



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Рубцовский индустриальный институт (филиал)
федерального государственного бюджетного образовательного
учреждения высшего образования
«Алтайский государственный технический университет им. И.И. Ползунова»
(РИИ АлтГТУ)

О.П. Осадчая

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ
КУРС ЛЕКЦИЙ**

Учебное пособие для студентов
очной и заочной форм обучения направления
«Менеджмент»

*Рекомендовано Рубцовским индустриальным институтом (филиалом)
ФГБОУ ВО «Алтайский государственный технический университет
им. И.И. Ползунова» в качестве учебного пособия для студентов,
обучающихся по направлению подготовки «Менеджмент»*

Рубцовск 2017

Осадчая О.П. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для студентов очной и заочной форм обучения направления «Менеджмент» / Рубцовский индустриальный институт. – Рубцовск, 2017. – 97 с.

В пособии представлены основные темы дисциплины, учебно-методические материалы, необходимые для усвоения основных положений дисциплины «Стратегический менеджмент».

По каждой теме представлены: выносимые на изучение вопросы, теоретический материал, вопросы для самоконтроля. В конце учебного пособия представлен список рекомендуемой литературы, тесты и вопросы к экзамену.

Доступность и краткость изложения позволяют быстро и легко получить основные знания по предмету, подготовиться к экзамену и успешно его сдать.

Учебное пособие предназначено для студентов, обучающихся по направлению «Менеджмент» очной и заочной форм обучения. Пособие разработано в соответствии с ФГОС ВО направления подготовки «Менеджмент».

Рассмотрено и одобрено
на заседании НМС РИИ.
Протокол №8 от 29.12.17г.

Рецензент:

зам.директора по экономическим вопросам
ОАО «АСМ - Запчасть»

Л.В. Шнейдер

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1. СУЩНОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА	6
1.1. Возникновение стратегического менеджмента как самостоятельной научной дисциплины.....	6
1.2. Определения стратегического менеджмента. Сравнительная характеристика оперативного и стратегического менеджмента.....	8
1.3. Определение стратегии как центрального понятия стратегического менеджмента.....	12
Вопросы для самоконтроля.....	13
2. ФОРМИРОВАНИЕ МИССИИ И ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ	13
2.1. Миссия и имидж организации.....	13
2.2. Понятие и виды целей организации. «Дерево целей».....	16
2.3. Направления установления целей и требования, предъявляемые к ним.....	21
Вопросы для самоконтроля.....	22
3. АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ ...	22
3.1. Анализ макроокружения организации.....	23
3.2. Анализ непосредственного окружения организации.....	25
3.3. Метод анализа среды SWOT. Составления профиля среды.....	29
3.4. Анализ ресурсов организации (внутренней среды).....	32
Вопросы для самоконтроля	37
4. СТРАТЕГИИ ДОСТИЖЕНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ	38
4.1. Понятие и основные направления достижения конкурентных преимуществ.....	38
4.2. Конкурентные преимущества на основе низких издержек.....	39
4.3. Стратегия дифференциации.....	41
4.4. Стратегия фокусирования.....	42
4.5. Стратегии первопроходца и синергизма.....	43
Вопросы для самоконтроля.....	44
5. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ	45
5.1. Понятие и место функциональных стратегий в системе стратегий фирмы.....	45
5.2. Стратегии маркетинга.....	48
5.3. Сущность и критерии оценки стратегии.....	49
Вопросы для самоконтроля	52
6. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИЗМЕНЕНИЯ	52
6.1. Стратегические изменения.....	53

6.2. Организационная структура	54
6.3. Организационная культура	56
6.4. Стратегический контроль.....	56
Вопросы для самоконтроля	58
7. ГРУППЫ ВЛИЯНИЯ (СТЕЙКХОЛДЕРЫ) И ВЛАСТНЫЕ ОТНОШЕНИЯ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ.....	58
7.1. Определение групп влияния, или стейкхолдеров.....	58
7.2. Стратегическое партнерство.....	60
7.3. Использование власти при принятии стратегических решений.....	63
Вопросы для самоконтроля.....	65
8. СТРАТЕГИИ КОМПАНИЙ НА РАЗНЫХ СТАДИЯХ ЖИЗНЕННО- ГО ЦИКЛА ОТРАСЛИ.....	65
8.1. Модель жизненного цикла отрасли.....	65
8.2. Стратегии инновационных предприятий.....	68
8.3. Стратегии предприятий зрелых отраслей.....	70
8.4. Источники конкурентных преимуществ в зрелых отраслях.....	72
8.5. Стратегии отраслей, переживающих спад.....	73
Вопросы для самоконтроля	74
9. ПОРТФЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ.....	74
9.1. Понятие, цели и этапы портфельного анализа.....	74
9.2. Матрица Бостонской консалтинговой группы.....	76
9.3. Матрица General Electric – McKinsey (МакКинзи).....	81
9.4. Матрица И. Ансоффа.....	83
Вопросы для самоконтроля	85
10. СТРАТЕГИИ МЕЖДУНАРОДНОГО РАЗВИТИЯ КОРПОРАЦИЙ...	85
10.1. Причины выбора международных стратегий.....	85
10.2. Направления международного стратегического развития.....	86
10.3. Франчайзинг.....	88
10.4. Оффшорное производство.....	88
Вопросы для самоконтроля.....	89
ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ.....	90
ТЕСТЫ.....	92
ПЕРЕЧЕНЬ РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	97

ВВЕДЕНИЕ

Учебное пособие для студентов очной и заочной форм обучения направления «Менеджмент» по дисциплине «Стратегический менеджмент» представляет собой курс лекций по изучаемой дисциплине, сопровождаемый вопросами и заданиями для самоконтроля, тестами и рекомендуемой литературой.

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, т.е. почему происходит постоянное перераспределение ролей основных участников рынка.

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 единого подхода не существует.

Цель изучения дисциплины – дать будущим бакалаврам совокупность теоретических и практических знаний в области стратегического менеджмента в условиях постоянных изменений внешней среды, ознакомить их со стратегическими закономерностями функционирования социально-экономических систем, а также сформировать навыки разработки обоснованных стратегических управленческих решений, навыки квалифицированного руководства линейными и функциональными подразделениями предприятия в целях повышения их конкурентоспособности в долгосрочной перспективе.

Разработанное автором учебное пособие должно оказать помощь в изучении курса «Стратегический менеджмент». Работа студента с учебным пособием должна быть начата с последовательной проработки тем курса. Степень изучения материала проверяется путем ответа на вопросы. Пособие не заменяет изучение рекомендуемой литературы, но позволяет обозначить минимально необходимый уровень знаний по этому предмету. При необходимости для углубления знаний по теме студент обращается к рекомендуемой литературе.

1. СУЩНОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

1.1. Возникновение стратегического менеджмента как самостоятельной научной дисциплины

1.2. Определения стратегического менеджмента. Сравнительная характеристика оперативного и стратегического менеджмента

1.3 Определение стратегии как центрального понятия стратегического менеджмента

1.1. Возникновение стратегического менеджмента как самостоятельной научной дисциплины

Возникновение стратегического менеджмента (СМ) как самостоятельной научной дисциплины было связано с новыми условиями деятельности корпораций, прежде всего в США, сложившимися к началу 1960-х годов.

Эти условия определялись:

- во-первых*, технологическими взрывами, вызванными научно-технической революцией, требующими прогнозирования новых производственно-технологических прорывов, возможных в будущем;

- во-вторых*, насыщением рынка товаров и услуг в развитых странах, что приводило к усилению конкуренции;

- в-третьих*, началом процесса глобализации рынков, возникновением транснациональных корпораций, что усиливало неопределенность и сложность среды существования бизнеса.

Корпорации уже не могли ограничиваться в своей деятельности оперативным планированием и функциональным менеджментом. Возникла необходимость в долгосрочном планировании и управлении, нацеленном на будущее. Она была реализована в стратегическом менеджменте.

Становление стратегического менеджмента как самостоятельной области исследования и управленческой практики прошло *4 этапа*:

1. Бюджетирование и контроль – эти управленческие функции активно разрабатывались и совершенствовались в первой четверти XX века. Значительный вклад в их развитие внесла школа научного менеджмента (Гантт, Тейлор, Эмерсон).

Основная идея *бюджетирования и контроля* – представление о стабильной среде организации как внутренней, так и внешней, т.е. существующие условия деятельности фирмы (*например, технологии, конкуренция, степень доступности ресурсов, уровень квалификации персонала и т.д.*) в будущем существенно не изменяется.

Бюджеты составлялись по каждой из крупных производственно-хозяйственной функций (*НИОКР, маркетингу, производству*), также по отдельным структурным единицам в рамках корпорации (*отделениям, заводам и т.д.*).

Особенностью этого этапа является его краткосрочный характер и внутренняя направленность. Главной задачей менеджеров являются текущая при-

быль и структура затрат. Выбор таких приоритетов, естественно, создает угрозу долгосрочному развитию организации.

2. Долгосрочное планирование – метод сформировался в 1950-х – начале 1960 годов. В 1950-х – начале 1960-х годов 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.

Например, прогноз сбыта базировался на экстраполяции объема продаж в предшествующие 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, достаточно ли внутренних ресурсов корпорации или необходимо прибегать к заемным средствам.

У нас в стране этот подход известен 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 лимитировалось ограниченными ресурсами. При таком подходе широко использовались расчеты окупаемости капитальных вложений, соизмерение (дисконтирование) затрат во времени.

3. Стратегическое планирование – его широкое применение в практике бизнеса начинается с конца 1960-х – начало 1970-х годов. Прогнозы на основе экстраполяции стали все более расходиться с реальными цифрами. Таким образом, оказалось, долгосрочное планирование не работает в условиях динамично изменяющейся внешней среды и жесткой конкуренции.

Такое планирование с учетом существующих тенденций в изменении конкурентного окружения опирается на выявленные сильные и слабые стороны организации, благоприятные возможности, предоставляемые переменами в окружении и угрозами со стороны конкурентов и социальных, политических, технологических и экономических факторов окружения.

Таким образом, *цель стратегического планирования* заключается в улучшении реакции предприятия на динамику рынка и поведения конкурентов.

4. Стратегический менеджмент – как самостоятельная дисциплина появилась в середине 1970-х годов. Подобно стратегическому планированию, стратегический менеджмент основывается на изучении изменений во внешней среде корпорации.

Стратегический менеджмент (СМ) определяется как комплекс стратегических управленческих решений, определяющих долговременное развитие корпорации, как комплекс конкретных действий, обеспечивающих быстрое реагирование корпорации на изменение во внешней среде, которое может повлечь за собой необходимость стратегического маневра, пересмотр целей и корректировку общего направления развития.

Также стратегический менеджмент в отличие от стратегического планирования включает в рассмотрение *процесс реализации стратегии, оценку и контроль*.

Эволюция систем общефирменного управления показана в табл. 1.1, составленной по данным И. Ансоффа.

Таблица 1.1

Сравнительные характеристики систем управления

Параметры	Бюджетирование	Долгосрочное планирование	Стратегическое планирование	Стратегический менеджмент
Допущения	Прошлое повторяется	Тенденции сохраняются – экстраполяция	Новые явления/тенденции предсказуемы	Частичная предсказуемость по слабым сигналам
Тип изменений	Медленнее реакции фирмы	Сравним с реакцией фирмы		Быстрее реакции фирмы
Процесс	Циклический			Реальное время
Основа управления	Контроль отклонений комплексное управление	Предвидение роста, основ и возможностей	Изменение стратегических задач	Учет развития рынка и внешней среды
Акцент в управлении	Стабильность/реактивность	Предвидение	Исследование	Творчество
Период	с 1900 г.	с 1950-х гг.	с 1970-х гг.	с 1990-х гг.

Из таблицы видно, что сменявшие друг друга системы управления были ориентированы на растущий уровень нестабильности и все меньшую предсказуемость будущего. С этой точки зрения И. Ансофф дает следующую классификацию систем управления.

1. Управление на основе контроля исполнения (постфактум).
2. Управление на основе экстраполяции, когда темп изменений ускоряется, но будущее еще можно предсказать путем экстраполяции тенденций прошлого.
3. Управление на основе предвидения изменений. Темп изменений ускорился, однако представляется возможным предвидеть шансы и опасности внешнего окружения и учесть их при разработке стратегического плана.
4. Управление на основе гибких экстренных решений, когда многие важные задачи возникают настолько стремительно, что их невозможно вовремя предусмотреть.

Таким образом, *эволюцию систем управления* можно рассматривать как реакцию на усложнение управленческих задач.

1.2. Определения стратегического менеджмента. Сравнительная характеристика оперативного и стратегического менеджмента

В научной и методической литературе представлено достаточное количество вариантов определений стратегического менеджмента.

В западной экономической школе существуют следующие подходы к определению стратегического менеджмента (СМ):

- первый подход: А. Роув определяет СМ как «процесс принятия решений, который объединяет внутренние организационные возможности с угрозами и благоприятными возможностями, предоставляемыми внешней средой».

