущих возможностей персонала.

Стратегия развития кадрового потенциала предприятия связана с реализацией на практике различных аспектов управления персоналом предприятия. Представляется, что эта стратегия должна рассматриваться как непрерывный процесс, включающий следующие элементы:

- планирование кадровых потребностей предприятия, в процессе которого необходимо учитывать как количественные, так и качественные его характеристики;
- стратегию использования, сохранения, а в случае необходимости, сокращения персонала;
- стратегию развития персонала.

Базовая социальная стратегия. Содержание данной стратегии заключается в обеспечении комплексного развития социальной сферы предприятия, которая может включать следующие составляющие: улучшение условий и охраны труда, укрепление здоровья работающих, улучшение жилищно-бытовых и социально-культурных условий, работающих и их семей.

4.7. Стратегия организационных изменений

Достижение системы целей, поставленных предприятием, представляется возможным только при наличии адекватной организационной структуры. В современных условиях усиление процесса глобальной конкуренции и, как следствие, необходимость скорейшего улучшения использования ключевых факторов успеха (издержки, качество продукции, сроки выполнения заказов) требуют от предприятий повышения организационной гибкости и адаптационной способности.

В рамках определенных качественных переходов развития предприятия в процессе выработки стратегии также происходят организационные изменения, которые должны наиболее эффективно способствовать достижению поставленных целей.

Коренная перестройка организационной структуры предприятия связана со значительными кадровыми перемещениями, часто вызывает серьезное осложнение микроклимата в организации и существенно влияет в первое время на работоспособность. Кроме того, серьезные изменения в процедурах принятия решений требуют времени для работников с целью адаптации к нововведениям. Именно по этой причине существенные организационные изменения не могут происходить очень часто.

Однако разработка стратегии требует постоянных изменений структуры, причем не всегда существенных. В этом случае применяются структурные настройки (частичные организационные изменения). Они предусматривают внесение отдельных корректировок в сложившуюся организационную структуру, систему ценностей и процессы, протекающие в рамках предприятия. Любому организационному изменению на предприятии должен предшествовать серьезный анализ существующей организационной структуры на соответствие разрабатываемой стратегии развития. Результатом анализа служит ответ на два ключевых вопроса:

1. Необходима ли существенная перестройка структуры управления или ее эволюционное развитие?
2. Какие конкретные изменения организационной структуры необходимо предпринять для приведения ее в соответствие с выбранной стратегией развития предприятия?

Как свидетельствует опыт промышленно развитых стран Запада, для реализации стратегии организационных изменений на предприятии

необходимо разрабатывать программу организационно-культурных перемен. Кроме того, необходимо привлечение персонала к участию в организационных изменениях, проведение переговоров и заключение соглашений, стимулирование и поддержка персонала, кадровые перестановки и назначения и др. Само стремление предприятия к организационным изменениям не является гарантией выживания или получения преимуществ в конкурентной борьбе.

4.8. Стратегия внешнеэкономической деятельности

В настоящее время все больше компаний стремится выйти на международный рынок. Основная причина – желание снизить издержки за счет расширения масштабов деятельности, за счет налоговых льгот, а также стремление получить доступ к дешевым и уникальным ресурсам, технологиям. Предприятие, выходящее на мировую арену, должно иметь показатели, опережающие национальный уровень на десятилетия. Главная цель международных стратегий – формирование конкурентных преимуществ в мировом масштабе за счет использования выгодных возможностей ведения бизнеса в различных странах, международного взаимодействия.

В целом стратегия внешнеэкономической деятельности может включать:

- перемещение внешнеэкономической деятельности из затухающих или менее экономически эффективных отраслей мировой экономики в развивающиеся или более экономически эффективные отрасли мировой экономики, а это подразумевает перемещение капитала в различных его формах;
- осуществление прямых капиталовложений в зарубежные страны;
- создание международного концерна, включающего определенное количество предприятий, расположенных в разных странах;
- создание или приобретение предприятия, позволяющего производить разнообразную продукцию в различные сезоны года и по этой причине снизить риск сезонного уменьшения торгового оборота;
- перемещение капитала из стран, где высокие налоги, в страны с относительно низкими налоговыми ставками;
- использование особого вида аренды – лизинга в финансировании различных внешнеэкономических операций как по импорту оборудования, так и по экспорту готовой продукции.

4.9. Экологическая стратегия

Экологическая стратегия – один из центральных элементов экологического менеджмента на стратегическом уровне.

Базисные стратегии фирмы направлены преимущественно на снижение затрат, повышение качества продукции, лидерство в скорости поставок и быстроте реагирования на требования рынка. Однако с возрастанием значения для бизнеса экологических факторов круг традиционных параметров, которые определяют потенциал успеха фирмы, расширяется за счет экологических и социальных параметров. Экологические факторы необходимо учитывать при разработке стратегии предприятия: либо путем включения в стратегии экологических составляющих, либо посредством разработки самостоятельной экологической стратегии. В обоих случаях должна быть постоянная оптимизация взаимоотношений между экономикой и экологией.

В зависимости от степени учета экологических требований и норм стратегии делятся на пассивные и активные.

Пассивная экологическая стратегия ограничивается выполнением существующих экологических законов, стандартов, нормативов.

Активная экологическая стратегия заключается в том, что противоречия между экономикой и ООС разрешаются на более глубоком уровне. Природоохранные требования рассматривают как шанс изменить продукт, технологию, поднять уровень компетенции персонала. Процесс управления предприятием в целом организуется таким образом, чтобы коммерческие и природоохранные цели были согласованы.

К числу базисных стратегий, основанных на принципе устойчивого развития, относят:

- стратегию достаточности. В основе такой стратегии – добровольное ограничение потребления и соответствующего изменения стиля жизни;

- стратегию чистого производства. Обеспечивает минимизацию негативного влияния на ОС отдельного предприятия путем радикального изменения технологии (чистое производство), номенклатуры выпускаемой продукции и применяемого сырья;

- стратегию эко-эффективности. Обеспечивается существенное увеличение коэффициента использования сырьевых ресурсов и коэффициента полезного действия всех техпроцессов;

- стратегию циркулярности. Обеспечивается минимизация отходов и сокращения нагрузки на природу посредством формирования между предприятиями своеобразных индустриальных снабженческих цепей, реализующих кругооборот потоков сырья, отходов;

- стратегию кооперирования. Обеспечивается согласованное сокращение отрицательного воздействия на состояние природной среды со стороны целой группы предприятий, кооперирующихся между собой в совместном решении экологических проблем, в ресурсосбережении и минимизации отходов.

Контрольные вопросы

1. В чем смысл функциональных стратегий предприятия? Почему они еще носят название «поддерживающих стратегий»?
2. Какие виды функциональных стратегий вы знаете?
3. Что такое «функциональная сфера»?
4. Каковы основные составляющие маркетинговой стратегии?
5. Каково основное назначение производственной стратегии?
6. Перечислите основные виды производственной стратегии.
7. В чем смысл инновационной стратегии организации?
8. Перечислите основные компоненты финансовой стратегии организации.
9. Зачем организации необходима социальная стратегия? За какие функциональные сферы она отвечает?
10. Что такое организационные изменения и как они связаны с развитием организации?
11. В чем заключается сущность стратегии организационных изменений.
12. Какими могут быть направления внешнеэкономической стратегии предприятия?
13. В каких случаях организации необходима стратегия внешнеэкономической деятельности?
14. В чем смысл экологической стратегии предприятия?
15. Чем активная экологическая стратегия отличается от пассивной?

Тесты

1. *Функциональные стратегии также называются*
 - а) конкурентными;
 - б) поддерживающими;
 - в) корпоративными;
 - г) деловыми.
2. *Функциональные стратегии обеспечивают*
 - а) создание конкурентного преимущества;
 - б) синергетический эффект за счет объединения двух или более бизнес-единиц в рамках одного предприятия;
 - в) поддержку выполнения деловой стратегии предприятия;
 - г) создание конкурентного преимущества за счет удлинения технологической цепочки предприятия.
3. *Функциональные стратегии отражают конкретные пути достижения специфических целей предприятия, стоящих перед его*
 - а) высшим руководством;
 - б) стратегическими бизнес-единицами;
 - в) персоналом;
 - г) функциональными службами.

4. К функциональным стратегиям относятся

- а) маркетинговая стратегия;
- б) стратегия дифференциации;
- в) стратегия фокусирования;
- г) стратегия внешнеэкономической деятельности.

5. К функциональным стратегиям относятся

- а) финансовая стратегия;
- б) стратегия диверсификации;
- в) инновационная стратегия;
- г) стратегия лидерства в издержках.

6. Стратегические направления в сфере производства

- а) развитие производственной инфраструктуры;
- б) управление качеством;
- в) мотивация персонала;
- г) разработка новых видов продукции.

7. При разработке функциональной стратегии необходимо

а) определить роль и конкретное содержание функциональной под-
системы

- б) четко провести разграничения между функциональными областями
- в) определить тип конкурентного преимущества
- г) определить ключевые факторы успеха отрасли

8. Составляющие маркетинговой стратегии:

- а) ценовая политика;
- б) система мотивации персонала;
- в) выбор каналов распределения;
- г) привлечение заемного капитала.

9. Задачи финансовой стратегии:

- а) систематическое обновление оборудования;
- б) рост стоимости собственного капитала;
- в) улучшение условий труда;
- г) оптимизация соотношения собственного и заемного капитала.

*10. Разработку систем мероприятий по решению природоохран-
ных проблем предполагает стратегия*

- а) производственная
- б) финансовая
- в) социальная
- г) экологическая

Ответы для самопроверки: **1** – б; **2** – в; **3** – г; **4** – а, в; **5** – а, в; **6** – а, б; **7** – а, б; **8** – а, в; **9** – б, г; **10** – г.

Упражнения и ситуации для анализа

1. *Какие функциональные стратегии и их виды могут быть актуальными для следующих организаций:*

- 1) новая сеть магазинов бытовой техники пытается проникнуть на рынок, используя стратегию дифференциации персонала;
- 2) производитель металлических труб пытается стать лидером на российском рынке металлопроката;
- 3) научно-производственная компания «Фарм-био» приступила к производству не имеющей аналогов биологически активной добавки.

2. *В чем существенное различие на функциональном уровне стратегического управления крупной диверсифицированной корпорации и компании, занимающейся производством одного вида продукции?*

3. *Вам поручено провести маркетинговый аудит предприятия, выпускающего товары промышленного назначения. Составьте перечень вопросов для руководителя и специалистов предприятия, ответы на которые позволят вам установить положение дел на предприятии и выработать рекомендации по развитию стратегического маркетинга.*

4. «Инновационная стратегия промышленного предприятия»

Руководство завода, выпускающего станки для промышленных предприятий, стремясь повысить качество производимой продукции, приняло решение выделить значительные средства на создание банка инновационных идей, в который включаются:

- предложения по производству новых видов продукции с использованием имеющихся производственных мощностей и технологий;
- предложения по разработке новых функциональных возможностей выпускаемой продукции;
- предложения по совершенствованию сети послепродажного обслуживания продукции, выпускаемой предприятием;
- конструкторские разработки, в результате которых могут обеспечиваться новые функциональные возможности выпускаемой предприятием продукции или новые виды продукции;
- проведение патентного поиска.

На первом этапе реализации принятого решения затраты на содержание банка инновационных идей превысили выручку, порученную от реализации нововведений.

Вопросы

1. Проанализируйте инновационную стратегию завода, выпускающего станки для промышленных предприятий. Каковы основные ее элементы?

2. Считаете ли вы оправданной инновационную стратегию предприятия?

3. Как принятые руководством завода решения характеризуют систему управления заводом?

5. «Функциональные стратегии Макдональдс»

Одна из крупнейших в мире компаний в области индустриального приготовления пищи и быстрого обслуживания населения – «Макдоналдс» на протяжении своего многолетнего развития сталкивалась с различными по остроте, сложности и характеру проблемами. Каждая требовала адекватного управленческого решения, от эффективности которого зависели дальнейшее развитие компании, успешность ее деятельности. Рассмотрим следующие четыре ситуации.

Ситуация 1. Одним из стратегических направлений деятельности компании «Макдоналдс» стало применение конвейерных технологий приготовления пищи, что позволило поставить этот процесс на индустриальную основу. Однако его внедрение столкнулось с определенными трудностями: приготовление одного из основных блюд ассортимента – картофеля «фри» – не поддавалось механизации. Картофель получался то недожаренным, то пережаренным. Это тормозило решение стратегической задачи индустриализации процесса приготовления пищи, которая давала бы компании неоспоримое конкурентное преимущество,

Ситуация 2. На одном из этапов бурного роста сети ресторанов в ряде новых для деятельности «Макдоналдса» стран контроль за кадровым составом руководителей открывающихся ресторанов был ослаблен. Это привело к тому, что в них резко упало качество обслуживания посетителей, а это не могло не сказаться отрицательно на имидже компании в этих странах, в частности во Франции. Необходимо было срочно принимать меры для поддержания имиджа компании.

Ситуация 3. Очередная проблема на пути индустриализации процесса приготовления пищи возникла в связи с тем, что мясной фарш для гамбургеров – одного из основных продуктов компании – при замораживании терял вкусовые качества, несмотря на то, что продолжительность хранения мясного фарша была достаточно длительной.

Ситуация 4. Выходя на рынок новой страны, компания «Макдоналдс» придерживалась следующей тактики – она стремилась приспособить свои блюда к национальным особенностям той страны, где открывалась сеть ресторанов. Это часто приводило к нежелательному для компании результату.

Вопросы

1. Проанализируйте приведенные выше управленческие ситуации и оцените влияние того или иного результата их разрешения на деятельность компании «Макдоналдс». Какие решения стоило бы принять компании в каждой из сложившихся управленческих ситуаций?

2. В каких функциональных сферах возникли проблемы, описанные в каждой из ситуаций?

3. Какие функциональные стратегии должны быть задействованы для обеспечения конкурентоспособности компании Макдональдс на рынке фаст-фуда?

Тема 5. РОЛЬ МИССИИ И ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ

5.1. Видение организации и его роль в стратегическом менеджменте.

5.2. Роль миссии в стратегическом управлении.

5.3. Постановка стратегических целей.

5.4. Дерево целей.

5.1. Видение организации и его роль в стратегическом менеджменте

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

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

Стратегическое видение необходимо руководству компании, чтобы снять все сомнения относительно долгосрочных перспектив развития компании. Хорошо обоснованное стратегическое видение – это обязательное условие для обеспечения эффективного стратегического лидерства. Менеджер не может работать эффективно в качестве лидера или разработчика стратегии без ясной концепции своего бизнеса. Стратегическое видение и миссия-предназначение всегда крайне индивидуальны. Они как бы выделяют одну компанию из других, наделяя ее собственными отличительными чертами.

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. Формирование видения начинается с образа существующей организации и его описания. Затем эксперты создают образ желаемого будущего состояния организации и после составления описания указанного образа определяют разрыв между желаемым будущим и настоящим состоянием организации.



Рис. 5.1. Схема разработки видения

Концепция стратегического видения имеет огромное значение в современном мире бизнеса. Во-первых, видение является хорошим средством мотивации работников фирм, особенно крупных и децентрализованных, поскольку оно помогает сплотить и объединить деятельность людей в едином направлении, а также способствует созданию корпоративного духа. Во-вторых, видение создает чувство перспективы в деятельности организации, обеспечивает преемственность следующих друг за другом целей компании. Любая цель ограничивает рамки действий фирмы, а у видения нет финишной черты, оно призвано генерировать импульсы постоянного прогресса компании. 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 и содержать ориентиры, которые могут служить основой для разработки стратегии.

Видение относится лишь к будущему: оно теряет свою «силу» при достижении желаемого состояния предприятия и должно быть сформулировано вновь. Одна из составляющих видения – миссия.

5.2. Роль миссии в стратегическом управлении

В отличие от стратегического видения миссия определяет не то, чем компания должна стать в перспективе, а те ее намерения, которые должны осуществиться в настоящем и обозримом будущем.

Миссия является значительно более конкретным ориентиром, чем видение. У миссии есть своя финишная черта – временной горизонт, по истечении которого она должна быть выполнена. Оптимальный срок выполнения миссии организации – от пяти до десяти лет.

Миссия представляет собой обобщенную формулировку главной цели компании. Как правило, это амбициозное намерение, требующее напряжения всех сил компании и содержащее определенные риски деятельности.

Наличие четко сформулированной миссии имеет большое значение для успешной деятельности компании. Это обусловлено тем, что:

– миссия является базисом, точкой опоры для всех плановых решений компании, для дальнейшего определения целей и задач,

– миссия создает стандарты распределения ресурсов организации и создает базу для оценки их использования в процессе функционирования организации;

– миссия создает уверенность, что компания последовательно преследует непротиворечивые, ясные, сравнимые цели;

– миссия помогает сотрудникам компании сосредоточить усилия на выбранном направлении и объединить их действия;

– миссия способствует установлению определенного климата в организации, именно через нее до сотрудников доводится философия организации ее ценности и принципы.

При разработке миссии необходимо в той или иной степени учесть интересы собственников компании, ее сотрудников, покупателей продукта компании, деловых партнеров, государственных институтов, а также общественности в целом.

Разработка миссии организации опирается на историю фирмы, на среду ее обитания, на имеющиеся ресурсы, на способ действия собственников и управленческого персонала, на отличительные особенности организации.

Содержание миссии должно включать в себя следующие основные пункты:

– философию бизнеса компании;

– описание продуктов и (или) услуг, предлагаемых компанией,;

- описание технологий и производственных процессов;
- категории целевых групп потребителей;
- характеристика рынка и конкурентные преимущества;
- целевые ориентиры компании.

Сформированная миссия непременно скажется на имидже организации. Имидж влияет на миссию, а миссия, в свою очередь, на имидж. Умело составленная миссия способна существенно улучшить имидж фирмы.

Миссия не должна зависеть от текущего состояния организации, форм и методов ее работы, так как в целом она выражает устремленность в будущее, показывая, на что будут направляться усилия и какие ценности будут при этом приоритетными. Она является комплексной целью, очень важной как для внутренней, так и для внешней сферы деятельности организации.

Внутри организации миссия дает персоналу понимание целей организации и помогает выработке единой позиции, способствующей укреплению организационной культуры. В противном случае, без формально выраженной миссии как ориентира руководители имели бы в качестве основы для принятия решений только свои индивидуальные ценности. Результатом чего может быть огромный разброс усилий, а не единство целей, имеющее существенное значение для успеха организации.

Во внешней среде миссия способствует созданию цельного образа организации, объясняя, какую экономическую и социальную роль в обществе она стремится играть. Таким образом, миссия детализирует статус фирмы и обеспечивает направления и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях.

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.

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

В общих чертах формулировка миссии организации должна содержать:

- 1) определение сферы деятельности;
- 2) рабочие принципы фирмы по отношению к окружающей среде;
- 3) базовые ценности внутри фирмы, рассматриваемые как культура организации.

Сфера деятельности организации в рамках формулировки миссии организации может быть определена по-разному, более широко или узко. Например, общее определение – транспорт, детальное определение – автомобили.

При определении сферы деятельности обычно принимают во внимание три группы факторов:

- 1) область потребностей (что производить?);
- 2) целевая группа потребителей (для кого производить?);
- 3) технология и функциональное исполнение (как удовлетворяются потребности?).

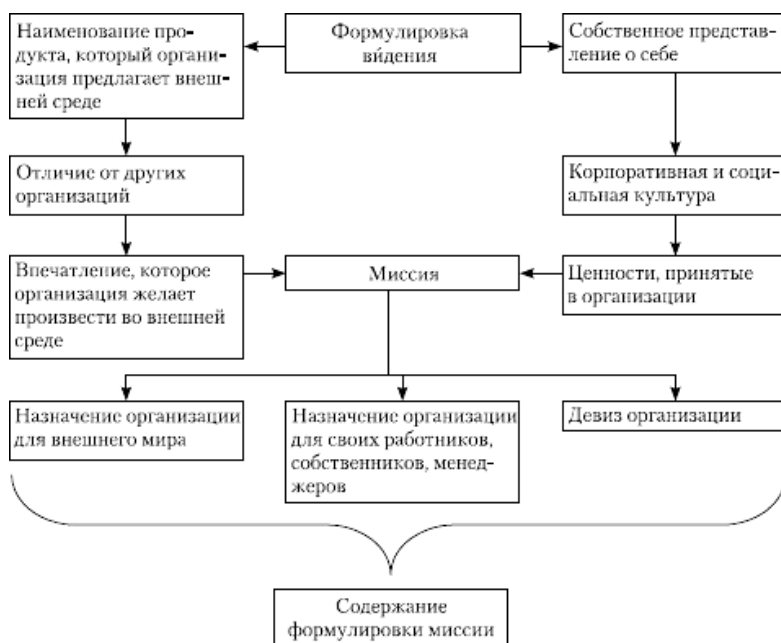


Рис. 5.2. Схема разработки миссии

Большинство успешных современных фирм в формулировке миссии выделяют основные заинтересованные группы, потребности которых стремится удовлетворить компания, и определяет основные направления стратегии достижения поставленных целей. Достижение указанных целей должно обеспечить создание и поддержание лояльного отношения к компании всех заинтересованных групп (потребителей, поставщиков, акционеров, сотрудников, общество), от которых зависит успех организации.

5.3. Постановка стратегических целей

Определение цели – это более конкретный, чем миссия, уровень принятия решений, требующий выработки соответствующих стратегических задач. Стратегия, разработанная для достижения одних целей, не будет применима для достижения других целей. Следует различать цели общие, разрабатываемые на долгосрочную перспективу для фирмы в целом, и цели специфические, устанавливаемые по основным видам и функциональным направлениям деятельности на основе общих целей организации.

Сам процесс постановки целей в организации в основном происходит сверху вниз. П. Друкер, разработчик метода управления по целям, считал, что каждый руководитель в организации, от наивысшего до самого низшего уровня, должен иметь четкие цели, которые обеспечивают поддержку целей руководителей, находящихся на более высоком уровне. Когда осуществляется процесс выработки целей, необходим двусторонний обмен информацией, чтобы обеспечить понимание каждым сотрудником его конкретных целей. Кроме уяснения ожидаемых результатов двусторонний обмен информацией позволяет подчиненным сообщить руководителям, что им требуется для достижения поставленных целей.

Эффективность целей – это базовый критерий стратегического целеполагания. Чтобы цели вели к эффективным решениям, а затем и к действиям, они должны удовлетворять ряду требований.

1. Цели должны быть конкретными и измеримыми. Выражая свои цели в конкретных измеримых формах, организация создает четкую базу отсчета для последующих решений и выполнения контрольных функций. Чем более конкретно сформулирована цель, тем легче ее достичь.

2. Цели должны быть ориентированными во времени. Конкретный горизонт прогнозирования представляет собой другую характеристику эффективных целей.

3. Цели должны быть реалистичными. Цель должна быть достижимой. Установление цели, которая превышает возможности организации или несоизмерима с внешними факторами, может привести к отрицательным последствиям. Существенным также является то, что цели представляют собой важные мотивы поведения людей в организации. Если цели нереалистичны, стремление работников к успеху будет блокировано и их мотивация ослабнет, поскольку вознаграждения и повышение по службе в основном связаны с достижением цели.

4. Цели должны быть сопоставимыми и взаимно поддерживающими. Стратегическое планирование имеет системный характер, что должно обеспечиваться разработкой скоординированных целей на гори-

зонтальном уровне и взаимно поддерживающих – в рамках управленческой вертикали (иерархия целей). Сопоставимыми должны быть цели различных функциональных областей, быть согласованы с производственными возможностями организации, показатели прибыли должны соответствовать показателям рыночной позиции (определенному росту продаж) и т.д. Взаимоподдержка обеспечивается правильной разбивкой целей на подцели в рамках внутренней иерархии, когда каждая цель должна соответствовать цели более высокого уровня.

Таблица 5.1

Цели функциональных областей

Ключевая область	Описание цели
1	2
Прибыльность (доходность, рентабельность)	Может выражаться в различных показателях, таких, как объем прибыли, доход на инвестированный капитал, отношение прибыли к объему продаж (коэффициент чистой прибыли) и др.
Положение на рынке	Может описываться следующими понятиями: доля рынка, объем продаж в денежном или натуральном выражении, рыночная (отраслевая) ниша
Производительность	Может быть выражена отношением выхода к входу, а также в виде издержек на единицу продукции
Инновации	Определяют новые способы ведения бизнеса (новые технологии и методы организации производства, внедрение на новые рынки и т. д.) и могут выражаться как в денежных, так и в других показателях
Продукция	Кроме показателей объема продаж или прибыльности по отношению к конкретному изделию (ассортименту изделий) цели могут быть связаны с выведением нового товара на рынок или снятия с производства
Финансовые ресурсы	Могут быть выражены движением денежной наличности, структурой капитала, выпуском ценных бумаг, оборотным капиталом, выплатой дивидендов
Производственный потенциал	Можно описать с помощью таких показателей, как: производственные мощности, постоянные затраты, единицы продукции в натуральном и денежном выражении
Организация (с точки зрения процесса)	Определяет изменения в структуре или деятельности, может выражаться любым количеством целей

1	2
Персонал	Цели могут определять выполнение трудовых функций и отношение к работе, профессиональное обучение, способы мотивации работников
Социальная ответственность	Может быть выражена целями в форме видов деятельности, ориентированных на участие в решении острых социальных проблем (экология, безработица)

Неэкономические цели в основном связаны с социальными задачами организации. Формулирование социальных целей является, безусловно, важной задачей, поскольку любая коммерческая организация — это не просто деловая структура, ориентированная на получение прибыли, но и объединение людей, имеющих определенные потребности. Именно от них зависит достижение успеха организацией.