Д. Шендел и К. Хаттен рассматривают СМ как «процесс определения и установления связи организации с ее окружением, состоящий в реализации выбранных целей и в попытках достичь желаемого состояния взаимоотношений с этим окружением посредством распределения ресурсов, позволяющего эффективно и результативно действовать организации и ее подразделениям».

Таким образом, авторы первого подхода (А. Роув, Д. Шендел и К. Хаттен) акцентируют внимание на направленности СМ, прежде всего, на анализ факторов внешней среды и адаптации организации к воздействию внешних факторов.

- второй подход:

Представители второго подхода У. Глук и Л. Джауха определяют СМ как «направление в теории принятия решений, которое нацелено на развитие эффективной стратегии для оказания содействия в достижении корпоративных целей».

К этому подходу можно отнести и определение А. Томпсона и А. Стрикленда, определяющих СМ как «план управления фирмой, направленный на укрепление ее позиций, удовлетворение потребителей и достижение поставленных целей». Также Дж. Пирса и Р. Робертсона, представляющих СМ «как набор решений и действий по формулированию и выполнению стратегий, разработанных для того, чтобы достичь целей организации».

Таким образом, указанные авторы второго подхода (У. Глук и Л. Джауха, А. Томпсон и А. Стрикленд, Дж. Пирс и Р. Робертсон) акцентируют внимание на определении долгосрочных целей организации и путей их достижения.

- третий подход:

Представители третьего подхода, который получил название «деятельностный подход», акцентируют внимание на последовательности действий для осуществления стратегического управления и объединяет два предшествующих.

Г. Джонсон и К. Скулз выделяют следующую последовательность действий СМ:

1. Анализ текущего положения организации в конкурентной среде;
2. Разработка, оценка и выбор альтернатив стратегического направления деятельности организации;
3. Имплементация – процесс реализации, осуществления выбранной стратегии.

Представители отечественной экономической школы, такие как А.И. Панов, Л.Г. Зайцева, М.И. Соколова, В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова, при определении СМ основываются на вышеперечисленных подходах западной экономической школы.

В отличие от указанных авторов О.С. Виханский при рассмотрении понятия СМ подчеркивает значение человеческих ресурсов и дает следующее определение: «*Стратегическое управление* – это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в результате позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе».

Более глубокое понимание природы и целей стратегического менеджмента можно получить при сравнении его с оперативным менеджментом (таблица 1.2).

Таблица 1.2

Сравнительная характеристика оперативного и стратегического менеджмента

Характеристика	Оперативный менеджмент	Стратегический менеджмент
Объект концентрации внимания менеджмента	Взгляд внутрь организации, поиск путей более эффективного использования ресурсов	Взгляд вовне организации, поиск новых возможностей в конкурентной борьбе, отслеживание изменений в окружении и адаптация к ним
Миссия, предназначение организации	Организация существует для производства товаров и услуг с целью получения дохода от их реализации	Выживание организации в долгосрочной перспективе посредством установления динамичного и сбалансированного взаимодействия с окружением
Организационный уровень разработки и принятия решений	Оперативные решения принимаются на всех уровнях управления	СР разрабатываются на самом верхнем уровне управления. Нижестоящие уровни выполняют функции поставщиков информации для стратегического управления
Фактор времени	Ориентация на краткосрочную и среднесрочную перспективу	Ориентация на долгосрочную перспективу
Объем и тип необходимой управленческой информации	Процессы сбора информации для оперативного управления формализованы, источники ее стабильны и находятся внутри организации, качество и достоверность информационных данных можно проконтролировать	Для разработки стратегии большой объем информации поступает из разных источников. Трудно определиться в сборе данных, особенно если на их основе делаются экстраполяции будущих тенденций развития факторов и процессов, часто здесь решающими факторами являются интуиция и опыт
Человеческие ресурсы	Оперативное управление осуществляется средним и линейным управленческим персоналом, затраты на него включают в затраты на заработную плату. Взгляд на работников как на ресурс организации, как на исполнителей отдельных работ и функций	Стратегическое управление осуществляется высшим управленческим персоналом. Часто требует привлечения внешних и внутренних консультантов. Затраты на человеческие ресурсы высоки. Взгляд на работников как на основу организации, ее основную ценность и источник ее благополучия

Продолжение таблицы 1.2

Характеристика	Оперативный менеджмент	Стратегический менеджмент
Точность оценки и контроля	Последствия оперативного решения, как правило, не разделены большим промежутком времени с принятием решения, и поэтому причины, например неудачи, достаточно легко проанализировать.	Эффективность принятых стратегий оценивать сложнее, чем результаты оперативного управления. Последствия стратегических решений можно оценить только со временем, когда становится трудно выделить степень воздействия тех или иных факторов на процесс реализации стратегии
Критерий эффективности	Прибыльность и рациональность использования производственного потенциала	Своевременность и точность реакции организации на новые запросы рынка и изменения в организации в зависимости от изменения окружения

Отсутствие в организации стратегического управления может привести к поражению в конкурентной борьбе.

Однако существует ряд недостатков данной теории:

а) стратегическое управление не дает точной и детальной картины будущего, а лишь совокупность качественных пожеланий к тому, в каком состоянии должна находиться организация в будущем;

б) стратегическое управление не может быть сведено к набору правил, процедур и схем. У него нет теории, которая предписывает, что и как делать при решении определенных задач или в определенных ситуациях;

в) требуются огромные усилия и большие затраты времени и ресурсов для того, чтобы в организации начал осуществляться процесс стратегического управления (внедрение стратегического планирования, расширение функций отдела маркетинга, отдела по связям с общественностью и т.д.);

г) усиливаются негативные последствия ошибок стратегического предвидения, особенно для организаций, осуществляющих безальтернативный путь функционирования.

Переход к стратегическому управлению был обусловлен возрастанием динамики изменений в окружении фирмы, усилением конкуренции, глобализацией экономических процессов, появлением новых неожиданных возможностей для бизнеса, открываемых достижениями науки и техники, изменением роли человеческих ресурсов, широкой доступностью современных технологий.

Стратегическое управление можно рассматривать как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов (рис. 1.1).