Кроме этого нужно учитывать социальную ответственность организации перед обществом, что может выражаться в таких целях, как: создание дополнительных рабочих мест; оказание благотворительной помощи; принятие на работу безработных, инвалидов, молодых людей и т.д.

Экономические цели организации выражаются в показателях хозяйственной деятельности и могут быть количественными или качественными. Например, количественная цель – увеличение объема продаж на 5% к 2015 г., качественная цель – достижение организацией технологического лидерства в отрасли.

Общие цели необходимо преобразовать в четко сформулированные задачи с указанием ожидаемых результатов, на достижение которых будет направлена деятельность организации.

Задачи, стоящие перед большинством организаций, можно отнести к одной из четырех областей их деятельности: финансовой, обслуживания потребителей, хозяйственной деятельности и внутренних возможностей. Специфические задачи определяются природой организации, а именно: базовой отраслью, организацией производственного процесса, группой потребителей и динамикой рынка.

Процедура разработки целей организации заключается в том, что, отталкиваясь от формулировки миссии и учитывая целевые установки основных субъектов целеполагания, цели формулируются с учетом базовых и стратегических критериев (рис. 5.3).

При стратегическом управлении важно помнить о так называемой иерархической структуре стратегии, которая заключается в следующем: то, что на высшем уровне управления считается средством достижения каких-либо целей, на более низких уровнях оказывается целью. Из этого следует, что стратегия, разработанная для организации в целом, выступает в качестве цели по отношению к структурным подразделениям ор-

ганизации. На основании указанной цели и разрабатываются функциональные стратегии (политики) структурных подразделений, которые в свою очередь являются целями отдельных более мелких подразделений организации или отдельных работников.

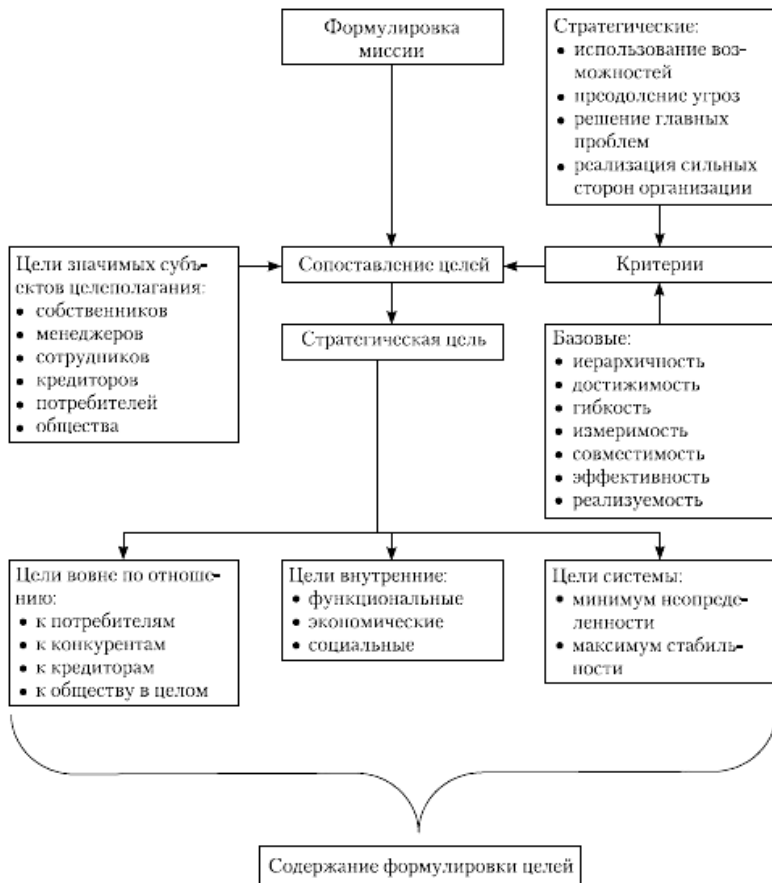


Рис. 5.3. Схема разработки стратегических целей организации

Исследователи констатируют тот факт, что постановка цели приводит к значительному увеличению производительности: это было установлено в 90 из 100 публикаций. Ни один из известных в настоящее время способов мотивации даже приблизительно не может повторить этот результат. Тем не менее, западные исследователи не смогли определить самую глубокую причину, стабильно приводящую к росту производительности труда персонала при постановке цели.

5.4. Дерево целей

Число и разнообразие целей и задач менеджмента требуют системного подхода к определению их состава. В качестве удобного апробированного на практике инструмента можно использовать модель в виде дерева целей.

Посредством дерева целей описывается их упорядоченная иерархия, для чего осуществляется последовательная декомпозиция главной цели на подцели по следующим правилам:

- общая цель должна содержать описание конечного результата;
- при развертывании общей цели в иерархическую структуру исходят из того, что реализация подцелей каждого последующего уровня является необходимым и достаточным условием достижения целей предыдущего уровня;
- при формулировке целей разных уровней необходимо описывать желаемые результаты, а не способы их получения;
- подцели каждого уровня должны быть независимы друг от друга и невыводимы друг из друга;
- фундамент дерева целей должны составлять задачи, представляющие собой формулировку работ, которые могут быть выполнены определенным способом в установленные сроки.

Количество уровней декомпозиции зависит от масштабов и сложности поставленных целей, от организационной структуры (рис. 5.4). 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.

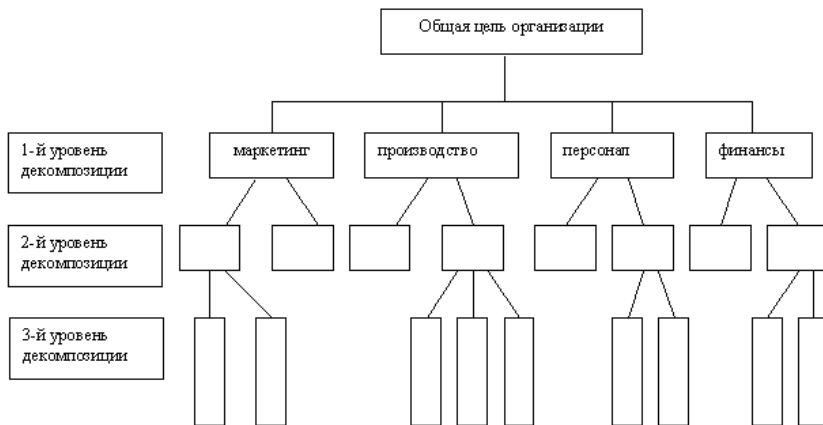


Рис. 5.4. Схема дерева целей

Рассмотрим, как строится дерево целей. *На первом этапе* формируется главная, глобальная цель фирмы, или миссия. Она имеет долгосрочный характер и должна быть направлена на выживание организации во внешней среде. Постановка этой цели должна быть тщательно подготовлена на основе предварительного анализа внешней среды организации, оценки внутренних ресурсов и возможностей. Цель является ориентиром, планируемым результатом деятельности организации, которая представляет собой сложную систему, состоящую из большого количества системных единиц. Задача руководителя — превратить цель организации в цели отдельных служб и подразделений, заставить разнородные системные единицы работать на один результат наиболее эффективным образом. При этом общая цель должна быть разложена на отдельные составляющие, которые будут ориентирами в деятельности отдельных подсистем организации (например, подразделений и служб).

На втором этапе происходит декомпозиция основной цели организации на цели второго уровня. Необходимость этого этапа обусловлена наличием сильно различающихся направлений деятельности организации по достижению основной цели и, следовательно, первичной специализацией управленческой структуры. Начальной, основополагающей целью ветви дерева стратегических целей организации должна стать идея, конкретизирующая миссию фирмы, о неотвратимости, а главное, о целесообразности функционирования и дальнейшего развития данного хозяйствующего субъекта.

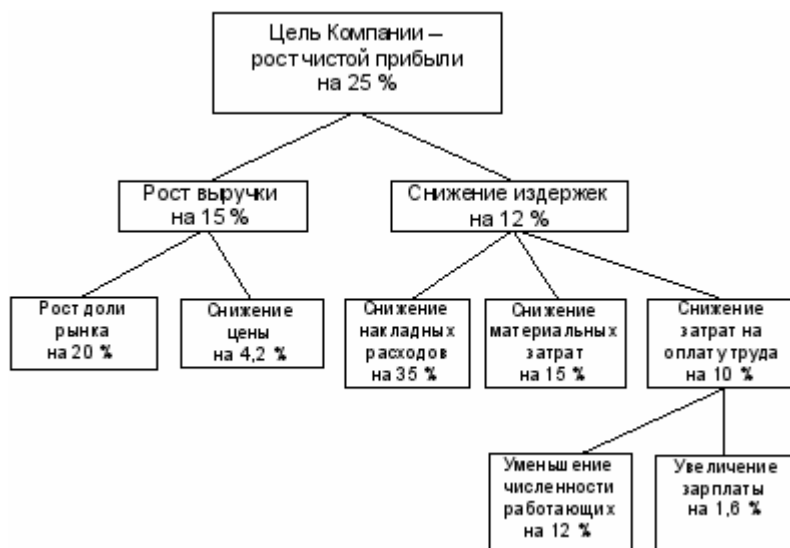


Рис. 5.5. Пример дерева целей

Методика построения дерева целей позволяет комплексно представить деятельность человека по достижению им заданного результата с учетом имеющихся организационных и материальных ресурсов. Деревом целей называется граф, выражающий отношения между вершинами, являющимися этапами или проблемами, подлежащими разрешению при достижении некоторой цели. Одна из главных задач построения деревьев целей (взаимосвязей) состоит в том, чтобы установить полный набор элементов на каждом уровне и определить взаимосвязи и соподчиненность между ними (качественный аспект). Другая задача – последующее определение коэффициента относительной важности (КОВ) элементов каждого уровня дерева взаимосвязей (количественный аспект).

Древовидный граф предполагает построение дерева целей по аналогии с логическим делением понятий, когда понятие большей объемности последовательно делится на понятия меньшей объемности. При помощи древовидного графа цель раскладывается в соответствии со структурой ее логического объема. К примеру, цель установления рационального режима работы предприятия логически может быть разложена на следующие подцели: определение дневных сроков работы предприятия и ее подразделений, установление времени больших и малых перерывов в работе, санитарных дней, графика выездных мероприятий и т.п. Такой порядок разложения сложной цели позволяет уяснить алгоритм ее достижения на основе понимания природы процесса, осуществляемого в связи с ее достижением.

При проектировании древовидных графов необходимо учитывать ряд закономерностей, обеспечивающих процедуре последовательного достижения заданного результата внутреннюю логику и простоту. Цели нижележащего уровня являются средствами для достижения вышестоящего уровня. Перевод вышележащих целей на уровень операционных целей, выражающихся в виде отдельных результатов работы. Процесс развертывания цели на подцели имеет ограничения по дроблению, вызванные целями исследования и характером исследуемой системы. Цель может быть представлена различными вариантами иерархических структур.

Выполнение логических правил при делении. При формировании иерархической структуры следует учитывать ограниченные возможности оперативной памяти человека. Чтобы сохранить целостность в восприятии человеком поставленной задачи, необходимо выделение подцелей в пределах от 2 до 9 компонентов по горизонтали и 5–7 уровней – по вертикали.

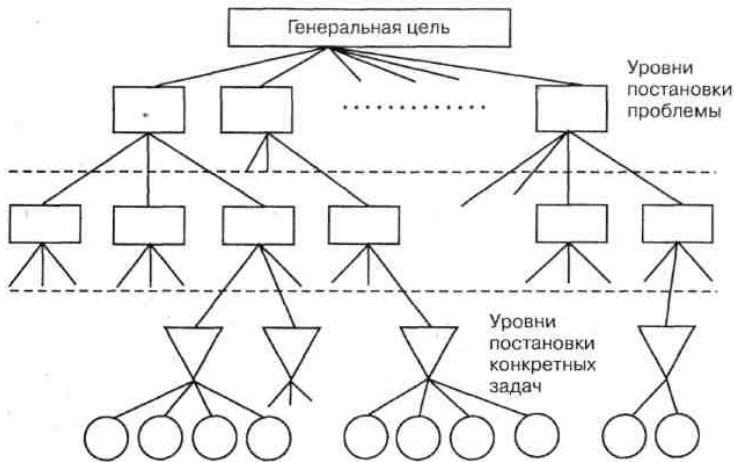


Рис. 5.6. Иерархическое разбиение цели на уровни

При разделении целей на подцели не всегда удастся отобразить в формулировке критерии оценки. Иногда в дополнение к дереву целей строится дерево критериев для уточнения дерева решений. Дерево взаимосвязей может представлять полный связный граф (содержать цели, мероприятия, ресурсы) или являться частным несвязным графом (содержать или цели, или мероприятия, или ресурсы). При построении связанного графа (цели – мероприятия – ресурсы) мероприятия следует структурировать для каждой конкретной цели, представленной на последнем уровне дерева целей, а ресурсы для каждого конкретного мероприятия, представленного на последнем уровне дерева мероприятий.

Контрольные вопросы

1. Что такое видение организации?
2. Чем видение отличается от миссии?
3. Какую роль играет видение в стратегическом управлении?
4. Что такое миссия с точки зрения стратегического менеджмента?
5. Какие существуют подходы к формированию миссии?
6. От чего зависит формулировка миссии предприятия?
7. Что такое эффективность целей?
8. В чем отличия стратегических целей от оперативных?
9. Какие требования предъявляют к эффективным целям?
10. Каков основной инструмент целеполагания в стратегическом менеджменте?
11. Что такое «дерево целей»?

12. Каков порядок построения дерева целей?
13. Что представляет собой фундамент дерева целей?
14. В чем основной смысл построения дерева целей?
15. На какое количество элементов рекомендуется делить цель по горизонтали и по вертикали при построении дерева?

Тесты

1. Видение – это:

- а) образное представление смысла деятельности и перспектив (будущего) организации;
- б) деловое понятие, отражающее предназначение бизнеса, его основную цель;
- в) конечное состояние, желаемый результат, которого стремится добиться любая организация;
- г) утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных.

2. Один из критериев качества целей деятельности организации – это:

- а) гибкость;
- б) достижимость;
- в) глобальность;
- г) разбивка на подцели.

3. Наиболее точное определение понятия «цель фирмы»:

- а) конкретные и измеримые состояния производственной деятельности, желаемые для фирм;
- б) предписанная работа, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки;
- в) конкретное конечное состояние или желаемый результат, которого хотела бы достичь организация;
- г) задания подразделениям организации для достижения к определенному времени.

4. Подходы к пониманию миссии:

- а) высокий;
- б) плоский;
- в) узкий;
- г) широкий.

5. Инструмент системного подхода к определению состава целей организации

- а) сценарий;
- б) стратегия;
- в) дерево целей;
- г) SWOT-анализ.

6. *Элементами конкретизации миссии являются:*

- а) задачи;
- б) цели;
- в) стратегии;
- г) планы.

7. *На формулирование миссии оказывают влияние факторы:*

- а) история организации;
- б) отличительные особенности организации;
- в) экономические показатели деятельности предприятия;
- г) перспективы развития бизнеса.

8. *К экономическим целям организации относят:*

- а) улучшение условий труда;
- б) оптимизацию долгосрочной нормы прибыли;
- в) повышение социальной ответственности бизнеса;
- г) улучшение структуры капитала.

9. *К неэкономическим целям организации относят:*

- а) улучшение условий труда;
- б) оптимизацию долгосрочной нормы прибыли;
- в) повышение социальной ответственности бизнеса;
- г) улучшение структуры капитала.

10. *Построение «дерева целей» идет:*

- а) снизу вверх;
- б) сверху вниз;
- в) от общего к частному;
- г) от частного к общему.

Ответы для самопроверки: **1** – а; **2** – б; **3** – в; **4** – в, г; **5** – в; **6** – б; **7** – а, б; **8** – б, г; **9** – а, в; **10** – б, в.

Упражнения и ситуации для анализа

1. *Возьмите миссию любого предприятия.*

Определить степень соответствия миссии предприятия следующим параметрам:

- определение отраслевого диапазона
- клиенты (кто? какие?)
- географические рамки деятельности
- принципы деятельности или ценности организации
- в чем уникальность предприятия или его продукта?

Какие стратегические цели и приоритеты предприятия можно выделить на основании данной миссии? Как может выглядеть видение данной организации?

2. У организации имеется следующий набор целей:

- обеспечение 90% охвата потребителей рекламными сообщениями;
- выход на рынок сбыта соседнего региона с существующим продуктом;
- войти в тройку лидеров рынка производимого продукта;
- внедрение современной системы управления качеством;
- достижение роста прибыли и продаж в 20%;
- повышение узнаваемости марки;
- повышение квалификации персонала.

Какие из перечисленных целей относятся к стратегическим?

3. «Постановка целей автотранспортного предприятия»

Для каждого автотранспортного предприятия одной из важнейших задач является снижение себестоимости перевозок. Значительное место в себестоимости занимают затраты на техническое обслуживание и ремонт подвижного состава, на горюче-смазочные материалы.

Иркутская автобаза связи (в данной ситуации рассматривается только основное предприятие автобазы, без филиалов в городах Оса и Слюдянка) является самостоятельным подразделением Управления федеральной почтовой связи Иркутской области. Автобаза представляет собой комплексное предприятие, т. е. занимается как выполнением перевозок, так и хранением, техническим обслуживанием и ремонтом подвижного состава.

Перевозки, осуществляемые данным предприятием, делятся на два вида – муниципальные (в основном почтовые грузы) и коммерческие (перевозка грузов для частных лиц и предприятий).

Осуществление платных перевозок стало практиковаться вследствие кризиса, охватившего экономику страны, и, в частности, в результате неплатежей, отсутствия денег в муниципальной сфере и др.

В целом по автотранспортному предприятию наблюдается следующее соотношение отчетных и плановых значений важнейших показателей деятельности:

- общая сумма затрат на перевозки увеличилась на тыс. руб.;
- наблюдается перерасход по статьям – фонд оплаты труда, горюче-смазочные материалы и масла, техническое обслуживание и ремонт, общехозяйственные расходы;
- относительная экономия достигнута по статьям затрат – амортизация, износ и ремонт шин.

На основе результатов анализа можно сделать следующие выводы: план по объему транспортных услуг (муниципальные и коммерческие перевозки) перевыполнен на 1,12%. Также наблюдается перевыполнение плана по отдельным группам доходов. Преобладающую

роль в структуре доходов занимают почасовые доходы от перевозок, так как они получены от основной деятельности предприятия. Прочие доходы получены от сдачи помещений в аренду, ремонта постороннего транспорта, реализации автомобилей.

План по общей прибыли перевыполнен на 13,21%. Основную часть прибыли составляет прибыль, полученная от почасовых перевозок (более 90%), прочая составляет десятую часть.

Таким образом, иркутская автобаза связи получает доход преимущественно от основного вида деятельности, а величина прочих доходов составляет 2,4%. План по всем технико-эксплуатационным и экономическим показателям выполнен и перевыполнен, за исключением показателя списочного количества автомобилей. Одним из резервов увеличения мощностей иркутской автобазы связи является расширение списочного количества автомобилей. Следует отметить, что предприятие обходится собственными финансовыми ресурсами, что повышает уровень его автономии, но негативно сказывается на маневренности. Степень изношенности парка подвижного состава слишком высока, поэтому необходим поиск наиболее рациональных и экономически выгодных путей его обновления.

В таких условиях перед менеджерами предприятия возникает целый ряд проблем, требующих безотлагательного решения – это:

- поиск средств на обновление парка подвижного состава, так как через 3 года, максимум 5 лет, выполнение транспортных задач станет невозможным из-за крайней изношенности автомобилей;
- выбор путей более рационального использования производственных и административно-хозяйственных площадей предприятия;
- определение способов повышения эффективности использования и ремонта подвижного состава;
- выработка стратегии развития предприятия в ситуации как общего кризиса, так и стабилизации экономики страны;
- выявление наиболее эффективных способов работы с клиентами (маркетинговый подход).

Вопросы

1. Сформулируйте возможную миссию предприятия и постройте дерево целей, используя теоретические рекомендации раздела 5.
2. Найдите решение проблем, сформулированных в ситуации.
3. Определите возможную стратегию предприятия.

4. *В фундаменте дерева целей фирмы «Авион» прописаны следующие задачи:*

- выход на 99% показателя прибытия самолета в срок;

- создание системы ежегодной переподготовки летчиков и стюардесс;
- ежегодная закупка не менее 3 современных самолетов.

Определите возможные генеральную цель, цели и подцели направлений, которые могут реализовываться с помощью этих задач.

5. Стратегическое видение компании Xerox сформулировано следующим образом: «От копировальной техники – к офису будущего», а миссия – «Распространение знаний с помощью документов». Определите основные стратегические цели и приоритетные направления развития данной организации.

Тема 6. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

- 6.1. Характеристика и цели анализа внешней среды организации.*
- 6.2. PEST-анализ макросреды.*
- 6.3. Отраслевой анализ микросреды.*

6.1. Характеристика и цели анализа внешней среды организации

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.

Внешний анализ является частью SWOT-анализа. SWOT – это аббревиатура четырех английских слов: S – Strengths – сильные стороны, – 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, которые способны при отсутствии и соответствующей реакции предприятия ослабить его конкурентный статус. К числу угроз можно отнести снижение покупательной способности населения, неблагоприятные демографические изменения, ужесточение государственного регулирования.

Сильные и слабые стороны относятся к внутренней среде организации.

Метод SWOT дает обобщенную оценку организационной среды, имеющую преимущественно качественный характер.

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

Внешняя среда предприятия представляет собой совокупность активно действующих субъектов и сил, которые находятся вне сферы не-

посредственного 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, представляющих макросферу;
- непосредственного влияния ближнего окружения, или отраслевые факторы.

Первым шагом по анализу факторов внешней среды будет сбор информации о социальных, экономических, политических и технологических тенденциях в изменениях среды существования организаций. Стоит сказать, для этого часто назначают отдельных сотрудников в организации или приглашают внешних консультантов, перед которыми ставится специальная задача следить за различными источниками информации, такими, как профессиональные журналы, книги и газеты, информационные системы, Интернет, библиотеки, научные исследования, ведущиеся в университетах и НИИ, поставщики, распространители, покупатели, конкуренты и др. Эти специалисты представляют периодические обзорные доклады руководству (топ-менеджерам), отвечающему за организацию исследований факторов внешней среды. В крупных организациях такая работа ведется постоянно.

После того как собранная информация будет оценена, возникшие вопросы обсуждаются на встречах с управляющими, задачей которых будет определение возможностей и угроз и, что особенно важно, — разработка базовых показателей эффективности для действий в соответствии с выявленными возможностями и угрозами. К примеру, анализ среды может определить возможный рост базовых ставок процента, и в результате ключевым показателем эффективности могло бы стать сокращение объемов заемных средств организации. Управляющие высшего звена определяют приоритет данных показателей и составляют список наиболее важных факторов успеха, который передается в подразделения и широко распространяется в организации.

Анализ внешней среды требует обработки большого количества информации. Но при этом существует серьезная опасность увлечься сбором информации при отсутствии четко сформулированных целей анализа. Границы сбора информации определяются поставленными целями.

Основное назначение анализа внешней среды – выявить и эффективно использовать при разработке стратегии возможности и угрозы, которые существуют в настоящее время и которые могут возникнуть для организации в будущем.

6.2. PEST-анализ макросреды

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. 6.1). PEST – это аббревиатура четырех английских слов: P – политико-правовые, E – экономические, S – социокультурные, T – технологические факторы.

Таблица 6.1

Структура PEST-анализа

Политический	Экономический
правительственная стабильность; налоговая политика в этой сфере; антимонопольное законодательство; законы по охране природной среды; регулирование занятости населения; внешнеэкономическое законодательство; позиция государства по отношению к иностранному капиталу; профсоюзы и другие группы давления	тенденции валового национального продукта; стадия делового цикла; процентная ставка и курс национальной валюты; количество денег в обращении; уровень инфляции; уровень безработицы; контроль над ценами и заработной платой; цены на энергоресурсы; инвестиционная политика
Социокультурный	Технологический
демографическая структура населения; стиль жизни, обычаи и привычки; социальная мобильность населения; активность потребителей	затраты на НИОКР из разных источников; защита интеллектуальной собственности; государственная политика в области НТП; новые продукты (скорость обновления, источники идей)

Цель PEST-анализа – отслеживание (мониторинг) изменений макросреды по четырем узловым направлениям и выявление тенденций, событий, не подконтрольных предприятию, но оказывающих влияние на результаты принятых стратегических решений.

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 социального компонента 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 технологического компонента позволяет предвидеть возможности, связанные с развитием науки и техники, своевременно переоборудоваться на производство и реализацию технологически перспективного продукта, спрогнозировать момент отказа от используемой технологии.

Порядок проведения PEST-анализа. Выделяют следующие этапы проведения внешнего анализа:

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

- 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.

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

- 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.

6.3. Отраслевой анализ микросреды

Микросреда организации представляет уровень внешней среды, состоящий из компонентов, оказывающих непосредственное влияние на развитие организации. Прежде всего, это отрасль, в которой организа-

ция осуществляет свою деятельность. Поэтому анализ микросреды можно назвать отраслевым анализом.

Отрасль – это совокупность организаций, конкурирующих с аналогичными товарами или услугами на одном потребительском рынке.

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 организации на рынке.

Выделяют следующие стадии анализа отрасли:

- 1) определение экономических характеристик отраслевого окружения;
- 2) оценка степени конкуренции;
- 3) определение ключевых факторов успеха;
- 4) заключение о степени привлекательности отрасли.

Стадия 1. Определение экономических характеристик отраслевого окружения

Экономические характеристики отрасли важны, так как они налагают ограничения на разнообразие стратегических подходов, которые организация может использовать в данной отрасли.

Для оценки общей ситуации в отрасли используются следующие показатели:

- а) фаза жизненного цикла отрасли;
- б) реальный и потенциальный размеры рынка;
- в) темпы роста отрасли и тенденции ее развития;
- г) структура отраслевых издержек;
- д) система сбыта продукции;
- е) среднеотраслевая прибыль;
- ж) темп технологических изменений и продуктовых инноваций и др. (степень продуктовой дифференциации; величина экономии на масштабе производства, транспортировке и т. п.).

А. Фаза жизненного цикла отрасли

Необходимо определить стадии жизненного цикла отрасли и отдельных товарных рынков. Под жизненным циклом развития отрасли понимается модель, которая имеет пять фаз.

Факторы конкуренции, действующие на организацию в отрасли, эволюционируют в течение жизненного цикла отрасли:

- 1) в период становления отрасли ослабляет конкурентные силы. На этой стадии имеются благоприятные возможности для экспансии и захвата рыночных сфер;
- 2) в период роста отрасли возрастает угроза конкуренции, особенно ценовой;

3) в период зрелости отрасли снижается угроза конкуренции и имеется возможность ограничить ценовую конкуренцию за счет согласия ценовых лидеров. Поэтому на этой стадии наблюдается относительно высокая прибыльность. Неценовая конкуренция может играть большую роль, она важна для компаний, использующих преимущества дифференциации продукции;

4) в период спада обостряется конкурентная борьба в отрасли, особенно если высоки барьеры выхода, прибыль падает и существенна опасность ценовой войны.

5) в период разрушения отрасли предполагается использование стратегий целенаправленного сокращения и перехода организации в другую отрасль.

Б. Реальный и потенциальный размер рынка

Знание размера рынка важно для оценки инвестиций и определения доли рынка конкурентов.

Размер рынка оценивается по следующим показателям:

– объем предложения. Следует определить основных субъектов предложения и их доли в общем объеме предложения;

– объем спроса. Необходимо выявить основных потребителей и потенциальных. Определить основные требования потребителей (качество, уровень цен, влияние моды, сезона и т.д.);

– потенциал роста. Он может оказаться призрачным: спрос есть, но финансовых возможностей на его расширение у потребителей фактически нет. Поэтому важно понимать условия развития рыночного потенциала отрасли, на который влияет множество факторов: экологические (противодействие строительству АЭС, скоростной дороги из Москвы в Санкт-Петербург), экономические (отсутствие средств в бюджете на поддержку российских военных заводов), политические (ускоренная приватизация предприятий, слабая защита российских товаропроизводителей от иностранной конкуренции) и т. д.

В. Темпы роста отрасли и тенденции ее развития

В любой отрасли наблюдаются определенные тенденции развития, которые влияют на уровень конкуренции. Тенденции развития отрасли мы будем рассматривать с точки зрения концепции движущих сил.

Движущие силы – это факторы, которые оказывают наибольшее влияние и определяют характер перемен в отрасли.

Анализ движущих сил включает в себя два этапа: определение самих движущих сил и определение степени их влияния на отрасль.

На первом этапе выделяют следующие основные группы движущих сил:

1. Изменения в долгосрочных тенденциях экономического роста отрасли. Данный фактор влияет на соотношение спроса и предложения

в отрасли, на легкость проникновения на рынок и ухода с него. Постоянный рост спроса привлекает на рынок новые фирмы и поощряет инвестиции фирм, уже действующих на рынке. На сужающемся рынке наблюдаются тенденции сокращения объемов производства и количества конкурирующих фирм (часть уходит в другие отрасли).

2. Изменения в составе потребителей, которые могут быть вызваны демографическими сдвигами.

3. Изменения в способах использования товара. Новые способы использования товара расширяют круг услуг, предоставляемых потребителям (кредит, техническая помощь, ремонт), вызывают изменения в сбытовой сети (дилеры, розничные продавцы), обновляют подход к реализации и рекламе.

4. Внедрение новых продуктов и ноу-хау. Данный фактор расширяет круг потребителей, дает импульс развитию отрасли и увеличивает уровень дифференциации товаров у конкурирующих компаний-продавцов.

5. Технологические изменения. Преимущество в технологии улучшает качество товаров, снижает издержки и открывает новые перспективы для отрасли в целом.

6. Изменения в системе маркетинга позволяют расширить спрос на продукцию всей отрасли, увеличить дифференциацию продукции и/или снизить себестоимость единицы продукции.

7. Выход на рынок или уход с него крупных фирм, что влечет за собой изменение в равновесии и обостряет конкуренцию (либо за освободившееся место, либо вновь вошедшей компанией).

8. Возрастающая глобализация отрасли, т. е. выход отрасли на мировой уровень, что влечет за собой качественные и количественные изменения в конкурентном составе отрасли.

9. Изменение структуры затрат и производительности. Этот фактор influential в тех отраслях, где важное значение имеет экономия на масштабах производства. В этом случае фирмы стараются увеличить свою долю рынка, поскольку это становится важным преимуществом, в отрасли не идет «гонка роста» и многие организации стремятся применять стратегию наращивания объемов производства.

10. Переход потребительских предпочтений от дифференцированных к стандартным товарам (или наоборот). Такие изменения в потребительских предпочтениях могут привести к тому, что возрастает спрос на более дешевые массовые товары и возникает ценовая конкуренция.

11. Влияние изменений в законодательстве и в политике правительства. Принимаемые в стране законы и действия правительства могут вызвать крупные изменения в поведении фирм и в их стратегии. Отказ от государственного регулирования был основной движущей силой в

таких отраслях, как банковское дело, добыча природного газа, авиаперевозки, телекоммуникации.

12. Изменение общественных ценностей, ориентации и образа жизни. Появление новых проблем, волнующих общество, изменение отношения к различным товарам, меняющийся стиль жизни – все это мощный источник перемен в отрасли. Беспокойство потребителей о содержании в продукте соли, сахара, холестерина, химических добавок заставляют предприятия пищевой промышленности внедрять новую технологию, переориентировать НИОКР и внедрять более здоровые продукты.

13. Уменьшение влияния факторов неопределенности и риска, которое связано со стабилизацией ситуации в отрасли. Оно ведет к расширению производителей данной продукции, т. к. их привлекают легкие условия работы.

Таким образом, на отрасль оказывает влияние огромное число факторов, однако только два или три из них могут считаться движущими силами, так как именно они определяют, как развивается данная отрасль.

Практическое значение анализа движущих сил заключается в следующем:

Он показывает руководителям, какие внешние силы будут оказывать наибольшее влияние на деятельность организации в ближайшие 1–3 года.

Выявление и характеристика движущих сил позволяет учесть их положительное и отрицательное воздействие на организацию.

Знание движущих сил позволяет их использовать для разработки эффективной стратегии.

Таким образом, задача анализа движущих сил состоит в разделении главных причин, приведших к изменениям в отрасли, и несущественных; обычно не больше трех или четырех выделенных факторов – являются движущими силами.

Г. Структура отраслевых издержек

Издержки – это затраты различных факторов на производство продукции. Отраслевые издержки – это общие средние издержки по отрасли.

От уровня издержек напрямую зависит цена продукции, а следовательно, ее конкурентоспособность. Если фирма имеет издержки ниже отраслевых, то она получает сверхприбыль и устойчивое конкурентное преимущество. В противоположной ситуации – фирма оказывается в убытке.

Издержки производства зависят от следующих факторов:

- цен на сырье и вспомогательные материалы;
- затрат на доставку товаров до потребителей;
- квалификации персонала и его опыта работы;
- объема производства;

- производительности труда;
- технологии производства;
- затрат на размещение производственных мощностей (аренда, налоги);
- качества менеджмента и т.д.

Д. Система сбыта продукции

На данном этапе анализируются следующие характеристики отрасли:

- число потребителей отраслевой продукции и их интегрированность;
- какие каналы сбыта преобладают в отрасли;
- наличие альтернативных каналов сбыта;
- доступ или контроль над каналами сбыта.

Е. Среднеотраслевая прибыль

Коммерческие предприятия стремятся к тому, чтобы получаемые от продажи произведенных товаров доходы превышали издержки производства данного товара – это принцип коммерческого расчета.

Увеличить выручку можно повышая цену или увеличивая объем производства. Следует помнить, что если предприятие не является единственным производителем данного товара, то оно не может само назначать цены, цена устанавливается в результате внутриотраслевой и межотраслевой конкуренции. Значит, при данной цене на товар выручка зависит от объема производства, который предприятие определяет само. Существует прямая зависимость выручки от объема производимых товаров: чем больше объем, тем больше выручка.

Однако любое коммерческое предприятие работает ради прибыли, которая предстает как разность между выручкой и издержками производства. Среднеотраслевая прибыль – это прибыль, приходящаяся в среднем на каждую фирму, работающую в отрасли.

Ж. Темп технологических изменений и продуктовых инноваций

Уровень технологического развития во многом определяет возможность доступа в отрасль случайных конкурентов, усиливающих конкуренцию, а также влияет на размер первоначального капитала, необходимого для вступления в данный рынок.

Стадия 2. Оценка степени конкуренции

Широко известным аналитическим инструментом структурного анализа отрасли является модель пяти конкурентных сил, разработанная М. Портером. Ее основная идея заключается в том, что конкурентная ситуация в той или иной отрасли характеризуется действием движущих сил, от которых зависит степень привлекательности рынка в части прибыльности и потенциальной рентабельности для фирмы.

В модели М. Портера выделены следующие факторы, влияющие на конкурентную ситуацию: отраслевая конкуренция, потенциальные конкуренты, товары-субституты (заменители), поставщики, покупатели (рис. 6.1).



Рис. 6.1. Модель 5 конкурентных сил М. Портера

Портер выделил пять сил конкуренции и доказал, что чем выше давление этих сил, тем меньше у существующих компаний возможности увеличивать цены и прибыль. Ослабление сил создает благоприятные возможности для компании.

Основная задача менеджера заключается в том, чтобы найти такую сферу деятельности, где была бы обеспечена защита от действия этих конкурентных сил и/или появилась бы возможность использовать их в своих целях. Из пяти факторов конкуренции в отрасли доминирует, как правило, один фактор, который и становится решающим при разработке стратегии предприятия.

Соперничество среди существующих фирм зависит от множества факторов. Назовем основные из них:

1. Увеличение числа примерно одинаковых по размерам и объемам производства соперничающих фирм. Это объясняется тем, что, когда фирмы-конкуренты примерно равны по своим размерам и объемам производства, они находятся примерно в равных условиях, и одной или двум фирмам сложно выиграть конкурентную «битву» и занять лидирующее положение на рынке. Чем большее число соперников, тем больше вероятность появления новых, творческих стратегических инициатив.

2. Темпы роста спроса на продукцию. Если спрос растет вместе с рынком, то компании могут увеличить скорость возврата инвестиций, и это делает компанию более привлекательной. Фирма может расходовать все свои финансовые и управленческие ресурсы лишь на то, чтобы поспевать за растущим спросом, а не на то, чтобы перехватывать покупателей у других фирм. Наоборот, снижение роста вызывает большую

конкуренцию, компании могут отобрать рынки сбыта только у других компаний.

3. Особые условия хозяйствования в отрасли толкают фирмы на снижение цен или на применение других средств увеличения объемов продаж и объемов производства.

4. Низкий уровень затрат покупателей при переходе с потребления одной марки товаров на потребление другой. С одной стороны, низкие затраты на смену марки облегчают фирмам задачу переманивания потребителей продукции конкурирующих компаний. С другой стороны, высокие затраты при смене марки защищают производителей от попыток соперников привлечь потребителей их продукции.

5. Одна или несколько организаций не удовлетворены своей долей рынка. Они пытаются ее увеличить за счет доли конкурентов.

6. Конкуренция усиливается пропорционально росту прибыли от успешных стратегических решений. Чем выше потенциальная прибыль, тем больше вероятность того, что некоторые фирмы будут действовать в соответствии с данной стратегией для того, чтобы эту прибыль получить.

7. Барьеры выхода являются серьезной опасностью, особенно когда спрос в отрасли падает.

Барьеры выхода – это экономические и эмоциональные факторы, которые удерживают компанию в отрасли, даже если доходы малы. В результате появляются излишние производственные мощности, что ведет к усилению ценовой конкуренции, т. к. компании сбрасывают цены, пытаясь использовать простаивающие мощности.

Барьеры выхода включают следующие обстоятельства:

- инвестиции в оборудование не имеют альтернатив их использования и, если компания оставит отрасль, их надо списывать;
- существенные финансовые расходы на выплату пособий увольняемым работникам;
- эмоциональное тяготение к отрасли;
- стратегические взаимоотношения между структурными подразделениями фирмы, например, соображения синергизма или интеграции между ними;
- экономическая зависимость от отрасли, например, если компания не диверсифицирована, она вынуждена остаться в отрасли.

8. Различие приоритетов фирм, их стратегий, ресурсов, личных качеств их руководителей и страны, где они зарегистрированы. Различия среди конкурентов позволяют каждому найти свои конкурентные преимущества, что несколько ослабляет внутриотраслевую конкуренцию.

9. Крупные компании, действующие в других отраслях, приобретают какую-либо разоряющуюся фирму в данной отрасли и предприни-

мают решительные и хорошо финансируемые мероприятия по превращению купленной ими фирмы в лидера рынка.

10. Степень консолидации в отрасли. Выделяют фрагментарные отрасли (с монополистической конкуренцией), где действует значительное число однотипных фирм (отрасль детских игрушек); олигополистические отрасли, где действуют несколько крупных компаний, тесно зависящих друг от друга (металлургическая отрасль); монополистические отрасли, где действует один производитель (отрасль энергетики).

Таким образом, конкуренция среди действующих в отрасли организаций зависит от множества факторов, между которыми существует тесная взаимосвязь. Факторы конкуренции, действующие на фирму в отрасли, эволюционируют в течение жизненного цикла отрасли. Быстрый рост отрасли ослабляет конкурентные силы. На этой стадии имеются благоприятные возможности для экспансии и захвата рыночных сфер. В период замедления роста возрастает угроза конкуренции, особенно ценовой. В стадии зрелости угрозы конкуренции спадают за счет согласия ценовых лидеров. Поэтому в этой стадии наблюдается относительно высокая прибыльность. На стадии спада конкуренция быстро растет, особенно если высоки барьеры выхода, прибыль падает и существенно опасна опасность ценовой войны.

Главные проблемы при анализе конкурентов связаны с тем, что сложно выявить всех конкурентов, также сложно наблюдать за всеми, поскольку конкурентов может быть очень много. Предложенная М. Портером идея выделения стратегических групп конкурентов позволяет сделать процесс анализа конкуренции управляемым. Данный подход полезен в тех случаях, когда отрасль состоит из нескольких групп конкурентов, причем каждая из них занимает четко различаемую покупателями, отличную от других позицию на рынке и имеет собственные способы работы с покупателями.

Стратегическая группа конкурентов – это множество соперничающих фирм в определенной отрасли, имеющих общие черты (схожие стратегии конкуренции, одинаковые позиции на рынке, схожие товары, каналы сбыта, сервис и другие элементы маркетинга).

Установить стратегическую группу – значит определить границы, которые отделяют одну группу от другой. Такими границами могут быть размер предприятий, дифференциация товаров, специализированная рабочая сила, уникальные технологии, наличие патентов и т.д. Предприятия одной стратегической группы являются очевидными соперниками, в то время как предприятия из расположенных далеко друг от друга групп вряд ли вообще могут конкурировать. Сложности построения позиционных карт связаны с тем, что если выбранные характеристики взаимосвязаны между собой, то такая карта не представляет интереса.

Возможности появления новых конкурентов в отрасли зависят от двух факторов: наличия барьеров входа в отрасль и реакции организаций, уже действующих на рынке, на приход нового соперника.

Барьеры входа в отрасль – это препятствия, которые необходимо преодолеть для организации бизнеса в данной отрасли и успешной конкуренции в ней.

Основные источники барьеров входа в отрасль:

– Экономия на масштабах производства, которая связана со снижением издержек при увеличении объемов производства продукции.

– Трудности доступа к технологии и ноу-хау. Многие отрасли требуют технологически сложного оборудования и навыков, которые новичкам не всегда просто приобрести.

– Квалификация и опыт персонала. Чем дольше человек работает в какой-либо сфере, тем более эффективным становится его труд. Поэтому производительность новичков ниже. Следовательно, снижается прибыль.

– Приверженность потребителей к определенным маркам. Потребителя сложно привлечь к новой марке уже имеющейся на рынке продукции. Это требует больших рекламных затрат, установки скидок, повышения качества обслуживания, увеличивающего издержки производителя, что означает уменьшение прибыли и возрастание риска для начинающих компаний, которые особенно зависят от быстрых и крупных прибылей, необходимых для дальнейшего развития.

– Значительный размер первоначальных капиталовложений. На начальном этапе деятельности необходимы средства для покупки или строительства предприятия, покупки оборудования, создания необходимых материальных запасов, рекламы, создания своего круга покупателей и покрытия убытков. Чем больше денежных средств необходимо вложить в бизнес, чтобы успешно обосноваться на рынке, тем меньше круг предприятий, имеющих возможность это сделать.

– Доступ к каналам сбыта. Новичок может столкнуться с проблемой доступа к каналам сбыта. Например, оптовые продавцы предпочитают брать известный потребителю товар. Розничные продавцы выставляют на более выгодные места ходовой товар, а не новый.

Чтобы устранить эти препятствия, фирмам-новичкам придется «покупать» доступ к бытовым каналам, предоставляя дилерам и дистрибьюторам большие скидки с цены, а также рекламные скидки или предпринимая какие-либо действия по стимулированию сбыта. Вследствие этого доходы новичка снижаются.

Также барьеры входа в отрасль могут устанавливаться государством:

– Действия контролирующих органов. Правительственные органы могут ограничить или запретить доступ на рынок при помощи лицензий и разрешений. В настоящее время государством регулируются следующие

щие отрасли: банковская, страховая, радио и телевидение, продажа спиртных напитков и фармацевтическая промышленность.

– Налоговые ограничения. Национальные правительства часто устанавливают тарифные и нетарифные барьеры для затруднения доступа на их рынок иностранных фирм.

Еще одним фактором, влияющим на возможность появления новых конкурентов в отрасли, является реакция организаций, уже действующих на данном рынке, на приход нового соперника. Их конкурентная сила состоит в возможности переключения потребителей на свою продукцию, а также в возможности отвлечения потенциальных потребителей продукта. Поэтому возможные действия по недопущению потенциальных конкурентов на рынок могут заключаться в следующем: приобретение фирмы для достижения эффекта масштаба при производстве конечного продукта или его компонента, ограничение доступа к источникам сырья.

Угроза появления заменяющих продуктов (товаров-субститутов). Организации одной отрасли промышленности нередко конкурируют с организациями другой отрасли, т. к. выпускаемые ими товары являются взаимозаменяемыми. Например, производители очков конкурируют с изготовителями контактных линз; сахарная промышленность конкурирует с компаниями, производящими заменители сахара; производители, выпускающие аспирин, должны учитывать, как их продукция воспринимается в сравнении с другими болеутоляющими препаратами.

Уровень угрозы товаров-субститутов зависит от следующих факторов:

- цена производства товара-заменителя;
- готовность покупателя принять замену (издержки перехода; привычки, удобство, условия обслуживания, престижность и т.д.);
- качество и экологические характеристики продукции (маргарин дешевле масла, но уступает ему по вкусовым качествам; заменители сахара бывают вредными для здоровья);
- дополнительные преимущества (постгарантийное обслуживание).

Таким образом, наличие в отрасли угрозы товаров-заменителей обостряет конкурентную борьбу, которая осуществляется как ценовыми, так и неценовыми методами. Но кроме сложностей данный фактор конкуренции создает и преимущества, которые необходимо использовать при построении стратегии: проникновение на новый сегмент рынка, создание венчурной фирмы для получения инновационных конкурентных преимуществ.

Экономические возможности поставщиков

Поставщики – это реальная рыночная сила, если предоставляемый ими товар составляет существенную часть издержек при производстве отраслевой продукции. Они могут влиять на отрасль путем увеличения цены или снижения качества поставляемого сырья или услуг.

Сила воздействия представителей этой группы на конкурентный потенциал фирмы состоит в их способности удерживать производителя продукта в качестве своего клиента. В первую очередь это проявляется в том, что данная группа оказывает существенное влияние на качество и себестоимость продукта. Условиями высокого влияния поставщиков на отрасль являются следующие:

- 1) доминирование нескольких предприятий-поставщиков;
- 2) отсутствие товаров-заменителей поставляемой продукции;
- 3) высокая концентрация в отрасли-поставщике (олигополия, монополия);
- 4) поставляемая продукция уникальна или слишком высоки переходные затраты;
- 5) когда предприятия отрасли не являются крупными (важными) потребителями для фирм-поставщиков. Например, все предприятия вынуждены брать электроэнергию у одного монополиста, и отказ одного из них платить не нанесет значительных убытков энергетической компании;
- б) когда переход потребляющих предприятий на другую продукцию требует высоких затрат (переоборудование, переналадка станков, смена технологии). Например, смена бензиновых двигателей в транспортной компании на газовое оборудование и наоборот.

Возможными стратегическими действиями по нейтрализации данного конкурентного давления является обратная интеграция.

Экономические возможности покупателей. Способность покупателей договориться между собой и диктовать условия сделки существенно уменьшает прибыль организаций отрасли. Покупатели стремятся снизить цену, приобрести товары/услуги более высокого качества, сталкивая конкурентов друг с другом. Условиями высокого влияния покупателей на отрасль являются следующие:

- стандартизованная продукция отрасли (могут купить товар у любого производителя, что обостряет конкуренцию);
- крупные и малочисленные покупатели и множество производителей (например, оборонная промышленность, элеваторы);
- покупатели делают закупки в больших количествах, то есть существенно влияют на объемы производства;
- имеются альтернативные производители заменяющих товаров;
- переходные затраты достаточно низкие и покупатели имеют возможность прямой интеграции и налаживания собственного производства продукции (это характерно для заводов, которые могут выпускать необходимые для конечной продукции детали на месте).

Стратегическими действиями по уменьшению влияния покупателей на конкуренцию в отрасли являются прямая интеграция, дифференциация продукции.

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.

Стадия 3. Ключевые факторы конкурентного успеха

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

Ключевые факторы успеха в разных отраслях своеобразны. Кроме того, они со временем могут меняться в одной и той же отрасли под влиянием изменений общей ситуации в ней, например, в соответствии со стадиями жизненного цикла отрасли.

Выделяются следующие типы КФУ и их составляющие:

1. Факторы, связанные с технологией:
 - компетентность в научных исследованиях (особенно в наукоемких отраслях);
 - способность к инновациям в производственных процессах;
 - способность к инновациям в продукции;
 - роль экспертов в данной технологии.
2. Факторы, связанные с производством:
 - эффективность низкозатратного производства (экономия на масштабе производства, эффект накопления опыта);
 - высокое качество производства;
 - высокая фондоотдача;
 - размещение производства, гарантирующее низкие издержки;
 - обеспечение адекватными квалифицированными специалистами;
 - высокая производительность труда (особенно в трудоемких производствах);
 - дешевое проектирование и техническое обеспечение;
 - гибкость производства при изменении моделей и размеров.
3. Факторы, связанные с распределением:
 - мощная сеть дистрибьюторов/дилеров;
 - возможность доходов в розничной торговле;
 - собственная торговая сеть компании;
 - быстрая доставка.
4. Факторы, связанные с маркетингом:
 - хорошо испытанный, проверенный способ продаж;
 - удобный, доступный сервис и техобслуживание;
 - точное удовлетворение покупательских запросов;
 - широта диапазона товаров;

- коммерческое искусство;
 - притягательные дизайн и упаковка;
 - предоставление гарантий покупателям.
5. Факторы, связанные с квалификацией:
- выдающиеся таланты;
 - «ноу-хау» в контроле качества;
 - эксперты в области проектирования;
 - эксперты в области технологии;
 - способность к точной ясной рекламе;
 - способность получить в результате разработки новые продукты в фазе НИОКР и быстро вывести их на рынок.
6. Факторы, связанные с возможностями организации:
- современные информационные системы;
 - способность быстро реагировать на изменяющиеся рыночные условия;
 - компетентность в управлении и наличие управляющих «ноу-хау».
7. Другие типы КФУ:
- благоприятный имидж и репутация;
 - выгодное расположение;
 - приятное, вежливое обслуживание;
 - доступ к финансовому капиталу;
 - патентная защита.

Очень редко можно в определенный момент времени выделить более трех-четырех ключевых факторов успеха в конкретной отрасли. И даже среди этих трех-четырех КФУ обычно только один или два имеют наиболее важное значение.

В процессе стратегического анализа необходимо первоначально выделить ключевые факторы успеха данной отрасли, а затем разработать мероприятия по овладению наиболее важными факторами успеха в конкуренции, т.е. определить, что необходимо делать, чтобы добиться успеха в данном виде деятельности.

Стадия 4. Заключение о степени привлекательности отрасли

На основе информации, полученной в результате анализа отрасли, руководитель должен сделать взвешенный вывод об опасностях, грозящих организации на рынке, и преимуществах, получаемых организацией после преодоления всех преград и входа в анализируемую отрасль.

Таким образом, анализ внешней среды включает анализ макро- и микросреды компании. Основное его предназначение – определить и оценить возможности и угрозы, которые могут возникнуть для предприятия и определить стратегические альтернативы.