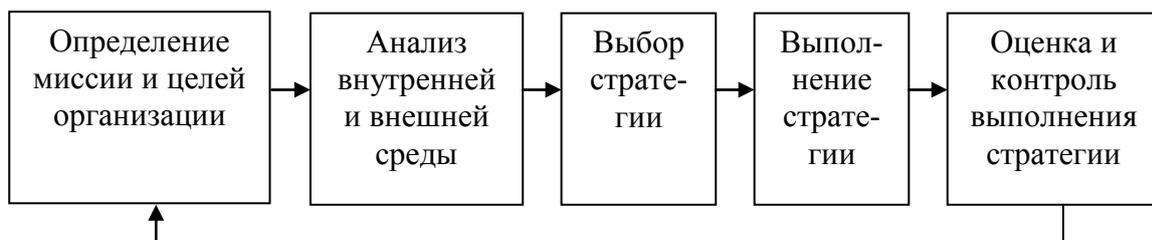


Рис. 1.1. Процесс стратегического управления

Таким образом, термин «стратегическое управление» был введен в обиход в 60-70-е годы для того, чтобы обозначить разницу между текущим управлением и управлением, осуществляемым на высшем уровне.

1.3. Определение стратегии как центрального понятия стратегического менеджмента

Центральным понятием стратегического менеджмента является «стратегия». Термин «стратегия» пришел в систему управления предприятиями из военной терминологии и понимается как «наука и искусство развертывания войск для боя». Стратегия есть множество правил для принятия решений, которые входят в систему управления предприятием и охватывают процесс внутрифирменного планирования – от долгосрочного его уровня до текущего.

Существует два противоположных взгляда на понимание стратегии.

Первое понимание стратегии базируется на следующем процессе. Достаточно точно определяется конечное состояние, которое должно быть достигнуто через длительный промежуток времени. Далее фиксируется, что необходимо сделать для того, чтобы достичь этого конечного состояния. После этого составляется план действий с разбивкой по временным интервалам (*пятилеткам, годам, кварталам*), реализация которого должна привести к достижению конечной, четко определенной цели.

Такое понимание стратегии существовало в системах с централизованной плановой экономикой. При таком понимании стратегия – это конкретный долгосрочный план достижения конкретной долгосрочной цели. Такой подход основывается на том, что все изменения предсказуемы, что все происходящее в среде процессы детерминированы и поддаются полному контролю и управлению.

При втором понимании стратегия – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям.

Такое понимание стратегии исключает детерминизм в поведении организации, так как стратегия, определяя направление в сторону конечного состояния, оставляет свободу выбора с учетом изменяющейся ситуации.

Различными исследователями предлагаются различные критерии классификации стратегий. Наибольшее распространение получила следующая классификация стратегий:

- 1) стратегии роста (развития) фирмы;
- 2) стратегии конкуренции;
- 3) инвестиционные стратегии;
- 4) инновационные стратегии;
- 5) стратегии маркетинга;
- 6) стратегии внешнеэкономической деятельности и т.д.

Классификация стратегий компании неоднозначна.

Разработка стратегии должна дать ответ на вопрос: за счет чего корпорация может достичь лучших результатов по сравнению с другими корпорациями? Как достигнуть этих конкурентных преимуществ и сохранить или даже развить их в перспективе?

Стратегия определяет основные долгосрочные цели и задачи предприятия, а также механизмы выполнения поставленных целей.

Компоненты стратегии:

Миссия/ цели организации;

Стратегический анализ;

Определение стратегических альтернатив;

Выбор стратегии;

Реализация стратегии;

Контроль и оценка стратегии.

Вопросы для самоконтроля

1. Какие условия повлияли на становление стратегического менеджмента как самостоятельной исследовательской области и управленческой практики?
2. Охарактеризуйте этапы развития: бюджетирование, долгосрочное планирование, стратегическое планирование, стратегический менеджмент.
3. Дайте определение стратегического менеджмента.
4. Какие существуют подходы в определении стратегического менеджмента?
5. Назовите основные отличия стратегического и оперативного управления.
6. В чем преимущества стратегического управления?
7. Что такое стратегия?
8. Какие существуют взгляды на понимания стратегии?
9. Разработка стратегии на какие вопросы должна дать ответ?

2. ФОРМИРОВАНИЕ МИССИИ И ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Миссия и имидж организации

2.2. Понятие и виды целей организации. «Дерево целей»

2.3. Направления установления целей и требования, предъявляемые к ним

2.1. Миссия и имидж организации

Существует тесная взаимосвязь между миссией и видением организации. Миссия является более конкретным ориентиром для организации, чем видение. Видение – это идеал, который организация не рассчитывает достичь в будущем, но допускает приближение к нему, а миссия по истечении определенного периода времени должна быть определена.

Миссия – это ее стратегическое устремление, четко выраженный ориентир. Однако миссия не является какой-то конкретной программой, увязанной по срокам, ресурсам и исполнителям.

Миссия, как и видение, задает общие ориентиры, направления функционирования организации, выражающие смысл ее существования, а цели – это конкретные конечные состояния, к которым стремится организация.

Существует широкое и узкое понимание миссии.

В широком понимании миссия – это стратегические установки, философия и предназначение, смысл существования организации. *Философия* организации определяет ценности и принципы, в соответствии с которыми организация намеревается осуществлять свою деятельность. *Предназначение* определяет действия, которые организация намеревается осуществлять. Миссия в широком понимании фиксируется в важном документе организации – Положении о миссии.

В узком понимании миссия – это письменное или устное утверждение, содержащее общую цель организации и раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных. Организация сама по себе не имеет и не может иметь миссии и целей. Цели имеют люди, которые пытаются с помощью организации достичь их. Основные группы людей, чьи интересы оказывают влияние на деятельность организации, должны быть учтены при определении ее миссии:

- 1) собственники организации;
- 2) сотрудники организации;
- 3) покупатели продукта организации;
- 4) деловые партнеры организации;
- 5) государственные и муниципальные органы;
- 6) общественные организации и т.д.

Миссия организации в большей или меньшей мере должна отражать интересы всех вышеназванных субъектов.

В миссии должны быть отражены определенные характеристики организации:

- целевые ориентиры организации, т.е. на решение каких задач направлена деятельность организации;
- сфера деятельности организации, т.е. какой продукт организация предлагает клиентам и на каком рынке осуществляет реализацию своего продукта;
- философия организации, т.е. ценности, верования, принципы, которые приняты в организации;
 - возможности и способы осуществления деятельности организации;
 - отражение имиджа, которым обладает организация.

Цели формулирования миссии:

- а) миссия способствует формированию и закреплению определенного имиджа организации в представлении субъектов внешней среды;
- б) миссия способствует созданию корпоративного духа внутри организации, поскольку сотрудники ориентируют свои действия в едином направлении и легче идентифицируют себя с организацией;

в) миссия повышает эффективность управления организацией в силу того, что она является базой для установления целей организации, обеспечивая непротиворечивость набора целей.

Миссия должна быть сформулирована предельно ясно, исключая неоднозначность толкования.

Миссия организации обычно вырабатывается ее высшим руководством. Организация обретает миссию только тогда, когда члены организации согласны с ней и следуют в своей деятельности ее положениям.

Для иллюстрации понятия миссии можно сравнить два подхода к бизнесу: открыть парикмахерскую или салон красоты для женщин. Второй подход исходит из потребительских нужд и рассматривает бизнес более широко, с перспективой роста: сегодня – только прически, завтра – макияж, лечебные процедуры и т.д. Миссию бизнеса можно в этом случае определить, например, так: «Мы делаем женщин красивыми».

Японская компания Matsucita так формулирует свою миссию: «Matsucita желает способствовать улучшению качества жизни, снабжая мир дешевыми, как вода, электроприборами».

Миссия фирмы Хегох прекрасно демонстрирует перспективы роста бизнеса – «От копировальной техники к офису будущего».

Понятие миссии тесно связано с понятием «имидж» организации. В мировой практике создание имиджа фирмы – одна из стратегических целей управления.

Носителями имиджа организации могут быть предприятия, государственные и общественные организации, образовательные и научные учреждения, банки, средства массовой информации и т.д. Вместе с тем, фирмы имеют свой имидж не только в глазах потребителей продукции и клиентов (внешний имидж). Не меньшее значение для успеха организации имеет внутренний имидж, который существует в среде сотрудников фирмы и является весомой составляющей организационной культуры.

Имидж организации – это совокупное общественное восприятие компании многими людьми. Впечатление о фирме формируется в ходе личных контактов человека с фирмой; на основе слухов, циркулирующих в обществе, из сообщений средств массовой информации. Руководители компаний хотят, чтобы был создан благоприятный положительный имидж их фирмы, который вызывал бы положительные эмоции у потребителей, запомнился, побуждал бы приобретать продукцию компании.

Благоприятный имидж должен обладать рядом характеристик:

1. *Адекватность* – создаваемый имидж должен соответствовать тому, что существует на самом деле, быть правдоподобным; степень несоответствия действительности должна быть четко определена и ограничена.
2. *Оригинальность* – имидж фирмы должен быть легко распознаваем среди имиджей других фирм (особенно производящих однотипную продукцию) и должен легко запоминаться.

3. *Пластичность* – имидж должен оперативно модифицироваться, откликаясь на меняющиеся экономические, психологические, социальные условия, требования моды.
4. *Адресность* – имидж должен привлекать определенные сегменты рынка, потребительские группы.

Имидж – это не только инструмент управления, но и объект управления. Позитивный имидж создается основной деятельностью компании, а также целенаправленной информационной работой, ориентированной на целевые группы общественности. Эта работа осуществляется в значительной мере посредством маркетинговых коммуникаций (public relations (связи с общественностью), реклама, личные продажи, стимулирование продаж). Для крупных организаций при поддержке имиджа особенно важна работа со средствами массовой информации.

2.2. Понятие и виды целей организации. «Дерево целей»

Миссия фиксируется качественно в виде целей, конкретизируемых затем в задачах.

Цель - это конкретное конечное состояние объекта управления или желаемый конечный результат, на достижение которых направлена деятельность организации.

Цели являются исходной точкой планирования, лежат в основе построения организационных отношений, на них базируется система мотивирования персонала. Цели являются точкой отсчета в процессе контроля и оценки результатов труда отдельных работников, подразделений и организации в целом.

Например, конкретные цели могут быть такими:

- Маркетинг – каждый год предлагать на рынок новый товар; расширить число потребителей на 10%;
- Финансы – увеличить рентабельность с 10 до 12% к концу года; сохранять рост прибыли, пропорциональный росту объема продаж;
- Персонал – ввести систему участия в прибыли к концу второго года.

Цель – это исходный пункт, определяющий отношения между субъектом и объектом управления.

Взаимодействие субъекта и объекта управления в структуре организации характеризуется диалектической связью цели, средств и результата. Содержание цели обладает объективными и субъективными чертами: с одной стороны, цели отражают требования объективных законов жизни человека и общества (например, закон стоимости, закон экономии времени), а, с другой стороны, формулируются конкретными людьми, отражая их интересы.

Цели бывают стратегические и тактические. *Стратегические цели* формируются при определении долговременной политики развития организации, а *тактические* - при решении оперативных задач управления.

В зависимости от периода времени, требуемого для достижения целей, они делятся на *краткосрочные (до года), среднесрочные (1 - 5 лет) и долгосрочные (5 лет и более)*.

В условиях быстро меняющейся ситуации долгосрочной может считаться цель, поставленная на период в полгода, а краткосрочной – не превышающая месяца (разработка программного обеспечения, банковская деятельность). В то же время в условиях мало изменяющихся, консервативных ситуаций сроки долгосрочного целеполагания могут быть увеличены (энергетические проекты, проекты освоения космоса). Под долгосрочными целями могут также пониматься цели, достижение которых предполагается к концу производственного цикла.

Поскольку одновременное достижение всего комплекса целей организации невозможно, целесообразно выполнять ранжирование целей на *необходимые*, от достижения которых зависит жизнеспособность компании, *желательные*, улучшающие характеристики работы организации, но допускающие отсрочку их достижения, и *вероятные цели*, без достижения которых, в принципе, можно обойтись.

Цели можно также подразделить на *официальные и операционные*. *Официальные цели* определяют общее назначение организации, так как это описывается в уставе или положении об организации, а также публично заявляются руководителем. Как правило, они абстрактны и описываются в качественных терминах. Они оправдывают существование организации перед обществом, имеют внешнюю направленность и выполняют важную защитную функцию, создают благоприятный имидж организации. Однако по этим целям трудно определить, чем на самом деле занимается компания.

Операционные цели исходят из действительной политики и указывают, что организация на самом деле пытается делать, независимо от того, что было заявлено в официальных целях. Эти цели имеют внутреннюю направленность, важны для членов организации и обычно мало известны внешнему миру. Формой их выражения являются планы работы организации, конкретные задания отдельным исполнителям и рабочим группам.

Важное значение имеет процедура согласования целей. Существует два типа согласования целей: *по горизонтали* и *по вертикали*. Согласование целей *по горизонтали* – это достижение договоренности по организационным целям между подразделениями функциональной или технологической цепочки.

Так, например, в рамках предприятия типичной является ситуация, когда разработчики продукта (конструкторский отдел) преследуют свою подцель – проведение постоянных нововведений. Производственные цеха стремятся к повышению производительности, а отдел маркетинга нацелен на расширение доли компании на рынке. Задача руководителя предприятия – объединить эти три подцели в общую цель – увеличение прибыльности предприятия.