Контрольные вопросы

1. Охарактеризуйте структуру внешней среды и ее основные факторы.
2. Каково основное назначение анализа внешней среды организации?
3. Что такое возможности и угрозы внешней среды. Приведите примеры.
4. Опишите методику проведения PEST-анализа. Для каких целей он проводится?
5. Что дает организации отраслевой анализ? Дайте характеристику основным этапам его проведения.
6. Назовите несколько экономических характеристик отраслевого окружения.
7. Охарактеризуйте Модель конкуренции М. Портера. Из каких сил она состоит?
8. В чем ценность модели 5 конкурентных сил М. Портера?
9. Что такое движущие силы конкуренции? Приведите примеры отраслей с разными движущими силами конкуренции.
10. Что такое барьеры выхода из отрасли? Приведите примеры.
11. Что такое барьеры входа в отрасль? Приведите примеры.
12. Для чего организации необходимо определять ключевые факторы успеха в отрасли?
13. Как определение КФУ связано с конкурентоспособностью предприятия?
14. Приведите примеры отраслей с разными ключевыми факторами успеха.
15. Что должно стать итогом отраслевого анализа?

Тесты

1. *Цель анализа внешней среды организации:*

- а) определение конкурентных преимуществ;
- б) определение целей деятельности фирмы;
- в) выявление возможностей и угроз со стороны среды;
- г) формулировка миссии.

2. *Фактор микросреды фирмы:*

- а) экономика;
- б) контактные аудитории;
- в) технология;
- г) культура.

3. *В PEST-анализе внешней среды рассматриваются факторы:*

- а) экономические и природные;
- б) демографические и политические;

- в) технологические и политические;
- г) социальные и природные.

4. Факторы модели пяти сил конкуренции М. Портера:

- а) государственные органы;
- б) товары-заменители;
- в) потребители;
- г) потенциальные конкуренты.

5. Конкурентную силу поставщика организации определяет:

- а) уровень специализации поставщика;
- б) возможность влияния на качество и себестоимость продукта;
- в) инфляция;
- г) политика государства.

6. Движущие силы конкуренции – это:

- а) силы, оказывающие наибольшее влияние на перемены в отрасли;
- б) факторы, приносящие преимущества отрасли;
- в) факторы конкуренции в отрасли;
- г) препятствия, которые необходимо преодолеть для организации бизнеса и успешной конкуренции в отрасли.

7. Ключевые факторы успеха – это:

- а) силы, оказывающие наибольшее влияние на перемены в отрасли;
- б) факторы внутренней среды организации, приносящие преимущества отрасли;
- в) факторы конкуренции в отрасли;
- г) препятствия, которые необходимо преодолеть для организации бизнеса и успешной конкуренции в отрасли.

8. Барьеры входа в отрасль – это:

- а) силы, оказывающие наибольшее влияние на перемены в отрасли;
- б) факторы, приносящие преимущества отрасли;
- в) факторы конкуренции в отрасли;
- г) препятствия, которые необходимо преодолеть для организации бизнеса и успешной конкуренции в отрасли.

9. Движущие силы конкуренции:

- а) изменение динамики спроса на продукт в долгосрочном периоде;
- б) маркетинговая стратегия предприятия;
- в) продуктовые и технологические инновации;
- г) эффективное производство.

10. Ключевые факторы успеха в производстве сельскохозяйственной продукции:

- а) местоположение в сельскохозяйственном регионе;
- б) высокая экологичность производства;

- в) прямой маркетинг;
- г) высокие темпы продуктовых инноваций;

Ответы для самопроверки: **1** – в; **2** – б; **3** – в; **4** – б, в, г; **5** – б; **6** – а; **7** – б; **8** – г; **9** – а, в; **10** – а, б.

Упражнения и ситуации для анализа

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

- а) крупные капиталовложения;
- б) патенты;
- в) низкая стоимость производства;
- г) высокая квалификация персонала.

2. Каковы ключевые факторы успеха в отраслях, производящих:

- а) одежду;
- б) деревообрабатывающие станки;
- в) прохладительные напитки;
- г) автомобили

3. Организации какого типа имеют слабую, а какие сильную зависимость от внешней среды? Связано ли это со специализацией?

4. Имеются следующие условные данные экспертной оценки состояния внешней среды организации:

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

Определите суммарную взвешенную оценку состояния внешней среды данной организации. Чье влияние на организацию будет больше, возможностей или угроз?

5. «Воздействие внешней среды»

Построенный, оборудованный на основе поставок технологических линий японской компании «Джапан стил уоркс» Сургутский газоперерабатывающий завод первую половину периода своей деятельности был передовым в отрасли. Основной продукт – сухой отбензиненный газ – имел надежного потребителя – крупнейшую в мире, работающую на попутном газе Сургутскую ГРЭС. В продукции завода нуждались многочисленные нефтехимические предприятия, в том числе из Уфы, Нижнекамска, Перми, а также из Белоруссии, Украины.

Однако период легкой жизни закончился.

Старение ханты-мансийских месторождений, на которые традиционно был ориентирован завод, вынудило нефтяников применять сложные химические способы увеличения отдачи пласта. Получаемый заводом попутный газ стал поступать с сероводородом, что увеличило стоимость его переработки и резко усилило коррозию основного технологического оборудования.

К технологическим добавились и финансовые проблемы. В отсутствии нормальных финансовых взаимоотношений с покупателями продукции завода трудно было винить самих этих покупателей, ту же Сургутскую ГРЭС. Она сама оказалась в таком же положении и не получала денег за реализуемую электроэнергию от своих клиентов.

Рост железнодорожных тарифов ударил по второй основной номенклатурной позиции завода – производстве и продаже сжиженных газов.

Вопросы

1. Определите факторы внешней среды, оказавшие влияние на деятельность Сургутского ГПЗ.
2. Как можно охарактеризовать состояние отрасли в данном примере?
3. Какие факторы оказывают наибольшее воздействие на уровень конкуренции в данной отрасли с точки зрения Сургутского ГПЗ?
4. Какие стратегические действия можно порекомендовать руководству завода?

Тема 7. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

- 7.1. Сущность, цели и принципы анализа внутренней среды организации.*
- 7.2. Элементы анализа внутренней среды.*
- 7.3. Цепочка ценностей М. Портера.*
- 7.4. Срезы внутренней среды организации.*
- 7.5. SNW-анализ.*

7.1. Сущность, цели и принципы анализа внутренней среды организации

Цель внутреннего анализа – углубленное изучение фирмы и предоставление руководству информации, необходимой при выборе стратегии. В ходе анализа выявляют наличие соответствия между стратегическими устремлениями фирмы и ее внутренними ресурсами и возможностями. Имея направленность внутрь организации, данный вид анализа в конечном итоге ориентирован на требования внешней среды, то есть направлен на выявление сложившихся в организации представлений о внешней среде. Такая направленность анализа заключается в том, чтобы убедить работников организации понять и принять необходимость объективных изменений.

В ходе внутреннего анализа можно определить: переоценивает или недооценивает себя организация; переоценивает или недооценивает она своих конкурентов; каким требованиям рынка она предоставляет слишком большого или слишком малого значения. Анализ внутренней среды организации, как и стратегический анализ внешней среды, должен быть системным и многофакторным.

В современной литературе используются различные термины для обозначения процесса анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия. Его называют анализом деятельности предприятия, внутренним анализом, самоанализом, бизнес-диагностикой, управленческой диагностикой и т.д.

Необходимость проведения управленческого анализа определяется несколькими факторами:

– он важен для реализации эффективного менеджмента, поскольку является важным этапом управленческого цикла;

– необходим для оценки привлекательности организации с точки зрения внешнего инвестора или определения позиции организации в национальных и иных рейтингах;

– позволяет выявить резервы и возможности организации для ее адаптации к изменениям внешней среды.

Управленческий анализ деятельности предприятия осуществляется в соответствии с основными уровнями «стратегической пирамиды». Выделяют три уровня анализа:

- 1) корпоративный;
- 2) деловой, или бизнес-уровень;
- 3) функциональный.

Следует отметить, что в любой экономической системе все тесно взаимосвязано и сложно выделить непересекающиеся блоки для анализа. Но разделение управленческого анализа на уровни в крупных диверсифицированных фирмах позволяет эффективно распределить полномочия и ответственность между руководителями.

Таким образом, в процессе анализа необходимо выявить соответствие внутренних ресурсов предприятия стратегическим задачам обеспечения и поддержания его конкурентных преимуществ. Следовательно, имея внутреннюю направленность (внутренняя деятельность предприятия), управленческий анализ ориентирован на требования внешней среды.

В основе анализа внутренней среды лежат следующие принципы:

1. Принцип системного подхода, согласно которому организация рассматривается как сложная открытая система, состоящая из ряда элементов, называемых подсистемами, которые взаимодействуют между собой и с внешним окружением.

2. Принцип комплексного анализа, предполагающий одновременное изучение всех составляющих подсистем организации и коммуникаций (связей) между ними.

3. Динамический принцип, предполагающий проведение аналитического среза всех подсистем в динамике (развитии).

4. Принцип сравнительного анализа, который заключается в том, что производится относительный анализ деятельности организации, т. е. в сравнении (относительно) с аналогичными показателями конкурирующих фирм.

5. Принцип учета специфики организации, предполагающий знание значимых отраслевых и региональных особенностей деятельности организации.

7.2. Элементы анализа внутренней среды

Основной проблемой в управленческом анализе является определение круга анализируемых элементов. Организация как сложная система

допускает разные виды разбиения на подсистемы, элементы, компоненты и т. д. Причем конкретный вид разбиения организации на составляющие с последующим стратегическим анализом и органичным синтезом, который завершается выработкой стратегии, – это внутреннее дело организации.

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

Наиболее распространено деление элементов внутренней среды на следующие блоки:

- организационный;
- ресурсный;
- функциональный;
- технологический;
- управленческий.

1. *Организационный блок.* Включает организационную структуру, организационную культуру, внутренние и внешние коммуникации.

Организационная структура – это единство устойчивых взаимосвязей между ее элементами.

Структура характеризует взаимозависимость частей системы, которая представляет собой совокупность подразделений и ступеней управления.

Эффективная структура – позволяет организации взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия своих сотрудников и таким образом удовлетворять потребности клиентов и достигать своих целей.

Организационная культура – это сформированная на протяжении всей истории предприятия совокупность приемов и правил адаптации к требованиям внешней среды и формирования внутренних отношений между сотрудниками. Культура организации представляет собой систему коллективно разделяемых ценностей, традиций, методов выполнения работы и норм поведения.

Коммуникация (от лат. *communicatio* – сообщение, связь) – это соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе индивидов с помощью информационных потоков. Все виды управленческой деятельности основаны на обмене информацией, поэтому коммуникации и называют связующими процессами.

В процессе коммуникации информация передается от одного субъекта другому. Субъектами могут выступать отдельные личности или организации.

В зависимости от субъектов коммуникации подразделяются на две большие группы: внешние коммуникации и внутренние коммуникации.

Внешние коммуникации – это информационное взаимодействие между организацией и внешней средой (со СМИ, потребителями, поставщиками, кредиторами, органами государственного регулирования и т.п.).

Внутренние коммуникации – это совокупность связей между внутренними элементами организации. К ним относятся:

- межуровневые коммуникации,
- коммуникации между различными подразделениями,
- коммуникации «руководитель-подчиненный»,
- коммуникации между руководителем и рабочей группой,
- неформальные коммуникации.

2. *Ресурсный блок* включает комплекс трудовых, материально-технических, информационных и финансовых ресурсов предприятия.

Трудовые ресурсы, или персонал организации, – совокупность специалистов и рабочих, необходимых для реализации целей организации.

Материально-технические ресурсы – совокупность оборудования, станков и др. техники, которая позволяет организации осуществлять свою деятельность.

Информационные ресурсы выполняют в современной экономике крайне важную функцию. Причем необходимо помнить не только об их накоплении, использовании, но, прежде всего, об их безопасности.

По поводу защиты информации, важной для предприятия, можно привести следующее высказывание: «Информация – как радиация: когда обнаруживается ее утечка, уже поздно».

Финансовые ресурсы – денежные активы предприятия, составляющие оборотные средства, необходимые для обеспечения производственного и управленческого процессов.

3. *Функциональный блок* включает в себя блок производственных функций и деловых процессов на предприятии. Его функция – преобразование ресурсов и управления в продукты и услуги в процессе трудовой деятельности сотрудников организации на всех стадиях жизненного цикла изделий, включающих разработку, производство, реализацию, потребление.

4. *Технологический блок* включает научно-технический потенциал организации.

Технология – сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов, необходимых для осуществления основной деятельности предприятия.

Чарльз Перроу очень точно характеризовал технологию как «средство преобразования сырья (люди, информация, полуфабрикаты и т.д.) в необходимую продукцию или услуги»

5. Блок управления включает общее руководство организации, систему управления и стиль руководства.

Рассмотренные блоки тесно взаимосвязаны между собой и никогда не дадут эффекта изолированно друг от друга. Уровень развития одного из блоков оказывает значительное влияние на оставшиеся.

7.3. Цепочка ценностей М. Портера

Известным подходом к проведению управленческого анализа является анализ издержек организации на основе «цепочки ценностей» М. Портера. Стратегический анализ издержек включает в себя сравнение издержек рассматриваемой организации с ее основными конкурентами по всей цепочке, начиная от покупки сырья и вплоть до цен, уплаченных за товар конечными потребителями. Чем больше издержки фирмы превышают соответствующие издержки непосредственных конкурентов, тем уязвимее ее позиция на рынке.

«Цепочка ценностей» – это цепочка, создающая стоимость видов деятельности, начинается с обеспечения сырьем и продолжается в процессе производства частей и компонентов, сборки и выпуска продукции, оптовой и розничной продажи продукта или услуги конечным потребителям. Анализ «цепочки ценностей» исходит из предположения о том, что основной экономической целью предприятия является создание стоимости товара, превышающей реальные издержки его производства.



Рис. 7.1. Цепочка ценностей М. Портера

Цепочка ценностей позволяет увидеть из чего складывается стоимость: она состоит из видов деятельности по созданию стоимости и прибыли (наценки). Деятельность по созданию стоимости делится на два основных типа: основные и вспомогательные виды деятельности.

Основные виды деятельности – это те, которые имеют непосредственное отношение к физическому созданию продукта, продажам и движению продукта по направлению к покупателю, а также техническому обслуживанию и поддержке товаров после приобретения.

Вспомогательные виды деятельности направлены на поддержку основных видов деятельности; существуют также вспомогательные виды деятельности, направленные на поддержку других вспомогательных видов деятельности.

Основная деятельность (первичные виды деятельности) включает:

1. Материально-техническое обеспечение – виды деятельности, издержки и активы, связанные с приобретением топлива, энергии, сырья, компонентов, товаров от продавцов; приемка, хранение и сортировка продукции поставщиков; контроль; управление материально-техническими запасами.

2. Производство – виды деятельности, издержки и активы, направленные на превращение потока сырья в конечный продукт (изготовление, сборка, упаковка, обеспечение функционирования оборудования, установка, сертификация качества товара, защита окружающей среды).

3. Доставка товара до потребителя – виды деятельности, издержки и активы, связанные с физической доставкой товара до покупателя (складирование конечного продукта, обработка заказа, составление расписания, отгрузка, транспортировка).

4. Продажи и маркетинг – виды деятельности, издержки и активы, имеющие отношение к усилиям по продаже, рекламе и продвижению товаров на рынок, маркетинговым исследованиям и планированию, поддержке дилеров и дистрибьюторов.

5. Обслуживание (сервис) – виды деятельности, издержки и активы, предназначенные для обеспечения помощи покупателям в установке, доставке запасных частей, обслуживании и ремонте, для технического содействия, информирования покупателей и рассмотрения жалоб.

Вспомогательная деятельность (поддерживающие виды деятельности) включает:

1. Затраты на инфраструктуру предприятия, в которые входят содержание управленческого аппарата, бухгалтерии, финансистов, юристов, службы безопасности, обслуживание информационных систем и т.д.

2. Управление персоналом – виды деятельности, издержки и активы, имеющие отношение к найму работников, подготовке, развитию и социальному обеспечению персонала, отношения между работниками, повышению квалификации.

3. Технологическое развитие – виды деятельности, издержки и активы, имеющие отношение к процессу исследования и развития продукта, сам процесс, улучшение процесса проектирования, разработка необходимого оборудования, развитие материального обеспечения, системы

телекоммуникаций, компьютерные разработки, новые возможности баз данных, развитие компьютерной системы поддержки.

4. Материально-техническое обеспечение основных видов деятельности, включающее затраты на все операции с поставщиками и подрядчиками.

Каждый из видов деятельности может способствовать снижению затрат, созданию базы для дифференциации продукции и услуг. Исследуя процесс шаг за шагом, можно определить, где предприятие конкурентоспособно, а где – уязвимо. Однако опасность такого пошагового подхода связана с возможностью так называемой «подмены целей» при анализе, а также с большой степенью вероятности увлечься частными проблемами, упустив стратегические аспекты. Поэтому деятельность предприятия должна рассматриваться не просто как сумма отдельных ее видов. Существенную роль играют возникающие при этом связи. Взаимосвязь отдельных видов деятельности хотя и требует значительных затрат, однако является одним из важнейших факторов повышения конкурентоспособности предприятия. Особую роль в этом играют информационные технологии – мощный инструмент улучшения управления при согласовании различных видов деятельности.

Адекватное управление связями может стать источником конкурентного преимущества. Для достижения конкурентного преимущества следует подходить к «цепочке ценностей» как к системе, а не как к набору компонентов. Проводя перестановки, совершенствуя или исключая из «цепочки ценностей» отдельные элементы, можно повысить конкурентоспособность организации.

Не следует забывать, что цепочка ценностей организации включает в себя границы прибыли, так как надбавка к затратам организации по созданию стоимости обычно включается в итоговую цену (или полные издержки), уплачиваемую покупателями – получение стоимости, превышающей затраты на ее создание, является основной целью бизнеса. Раскладывая операции, производимые организацией, на стратегически связанные действия и направления деятельности, можно лучше понять структуру затрат и определить их основные элементы. Каждый вид деятельности в этой цепочке связан с затратами и требует в свою очередь использования активов. Соотнося производственные издержки организации и активы с каждым отдельным видом деятельности в цепочке, можно оценить затраты по ним.

Издержки организации при выполнении каждого действия могут быть увеличены или сокращены под влиянием двух типов факторов: структурных и исполнительных.

К структурным относятся:

- экономия на масштабах производства;
- эффект кривой опыта;
- технологические требования;

– интенсивность капиталовложений;

– широта товарного ассортимента.

К исполнительным относятся:

– насколько открыта рабочая сила для постоянного усовершенствования;

– позиции персонала;

– организационные возможности организации по обеспечению качества продукта и производственного процесса;

– период цикла по выводу нового продукта на рынок;

– использование существующих мощностей;

– достаточно ли эффективно налажены дела внутри самой организации;

– насколько эффективно работает организация с поставщиками и / или клиентами с целью снижения своих издержек.

Чтобы обнаружить потенциальные источники конкурентных преимуществ, необходимо в первую очередь описать структуру цепочки создания стоимости, конкурирующей в той или иной отрасли. Начинать надо с цепочки в общем виде, выделяя в работе компании отдельные виды деятельности по созданию стоимости. Каждая из общих категорий видов деятельности может быть поделена на дискретные виды.

Процедура выделения дискретных видов деятельности по созданию стоимости состоит в том, что отдельно выделяются те области, которые отличаются экономикой и технологиями. Деление на виды может идти до самых глубоких уровней, так каждый станок на фабрике можно рассматривать как отдельный вид деятельности.

В качестве дискретных надо выделять такие виды деятельности, которые:

1) имеют разное устройство экономики,

2) имеют большой потенциал влияния на дифференциацию,

3) составляют растущую или существенную долю издержек компании.

По мере того, как наш анализ выявляет различия, существенные для конкурентных преимуществ, некоторые компоненты цепочки стоимости будут подвергаться делению, другие будут, наоборот, объединяться в более крупные категории – они окажутся несущественными для конкурентных преимуществ, или их деятельность будет достаточно похожей на других. Виды деятельности по созданию стоимости должны заноситься в такие категории, которые наилучшим образом представляют их вклад в получение компанией конкурентных преимуществ.

Таким образом, чтобы реально оценить конкурентные возможности компании, от менеджеров требуется выполнить четыре действия:

1. Составить цепочку ценностей для организации.

2. Изучить связи между различными участками внутри цепочки, а также связи с поставщиками и потребителями.

3. Выявить те виды деятельности, которые являются определяющими для удовлетворения потребности потребителя и успеха на рынке.

4. Провести соответствующую сравнительную оценку издержек организации и сравнить структуру издержек с конкурентами (определить, какие виды деятельности являются главными, а какие эффективнее осуществляются другими фирмами).

Эффект анализа цепочки ценностей состоит в том, что укрепление конкурентоспособности организации всецело зависит от умения менеджеров сконцентрировать ресурсы и опыт на тех участках деятельности, где организация может достичь наилучших результатов, обслуживая своих целевых клиентов.

7.4. Срезы внутренней среды организации

Внутренняя среда организации – это такая часть общего окружения, которая находится в рамках организации. Оно осуществляет постоянное и непосредственное влияние на эффективность деятельности организации. Внутренняя среда имеет несколько срезов, каждый из которых включает набор основных процессов и элементов, состояние которых определяет потенциал и возможности организации.

Кадровый срез охватывает такие процессы, как:

- взаимодействие менеджеров и рабочих;
- наем;
- учеба и продвижение кадров;
- оценка результатов труда;
- мотивация и стимулирование труда;
- создание атмосферы и поддержка отношений в коллективе.

Организационный срез включает:

- коммуникационные процессы;
- организационное построение предприятия или фирмы;
- нормы, правила и процедуры производственного процесса;
- распределение прав и ответственности;
- иерархию подчинения.

К производственному срезу относят:

- изготовление продукции, снабжение и ведение складского хозяйства;
- обслуживание технологического оборудования;
- осуществление исследований и разработок.

Маркетинговый срез охватывает те процессы, которые связаны с реализацией продукции:

- стратегия продукции и ценообразования;
- стратегия продвижения продукции на рынке;
- выбор рынков сбыта и системы распродажи.

Финансовый срез охватывает процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств:

- поддержка ликвидности, обеспечения прибыльности;
- создание инвестиционных возможностей и т.п.

Каждый из срезов анализируется на предмет определения сильных и слабых сторон организации. Это является частью методики проведения SWOT-анализа.

Сильные стороны (S – Streinght) – это опыт и ресурсы, которыми владеет предприятие, а также стратегически важные сферы деятельности, позволяющие побеждать в конкурентной борьбе.

Слабые стороны (W – Weaknesses) – 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.

Изучение внутренней среды должно направляться на то, чтобы открыть возможности и угрозы, которые кроются в них. Сильные стороны выступают в качестве базы, на которую организация опирается в конкурентной борьбе и которую пытается расширить и укрепить. Слабые стороны должны стать предметом внимания руководства, которое должно принять решение относительно устранения слабых сторон своей деятельности.

При изучении этих факторов следует ответить на ряд ключевых вопросов.

1. Кадры:

Какой стиль управления использует высшее руководство?

Что является доминантой в системе ценностей руководства?

Как долго руководители находятся на своих должностях и сколько еще будут находиться на них?

Насколько квалификация менеджеров среднего уровня позволяет им справляться с их функциональными обязанностями?

Отвечает ли квалификация персонала фирмы ее текущим и будущим потребностям?

Какое место на фирме отведено рабочим и какие условия труда на фирме?

Какая ведется политика по оплате труда по сравнению с другими организациями аналогичного профиля?

2. Организация управления:

Насколько четко распределены права и обязанности?

Существует ли на фирме практика уменьшения управленческих расходов?

Насколько эффективное взаимодействие структурных подразделений после достижения целей?

3. Производство:

Отвечают ли производственные мощности конкурентным требованиям?

Является ли оборудование современным или морально изношенным?

Насколько эффективно используются производственные мощности, или имеет место недогрузка, и существуют ли возможности расширения производственной базы?

Какая отдача от исследований и разработок?

Осуществляются ли научно-исследовательские работы по созданию принципиально новой продукции?

4. Маркетинг:

Что является сильными и слабыми сторонами продукции: дизайн, качество, доставка, гарантии?

Какая ценовая политика фирмы? Есть ли она ценовым лидером или ценовым последователем?

Какая доля рынка и насколько ее твердо удерживает фирма? Какие тенденции к изменению части на рынке?

Есть ли возможности для выхода на рынок новой продукции и освоения новых рынков?

Является ли достаточным информационное обеспечение о состоянии рынка?

5. Финансы:

Какие тенденции в изменении финансовых показателей деятельности фирмы?

Какой процент прибыли обеспечивается отдельными подразделениями?

Являются ли достаточными капитальные расходы для обеспечения производственных потребностей будущих периодов?

Относятся ли финансовые институты (банки, финансовые органы разных уровней) с соответствующим уважением к руководству фирмы?

В каких отношениях с налоговыми органами находится руководство фирмы?

Вместе с изучением разных аспектов внутренней среды важного значения приобретает анализ организационной культуры. Как уже упоминалось, она проявляется в том, как выполняют свою работу сотрудники организации, как они относятся друг к другу и к организации в целом. Организационная культура может способствовать потому, что организация выступает в качестве сильной и стойкой в конкурентной борьбе. Но может быть, что она ослабляет организацию, не дает ей успешно развиваться даже в том случае, когда фирма имеет высокий технологический и финансовый потенциал.

Особенная важность анализа организационной культуры заключается в том, что она не только определяет отношения между людьми, но и осуществляет влияние на то, как организация строит свои взаимоотношения с внешним окружением, как относится к своим партнерам и какие методы избирает для конкурентной борьбы.