Существует три подхода к решению данной проблемы:

1. Руководитель может авторитарным образом установить место и роль каждого из указанных подразделений в процессе достижения общей цели.
2. Руководитель может использовать эффективные механизмы горизонтальных связей (целевые группы, комитеты, советы), где представители различных подразделений будут организационно связаны одной целью.

3. Руководитель может действовать методом «переключения внимания», направляя ресурсы и свое внимание на те участки работы, которые в данной ситуации являются наиболее важными для организации.

Согласование целей по вертикали – это достижение договоренности по целям организации между тремя уровнями: ее руководством или собственниками, институтами общества (федеральная, региональная и местная власть, общественные организации) и работниками, как правило, представляемыми профсоюзами.

Согласование целей по вертикали происходит в форме социального партнерства, которое предполагает заключение генерального, региональных, отраслевых соглашений между представителями государства, работодателями и профсоюзами, а также в форме заключения коллективных договоров на предприятиях.

Установление целей в организации носит иерархический характер. Цели более высокого уровня носят более широкий и долгосрочный характер. Цели более низкого уровня выступают средствами для достижения целей более высокого уровня, более конкретны и краткосрочны.

Таким образом, может быть построено «дерево целей». «*Дерево целей*» – это графическое представление взаимосвязей и соподчиненности целей и задач одной или нескольких систем. При этом сложные и комплексные цели расчленяются в соответствии с выбранными критериями на ряд менее сложных, которые также разделяются на подцели и подзадачи. Каждая подцель должна служить средством достижения только одной цели более высокого уровня. На дереве целей не должно быть циклов, замкнутых взаимосвязей целей. Их наличие означает противоречивость целей, оказавшихся в цикле.

При построении дерева целей рекомендуется пользоваться следующими основными правилами:

1. «Дерево целей» строится сверху вниз, начиная с формулирования основной цели предприятия.
2. Цели одного уровня по своей значимости должны быть достаточно однородными, играть равные роли в достижении целей более высоких уровней.
3. Цели верхнего уровня, разделяемые на более мелкие на низших уровнях, должны перекодироваться в язык соответствующего класса подсистем и элементов с трансформацией понятий и их знаковых обозначений.
4. Число уровней разделения генеральной цели определяется требуемой точностью решения задач.

«Дерево целей» в основном предназначено для того, чтобы связать цели со средствами их достижения (самый низший уровень фактически раскрывает набор средств достижения генеральной цели) и выявить взаимосвязи, существующие между целями различных «ветвей» дерева на каждом его уровне.

Цели, принадлежащие одному уровню, могут быть взаимно нейтральными, кооперироваться или конкурировать. Управленческие воздействия, необходимые для достижения взаимно нейтральных целей, не пересекаются и не зависят друг от друга.

В случае *кооперирующихся целей* достижение одной цели обеспечивает достижение другой. В случае *конкурирующих целей* достижение одной из них может означать отказ от другой вследствие ограниченности ресурсов.

Важно не только сформулировать цель, но и уметь измерить степень ее достижения (рис.1.2).

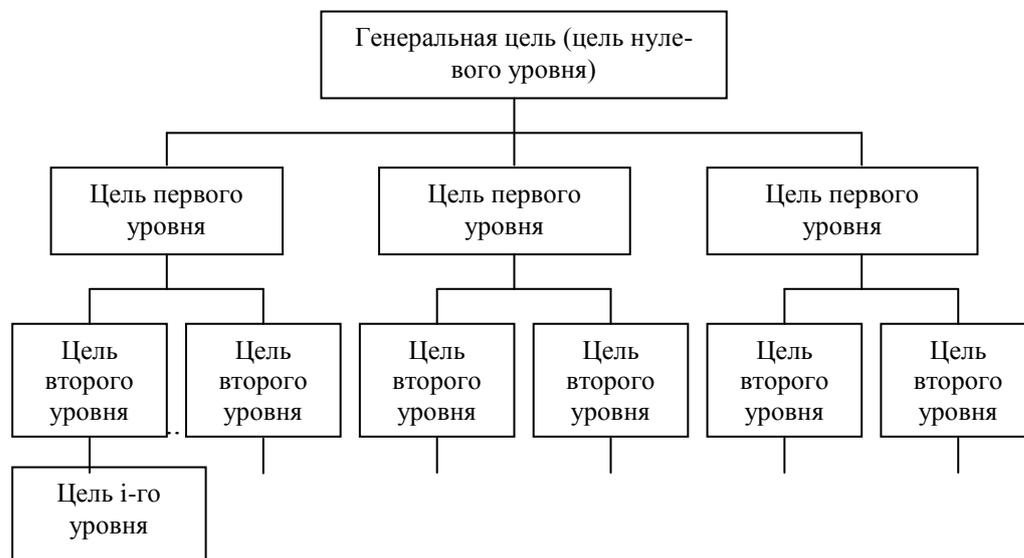


Рис. 2.1. «Дерево целей»

При построении «дерева целей» нельзя ограничиваться лишь словесным (вербальным) описанием цели, поскольку цель, выраженная в словесной форме, может быть неоднозначно интерпретирована исполнителями. Оценить степень достижения цели можно лишь с помощью критерия. Критерий, с одной стороны, должен адекватно отражать степень достижения именно данной цели, а с другой стороны, быть измеримым, т.е. иметь определенную шкалу. В виде «дерева» могут быть представлены не только цели, но и критерии оценки степени достижения целей.

Популярным методом управления, обладающим потенциальными возможностями объединить планирование и контроль, является *управление по целям* (MBO – management by objectives).

Термин MBO был введен Питером Друкером в 1954 году в книге «Практика менеджмента». Этот метод предполагает заполнение на всех уровнях управления организацией специальных форм, включающих сведения о поставленных целях работы руководителя, их приоритетах, сроках выполнения, результатах выполнения по каждой цели.

Во многих компаниях пользуются подходом «управление по отклонениям», при котором фиксируются и доводятся до сведения вышестоящего руководителя для принятия необходимых мер только те цели, реализация которых отстает от графика. Используя такой список, заместитель генерального директора по сбыту, например, может быстро получить картину результатов, достигнутых в регионах, не проводя детального анализа по каждой цели каждого регионального менеджера.

В силу динамизма среды цели могут меняться. Возможно подходить к проблеме изменения целей, корректируя их всякий раз, когда этого требуют обстоятельства. В этом случае процесс изменения целей носит сугубо ситуационный характер. Но возможен другой подход.

Многие организации осуществляют систематическое *упреждающее изменение целей*. При таком подходе в организации устанавливаются долгосрочные цели, на базе которых вырабатываются годовые краткосрочные цели. По достижении краткосрочных целей разрабатываются новые долгосрочные цели. При этом в них учитываются изменения в среде и в наборе и уровне требований субъектов влияния. На основе новых долгосрочных целей определяются краткосрочные, по достижении которых опять происходит выработка новых долгосрочных целей. При таком подходе не происходит достижения долгосрочных целей, однако постоянно в деятельности организации присутствует долгосрочная целевая ориентация.

Одним из наиболее важных моментов, определяющих процесс установления целей в организации, является степень делегирования права принятия решений по целям нижним уровням организации. В одних организациях установление целей полностью или почти полностью *централизовано*.

Преимуществом данного подхода является то, что все цели подчинены единой ориентации. Недостаток данного подхода в том, что на нижних уровнях организации может возникать неприятие этих целей и сопротивление их достижению.

В случае *децентрализации* в процессе установления целей участвуют наряду с верхним и более низкие уровни управления. Различают две схемы децентрализованного установления целей. По одной процесс установления целей идет *сверху вниз*: каждый из нижестоящих уровней определяет свои цели на основе целей более высокого уровня. Вторая схема предполагает, что процесс установления целей идет *снизу вверх*. В этом случае вышестоящие звенья управления устанавливают цели на базе целей нижестоящего уровня. Процедура принятия решения по целям «снизу вверх», известная как система *ринги*, практикуемая в японских компаниях, предполагает следующую схему.

Решение принимает исполнитель и направляет его на согласование во все подразделения организации, которые будут причастны к выполнению этого решения. В случае согласия всех заинтересованных подразделений решение одобряется руководителем. Формы принятия решений по установлению целей могут быть разделены на две группы: базирующиеся на *индивидуальной ответственности* и *коллективные решения*.

Выделяют следующие *формы индивидуального решения*:

1) Авторитарная форма предполагает единоличное принятие решений руководителем. К подготовке информации и вариантов решения для руководителя привлекаются специалисты.

2) Коллегиальная форма предполагает предварительное обсуждение вопроса группой ответственных лиц. Однако решение по итогам обсуждения принимается индивидуально руководителем.

3) Партисипативная форма предполагает становление такой процедуры подготовки и обсуждения вариантов решения по целям, при которой к этой деятельности привлекаются те сотрудники, которым в дальнейшем предстоит выполнять решение. Принятие же решения осуществляет руководство.

В случае формы *коллективного решения по целям* уровень объективности решений выше, чем в случае индивидуального решения.

Однако выше и уровень безответственности, что может приводить к установлению целей, неадекватных возможностям организации.

2.3. Направления установления целей и требования, предъявляемые к ним

В зависимости от специфики отрасли, особенностей состояния среды, характера и содержания миссии в каждой организации устанавливаются специфические по набору параметров и их количественной оценке цели.

Существует ряд основных направлений установления целей, характерных для большинства организаций:

1) экономические результаты (прибыль, рентабельность, доход на акцию и т.д.);

2) маркетинг (доля рынка, объем продаж, доля отдельных товаров в объеме продаж и т.д.);

3) производство (ассортимент и объемы производимой продукции, производительность труда, качество продукции и степень использования производственных мощностей, себестоимость отдельных видов продукции, материалоемкость, фондоемкость и т.д.);

4) финансы (структура капитала, величина оборотного капитала, эмиссия акций, движение денег в организации, ликвидность активов и т.д.);

5) нововведения (величина затрат на НИОКР, сроки введения в действие нового оборудования и выведения на рынок нового продукта и т.д.);

6) организация (изменение оргструктуры управления, открытие нового филиала и т.д.);

7) человеческие ресурсы (количество прогулов, опозданий, текучесть кадров, повышение квалификации работников, медицинское обслуживание, условия труда и отдыха работников и т.д.);

8) работа с клиентами (скорость обслуживания, количество жалоб и т.д.);

9) социальная ответственность (суммы и сроки проведения благотворительных акций и т.д.).

Цели становятся инструментом стратегического управления, если они четко сформулированы, известны работникам и приняты ими к исполнению. Точная формулировка цели определяет успех организации, поэтому к формулировке целей предъявляются определенные требования:

1. Достижимость и реалистичность цели. Нереалистичные цели не мотивируют исполнителей.

2. Цели должны быть понятны для исполнителя и недвусмысленно сформулированы.

3. Цель должна быть количественно измерима (например, увеличить объем производства на 30%). Неизмеримость цели не дает возможности исполнителю определить степень прогресса в ее достижении.
4. Цель должна иметь сроки исполнения.
5. Цель должна быть по возможности документально закреплена.
6. Цели должны устанавливаться таким образом, чтобы иметь резерв для их корректировки в соответствии с изменениями во внутренней и внешней среде.
7. Цели отдельных сотрудников, подразделений и организации в целом должны быть совместимы. Если имеются конкурирующие цели, то должна быть определена оптимальная последовательность их реализации.
8. Цели должны быть приемлемы для основных субъектов, определяющих деятельность организации (собственники, сотрудники, потребители), и в первую очередь для тех, кому придется их достигать.

Не следует забывать, что долгосрочные цели должны соответствовать миссии, а среднесрочные – долгосрочным целям!

Вопросы для самоконтроля

1. Дайте определение понятия миссии организации.
2. Назовите, чьи интересы должны быть учтены при определении миссии предприятия.
3. Кто может быть носителем имиджа предприятия?
4. Что значит положительный имидж предприятия?
5. Дайте определение понятия цели организации. Объективная и субъективная сторона целей.
6. Какие классификации целей Вы знаете?
7. Что такое «дерево целей»: понятие, правила построения.
8. В чем заключается процесс установления целей. Ранжирование целей.
9. Назовите основные направления установления целей. Требования, предъявляемые к целям.
10. Что значит управление по целям (МВО)? Согласование целей по горизонтали и вертикали.
11. Какие требования предъявляются к формулированию целей?

3. АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

- 3.1. Анализ макроокружения организации
- 3.2. Анализ непосредственного окружения организации
- 3.3. Метод анализа среды SWOT. Составление профиля среды
- 3.4. Анализ ресурсов организации (внутренней среды)

3.1. Анализ макроокружения организации

Каждая организация вовлечена в три процесса: получение ресурсов из внешней среды (вход), превращение ресурсов в продукт (преобразование) и передача продукта во внешнюю среду (выход).

Стратегическое управление призвано обеспечивать баланс входа и выхода. Как только в организации нарушается этот баланс, она встает на путь «умирания».

Анализ среды предполагает изучение внешней среды (макроокружения и непосредственного окружения) и внутренней среды организации.

Анализ макроокружения включает изучение влияния на организацию экономических факторов, правового регулирования, политических процессов, природной и социально-культурной среды, научно-технического развития, инфраструктуры и т.п.