Поскольку организационная культура не имеет явно выраженных проявлений, то изучать ее нелегко. Однако существует несколько моментов, которые указывают на сильные и слабые стороны, которые организационная культура предоставляет организации. Информацию о ней можно получить из разных публикаций, в которых организация представляет себя. Для организаций с высокой организационной культурой характерным является подчеркивание важности человеческого фактора, собственной фирменной философии, пропаганды своих ценностей. Для организации с низкой организационной культурой является попытка говорить о формальных организационных и количественных аспектах своей деятельности.

Организационную культуру определяют такие факторы, как система карьеры в организации; степень коммуникаций; личные и межличностные отношения между работниками. Пониманию организационной культуры способствует изучение вопросов, существуют ли в организации стойкие традиции, неписанные заповеди и нормы поведения, ритуальные мероприятия и тому подобное. Особенно важным является отношение руководства организации к этому.

7.5. SNW-анализ

Наиболее известный подход к стратегическому анализу внутренней среды как ресурсу организации – SWOT-анализ, но только в части SW, т.е. с позиции сильных (Strength) и слабых (Weakness) сторон организации. Цели традиционного SW-подхода очевидны: сильные стороны как хороший ресурс организации сохранить и, может быть, усилить дополнительно; а слабые стороны, т.е. плохой внутренний ресурс, устранить.

Следовательно, выявленные в результате стратегического анализа внутренней среды первичные элементы ее силы надо использовать как первичные «кирпичики» построения уникального конкурентного преимущества именно данной организации. И, наоборот, выявленные слабости, т.е. первичную основу конкурентного недостатка, ликвидировать.

Процедурно SW-подход рекомендуется дополнить подходом SNW, где N означает нейтральную позицию (Neutral). При этом в качестве нейтральной позиции рекомендуется фиксировать среднерыночное состояние для данной конкретной ситуации. В результате получаем:

во-первых, при SNW-подходе все достоинства SW-подхода остаются в силе;

во-вторых, при SNW-анализе четко фиксируется ситуационное среднерыночное состояние, т.е. своеобразная нулевая точка конкуренции.

Результаты стратегического SNW-анализа внутренней среды фиксируются в табл. 7.1.

Таблица 7.1

Структура SNW-анализа

Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиции		
	S (сильная)	N (нейтральная)	W (слабая)
1	2	3	4
1. Стратегия организации	X		
2. Организационная структура		X	
3. Общее финансовое положение, в том числе:		X	
3.1 состояние текущего баланса		X	
3.2 уровень бухучета		X	
3.3 финансовая структура		X	
3.4 доступность инвестиционных ресурсов (кредиты, размещение и т.д.) ценных бумаг		X	
3.5 уровень финансового менеджмента			X
4. Конкурентоспособность продукции	X		
5. Структура затрат (уровень себестоимости)		X	
6. Информационная технология		X	
7. Инновации, как способность к реализации на рынке новых продуктов			X
8. Способность к лидерству в целом (как синтез субъективных и объективных факторов), в том числе:	X		
8.1 способность к лидерству 1-го лица		X	
8.2 способность к лидерству всего персонала		X	

Окончание табл. 7.1.

1	2	3	4
8.3 способность к лидерству как совокупность объективных факторов	X		
9. Уровень производства (в целом), в том числе:		X	
9.1 качество материальной базы			X
9.2 качество инженеров (ключевых производственных специалистов)		X	
9.3 качество рабочих (основное производство)		X	
10. Уровень маркетинга	X		
11. Уровень менеджмента (способность обеспечить рыночный успех)			X
12. Качество персонала (в целом)		X	
13. Репутация на рынке		X	
14. Репутация как работодателя	X		
15. Отношение к органам власти (в целом), в том числе:		X	
15.1 с федеральным правительством		X	
15.2 с правительством субъекта федерации		X	
15.3 с органами местного самоуправления		X	
15.4 с системой налогового контроля	X		
16. Инновации как исследования и разработки			X
17. Степень вертикальной интегрированности		X	
18. Корпоративная культура	X		

В нейтральной позиции фиксируется среднерыночное состояние. Для победы в конкурентной борьбе достаточным может оказаться состояние, когда организация относительно конкурентов по всем (кроме одной) ключевым позициям находится в состоянии N (нейтральная позиция) и только по одному фактору – в состоянии S (сильная сторона).

Таким образом, стратегический анализ внутренней среды организации должен быть системным как с точки зрения охвата всех структурных и процессных элементов организации, так и в плане применяемого аналитического инструмента.

Контрольные вопросы

1. Какова цель анализа внутренней среды организации?
2. Что понимается под сильными и слабыми сторонами предприятия? Как их оценить?
3. Какие принципы лежат в основе управленческого анализа?
4. Какие элементы внутренней среды организации подлежат анализу?
5. Что дает «цепочка ценностей» М. Портера для анализа внутренней среды предприятия?
6. Какие виды деятельности относятся к основным согласно цепочке ценностей М. Портера?
7. Какие виды деятельности относятся к вспомогательным согласно цепочке ценностей М. Портера?
8. В чем смысл оценки затрат в соответствии с цепочкой ценностей Портера с точки зрения создания конкурентного преимущества?
9. Что такое анализ срезов?
10. Какие срезы характеризуют внутреннюю среду организации?
11. В чем смысл определения сильных и слабых сторон организации в рамках каждого среза?
12. Каково влияние организационной культуры и имиджа на стратегическую позицию организации?
13. В чем особенности SNW-анализа? Чем он отличается от SWOT-анализа?
14. Что относится к категории «N» при проведении SWOT-анализа?
15. Какая ситуация с точки зрения SNW-анализа может оказаться достаточной для победы в конкурентной борьбе?

Тесты

1. Методы анализа внутренней среды:

- а) конкурентный анализ;
- б) PEST-анализ;
- в) SNW-анализ;
- г) отраслевой анализ.

2. *Элементы внутренней среды организации:*

- а) организационная структура;
- б) потребители;
- в) конкуренты;
- г) коммуникации.

3. *Основные виды деятельности организации согласно анализу «цепочки ценностей»:*

- а) логистика;
- б) производство;
- в) разработка технологии;
- г) управление персоналом.

4. *Вспомогательные виды деятельности организации согласно анализу «цепочки ценностей»:*

- а) маркетинг;
- б) производство;
- в) разработка технологии;
- г) управление персоналом.

5. *При проведении SNW-анализа позиция «N» рассматривается в качестве:*

- а) сильной стороны организации;
- б) слабой стороны организации;
- в) возможного конкурентного преимущества;
- г) среднеотраслевой ситуации.

6. *SNW-анализ является разновидностью части:*

- а) конкурентного анализа;
- б) отраслевого анализа;
- в) SWOT-анализа;
- г) PEST-анализа.

7. *В ходе SNW-анализа исследуется:*

- а) макроокружение организации;
- б) микросреда компании;
- в) внутренняя среда организации;
- г) конкурентная среда.

8. *В ходе проведения анализа внутренней среды проводятся так называемые «срезы» функциональных сфер деятельности предприятия. К ним относят:*

- а) производство;
- б) маркетинг;
- в) общекорпоративное управление;
- г) конкурентоспособность.

9. *Кадровый срез охватывает процессы:*

- а) взаимодействие менеджеров и подчиненных;
- б) оценку результатов труда;
- в) обслуживание технологического оборудования;
- г) выбор рынков сбыта.

10. *Маркетинговый срез охватывает:*

- а) мотивацию и стимулирование труда;
- б) поддержку ликвидности;
- в) стратегию продвижения продукта;
- г) иерархию подчинения.

Ответы для самопроверки: **1** – в; **2** – а, г; **3** – а, б; **4** – в, г; **5** – г; **6** – в; **7** – в; **8** – а, б, в; **9** – а, в; **10** – в.

Упражнения и ситуации для анализа

1. *Составьте матрицу SNW-анализа по данным ситуации на рынке мороженого.*

Объективно рынок мороженого очень конкурентен – на нем работают более 300 производителей. Однако на хладокомбинатах некоторых провинциальных городов износ оборудования доходит до 70%.

Цены производителей начиная с кризисного 1998 г. росли в 2–2,5 раза медленнее инфляции и в рублевом выражении они вообще не изменились, а, стало быть, при расчете в условных единицах упали.

Три крупных производителя мороженого создали альянс. Один из участников альянса – лидер московского розничного рынка мороженого, ему принадлежит 700 палаток розничной торговли. Кроме того, в его управлении находятся палатки международной компании Nestle.

Согласовываться должна и ассортиментная политика. Никому из производителей не будет выгодно, закупив для развития ассортимента производственную линию, обнаружить, что точно такую же линию приобрел другой хладокомбинат.

Все участники альянса обязались впредь устанавливать цены, скидки, бонусы и премии так, чтобы они зависели только от объемов,купаемых дилерами, или от их приверженности производителям. Добившись выгодных для всех условий работы, участники альянса рассчитывают на ускорение роста продаж. В пользу этих расчетов говорит следующее: прозрачность каналов сбыта позволит производителям лучше понять, как формируется спрос на их продукцию. Следовательно, их маркетинговая политика станет более продуманной.

2. *«Внутренняя среда Торговой сети «Пятерочка»»*

«Пятерочка» – торговая сеть, объединяющая более 200 универсамов, оборот которых составляет свыше 700 млн долл.

Концепция бизнеса «Пятерочки» отражена в ее названии. Речь идет о пяти «базовых выгодах», которые магазины сети намерены предоставить покупателю. Формулировки не блещут оригинальностью: поддержание низких цен, удобное расположение универсамов, оптимальный ассортимент товаров, гарантии качества продукции, качественное и профессиональное обслуживание покупателей.

По разнообразию ассортимента «Пятерочка» продолжает уступать супермаркетам «для среднего класса». Но это тоже следствие приверженности принципу работать для большинства в этой стране.

Избранная стратегическая ориентация накладывает на выбор средств извлечения прибыли существенные ограничения. Понятно, что «Пятерочка» пытается выжать максимально возможный доход с каждого квадратного метра торговой площади. За счет оптимального расположения товаров, включения в ассортимент не залеживающихся на полках продуктов повседневного спроса, сдачи в аренду свободных торговых площадей, размещения платной рекламы на каждом удобном месте: на стенах, потолке, прилавках, на кассовой ленте, на одежде торгового персонала. Единственно, что недопустимо для «Пятерочки» ради большей выручки, – это увеличить наценку: она в среднем составляет 10–12% (в обычных супермаркетах около 40%).

Основной резерв извлечения прибыли и экономии в «Пятерочке» состоит в жестко прописанных правилах внутреннего распорядка. Расписано буквально все, вплоть до количества слов, необходимых и достаточных в деловом общении. В фирме разработан глоссарий для сотрудников, состоящий из 200 терминов.

До секунд разработаны нормативы погрузочно-разгрузочных работ автотранспорта в магазинах.

В рекомендациях по расстановке продуктов в торговом зале учтены мельчайшие детали поведения потребителей: каков обычный маршрут покупателей по залу, идет он в одиночку или с женщиной (мужчиной), с ребенком; под каким углом падает взгляд покупателя на продукт и захочет ли он за ним тянуться.

В «Пятерочке» работают над тем, чтобы сбои в «микросхеме» не происходили по вине человеческого фактора. Так, кассир здесь получает в несколько раз (!) больше, чем в прочих известных сетях России — как наших, так и западных. Недаром на каждое вакантное место в компании претендуют не менее 25 человек. Но зарплата отнюдь не единственная форма культивирования чувства преданности делу корпорации. В «Пятерочке» существуют типовое обучение персонала и типовая культура. В программе обучения обязательна лекция об истории компании, где рассказывается о ее успехах и объясняются их причины.

Проведите анализ срезов внутренней среды Торговой сети «Пятерочка».

3. Торговая организация проанализировала эффективность своих функциональных сфер и выявила, что наименее эффективны:

- отгрузка и транспортировка;
- обслуживание информационных систем;
- повышение квалификации персонала.

Какие из перечисленных видов деятельности предприятие может сократить, передав на аутсорсинг, без потерь для ценности продукта?

4. Эффективная увязка процессов продажи, производства продукта и закупок позволяет снизить величину запасов как сырья, так и готового товара. С какими видами деятельности согласно цепочке ценностей М. Портера это связано?

5. Соотнесите имеющие значение для конкурентоспособности бизнеса потенциальные сильные стороны с конкретными организациями:

Известность торговой марки	Аптека
Выгодное местоположение	Кондитерская фабрика
Часы работы	Медицинский центр
Высококвалифицированный персонал	Супермаркет

Тема 8. ФОРМИРОВАНИЕ И АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬТЕРНАТИВ. ВЫБОР СТРАТЕГИИ

- 8.1. Факторы, оказывающие влияние на выбор стратегии.*
- 8.2. Варианты стратегии в зависимости от масштабов деятельности.*
- 8.3. Стратегии на различных этапах жизненного цикла отрасли.*
- 8.4. Варианты стратегии в зависимости от рыночной позиции предприятия.*
- 8.5. Портфельный анализ как методы выбора стратегии.*

8.1. Факторы, оказывающие влияние на выбор стратегии

Из всего многообразия стратегических альтернатив осуществляется непосредственный выбор наиболее предпочтительного варианта пути достижения целей организации. Сам процесс стратегического выбора проходит не только на рациональном уровне, когда применяются имеющиеся теоретические знания, но и на иррациональном – по интуиции, опыту, умению предвидеть, сложившейся обстановке и т.п.

Сформированная стратегия оценивается по степени способности достижения главных целей организации и соответствия их требованиям окружения, а также возможностям развития организации. Если стратегия соответствует целям организации, то дальнейшая ее оценка проводится по следующим критериям:

1) соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения. Проверяется, насколько стратегия увязана с требованиями основных субъектов окружения, в какой степени учтены факторы динамики рынка и динамики развития жизненного цикла продукта, приведет ли реализация стратегии к появлению новых конкурентных преимуществ и т.п.;

2) соответствие выбранной стратегии потенциалу и возможностям организации. В данном случае оценивается, насколько выбранная стратегия увязана с другими стратегиями, соответствует ли стратегия возможностям персонала, позволяет ли существующая структура успешно

реализовать стратегию, выверена ли программа реализации стратегии во времени и т.п.;

3) приемлемость риска, заложенного в стратегии. Оценка оправданности риска проводится по трем направлениям:

– реалистичность предпосылок, заложенных в основу выбора стратегии;

– к каким негативным последствиям для организации может привести провал стратегии;

– оправдывает ли возможный положительный результат риск потерь от провала в реализации стратегии.

При выборе стратегии используются следующие методы:

– факторный анализ;

– расчетно-конструктивный метод;

– сравнительный метод;

– метод моделирования;

– метод сценариев;

– метод анализа ликвидности;

– экспертный метод;

– иные методы (интуиция и т.п.)

На стратегический выбор, осуществляемый менеджерами, также влияют разнообразные ситуационные факторы, которые могут образовывать значительное количество комбинаций. Выделим наиболее значимые.

1. Группа факторов, характеризующих состояние отрасли. Здесь в первую очередь учитываются стадия жизненного цикла и структура отрасли, основные движущие силы и интенсивность конкуренции.

2. Группа факторов, характеризующих рыночную позицию фирмы. Здесь в основном рассматривается положение фирмы в отрасли и ее потенциал с точки зрения рыночных возможностей.

3. Масштаб деятельности организации. Особенности стратегий, связанные с размерами производственной деятельности организации, рассмотрены отдельным вопросом.

4. Фактор времени. Данный фактор при принятии решения может способствовать успеху или неудаче организации. Реализация даже хорошей стратегии в неудачный момент может привести к большим проблемам в организации. Поэтому решения следует принимать и воплощать в жизнь, пока информация и допущения, на которых основаны анализ и оценка стратегических альтернатив, остаются релевантными и точными. Также следует учитывать вероятность опережения решением своего времени. Чрезмерно активные фирмы («бегущие впереди паровоза») — по всей вероятности, по образному выражению И. Ансоффа [5], будущие «мертвые герои», которые преждевременно отреагировали на предстоящие изменения условий деятельности. История пестрит «мерт-

выми героями». Например, фирма Minnesota Mining and Manufacturing разработала процесс цветного копирования в 1961 г., а фирма Xerox первый удачный образец представила рынку лишь в 1975 г.

5. Приемлемый уровень риска. Риск является фактом существования любой фирмы, но высокая степень риска может разрушить организацию. С другой стороны, умеренный и минимальный риск существенно снижает диапазон выбора стратегии.

Риск при выборе стратегии фирмы во многом зависит от степени новизны для самой фирмы в части рынка и/или продукции. Чем дальше фирма углубляется в новые области, тем выше становится стратегический риск, в основном связанный с неопределённостью перспектив успешной реализации существующего товара на новых рынках (коммерческий риск), или нового товара на базовом рынке (технологический риск), или нового товара на новом рынке (суммарный риск). Вероятность успеха уменьшается с увеличением разрыва между тенденциями производства основной продукции и тенденциями, господствующими на главных рынках.

Разработанная стратегия может оказаться бесполезной, если организация не создает механизма ее реализации. Это отдельная большая проблема, включающая построение адекватных стратегии организационных структур, финансирование функциональных стратегий, подбор руководителей, обладающих качествами лидера, создание корпоративной культуры, позволяющей всем сотруднику лучше раскрыть свои качества.

Для эффективной реализации выбранной стратегии следует составить подробный документ, содержащий все составляющие стратегии и способы ее реализации. Этот документ носит название бизнес-план.

8.2. Варианты стратегии в зависимости от масштабов деятельности

Как уже было отмечено, на выбор стратегии фирмы влияет масштабность ее деятельности. Крупные фирмы, в отличие от малых, имеют возможности проводить более агрессивную политику с целью увеличения доли рынка на существующем направлении деятельности либо распространить свою деятельность на несколько отраслей, т.е. осуществить диверсификацию. Малые фирмы чаще проигрывают крупным в борьбе за кредиты. Банки отказывают малым фирмам в ссудах, а если и дают, то под высокие проценты, что ведет к росту себестоимости и затрудняет модернизацию производства из-за недостатка средств. Небольшие фирмы хуже крупных справляются с экспортными и валютными операциями, маркетингом. Они чаще испытывают недостаток в ква-

лифицированной рабочей силе. Серьезную проблему для малых фирм представляет планирование деятельности.

Экономический риск в сфере малого бизнеса, как правило, выше в силу объективно присущих ему особенностей, таких, как:

- большая чувствительность к состоянию экономической среды (если в связи с инфляцией уровень издержек опережает уровень доходов, фирма неизбежно терпит крах);

- «жизненный цикл» малых предприятий обычно короче, чем крупных фирм; ограниченность объема производства;

- узкорегionalный характер деятельности; недостаточно высокий, как правило, уровень финансового и производственного управления; невысокая производительность труда;

вынужденное или сознательное пренебрежение маркетингом.

Рыночные перспективы малых фирм должны быть связаны с их главным преимуществом – мобильностью, позволяющей оперативно реагировать на изменения конъюнктуры рынка. Основные виды стратегий развития малых фирм могут быть представлены матрицей «продукт форма существования» (рис. 7.1).

		Продукт	
		подобный	оригинальный
Форма существования	независимая	Стратегия копирования	Стратегия оптимального размера
	зависимая	Стратегия использования преимуществ крупной фирмы	Стратегия участия в продукте крупной фирмы

Рис. 8.1. Матрица стратегических альтернатив для малых предприятий

Стратегия копирования. Это стратегия оперативного, быстрого реагирования на рыночную конъюнктуру, при которой малая фирма выбирает независимую форму существования (суверенитет) и предлагает рынку продукт, подобный продукту крупной фирмы. В практике бизнеса фирмы-имитаторы применяют два варианта данной стратегии.

1. Выпускается оригинальный, запатентованный марочный продукт крупной фирмы.

2. Выпускаются копии под оригинальный продукт всемирно известных производителей, который таким образом становится объектом подделки.

Конкурентоспособность копий обусловлена ценами значительно меньшими цен оригинала, что, прежде всего, связано с отсутствием расходов на разработку данной продукции, которые несут крупные фирмы, выпускающие оригинал. Как правило, качество копий по сравнению с оригиналом значительно ниже. Это объясняется тем, что качество как элемент дифференциации продукции чрезвычайно сложно копируется. Фирмы-имитаторы и не ставят перед собой такую цель, в основном их продукция ориентирована на сегмент покупателей с низким уровнем дохода.

Практика копирования была впервые применена в фармацевтике, далее захватила, электронику, изготовление бытовой радиоаппаратуры, производство одежды и обуви и т.п.

Стратегия оптимального размера. Данная стратегия находит свое применение в тех отраслях, где крупное производство неэффективно, прибыль невелика по масштабам крупных фирм, высоки расходы, связанные с добавленной стоимостью. Это в первую очередь относится к сфере обслуживания. Во всех промышленно развитых странах очень велика роль сферы услуг, в которой занято около 60% рабочей силы (в России этот показатель не превышает 30%). Создание малых предприятий в сфере услуг нередко связано с частичной диверсификацией крупного бизнеса (выделение таких функций, как охрана, эксплуатация, ремонт, послепродажное обслуживание и др.).

Если придерживаться этой стратегии, то возможности роста фирмы ограничены малыми размерами деятельности, которые помогают ей выжить и одновременно служат препятствием к ее расширению. В то же время разновидность данной стратегии, связанную с освоением новых рынков, которые крупные фирмы считают недостаточно ёмкими, можно рассматривать как косвенную стимуляцию эффективности производства крупных компаний.

Стратегия участия в продукте крупной фирмы. Малые фирмы при выборе данной стратегии используют возможности, связанные с политикой дезинтеграции, проводимой крупными компаниями, отказывающимися от собственного мелкого промежуточного производства внутри фирмы, которое редко бывает эффективным. Важно, что для малой фирмы продукт такого производства является конечным.

В последнее время наблюдается рост взаимозависимости крупных и малых фирм посредством привлечения малых фирм к субподрядным работам. Например, доля комплектующих изделий в общей стоимости легковых автомобилей, выпускаемых германскими корпорациями Volkswagen и Daimler-Benz, достигает 60%. Аналогичный показатель у

американских корпораций Ford и General Motors равен 50%, а у ведущих японских компаний Японии Toyota и Nissan превышает 70%.

Стратегия использования преимуществ крупной фирмы. Характерным примером такой стратегии служит франчайзинг как форма интеграции малого и крупного бизнеса.

Классическая модель франчайзинга предполагает прямые договорные отношения между франчайзи (малой фирмой) и франчайзером (крупной фирмой) на поставку его товаров или оказание услуг в обмен на обязательство выплатить первоначальный взнос, а затем вносить определенные суммы, исчисляемые в процентах от объема продаж (роялти). Разновидности франчайзинга как стратегии развития малых фирм определяются тем, в каком виде франчайзер предоставляет франчайзи продукт для реализации, т. е. на какой стадии производства товар переходит в руки малой фирмы. По этому критерию выделяют товарный, производственный и деловой франчайзинг.

Товарный франчайзинг заключается в покупке прав на продажу товаров с торговой маркой головной компании. Франчайзи закупает товар у франчайзера и реализует его в розницу. Такой подход сложился в начале XX в.

Производственный франчайзинг предполагает продажу франчайзи права на производство и сбыт товара с использованием сырья и материалов, купленных у материнской компании. Очень удачное применение такой альтернативный вариант нашел в индустрии безалкогольных напитков. Его с успехом реализуют такие известные всему миру гиганты, как Coca-Cola и Pepsi Cola.

Деловой франчайзинг подразумевает продажу права на организацию малой фирмы, которая будет носить название материнской корпорации и изберет тот же профиль деятельности. Этот вариант стратегии использования преимуществ крупной фирмы наиболее популярен в настоящее время, так как позволяет вместе с товаром продавать и определенный набор услуг. Примером делового франчайзинга может служить организация сети закусочных McDonald's, Pizza Hut и Baskin-Robbins, отели сети Holiday Inn.

Особенности стратегии средних фирм. Средние фирмы не обладают мощностью крупных компаний и мобильностью малых фирм. Эта особенность заставляет средние фирмы придерживаться нишевой специализации, чтобы выжить.

Ниша для средних фирм необходима, прежде всего, как средство защиты от прямой конкурентной борьбы с крупными фирмами, ибо другого защитного средства – преимущества в мобильности и гибкости, присущих малым фирмам, – у них уже нет.

Придерживаясь нишевой специализации, средние фирмы могут выбрать один из четырех видов стратегии роста, исходя из темпа роста фирмы и темпа роста соответствующей ниши (рис. 7.2).

		Темп роста ниши	
		умеренный	ускоренный
Темп роста фирмы	умеренный	Стратегия сохранения существующего положения	Стратегия привлечения дополнительных ресурсов
	ускоренный	Стратегия выхода за рамки ниши	Стратегия лидерства в нише

Рис. 8.2. Стратегические альтернативы средних фирм

Стратегия сохранения. Данная стратегия направлена на сохранение существующего положения фирмы, так как нет ни необходимости расширения деятельности (темпы роста ниши стабильны), ни возможности для этого (темпы роста фирмы невелики). В данной стратегии есть опасность потери ниши из-за изменения потребностей.

Стратегия привлечения дополнительных ресурсов. Данная ситуация характеризуется нехваткой собственных средств фирмы (недостаточные темпы роста фирмы) для сохранения своего положения в быстрорастущей нише. В таких условиях целесообразным является привлечение дополнительных ресурсов для обеспечения адекватного роста фирмы. Одним из распространенных вариантов такой стратегии является поглощение средней фирмы крупной компанией при сохранении относительной самостоятельности средней фирмы как автономного производственного подразделения и нишевой специализации.

Стратегия лидерства в нише. Данная стратегия возможна в двух случаях:

- фирма растет так же быстро, как и ниша, что позволяет ей превратиться в монопольную компанию и не допустить в нишу конкурентов;
- фирма должна иметь соответствующие финансовые ресурсы для поддержания своего ускоренного роста.

Стратегия выхода за рамки ниши. Эта стратегия эффективна, когда за счет ускоренных темпов роста средняя фирма имеет возможности начать деятельность за рамками непривлекательной ниши как крупная компания. При этом следует учитывать потерю «нишевого лица» и, соответственно, угрозу прямой конкуренции со стороны более сильных и крупных фирм.

8.3. Стратегии на различных этапах жизненного цикла отрасли

Существенным фактором, определяющим выбор стратегии, является развитие рынка, связанное с технологическими, демографическими, социальными и другими изменениями в окружающей среде. Рынки находятся в постоянном движении, потому что меняется отраслевая структура, потенциальные конкуренты, товары-заменители, клиенты и поставщики, создавая давление или побуждая к переменам.

Это естественное развитие может быть представлено моделью жизненного цикла отрасли (ЖЦО), характеризующего эволюцию потенциального спроса во времени. В этом процессе выделяют: стадию зарождения (введения товара на рынок); экспоненциальную стадию (рост – замедленный рост); стационарную стадию (зрелость – насыщение); стадию упадка (закат-завершение). Полезность модели жизненного цикла заключается в том, что она вносит элемент динамики в представление о структуре отрасли.

Таблица 8.1

Стратегические альтернативы вследствие классического ЖЦО

Стадия жизненного цикла	Стратегическая ориентация	Ключевые факторы успеха
1	2	3
Зарождение	<ul style="list-style-type: none"> – агрессивное проникновение; – быстрое формирование первичного спроса; – сокращение длительности данной фазы 	<ul style="list-style-type: none"> – формирование бренда; – информирование покупателей о достоинствах нового товара; – патентная защита
Рост	<ul style="list-style-type: none"> – увеличение рыночной доли; – интеграция; – захват основной части рынка 	<ul style="list-style-type: none"> – формирование долгосрочных отношений с поставщиками и лояльности потребителей; – снижение цен по мере насыщения рынка и накопления опыта; – усовершенствование продукции

1	2	3
Зрелость	<ul style="list-style-type: none"> – сохранение, по возможности – расширение, доли рынка; – диверсификация; – продление жизненного цикла товара 	<ul style="list-style-type: none"> – создание приверженности марке; – дифференциация; – франчайзинг марки
Спад	<ul style="list-style-type: none"> – специализация на остаточном сегменте рынка; – «сбор урожая»; – сокращение производственной программы; – сокращение деятельности 	<ul style="list-style-type: none"> – рационализация ассортимента; – сокращение затрат; – оптимизация распределения

При выборе стратегии, исходя из того, что характер спроса дифференцирован по времени, должны учитываться следующие основные стратегические следствия жизненного цикла:

- экономическая и конкурентная среда изменяется в каждой фазе жизненного цикла;
- структура издержек и прибыли, ключевые факторы успеха различны для каждой фазы жизненного цикла;
- для каждой фазы следует вновь определять приоритетную стратегическую цель;
- средства для достижения стратегической цели (тактика) должны быть адаптированы к каждой фазе жизненного цикла.

Модель жизненного цикла следует рассматривать не только как инструмент формулирования стратегии фирмы, но и как концептуальную базу для анализа сил, которые определяют привлекательность рынка и вызывают его эволюцию.

8.4. Варианты стратегии в зависимости от рыночной позиции предприятия

Как уже было отмечено, при выборе менеджерами компании стратегии необходимо учитывать кроме рыночной ситуации конкурентную позицию фирмы, которая во многом определяется величиной ее рыночной доли. Рыночная позиция фирмы, в свою очередь, взаимосвязана со стратегической задачей. Стремится ли фирма действовать в рамках всего рынка (широкая область конкуренции) или занять рыночную нишу (узкая область конкуренции)?

Для описания вариантов действий компаний, связанных с достижением стратегической цели, часто используется военная терминология: «атака», «фронт», «оборона», «фланги», «маневр» и т. п.

Стратегии лидера. Фирма-лидер, как правило, хорошо известна, занимает доминирующую позицию, что признают и ее конкуренты, которые по отношению к лидеру выбирают свою линию поведения. Они могут попытаться атаковать лидера, повторять его действия, имитировать продукцию и технологию или уклониться от открытой борьбы, заняв рыночную нишу.

У лидера имеется достаточно широкий выбор стратегий, включающий наступательные и оборонительные действия, а в отдельных случаях – и сокращение.

Наступательная стратегия обычно применяется фирмами, стремящимися сохранить доминирующее положение на рынке («лучшая защита – нападение»). Можно выделить три типичные для лидеров наступательные стратегии:

- увеличение размеров базового рынка;
- увеличение доли рынка за счет максимально широкого использования эффекта опыта;
- высокие темпы инновационной деятельности.

Оборонительная стратегия фирм-лидеров преследует, прежде всего, цель защитить завоеванные позиции, в частности свою долю рынка, путем создания высоких преград на наиболее вероятных направлениях атакующих действий со стороны наиболее опасных конкурентов. Данная стратегия часто выбирается фирмой-новатором, которая за счет преимущества «первопроходца» получает более высокие прибыли и обладает значительной долей рынка.

Стратегия сокращения – это в большей степени вынужденное средство; она может применяться фирмами-лидерами в тех случаях, когда целесообразнее отказаться от наступательных и оборонительных действий в отношении тех товаров и услуг, которые не обладают явным преимуществом, и сконцентрироваться на продукции, доминирующей на рынке. Например, так поступила компания General Electric, прекратив выпуск товаров, которые не сумели занять лидирующие позиции, и направив усилия на поддержание успешных торговых марок.

Фирма-лидер в рамках рассматриваемой стратегии может пойти на сокращение доли рынка, чтобы избежать обвинений в монополизме или квазимонополизме. Такие проблемы возникли у компании Microsoft. Один из вариантов – это снижение уровня спроса в некоторых сегментах за счет повышения цены, сокращения предлагаемых услуг, рекламы и стимулирования спроса. Альтернативой является стратегия диверсификации на новые рынки, где фирма не занимает доминирующего положения.

Стратегии фирм, следующих за лидером. Данные стратегии подразумевают выбор последователем адаптивного поведения по отношению к фирме-лидеру, которое не вызывает отпора с ее стороны. Такие фирмы преследуют цель «мирного существования» и осознанного раздела рынка, их устраивает получаемая прибыль, они воздерживаются от инициативных стратегических шагов и попыток переманить клиентов у лидера. Подобное поведение характерно на рынках в стадии зрелости, когда первичный спрос стал нерасширяемым, а также в ситуациях недифференцированной олигополии.

Адаптивная реакция последователей не означает их пассивного рыночного поведения. Если в отрасли экономия на масштабах или эффект кривой опыта невелики, последователи, не нарушая сферы влияния лидера, могут придерживаться стратегии фокусирования, базирующейся на дифференциации с ориентацией на высокое качество товара, а также стратегии характерного имиджа.

Стратегия характерного имиджа основана на специфических приемах, позволяющих выделить фирму среди конкурентов. Например, создание репутации фирмы, предлагающей товар по самым низким ценам или оригинальные формы продвижения продукции; обеспечивающей безупречный сервис, превосходное послепродажное обслуживание, уникальные свойства товара и т. п.

Стратегии фирм со слабой конкурентной позицией. В научных работах по исследованию стратегий развития фирм, имеющих малую долю рынка, было установлено, что на медленно растущих или насыщенных рынках, что характерно для большинства отраслей, эффективно действуют фирмы, которые:

- концентрируют усилия на одном или нескольких рыночных сегментах, а не на рынке в целом;
- фокусируются на рыночных сегментах, на которых можно лучше реализовать свою специфическую компетенцию или избежать прямого столкновения с доминирующими фирмами;
- улучшают технологии с целью снижения издержек;
- концентрируют внимание на прибыли, а не на увеличении объема продаж или доле рынка;
- стремятся к специализации, а не к диверсификации.

8.5. Портфельный анализ как методы выбора стратегии

В настоящее время одним из широко применяемых инструментов оценки хозяйственной деятельности организации является портфельный анализ.

Портфель предприятия – совокупность относительно самостоятельных хозяйственных подразделений (стратегических единиц бизнеса), принадлежащих одному владельцу.

Портфельный анализ – инструмент, с помощью которого руководство предприятия изучает и оценивает свою хозяйственную деятельность 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 подразделений или продуктов, испытывающих потребность в капитале для обеспечения роста, с хозяйственными единицами, располагающими некоторым избытком капитала.

Предназначение методов портфельного анализа заключается в том, чтобы помочь менеджерам создать ясную картину формирования затрат и прибылей в диверсифицированной компании. Портфельный анализ обеспечивает менеджеров инструментом анализа и планирования портфельных стратегий для определения разумной диверсификации деятельности многоотраслевой фирмы. Одним из наиболее важных направлений использования результатов портфельного анализа является принятие решений о реструктуризации фирмы с целью использования открывающихся возможностей как внутри фирмы, так и вне ее.

Основным приемом портфельного анализа является построение двумерных матриц, с помощью которых бизнес-единицы или продукты могут сравниваться друг с другом по таким критериям, как темпы роста продаж, относительная конкурентная позиция, стадия жизненного цикла, доля рынка, привлекательность отрасли и др. При этом реализуются принципы сегментации рынка (выделения наиболее значимых критериев на основе анализа внешней среды), анализа деятельности предприятия и сопоставления. Следует отметить, что, хотя в разных матрицах используются различные наборы переменных, но это все равно двумерные матрицы, у которых по одной оси определяется оценка перспектив развития рынка, по другой — оценка конкурентоспособности хозяйственных подразделений предприятия.

Портфельный анализ предназначен для решения следующих проблем:

- согласование бизнес-стратегий, или стратегий хозяйственных подразделений предприятия. Он призван обеспечить равновесие между хозяйственными подразделениями с быстрой отдачей и направлениями, подготавливающими будущее;

- распределение кадровых и финансовых ресурсов между хозяйственными подразделениями;

- анализ портфельного баланса;
- установление исполнительных задач;
- проведение реструктуризации предприятия (слияние, поглощение, ликвидация и другие действия по изменению управленческой структуры предприятия, расширению или сокращению бизнеса).

Главными достоинствами портфельного анализа являются возможность логического структурирования и наглядного отражения стратегических проблем организации, относительная простота представления результатов, акцент на качественные стороны анализа.

Обычно процесс портфельного анализа идет по одной схеме.

1. Все виды деятельности предприятия (ассортимент продукции) разбиваются на стратегические единицы бизнеса. Задача идентификации или выделения бизнес-единиц достаточно сложна, особенно для крупных корпораций. Считается, что бизнес-единица должна:

- самостоятельно обслуживать рынок, а не работать на другие подразделения предприятия;
- иметь своих потребителей и конкурентов;
- руководство бизнес-единицы должно контролировать ключевые факторы, которые определяют успех на рынке.

Руководствуясь указанными критериями, руководство предприятия призвано решать, что собой представляет бизнес-единица: отдельную фирму, подразделение предприятия, продуктовую линию или отдельный продукт? Ответ зависит от сложившейся на предприятии структуры управления. Например, в организациях с функциональной структурой управления в качестве бизнес-единицы выступает продуктовый ассортимент, тогда как при дивизиональной структуре основной единицей анализа является хозяйственное подразделение.

2. Определяется относительная конкурентоспособность этих бизнес-единиц и перспективы развития соответствующих рынков. При этом разные консультационные фирмы предлагают различные критерии оценки перспектив развития рынка и деятельности бизнес-единиц на этих рынках.

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

4. Руководство оценивает бизнес-стратегии всех подразделений предприятия с точки зрения их соответствия корпоративной стратегии, соизмеряя прибыль и ресурсы, необходимые каждому подразделению. На основе такого сравнительного анализа возможно принятие решений о корректировке бизнес-стратегий. Это самый сложный этап стратегического менеджмента, где велико влияние субъективного опыта менеджеров, их умения прогнозировать и предвидеть развитие событий внешней среды, своеобразного «чутья рынка» и других неформальных моментов.

Осуществляя портфельный анализ следует помнить, что это лишь инструмент, который хорошо работает в опытных руках. Кажущаяся простота построения портфельных матриц обманчива, так как они требуют полной и надежной информации о состоянии рынка, его сегментации, о сильных и слабых сторонах предприятия и его основных конкурентах.

Главный недостаток портфельного анализа заключается в использовании данных о текущем состоянии бизнеса, которые не всегда можно экстраполировать в будущее. Также следует помнить, что в любой портфельной матрице различные виды бизнеса оцениваются только по двум критериям, при этом множество других факторов (качество продукции, инвестиции и т.д.) остается без внимания.

Различия методов портфельного анализа состоят в подходах к оценке конкурентных позиций стратегических единиц бизнеса и привлекательности рынка. Наиболее известны подходы, предложенные Бостонской консультационной группой (портфельная матрица БКГ) и консультационной фирмой McKinsey («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 – «вопрос»), рост (товар – «звезда»), зрелость (товар – «дойная корова») и спад (товар – «собака»).

Для оценки конкурентоспособности отдельных видов бизнеса 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.

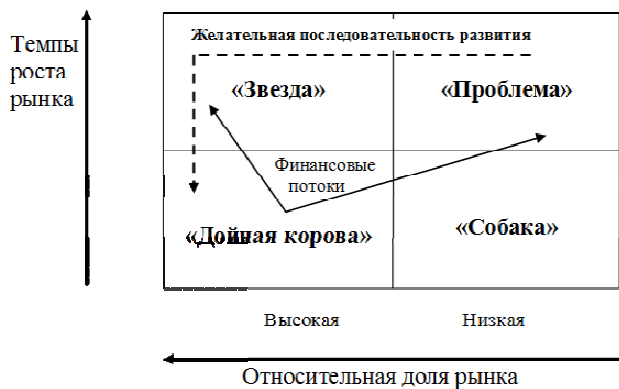


Рис. 8.3. Матрица БКГ

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 видов бизнеса (отдельных продуктов) на четыре различные группы (рис. 8.3).

В основе матрицы БКГ лежат два предположения:

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. обновления и расширения производства, проведения 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:

– «Вопросы» (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 финансировании 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 «вопросов» 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.

Портфельный анализ, проведенный с помощью матрицы БКГ, позволяет сделать следующие выводы:

- определить возможную стратегию бизнес-единиц или товаров;
- оценить их потребности в финансировании и потенциал рентабельности;
- оценить равновесие корпоративного портфеля.

Основными недостатками подхода Бостонской консультационной группы являются следующие:

- в матрице предусмотрены только два измерения – рост рынка и относительная доля рынка, не рассматриваются другие факторы роста;
- позиция стратегической единицы бизнеса существенно зависит от определения границ и масштабов рынка;
- на практике не всегда ясно, как рост доли рынка влияет на прибыльность бизнеса. Гипотеза о зависимости между относительной долей рынка и потенциалом прибыльности применима лишь при наличии опытной кривой, т.е. в основном в отраслях массового производства;
- игнорируется взаимозависимость хозяйственных единиц;
- игнорируется определенная цикличность развития товарных рынков;
- практические исследования показали, что сбалансированность портфеля не гарантирует получения высокой прибыли.

Другая разновидность портфельной матрицы, получившая название «*экран бизнеса*», была разработана консультационной группой McKinsey совместно с корпорацией General Electric (рис. 7.4).

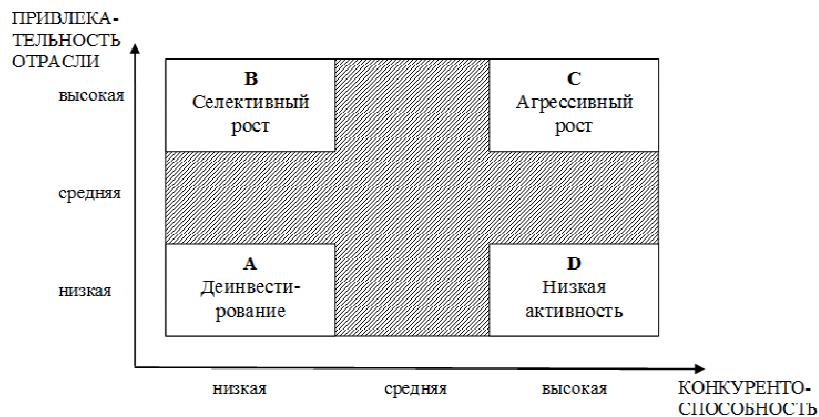


Рис. 8.4. Матрица McKinsey

Матрица McKinsey включает в рассмотрение большее количество факторов, чем Бостонская матрица. Фактор роста рынка трансформировался в данной модели в многофакторное понятие «привлекательность рынка (отрасли)», а фактор доли рынка – в стратегическое положение (конкурентные позиции) бизнес-единиц. Причем специалисты McKinsey считают, что факторы, определяющие привлекательность отрасли и позиции бизнеса на отдельных рынках, различны. Поэтому при анализе каждого рынка следует вначале выделить факторы, в наибольшей степени отвечающие специфике данного рынка, а затем постараться объективно ранжировать их, используя три уровня: низкий, средний, высокий.

Наиболее характерные положения находятся в угловых квадрантах матрицы. Промежуточные позиции часто трудно интерпретировать, так как высокая оценка одного параметра может сочетаться с низкой оценкой другого либо имеются средние оценки по всем критериям.

Основные стратегические альтернативы данной матрицы 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 из рыночного сегмента) с низкой привлекательностью, где предприятие не может добиться существенного конкурентного преимущества.

Для построения матрицы McKinsey – General Electric рекомендует-ся выполнить следующие шаги:

1. Оценить привлекательность отрасли, выполнив следующие процедуры:

- а) выбрать существенные критерии оценки (ключевые факторы успеха для данного отраслевого рынка);
- б) присвоить вес каждому фактору, который отражает его значимость в свете корпоративных целей (сумма весов равна единице);
- в) дать оценку рынка по каждому из выбранных критериев от единицы (непривлекательный) до пяти (очень привлекательный);
- г) умножив вес на оценку и просуммировав полученные значения по всем факторам, получим взвешенную оценку/рейтинг привлекательности рынка.

Рейтинги привлекательности отрасли ранжируются от единицы — привлекательность низкая (конкурентные позиции слабые) до пяти — высокая привлекательность отрасли (очень сильная конкурентная пози-

ция бизнеса), оценка «три» выставляется для средних значений ключевых параметров.

2. Оценить «силу» бизнеса / конкурентную позицию с использованием процедуры, аналогичной описанной на предыдущем этапе. В результате получается взвешенная оценка, или рейтинг конкурентной позиции анализируемой стратегической единицы бизнеса.

3. Все подразделения корпоративного портфеля, проранжированные на предыдущих этапах, позиционируются, и их параметры вносятся в матрицу. При этом координаты центров каждой окружности совпадают с вычисленными на этапах 1 и 2 параметрами соответствующих бизнес-единиц. Построенная таким образом матрица характеризует текущее состояние корпоративного портфеля.

4. Анализ корпоративного портфеля можно считать завершенным, только когда его текущее состояние проецируется в будущее. Для этого следует оценить влияние прогнозируемых изменений внешней среды на будущую привлекательность отрасли и конкурентную позицию стратегической единицы бизнеса. Менеджеры должны понять, произойдет ли в будущем ухудшение или ухудшение корпоративного портфеля? Существует ли разрыв между его прогнозируемым и желаемым состоянием? Если ответ положителен, то ожидаемый разрыв должен служить стимулом для пересмотра корпоративной миссии, целей и стратегий.

В целом данная матрица является более совершенной, так как в ней рассматривается существенно большее число факторов, в силу чего она не приводит к столь упрощенным выводам, как Бостонская матрица. Она более гибкая, так как показатели выбираются исходя из конкретной ситуации. Однако в отличие от матрицы БКГ в ней отсутствует логическая связь между показателями конкурентоспособности и денежными потоками. Поскольку данный метод не исходит из какой-либо частной гипотезы, то область его применения шире. Вместе с тем некоторые исследователи отмечают, что в противоположность матрице БКГ получаемые результаты основаны на субъективных оценках. Для повышения объективности оценок рекомендуется привлекать группу независимых экспертов.

Основные общие недостатки методов портфельного анализа, которые присущи и матрице McKinsey:

- трудности учета рыночных отношений (границ и масштаба рынка), слишком большое количество критериев. По мере роста числа факторов более сложной проблемой становится их измерение;
- субъективность оценок позиций бизнес-единиц;
- статичный характер модели;
- слишком общий характер рекомендаций, трудности выбора стратегий из множества вариантов.

Контрольные вопросы

1. Какие факторы влияют на выбор стратегии организации?
2. Каковы стратегические альтернативы крупных, средних и малых предприятий?
3. Как жизненный цикл отрасли влияет на выбор стратегии?
4. Какие стратегии рекомендуются фирмам в зависимости от их рыночной позиции?
5. Дайте определение термина «портфель предприятия».
6. Для чего предназначен портфельный анализ? Какой уровень организационной среды он исследует?
7. Что является теоретической базой портфельного анализа?
8. Какие проблемы может решить организация с помощью портфельного анализа?
9. По каким показателям оцениваются бизнес-единицы в матрице Бостонской консультационной группы?
10. Каковы возможные стратегические положения бизнес-единицы согласно матрице БКГ и их стратегии?
11. Укажите основные достоинства и недостатки проведения портфельного анализа с помощью матрицы Бостонской консультационной группы.
12. Какова рекомендованная структура сбалансированного портфеля?
13. В чем суть модификации Бостонской матрицы?
14. Какие показатели положены в основу матрицы McKinsey – General Electric?
15. В чем заключаются основные достоинства и недостатки Матрицы McKinsey?

Тесты

1. На выбор стратегической альтернативы влияют факторы:
 - а) масштаб деятельности организации;
 - б) приемлемый уровень риска;
 - в) цели организации;
 - г) стадия жизненного цикла отрасли.
2. Оценка приемлемости риска, заложенного в стратегии, содержит:
 - а) анализ реалистичности предпосылок, заложенных в основу выбора стратегии;
 - б) анализ эффективности деятельности организации исходя из конкурентоспособности и эффективности каждого товара на каждом рынке;
 - в) прогнозирование возможного положительного результата, превосходящего риск потерь от провала в реализации стратегии;
 - г) анализ склонности к риску лица, принимающего решения.

3. *Франчайзинг как форма интеграции малого и крупного бизнеса реализуется в рамках стратегии:*

- а) копирования;
- б) оптимального размера;
- в) участия в продукте крупной фирмы;
- г) использования преимуществ крупной фирмы.

4. *Стратегия лидерства в нише подходит для:*

- а) крупных организаций;
- б) среднего бизнеса;
- в) диверсифицированных компаний;
- г) вертикально-интегрированных компаний.

5. *Возможные стратегии для предприятия, находящегося на стадии спада жизненного цикла отрасли:*

- а) вертикальная интеграция;
- б) сокращение;
- в) центрированная диверсификация;
- г) фокусирование.

6. *Цель портфельного анализа:*

- а) выявить возможности и угрозы внешнего окружения фирмы;
- б) оценить интенсивность конкуренции на рынке;
- в) сформулировать для каждой стратегической бизнес-единицы свою особую стратегию и распределить между ними ресурсы фирмы;
- г) оценить привлекательность отрасли.

7. *Для портфельного анализа диверсифицированной компании чаще всего используется:*

- а) модель «продукт-рынок»;
- б) матрица БКГ;
- в) методика Ансоффа;
- г) кривые опыта.

8. *Для бизнеса в позиции «Звезда» согласно матрице БКГ рекомендуется стратегия:*

- а) роста;
- б) удерживания;
- в) сокращения;
- г) деинвестирования.

9. *Основные параметры матрицы МакКинси:*

- а) темпы прироста рынка;
- б) уровень конкурентоспособности;
- в) привлекательность отрасли;
- г) доля рынка.

10. Краеугольная позиция «низкая активность» матрицы МакКинси совпадает с позицией матрицы БКГ:

- а) вопрос;
- б) звезда;
- в) дойная корова;
- г) собака.

Ответы для самопроверки: 1 – а, б, г; 2 – а, в; 3 – г; 4 – б; 5 – а, б; 6 – в; 7 – б; 8 – а; 9 – б, в; 10 – в.

Упражнения и ситуации для анализа

1. «Выбор стратегии швейной фирмой «КОСМОС»»

Швейная фирма «КОСМОС» была основана в 1924 г. Спецификой производства в первые годы существования предприятия был пошив военной формы. Начиная с 1994 г., фирма активно сотрудничала с иностранными заказчиками, а благодаря участию и победам в ежегодных конкурсах периодически получала крупные государственные заказы (униформа для российской таможенной службы и для налоговой полиции). Конструкторский отдел фирмы разрабатывает также модели верхней женской одежды для их последующего пошива и реализации в фирменных магазинах предприятия.

Типом производства данного предприятия можно назвать серийное производство, основанное на пооперационном разделении труда.

Режим работы односменный. Смена длится 8 часов. В течение пятидневной рабочей недели каждый работник должен отработать 40 часов, но при получении большого заказа рабочим иногда приходится трудиться и по 9–10 часов в сутки, включая субботы. В настоящее время на фабрике функционируют следующие цеха:

- раскройный;
- подготовительный;
- экспериментальный;
- надомный;
- пошивочный;
- влажно-тепловой обработки.

До 1 августа 2004 г. на фабрике существовал также цех «Малютка», который производил одежду для детей в возрасте до 15 лет. Этот цех после летних отпусков был расформирован, теперь его функции (вместе со своими непосредственными функциями) выполняют другие цеха. Данный цех был закрыт, потому что практически не приносил прибыль предприятию.

В последние годы Китай, создав соответствующие условия, резко увеличил выпуск дешевых, но не всегда качественных товаров легкой промышленности, став, по сути, «мировым портным». Этими товарами наводнили нашу страну «челноки». Такого напора отечественная легкая промышленность не выдерживает, для ее сохранения следует ввести соответствующие пошлины. При этом необходимо подсчитать, сколько

таких товаров можно ввозить, чтобы не допустить возникновения их дефицита, а сколько надо производить внутри страны, создав для этого нужные условия и стимулы. А пока этого не произошло, будет существовать вероятность закрытия и остальных цехов предприятия.

Для того чтобы предприятие не закрылось, как это произошло с другими швейными фирмами (например «Москва» и «Салют»), руководство «КОСМОСА» выбрало для себя стратегию сокращения. Если это приведет к улучшению положения предприятия, то можно будет перейти потом к стратегии роста. Однако, учитывая общую экономическую ситуацию в стране и бесконтрольный ввоз иностранных товаров в Россию, это произойдет еще очень нескоро.

Вопросы

1. Какие факторы оказывают влияние на выбор стратегии фирмой «Космос»?
2. Какие стратегические альтернативы существуют для данного предприятия в сложившейся ситуации?
3. Согласны ли вы с выбранной стратегией сокращения? Аргументируйте свой ответ.

2. «Стратегические альтернативы предприятия текстильной промышленности»

ЗАО «Радищевская мануфактура» включает следующие производства, образующие вместе законченный цикл выпуска шерстяной ткани: прядение, ткачество, окраску и отделку.

В 1980-е гг. СССР занимал первое место в мире по объему производства шерстяных тканей. На Российскую Федерацию приходилось около 65% общесоюзного производства тканей, и Россия занимала второе место в мире после Италии. Традиционный рынок шерстяных тканей практически разрушился к 1994 г. Если во времена СССР ткани «Радищевской мануфактуры» закупали почти 80 швейных фабрик по всей стране, то в 1994 г. лишь одна швейная фабрика продолжала делать регулярные закупки. Одновременно прекратили свое существование государственные оптовые снабженческо-сбытовые структуры. Частные оптовики были еще слишком малы, чтобы обеспечить устойчивый сбыт. Как правило, размер закупок частного «оптовика» не превышал 1 тыс. м тканей. В результате единственными надежными отечественными потребителями остались шесть специализированных торговых домов, но они закупали в год не более 150 тыс. м тканей – менее месячной производственной программы при нормальной загрузке мощностей.

С 1992 г. появились новые потребители – американские и германские оптовики швейных изделий. На данном рынке «Радищевская мануфактура» выступала в кооперации с российскими и украинскими швейниками. Спрос, таким образом, полностью зависит от конкурентных преимуществ российских и украинских текстильщиков. Руково-

дство «Радищевской мануфактуры» сформулировало четыре важнейших конкурентных преимущества:

1) низкие издержки производства по сравнению с европейскими производителями из Италии, Шотландии, Испании, особенно затраты на рабочую силу;

2) высокое качество российских шерстяных тканей. Большинство шерстяных фабрик в Центральном регионе России было основано более 100 лет назад в маленьких провинциальных городках, где работники бережно сохраняют традиции своего ремесла;

3) высокий образовательный уровень рабочей силы. На «Радищевской мануфактуре» все менеджеры имеют высшее образование, а 50% рабочих – среднее техническое, что облегчает освоение новой технологии производства и нового оборудования;

4) высокая интенсивность труда. Средняя «зона обслуживания» (число станков, обслуживаемых одновременно) российского рабочего в текстильной промышленности в 4 раза превышает данный показатель для Германии и в 12 раз – для Индии. Руководство «Радищевской мануфактуры» трезво оценивало свои конкурентные преимущества как временные. Действительно:

– дальнейший рост внутренних цен на шерсть, энергию и транспорт сводит на нет преимущества по издержкам;

– качество тканей постепенно снижается в результате износа оборудования.

В целом структура рынка ЗАО «Радищевская мануфактура» выглядела следующим образом:

– 80% тканей поставлялось четырем американским фирмам;

– 10% тканей забирала одна немецкая фирма;

– 10% реализовывались через шесть российских торговых домов, мелких оптовиков и поставлялись на одно российское швейное предприятие.

Чтобы выйти из сложившейся ситуации, руководство компании разработало четыре сценария возможного развития событий.

Сценарий 1. Это вариант сохранения сложившейся ситуации. Компания продолжает полагаться на западные заказы. Требуемое качество продукции будет достигаться более тщательной работой и увеличением доли ручного труда.

Сценарий 2. Компания продолжает работать на западные заказы, но руководство будет стараться внедрить ряд мер по улучшению качества продукции:

– должен быть создан специальный отдел внешнеэкономических связей, задачей которого станет не только оформление контрактов и отслеживание ситуации на мировых рынках сырья и готовой продукции, но и подготовка технических спецификаций по зарубежным стандартам для внедрения в производство;

– необходимо перестроить систему контроля качества, для чего надо создать единую службу и подчинить ее руководителю в ранге заместителя директора;

– следует децентрализовать экономическую работу. Вместо планово-экономического отдела создать в каждом производстве (прядение, ткачество, окраска и отделка) экономическое бюро. Главной задачей экономических бюро будет анализ издержек и разработка мер по их снижению.

Сценарий 3. Компания видит свое будущее в более тесной кооперации с зарубежными партнерами. Для этого предлагается передать значительный пакет акций (не менее 30%) в обмен на современную технологию (патенты, ноу-хау и оборудование), а также включить представителя зарубежной фирмы в состав не только совета директоров, но и правления, чтобы влиять на стиль управления и принятие текущих решений.

Сценарий 4. Компания должна работать по трем направлениям:

– сырье. Большинство западных шерстяных тканей производятся из «восстановительной шерсти». Это так называемое короткое волокно. Для того чтобы из него сделать пряжу, необходимо добавить более длинные волокна, например капрон. В результате получаются хорошие ткани, но они рассчитаны на один сезон, плохо переносят химчистку, «разволокняются». Поэтому необходимо сделать ставку на другую технологию сырья. Надо делать ткань не из отходов, а из той шерсти, которую состригают с овец, и в таком виде пускать в производство. Сегодня на рынке знак «WOOLMARK» – (чистая натуральная шерсть высокого качества), «PURE NEW WOOL» (только новая шерсть) являются для покупателей шерстяных тканей самыми привлекательными брендами;

– необходимо увеличить сбыт тканей внутри России. Если отечественные швейники, выпускающие унылые отставшие от моды модели, не хотят брать шерсть, выпускаемую предприятием, следует организовать собственное швейное производство.

Вопросы

1. Какие факторы влияют на выбор стратегии данным предприятием?
2. Оцените достоинства и недостатки каждого варианта
3. Какие виды стратегий характеризуют каждый вариант?
4. Какой вариант, по вашему мнению, является оптимальным?

3. «Комбинат «Северсталь»»

Комбинат «Северсталь» – одно из крупнейших в России предприятий черной металлургии. Среди комбинатов с полным металлургическим циклом и производственными мощностями более 1 млн тонн в год он занимает второе место после Магнитогорского. Основная продукция предприятия – сталь, чугун, прокат, гнутые профили, стальное литье, продукты коксохимического производства и товары народного потреб-

ления (эмалированная посуда, миксеры, кофемолки, стиральные машины, сельскохозяйственная продукция).

Основной объем стали производится на мартеновских установках, что обуславливает недостаточно высокое качество продукции. АО «Северсталь» планирует переоборудовать мартеновские установки в двухванные прямоточные агрегаты с более низким удельным расходом топлива и огнеупоров. Сооружаются также установки непрерывной разливки стали, что позволит комбинату получить до 5,8 млн тонн годной литой заготовки в год.

Себестоимость производства стали комбинату удастся поддерживать пока на приемлемом уровне за счет наибольшего в отрасли удельного расхода металлолома на 1 тонну стали.

Металлургический комплекс России работает в условиях сокращения потребления на внутреннем рынке черных металлов. Объем поставок металлопродукции в страны СНГ уменьшился вдвое. Безусловно, экспорт в ближайшее время останется основной статьей доходов металлургических предприятий, но по мере выхода страны из кризиса недозагруженные мощности металлургических комбинатов будут задействованы в целях удовлетворения внутренних потребностей.

Сбыт готовой продукции осуществляется двумя способами: через посреднические торговые организации и путем установления прямых связей с потребителями.

С учетом технической оснащенности лидером в отрасли выступает Новоліпецкий комбинат, не использующий в производстве мартеновские установки. Наибольшее количество мартеновских печей имеет Магнитогорский комбинат. По техническому развитию АО «Северсталь» находится на среднеотраслевом уровне, однако по объемам производства лидирует среди других металлургических предприятий, уступая в производстве кокса только Магнитогорскому и Липецкому комбинатам.

Если в результате проводимой модернизации производства удастся понизить себестоимость продукции, сохранив при этом объемы продаж, то предприятие можно будет с уверенностью назвать «флагман отрасли».

Вопросы

Выступая в качестве эксперта, проведите разработку стратегического плана предприятия АО «Северсталь» на краткосрочный и среднесрочный периоды по следующим этапам:

- 1) определение целей организации;
- 2) анализ внешней и внутренней среды;
- 3) анализ стратегических альтернатив;
- 4) выбор стратегии и тактики перспективного развития предприятия по основным видам деятельности.

4. В крупном медиа-концерне есть убыточная газета, посвященная искусству. Она имеет мало подписчиков, но зато существует с мо-

мента его основания и считается респектабельным изданием в своей области. Если бы вы были руководителем медиа-концерна, как бы вы поступили: ликвидировали эту газету или оставили? Аргументируйте свой ответ с точки зрения сбалансированности портфеля организации.

5. «Стратегические действия страховой компании»

Высшее руководство относительно небольшой компании по страхованию жизни рассматривало вопрос об установке электронной системы обработки данных. Предложение по установке соответствующего оборудования было внесено административным помощником президента компании Виктором Зарубиным.

Консультанта по управлению наняли для выяснения причин высокой текучести кадров и их частого отсутствия на рабочем месте.

Существующая структура включала четыре отдела: страховой политики; страховых взносов; страховых выплат; оформления кредитов. Сотрудники этих подразделений жаловались на то, что их работа была утомительной, малозначимой и монотонной. Консультант пришел к выводу, что работа в компании должна быть перепроектирована таким образом, чтобы она стимулировала и заинтересовывала людей. Он сделал компании предложение по изменению организационной структуры в сторону создания более широких и тесных связей работников с клиентами.

Большинство руководителей компании считало, что предложения консультанта должны быть изучены более детально. Отсюда и возникла идея создать группу под руководством Виктора Зарубина с целью оценки результативности внедрения системы электронной обработки данных как средства, позволяющего обеспечить эффективность операций в сочетании с перепроектированием работ в компании. Такая работа была проведена, ее результаты были представлены на рассмотрение руководящему составу страховой компании. «В самом худшем случае, – сказал Виктор Зарубин, – электронная обработка данных даст нам возможность удерживать качество операций на существующем уровне. Однако с перепроектированием работ мы не сможем резко увеличить наши доходы. Если мои выводы окажутся верны, то, как минимум, мы окупим, лишь расходы на приобретаемое оборудование, но не снизим себестоимость операций. Отсюда возникает вопрос, какой ценой мы хотим оплатить наше желание повысить удовлетворенность персонала работой».

Вопросы

1. Какие характеристики работы должны быть изменены, если рекомендации консультанта будут приняты руководством компании?
2. Какие альтернативные подходы к перепроектированию работ могли бы быть рассмотрены в данной ситуации? Обоснуйте свою позицию.
3. Каково было бы ваше решение в этой ситуации? Чем, по вашему мнению, должно платить руководство данной страховой компании за повышение удовлетворенности сотрудников своей работой?

Тема 9. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

- 9.1. Основы выполнения стратегии.
- 9.2. Организационные изменения.
- 9.3. Формирование организационной культуры, соответствующей стратегическим изменениям.
- 9.4. Приведение организационной структуры в соответствие со стратегией.

9.1. Основы 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 внесении изменений в действующую организационную структуру.

Четвертый этап состоит в проведении тех необходимых изменений на предприятии, без которых невозможно приступить к реализации стратегии. Для этого составляется сценарий возможного сопротивления изменениям, разрабатываются мероприятия по устранению или уменьшению до минимума реального сопротивления и закреплению проведенных изменений.

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

Управление выбранной стратегией есть, в сущности, управление преобразованием. Следовать стратегии, значит, осуществлять преобразования в организации на всех уровнях. Игнорирование этой истины является одной из главных причин провала.

Новая стратегия предполагает новые критерии работы с клиентами, новые продукты, новые рабочие процессы, новые навыки, новые технологии и новую корпоративную культуру. Иными словами, новые стратегии требуют изменения во всем, в том числе и на уровне оперативной деятельности для каждого сотрудника.

9.2. Организационные изменения

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 зависят 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 перестройки 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 внутроорганизационных 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, их проведение мало затрагивает деятельность предприятия в целом.

Стратегические изменения носят системный характер. В силу этого они затрагивают все стороны предприятия. Целью организационных изменений является решение проблемы разрыва между стратегией и возможностями фирмы. Это предполагает приведение внутренних элементов организационной системы и потенциала фирмы в соответствие с изменчивостью окружающей среды.

Последовательность внутренних изменений в организации можно рассмотреть, используя системную модель McKinsey «7S» (рис. 9.1).

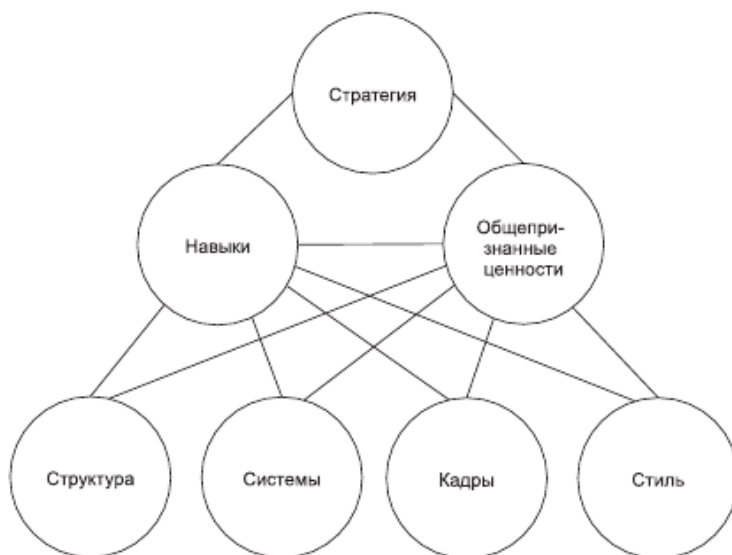


Рис. 9.1. Модель «7S»

Основная идея модели заключается в том, что эффективная организация формируется на базе семи взаимосвязанных внутренних элементов (стратегия, навыки и ресурсы, культура, структура, системы, персонал, стиль), изменение каждого из которых требует соответствующего изменения остальных шести. После выбора стратегии следующим шагом является определение того, какие навыки и ресурсы потребуются для осуществления стратегии, какие навыки и ресурсы надо развивать или приобрести, чтобы реализовать стратегию. Эти навыки представляют связь между стратегией и новым обликом организации и в то же время определяют те изменения, которые должны произойти в других внутренних элементах: структуре, системах, кадрах, стиле.

9.3. Формирование организационной культуры, соответствующей стратегическим изменениям

Организационная культура – это сформированная на протяжении всей истории предприятия совокупность приёмов 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.

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

В отличие от организационной структуры корпоративная культура труднее поддается изменению, что во многом связано с более сильным сопротивлением изменениям.

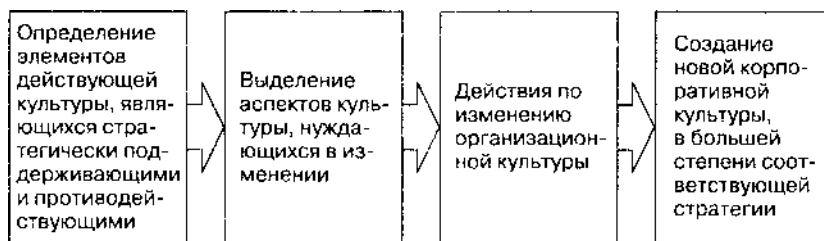


Рис. 9.2. Процесс приведения организационной культуры в соответствии со стратегией фирмы

Не следует также забывать, что внутрифирменные общепринятые ценности возникают как результат традиций, имеющих длительную историю, и не могут быть изменены в одно мгновение. Следовательно, цель достижения соответствия между стратегией и культурой носит долгосрочный характер. Необходимо время и определенные усилия со стороны руководства, чтобы новые приоритеты, связанные с изменением стратегии, «прижились» в организации. В крупных компаниях значительные изменения организационной культуры занимают минимум от 3 до 5 лет.

Рассмотрим элементы организационной культуры, являющиеся стратегически значимыми, на примере деловых стратегий лидерства по издержкам и дифференциации.

Стратегия лидерства по издержкам. Организационную культуру, соответствующую данной стратегии с точки зрения поддерживающих элементов, можно охарактеризовать следующим образом:

- минимизация отклонений от традиционного поведения;
- ориентация на контроль и власть, что должно поддерживать и увеличивать техническое совершенство;
- система ценностей ориентирована на эффективность, производительность и точное выполнение задач всеми работниками без исключения;
- преобладание формальных правил поведения;
- сильное развитие социализации.

Элементы культуры, которые являются противодействующими существующей стратегии, в основном связаны с негативными проявлениями массового производства. К ним можно отнести горизонтальную специализацию, способствующую дроблению на многочисленные департаменты, подразделения, которые создают свою субкультуру. Большая дистанция между стратегическим уровнем управления и более низ-

кими уровнями приводит к взаимному непониманию и антагонизму внутри коллектива организации. Существует большой психологический разрыв между руководителями и работниками, приводящий к недопониманию, недоверию. Постоянный контроль за результатами труда приводит к возникновению конфликтов. Жесткий график работы уменьшает инициативность при точном исполнении инструкций.

Частично избежать негативных проявлений стратегических следствий массового производства в настоящее время позволяет автоматизация производства. При этом отпадает необходимость в контроле за производительностью труда, становится возможным изменение организационной культуры в сторону большей свободы и неформальности.

Стратегия дифференциации. Здесь можно говорить, что тип организационной культуры, в большей степени соответствующий данной деловой стратегии, – меритократический и партисипативный. Для такой культуры характерно следующее:

- Приоритет качественных целей и субъективной оценки перед количественными показателями, высокая ценность достижений и материальной отдачи.

- Широкое привлечение сотрудников в пространство принимаемых организационных решений, что приводит к свободному обмену информацией между руководителями и исполнителями. Участие в достижении целей организации приносит удовлетворение собственных потребностей работников, появляются новые, ярко выраженные мотивы к эффективному труду, укрепляется командный дух в организации.

- Благоприятный морально-психологический климат, что способствует творчеству и инициативе сотрудников, позволяет находить эффективные пути удовлетворения запросов потребителей, привлечь высококвалифицированных рабочих, исследователей, творческих людей,

- Непроточная форма одежды, гибкий график работы.

- Сильно развитая индивидуализация, т. е. высокая степень влияния личности каждого работника на культуру.

- Поддержка работников друг другом и в то же время избавление от исполнителей, уровень квалификации которых ниже среднего («если ты не двигаешься вверх, ты двигаешься вон»).

Достижение наибольшего соответствия между стратегией и культурой достигается эффективным руководством, которое должно личным участием менеджеров всех уровней, их реальными и символическими действиями формировать ценностные ориентиры.

Менеджеры должны использовать любую возможность, чтобы поддержать систему ценностей. Например, это возможно посредством личного участия в проведении церемоний и награждений, отмечания работников, достигших высоких показателей в работе, участия в образовательных программах для сотрудников с целью выделения стратегиче-

ских приоритетов, ценностей, этических принципов и культурных норм. Все эти реальные действия менеджеров ориентированы на поддержание изменений, способствующих реализации стратегии.

Символические действия высшего руководства могут быть связаны с определенными решениями, которые должны рассматриваться как образцы для подражания. Например, при ориентации на деловую стратегию минимизации издержек провести сокращение доплат руководителям. Следует также обращать внимание на соблюдение символического соответствия. Интерьер офисов не должен быть слишком претенциозен, сотрудники должны видеть, что организация очень аккуратно относится к закупкам с точки зрения цен.

Другой категорией символических действий является «создание своих героев», т.е. группы работников, отличающихся эталонным поведением, достигших особых успехов и действующих в едином духе корпорации.

Отличительная особенность «великих компаний» – симбиоз деловой стратегии и корпоративной культуры. В будущем эффективными станут те фирмы, которым удастся создать долговременные конкурентные преимущества благодаря организационной культуре.

9.4. Приведение организационной структуры в соответствие со стратегией

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, выполнима 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 ограниченном ассортименте производимой продукции. По мере измене-

ния 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.

Структурные преобразования – это реальная необходимость, когда происходят изменения в целях и стратегии. Они являются одной из самых распространенных и видимых форм изменений в организации. Неразумно пытаться реализовать новую стратегию в рамках старой организационной структуры.

Структурные изменения – это часть организационного процесса, относящегося к изменениям в системе распределения полномочий и ответственности, координации и интеграции деятельности подразделений фирмы, управленческой иерархии и степени централизации.

Выделение стратегически значимых видов деятельности. Каждая стратегия базируется на конкретном наборе ключевых факторов успеха и видах деятельности. Определение стратегически значимых видов и сфер деятельности позволяет сконцентрироваться на ключевых звеньях в цепочке ценностей, играющих решающую роль в создании конкурентного преимущества, и на этой основе сформировать основные блоки организационной структуры.

Контрольные вопросы

1. Каковы основные этапы выполнения стратегии?
2. Какие задачи решает реализация стратегии?
3. Что такое организационные изменения и в чем их смысл?
4. В чем разница между фундаментальными и радикальными изменениями?
5. Что такое умеренное преобразование?
6. В чем особенности обычных изменений?
7. В чем смысл Модели «7S»?
8. Какие семь элементов входят в Модель «7S»? Какой из элементов является основополагающим?
9. Что такое организационная культура?

10. Почему в ходе стратегических преобразований организационная культура подвергается изменениям?
11. Каков рекомендованный порядок изменения организационной культуры?
12. Почему изменения в стратегии организации приводят к изменениям организационной структуры управления?
13. От чего зависит выбор той или иной организационной структуры?
14. Что такое структурные изменения?
15. Что сложнее поддается изменению – организационная культура или организационная структура?

Тесты

1. *Фундаментальные изменения как тип стратегического изменения затрагивают:*
- а) миссию;
 - б) производственный процесс;
 - в) маркетинг;
 - г) организационную структуру.
2. *Радикальное преобразование как тип стратегического изменения затрагивает:*
- а) миссию;
 - б) производственный процесс;
 - в) маркетинг;
 - г) организационную структуру.
3. *Умеренное преобразование как тип стратегического изменения затрагивает изменение:*
- а) миссии;
 - б) производственного процесса;
 - в) организационной культуры;
 - г) организационной структуры.
4. *Обычные изменения связаны с проведением преобразований в:*
- а) организационной структуре;
 - б) производственном процессе;
 - в) маркетинге;
 - г) организационной культуре.
5. *Модель МакКинси «7S» предполагает, что изменение стратегии требует изменения остальных элементов модели:*
- а) персонал;
 - б) навыки;
 - в) структура;
 - г) сильные стороны.

6. *Элементы модели МакКинси «7S»:*

- а) система;
- б) сильные стороны;
- в) слабые стороны;
- г) культура.

7. *Выбор организационной структуры в ходе реализации стратегии зависит от:*

- а) ценностей руководства;
- б) реализуемой стратегии;
- в) географического размещения организации и ее структурных подразделений;
- г) критериев продвижения по службе.

8. *Для стратегии дифференциации характерны элементы организационной культуры:*

- а) сильно развита индивидуализация;
- б) минимизация отклонений от традиционного поведения;
- в) преобладание формальных правил поведения;
- г) широкое привлечение сотрудников к принятию управленческих решений.

9. *Для стратегии лидерства в издержках характерны элементы организационной культуры:*

- а) сильно развита индивидуализация;
- б) минимизация отклонений от традиционного поведения;
- в) преобладание формальных правил поведения;
- г) широкое привлечение сотрудников к принятию управленческих решений.

10. *Труднее всего поддается изменениям:*

- а) персонал;
- б) организационная культура;
- в) организационная структура;
- г) технология.

Ответы для самопроверки: **1** – а; **2** – г; **3** – б; **4** – в; **5** – а, б, в; **6** – а, г; **7** – б, в; **8** – а, г; **9** – б, в; **10** – б.

Упражнения и ситуации для анализа

1. *Стратегия изменений в организации вызвана нестабильностью и сложностью внешней среды. Какую модель для реорганизации организационной структуры вы выберете в этих условиях и почему?*

2. *Известно, что установка человека играет решающую роль в его поведении в качестве работника при изменениях в организации. Неко-*

торые ученые утверждают, что изменения установок работников должны предшествовать поведенческим реакциям людей на изменения; другие – придерживаются мнения о необходимости изменения поведения работника, которое повлечет трансформацию установок. *В чем состоят достоинства и недостатки этих подходов?*

3. *Перед любым руководителем время от времени возникает задача формирования заново или реорганизации системы управления организацией, которой он руководит.* Решение о целесообразности реорганизации системы управления организацией принимается, как правило, после тщательного анализа результатов деятельности. Многие предприятия в условиях резко возросшей конкуренции на рынках сбыта все большее значение придают повышению качества производимой продукции. Поэтому необходимость более эффективного решения проблемы качества на предприятии вполне может стать основной причиной реорганизации предприятия.

Если основной причиной реорганизации предприятия является стремление обеспечить более высокое качество производимой им продукции, то подготовку к реорганизации целесообразно начать с анализа основных факторов, влияющих на качество продукции.

Вопросы

1. Назовите другие причины реорганизации предприятия.
2. Предложите ваше решение.

4. «Преобразования в консорциуме «Альфа-групп»»

Основная цель преобразований, которые было решено провести в компании «Альфа Капитал Брок», концентрация полного спектра финансовых услуг в одной из двух входящих в нее структур («Альфа-банке»). До этого здесь занимались в основном кредитованием и управлением счетов клиентов. Другая структура, «Альфа-Капитал», специализировалась на операциях с ценными бумагами, управлении активами, осуществляла инвестиционные проекты. Обе структуры известны на рынке как стабильные и достаточно успешные. Видимых причин для реорганизации, вроде бы, не было.

Как разъяснили сотрудники пресс-службы двух сливающихся структур, идея объединения была предложена специалистами известных консалтинговых компаний «Бостон консалтинг групп» и «Креди свисс ферст Бостон». Итогом работы консультантов стал план развития финансового бизнеса консорциума «Альфа-групп», который в конечном счете был принят как руководство к действию.

Суть реорганизации сводится к следующему. Изменяется организационная структура банка, в котором создаются новые подразделения в перспективных направлениях инвестиционно-банковского бизнеса. От-

сюда и необходимость в следующем шаге – переводе всего профессионального штата «Альфа-Капитал» в «Альфа-банк». Вслед за командой фондовиков, которым предстоит заниматься прежним своим делом, только теперь в должности штатных сотрудников банка, туда же переводятся финансовые потоки компании «Альфа-Капитал», а также проекты и контракты, а бизнес по управлению активами консолидируется в отдельной группе компаний.

На следующем этапе реорганизации будет изменена система ведения бизнеса «Альфа-банк». Каждое ее подразделение должно развиваться в соответствии со стратегическими планами, разработанными консультантами и утвержденными советом банка. Таким образом, «Альфа-банк» превратится в четко структурированный универсальный банк с инвестиционным уклоном. Преимущество новой организационной формы заключается в снижении издержек и повышении качества обслуживания клиентов, большинство которых, как считают консультанты консорциума, заинтересованы получать все виды банковских и инвестиционных услуг в одном месте.

Вопросы

Проанализируйте ситуацию и предложите три варианта развития фирмы в результате организационных изменений: успешный, неудачный и наиболее вероятный. Свой ответ поясните.

5. «Выбор стратегии АО «СЭМЗ»»

В акционерном обществе «Сергеевский экспериментальный механический завод» («СЭМЗ») после финансового кризиса 1998 г. номинальный владелец акций практически отошел от дел и руководство предприятия осуществляло полностью независимую производственную, финансовую и сбытовую политику.

В составе завода три производственных участка: заготовительно-сварочный, литейный, механосборочный. Имеется участок по изготовлению деталей из резины и полиуретана. Согласно уставу АО СЭМЗ основными видами деятельности предприятия являются: производство металлоконструкций, производство складских систем и конструкций, изготовление и проектирование работы транспортных механизмов и систем, изготовление средств механизации технологических процессов.

Учитывая складывающуюся конъюнктуру на рынке бытовых изделий, вновь назначенный генеральный директор начал перепрофилировать производство обратно в сторону опытной экспериментальной мелкосерийной продукции и промышленных услуг.

Расширение производства и перестройка систем работы потребовали значительных ресурсов. У предприятия полностью отсутствует не только долгосрочная, но и краткосрочная кредитная задолженность перед банками. Необходимые средства были получены от заказчиков, ко-

торым постепенно, квартал за кварталом, неуклонно повышали уровень предоплаты. Кроме того, в связи с поквартальным начислением и взиманием налога на имущество предприятия прекратило принимать заказы на проектирование, освоение и изготовление изделий, чей производственный цикл превышает три календарных месяца.

По мнению директора, предел использования существующих мощностей близок. Следующим шагом должно явиться наращивание производства действительно уникальной продукции. Пока, несмотря на значительный объем технологических наработок, у полностью отсутствуют по балансу нематериальные активы (патенты, лицензии, товарные знаки и иные права и аналогичные активы). Оформление нематериальных активов, особенно технологических регламентов и ноу-хау, позволит производить совместные опытно-конструкторские работы с научно-проектным и институтами по единому заказу-наряду и прорваться на рынки экспериментального оборудования для отраслей высоких технологий.

Вопросы

1. Какие преобразования необходимо провести на заводе?
2. Какие стратегические альтернативы могут рассматриваться руководством для реализации цели возвращения на «родной» сегмент рынка?
3. Сможет ли, по вашему мнению, предприятие сохранить технологическую и операционную самостоятельность в случае успеха на рынке экспериментального оборудования для отраслей высоких технологий?

ГЛОССАРИЙ

Анализ SWOT – 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.

Вертикальная интеграция преследует цель усиления конкурентоспособности фирмы путем установления контроля за стратегически важными звеньями в цепи производства и сбыта продукции.

Видение – это образ возможного и желаемого будущего состояния предприятия. Оно дает возможность предпринимателю определиться с видом деятельности и той позицией, которую он хотел бы занимать на рынке.

Внешние коммуникации – это информационное взаимодействие между организацией и внешней средой (со СМИ, потребителями, поставщиками, кредиторами, органами государственного регулирования и т.п.).

Внутренние коммуникации – это совокупность связей между внутренними элементами организации.

Внутренняя среда организации – это такая часть общего окружения, которая находится в рамках организации.

Входные барьеры – факторы, препятствующие проникновению в отрасль (на рынок) новых конкурентов. Возведение барьеров будет одной из форм борьбы за обретение и сохранение конкурентных преимуществ. Как правило, возможность создания входных барьеров обусловлена высокими уровнями капиталоемкости. Входные барьеры удерживают новых конкурентов от попыток утвердиться в отрасли (на рынке). Смысл их заключается в том, чтобы сделать затраты, связанные с проникновением в отрасль (на рынок), настолько высокими, что под угрозой будет поставлена сама окупаемость инвестированных капиталов. Входные барьеры фактически существуют для того, чтобы или повысить вступительный взнос, или увеличить риск для новичков. В большинстве стратегических ситуаций крайне важно суметь идентифицировать соответствующие входные барьеры.

Выходные барьеры – факторы, препятствующие уходу фирм из отрасли (с рынка). Выходные барьеры во многих отраслях стали серьезной помехой долгосрочной прибыльности. Стоит заметить, что они принуждают

хозяйственные единицы продолжать функционировать в отраслях, где рентабельность низкая или отсутствуют доходы на капитал. Выходные барьеры могут носить социально-политический, экономический и эмоциональный характер. Последний касается ситуаций, когда фирма, преуспевающая в новых сферах, держится за свой прежний бизнес, невзирая на значительные потери. При этом такие случаи редки. В большинстве стратегических ситуаций крайне важно суметь идентифицировать соответствующие выходные барьеры.

Горизонтальная интеграция преследует цель усиления позиции фирмы путем поглощения или слияния с однопрофильными организациями, создания совместных предприятий.

Целовая стратегия (конкурентная, бизнес-стратегия) – стратегия обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ хозяйственного подразделения. Она представляет собой обобщающую модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов организации.

Диагностика – деятельность по оценке состояния организации с целью определения проблем ее развития и вероятности наступления кризиса.

Диверсификация – процесс проникновения фирмы в другие отрасли производства. Стратегия диверсификации используется для того, чтобы организация не стала чересчур зависимой от одного стратегического хозяйственного подразделения. Идея диверсификации имеет многолетнюю историю. В настоящее время многие компании, располагая большими капиталами, получаемыми в основных сферах бизнеса, рассматривают диверсификацию как наиболее подходящий путь для инвестирования капитала и уменьшения степени риска, особенно если дальнейшая экспансия в основных сферах бизнеса ограничена. При осуществлении стратегии диверсификации фирма: 1) либо выходит за рамки промышленной цепочки, внутри которой она действовала, и ищет новые виды деятельности, дополняющие существующие в плане технологическом или коммерческом с целью добиться эффекта синергизма (концентрическая диверсификация); 2) либо осваивает виды деятельности, не связанные с ее традиционным профилем, с целью обновления своего портфеля (чистая диверсификация).

Жизненный цикл продукции (технологии) – определенный период времени, в течение которого продукция (технология) обладает жизнеспособностью на рынке и обеспечивает достижение инновационных целей предприятия.

Имидж – образ, репутация, мнение широкой публики, потребителей и клиентов о престиже предприятия, его товарах и услугах. Создание благоприятного имиджа – одно из ключевых звеньев деятельности фирмы по продвижению своей продукции на рынок, достижению преимуществ в конкурентной борьбе.

Инновация – создание, распространение и применение какого-либо новшества, ведущие к улучшению работы, повышению эффективности деятельности.

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

Конкурентоспособность организации – способность организации вести успешную конкурентную борьбу.

Конкурентное преимущество – это те характеристики и свойства товара или марки, а также специфичные формы организации бизнеса, которые обеспечивают предприятию определенное превосходство над своими конкурентами. Конкурентное преимущество всегда является относительным в сравнении с предприятием, занимающим наилучшую позицию на рынке товара или услуг.

Конкуренция – противоборство на рынке товаров и услуг, привлечение покупателей для более выгодной продажи, возможность выбора продавцов.

Корпоративная (портфельная) стратегия – это стратегия, которая описывает общее направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой деятельности. Она показывает, как управлять различными видами бизнеса, чтобы сбалансировать портфель товаров и услуг.

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 сталелитейной промышленности и самолетостроения – 20%, 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. При этом со временем фирма-покупатель лицензии может превратиться в конкурента.

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

Миссия (стратегические установки, предназначение) – основная общая цель организации, четко выраженная причина ее существования, ее предна-

значение. Формулируется, прежде всего, с позиции повышения социальной роли организации. Корпоративная миссия (хозяйственная миссия, концепция бизнеса) характеризует возможность заниматься бизнесом, на который фирма ориентируется с учетом рыночных потребностей, характера потребителей, особенностей продукции и наличия конкурентных преимуществ. Концепция корпоративной миссии – надежный элемент идеологической базы формирования организации.

Модель McKinsey «7S» – основная идея модели заключается в том, что эффективная организация формируется на базе семи взаимосвязанных внутренних элементов (стратегия, навыки и ресурсы, культура, структура, системы, персонал, стиль), изменение каждого из которых требует соответствующего изменения остальных шести.

Модель 5 конкурентных сил М. Портера – основная идея заключается в том, что конкурентная ситуация в той или иной отрасли характеризуется действием движущих сил, от которых зависит степень привлекательности рынка в части прибыльности и потенциальной рентабельности для фирмы.

Обратная интеграция – это, по существу, ответ на вопрос «производить самим или приобретать?» в пользу добавления технологической цепочки к основному виду деятельности. Такая форма интеграции в основном используется для того, чтобы стабилизировать или защитить стратегически важный источник снабжения и тем самым уменьшить зависимость фирмы от поставщиков.

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.

Организационная культура предприятия – совокупность ценностей, норм, правил, обычаев, традиций, ориентиров, разделяемых его сотрудниками.

Организационная структура – это единство устойчивых взаимосвязей между ее элементами.

Отраслевой 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 организации на рынке.

Отрасль – в стратегическом управлении: совокупность всех продавцов какого-либо продукта или производителей, предлагающих какой-либо продукт или группу продуктов, полностью заменяющих друг друга.

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

Полная интеграция – ситуация, когда фирма действует на всех стадиях отраслевой цепочки ценностей, т.е. участвует во всех этапах.

Портфель – наиболее распространенное значение понятия «портфель», употребляемое по отношению к бизнесу, – ценные бумаги, принад-

лежащие какому-либо лицу. В расширенном толковании этого понятие также используется для обозначения какой-либо группы хозяйственных подразделений. Такое расширительное толкование вытекает из понятия портфеля акций, которое означает инвестиции в ценные бумаги, в т.ч. в акции целого ряда различных компаний. Понятие «портфель» по аналогии, с его значением в бизнесе, стали использовать для определения более или менее разнообразных групп хозяйственных подразделений, принадлежащих одному и тому же владельцу.

Портфельная стратегия – стратегия комплектования важнейших зон хозяйствования, назначение которой – эффективное балансирование направлений деятельности фирмы, связанных с получением доводов, разработкой и выпуском на рынок новых товаров, уходом с рынка» поддержанием имеющегося уровня продаж.

Престиж – мера признания способностей, превосходства зимний, успехов руководителя и уровень влияния данных факторов на исполнительность подчиненных.

Прогнозирование – процесс научного предвидения, определение тенденций развития и образа будущего.

Производственная стратегия – это долгосрочная программа конкретных действий по созданию и реализации продукции предприятия.

Процесс стратегического менеджмента – совокупность последовательных действий – для достижения целей, поставленных перед организацией в условиях изменчивости и сложности организационной среды, – позволяющая оптимально использовать наличный потенциал и гибко реагировать на требования внешней среды.

Процесс разработки стратегии включает: 1) определение корпоративной миссии; 2) конкретизацию видения корпорации и постановку целей; 3) формулировку и реализацию стратегии, направленной на достижение целей.

Прямая интеграция осуществляется путем формирования фирмой собственных сетей распределения продукции, тем самым преследуется цель обеспечения контроля за сбытовыми каналами.

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.

Реструктуризация – изменение структуры чего-либо по определенным параметрам (сроку, назначению, величине, льготам, выплатам и т.д.) в связи с изменившимися условиями и в целях позитивного решения проблемы. Важно заметить, что один из методов антикризисного управления (реструктуризация долгов, предприятия, финансов, технологии, персонала и пр.).

Ресурсы – необходимые средства (материальные и нематериальные) для выполнения какой-либо работы и получения ее результата.

Риск – ситуативная характеристика деятельности, означающая неопределенность ее исхода, возможные неблагоприятные ее последствия, альтернативные варианты ошибки или успеха.

Сегмент – это определенным образом выделенная часть рынка, где может быть реализована продукция предприятия. Объекты, входящие в сегмент, должны обладать общими признаками.

Синергизм (синергия) – стратегические преимущества, которые возникают при соединении двух или большего числа предприятий в одних руках. Повышается их эффективность, что пробудет в росте производительности и (или) в снижении издержек производства; эффект совместных действий выше простой суммы индивидуальных усилий. Отметим, что термин «синергия» происходит от понятия «синергизм», которое в биологии означает сотрудничество между различными органами. Отметим, что термин «синергия» был введен в обиход И. Ансоффом для обоснования групповых структур и организации компании. Сегодня в экономической литературе оба термина могут быть использованы как синонимы. Преимущества синергизма определяются как $2 + 2 = 5$, иначе говоря, суммарная отдача всех капиталовложений фирмы выше, чем сумма показателей отдачи по всем ее хозяйственным подразделениям без учета преимуществ использования общих ресурсов и взаимодополняемости.

Система управления – множество закономерно связанных друг с другом элементов управления (целей, структуры, задач, технологии, персонала), объединенных в механизм, дающий возможность достигать поставленных целей, принимать скоординированные и эффективные решения.

Среда косвенного воздействия – факторы внешней среды, которые не оказывают непосредственного воздействия на поведение организации, но косвенно влияют на процесс формирования стратегии; к ней относятся экономические, политические, технологические и социальные факторы,

Среда прямого воздействия – совокупность факторов среды, непосредственно влияющих на поведение организации: поставщики, потребители, конкуренты, трудовые ресурсы, воздействие учреждений государственной и муниципальной власти.

Стратегический менеджмент (управление) – управленческая деятельность, связанная с постановкой долгосрочных целей и задач организации и с поддержанием ряда взаимоотношений между организацией и окружением, которые позволяют ей добиться своих целей, соответствуют ее внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивой к внешним требованиям. С ростом уровня нестабильности условий предпринимательской деятельности возрастает потребность фирм в ориентации на стратегическое управление. Способности к стратегическому менеджменту предполагают наличие пяти элементов: 1) умение смоделировать ситуацию; 2) умение выявить необходимость изменений; 3) умение разработать

стратегию изменений; 4) умение использовать в ходе изменений надежные методы; 5) умение воплотить стратегию в жизнь.

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.

Социальная инновация – это процесс улучшения социальной сферы предприятия, который мобилизует персонал на реализацию стратегии предприятия; расширяет возможности предприятия на рынке рабочей силы; укрепляет доверие к социальным обязательствам предприятия перед работниками и обществом в целом.

Стратегия дифференциации – в стратегическом управлении – одна из общих стратегий фирмы, направленных на создание конкурентных преимуществ. Дифференциация заключается в стремлении компании к уникальности в каком-либо аспекте, который привлекает большое количество клиентов. Фирма выбирает одного или несколько таких клиентов и осуществляет свою деятельность таким образом, чтобы удовлетворить запросы потребителей. Это в конечном итоге приводит к повышению издержек производства. Стратегия дифференциации не всегда совместима с целью завоевания большой доли рынка, поскольку большинство покупателей может быть не склонно платить повышенную цену даже за превосходный товар. Дифференциация может принимать различные формы: имидж марки, признанное технологическое совершенство, внешний вид, послепродажный сервис. Параметры дифференциации специфичны для каждой отрасли.

Стратегия инноваций (стратегия первопроходца) предполагает приобретение конкурентных преимуществ с помощью создания принципиально новых товаров или удовлетворения существующих осознанных или неосознанных потребностей новым способом.

Стратегия интеграционного роста связана с возможностями объединения с другими элементами отрасли. Основной целью данного направления развития фирмы является рост в пределах индустриальной технологической цепочки.

Стратегии интенсивного роста основываются на способности предприятия эффективно достигать поставленных целей развития на существующем рынке с имеющимся продуктом и технологией.

Стратегия лидерства по издержкам – стратегия лидерства за счет экономии на издержках. В стратегическом управлении – одна из общих стратегий фирмы, направленных на создание конкурентных преимуществ. Используя стратегию лидерства по издержкам, фирма ориентируется на широкий рынок и производит товары в большом количестве, минимизируя затраты и предлагая низкие цены. Кстати, эта стратегия опирается на производительность и обычно связана с существованием эффекта кривой опы-

та. В центре внимания – низкие затраты по сравнению с конкурентами. Производство с низкими издержками – это нечто большее, чем простое движение вниз по кривой опыта. Производитель должен использовать любую возможность получения преимуществ в издержках, не игнорируя при этом принципы дифференциации, так как с позиции потребителей его продукция должна быть приемлемой или сравнимой с продукцией конкурентов.

Стратегия ликвидации – предельный случай стратегии целенаправленного сокращения. В данном случае фирма в течение короткого периода времени ликвидирует (закрывает) отдельные хозяйственные подразделения, так как нуждается в перегруппировке сил для обеспечения роста эффективности своей деятельности, либо отказывается от некоторых направлений своей деятельности.

Стратегия оперативного реагирования. Данная стратегия предполагает достижение успеха посредством быстрого реагирования на изменения во внешней среде.

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. Данная стратегия предполагает получение максимально возможного дохода в период сокращения конкретного вида деятельности до нулевого уровня.

Стратегия сокращения – предполагает продажу хозяйственного подразделения или выделение его в самостоятельную структурную единицу, от которой материнская компания (parent company) либо отказывается вообще, либо сохраняет над ней исключительно частичный контроль (частично владеет данным подразделением).

Стратегия стабильности сосредоточена на существующих направлениях деятельности организации и сохранении конкурентной позиции на рынке.

Стратегия фокусирования – в стратегическом управлении – одна из общих стратегий фирмы, направленных на создание конкурентных преимуществ. Стратегия фокусирования состоит в концентрации на нуждах одного сегмента или конкурентной группы покупателей без стремления охватить весь рынок. Задача здесь состоит в удовлетворении потребностей выбранного целевого сегмента лучшим образом, чем у конкурентов. Такая стратегия может опираться как на дифференциацию, так и на лидерство по издержкам, либо и на то и на другое, но только в рамках целевого сегмента. Стратегия позволяет добиться высокой доли рынка в целевом сегменте, но всегда ведет к малой доле рынка в целом.

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

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 по отношению к конкурентам. Вопросы идентификации бизнеса в конкурентной среде отражаются в формулировке миссии организации.

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.

Финансовая стратегия предполагает формирование и использование финансовых ресурсов для реализации базовой стратегии предприятия и соответствующих курсов действий.

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 данные права невысокая. Но условие — обеспечение качества продукции, сохранение престижа марки.

Фундаментальные изменения затрагивают миссию и организационную культуру предприятия.

Функциональные стратегии – это стратегии, которые разрабатываются функциональными отделами и службами предприятия на основе корпоративной и деловой стратегии.

Цепочка ценностей М. Портера – это цепочка, создающая стоимость видов деятельности, начинается с обеспечения сырьем и продолжается в процессе производства частей и компонентов, сборки и выпуска продукции, оптовой и розничной продажи продукта или услуги конечным потребителям. Анализ «цепочки ценностей» исходит из предположения о том, что основной экономической целью предприятия является создание стоимости товара, превышающей реальные издержки его производства.

Частичная интеграция – это создание позиции фирмы на наиболее важных для нее этапах отраслевой технологической цепочки. При этом могут преследоваться цели, связанные с различным уровнем интеграции.

Эксперт – специалист, обладающий знаниями, опытом в определенной области деятельности, на базе которых он дает мотивированное заключение по той или иной проблеме.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Александрова, А.В. Стратегический менеджмент: учебник / А.В. Александрова, Н.А. Казакова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 320 с.
2. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 285 с.
3. Басовский, Л.Е. Стратегический менеджмент: учебник / Л.Е. Басовский. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 365 с.
4. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М.: Магистр, 2013. – 528 с.
5. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: учебник для бакалавров / А.Т. Зуб. – М.: Юрайт, 2013. – 375 с.
6. Лапыгин, Ю.Н. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / Ю.Н. Лапыгин. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 236 с.
7. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 288 с.
8. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: справ. пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 320 с.
9. Парахина, В.Н. Стратегический менеджмент: учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. – М.: КноРус, 2012. – 496 с.
10. Петухова, Л.Г. Практикум по курсу «Стратегический менеджмент»: учеб.-метод. пособие / Л.Г. Петухова. – М.: НОУ ВПО ИЭФП 2011. – 76 с.
11. Романов, Е.В. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / Е.В. Романов. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 160 с.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
Тема 1. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ	5
1.1. Понятие и сущность стратегического управления.....	5
1.2. Этапы процесса стратегического менеджмента	10
1.3. Функции стратегического менеджмента.....	13
1.4. Виды стратегического управления	14
1.5. Уровни стратегии и объекты стратегического управления. 17	
Тема 2. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ БИЗНЕС-УРОВНЯ	24
2.1. Виды конкурентных преимуществ организации.....	24
2.2. Сущность деловой стратегии	25
2.3. Базовые стратегии по М. Портеру	26
2.4. Прочие деловые стратегии	31
Тема 3. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ НА КОРПОРАТИВНОМ УРОВНЕ	41
3.1. Понятие, сущность и виды корпоративных стратегий	41
3.2. Стратегии стабильности	42
3.3. Виды корпоративного роста.....	42
3.4. Стратегии интенсивного роста	43
3.5. Стратегии интеграционного роста.....	44
3.6. Стратегии диверсификационного роста.....	45
3.7. Стратегии сокращения.....	48
Тема 4. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	56
4.1. Понятие, сущность и виды функциональных стратегий	56
4.2. Маркетинговая стратегия	58
4.3. Производственная стратегия.....	61
4.4. Инновационная стратегия	62
4.5. Финансовая стратегия.....	65
4.6. Социальная стратегия	66
4.7. Стратегия организационных изменений	67
4.8. Стратегия внешнеэкономической деятельности	68
4.9. Экологическая стратегия.....	68

Тема 5. РОЛЬ МИССИИ И ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ.....	75
5.1. Видение организации и его роль в стратегическом менеджменте.....	75
5.2. Роль миссии в стратегическом управлении	77
5.3. Постановка стратегических целей.....	80
5.4. Дерево целей.....	84
Тема 6. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ.....	93
6.1. Характеристика и цели анализа внешней среды организации.....	93
6.2. PEST-анализ макросреды	95
6.3. Отраслевой анализ микросреды.....	96
Тема 7. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ.....	114
7.1. Сущность, цели и принципы анализа внутренней среды организации	114
7.2. Элементы анализа внутренней среды	115
7.3. Цепочка ценностей М. Портера.....	118
7.4. Срезы внутренней среды организации.....	122
7.5. SNW-анализ	125
Тема 8. ФОРМИРОВАНИЕ И АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬТЕРНАТИВ. ВЫБОР СТРАТЕГИИ	133
8.1. Факторы, оказывающие влияние на выбор стратегии	133
8.2. Варианты стратегии в зависимости от масштабов деятельности.....	135
8.3. Стратегии на различных этапах жизненного цикла отрасли	140
8.4. Варианты стратегии в зависимости от рыночной позиции предприятия.....	141
8.5. Портфельный анализ как методы выбора стратегии	143
Тема 9. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ.....	159
9.1. Основы выполнения стратегии	159
9.2. Организационные изменения.....	160
9.3. Формирование организационной культуры, соответствующей стратегическим изменениям	162
9.4. Приведение организационной структуры в соответствие со стратегией	165
ГЛОССАРИЙ	172
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	181

Учебное издание

Попова Инна Викторовна

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Базовый курс

Учебное пособие

Редактор Л.И. Александрова
Компьютерная верстка М.А. Портновой

Подписано в печать 28.12.2015. Формат 60×84/16.
Бумага писчая. Печать офсетная. Усл. печ. л. 8,5 .
Уч.-изд. л. 7,5. Тираж 100 экз. Заказ

Издательство Владивостокского государственного университета
экономики и сервиса

690014, Владивосток, ул. Гоголя, 41

Отпечатано во множительном участке Издательства ВГУЭС
690014, Владивосток, ул. Гоголя, 41