Так как число возможных факторов макросреды достаточно велико, то для повышения эффективности анализа рекомендуется ограничиваться теми сферами, которые оказывают существенное влияние на деятельность предприятия.

Считается, что полезно рассматривать четыре узловых направления, анализ которых получил название *PEST-анализ (политико-правовые, экономические, социокультурные и технологические факторы)*.

Изучение *экономической компоненты* макроокружения позволяет понять то, как формируются и распределяются ресурсы.

Изучение экономики предполагает анализ ряда показателей: величины и динамики ВВП, стадии делового цикла, темпов инфляции, уровня безработицы, стабильности национальной валюты, процентной ставки, производительности труда, норм налогообложения, платежного и бюджетного баланса, уровня контроля за ценами и зарплатой, инвестиционной политики и т.д.

Особое внимание необходимо уделить определению *возможностей и угроз* для фирмы, которые заключены в отдельных составляющих экономической компоненты. Очень часто *возможности и угрозы* совпадают. Например, низкая цена рабочей силы, с одной стороны, дает возможность снижения себестоимости продукции, а с другой, таит в себе угрозу снижения качества труда.

Анализ *правовой компоненты* макроокружения предполагает изучение нормативно-правовых актов, что дает организации возможность определить для себя допустимые границы действий во взаимоотношениях с другими субъектами права и приемлемые методы отстаивания своих интересов.

Важно проанализировать действенность правовой системы, сложившиеся традиции в этой области, процессуальную сторону практической реализации законодательства, степень обязательности действия правовых норм, а также то, насколько неотвратимо применение санкций к организации в случае нарушения ею правовых норм.

Изучение *политической компоненты* должно концентрироваться на выяснении того, какие программы пытаются провести в жизнь различные партии, какие группы лоббирования существуют в органах государственной власти, как

правительство относится к различным отраслям экономики и регионам страны, какие возможны изменения в законодательстве и правовом регулировании.

Важно проанализировать:

- какую политику проводит правительство в таможенной, инвестиционной, антимонопольной, экологической сферах;
- каким образом разделены полномочия федеральных и региональных органов власти;
- каков уровень государственного регулирования экономики;
- каково отношение государства к профсоюзам.

Изучение *социальной компоненты* макроокружения направлено на выявление влияния на бизнес таких явлений и процессов, как демографическая структура населения, социальная напряженность в обществе, стиль жизни, обычаи, привычки, традиции, верования и ценности народа, мобильность населения, активность профсоюзов и т.д.

Анализ *технологической компоненты* макроокружения позволяет своевременно увидеть те возможности, которые развитие науки и техники открывает для производства новой продукции, для усовершенствования производимой продукции и для модернизации технологии изготовления продукции. Одним из мощных процессов обновления продукции и технологии ее изготовления является процесс переноса технологии, который состоит в том, что лабораторные разработки, производимые в высокотехнологичных отраслях, выносятся на рынок, где их могут приобрести производители продукции различных отраслей.

Отслеживание процесса развития технологий важно не только в связи с тем, что необходимо вовремя начать использование новых технологических достижений, но и в связи с необходимостью спрогнозировать момент отказа от используемой технологии.

Изучая различные компоненты макроокружения, важно иметь в виду два момента:

- 1) все компоненты макроокружения сильно влияют друг на друга. Изменения в одной из компонент обязательно приводят к изменениям в других компонентах. Поэтому их изучение и анализ должны вестись системно;
- 2) степень воздействия отдельных компонент макроокружения на различные организации различна. Крупные организации испытывают большую зависимость от макроокружения, чем мелкие.

Для результативного изучения состояния компонент макроокружения в организации создается специальная система отслеживания внешней среды. Необходимо осуществлять проведение ежегодных наблюдений за состоянием важных для организации внешних факторов.

Наиболее распространенными способами наблюдения являются:

- 1) анализ материалов, опубликованных в периодической печати, книгах, других информационных изданиях;
- 2) участие в профессиональных конференциях;
- 3) анализ опыта деятельности организации;
- 4) изучение мнения сотрудников организации.

Изучение компонент макроокружения не должно заканчиваться только констатацией того, в каком состоянии они пребывали ранее или пребывают сейчас. Важно также вскрыть *тенденции*, которые характерны для изменения состояния отдельных важных факторов и попытаться предсказать тренды развития этих факторов, чтобы предвидеть то, какие угрозы могут ожидать организацию и какие возможности могут открыться перед ней в будущем.

3.2. Анализ непосредственного окружения организации

Микросредой (*оперативной средой, непосредственным окружением*) называют уровень внешней среды организации, состоящий из компонентов, которые оказывают непосредственное, прямое влияние на менеджмент организации.

Непосредственное окружение (микросреда) анализируется по следующим компонентам: *покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы*. Организация сама может оказывать существенное влияние на характер взаимодействия с этими компонентами.

Систематизацию конкурентных сил, анализ природы конкуренции позволяет провести так называемая *модель пяти сил*, разработанная М. Портером. Модель представляет собой схему анализа пяти основных конкурентных сил, влияющих на рынок: *силы позиции потребителей, силы позиции поставщиков, угрозы появления новых конкурентов, угрозы появления новых товаров-заменителей, конкуренции внутри отрасли* (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Модель пяти сил конкуренции по М. Портеру

Анализ потребителей позволяет фирме понять, какой продукт в наибольшей мере будет приниматься покупателями, на какой объем продаж может рассчитывать организация, в какой мере покупатели привержены продукту именно данной организации, насколько можно расширить круг потенциальных покупателей. Анализ покупателей в первую очередь имеет своей задачей составление профиля покупателя по тем же характеристикам, по которым осуществляется сегментирование рынка: географическое местоположение покупателей; демографические характеристики покупателей (возраст, образование, сфера деятельности и т.п.); социально-психологические характеристики покупателей

(стиль поведения, вкусы, привычки и т.п.); отношение покупателей к продукту. Изучая покупателя, фирма выясняет, насколько сильны его позиции к ней в процессе торга.

Существует ряд условий, определяющих способность покупателей диктовать свои условия фирмам:

1) на рынке присутствуют один или несколько покупателей, закупающих товар в большом количестве (монопсония, олигопсония); зарубежная практика свидетельствует о том, что объем продаж одному покупателю свыше 60% является опасным рубежом для фирмы-производителя. За этот рубеж, особенно в отношениях с государством, корпорации стараются не переходить.

2) на рынке представлено большое количество мелких продавцов;

3) представленные на рынке товары являются более или менее однородными;

4) данный товар не является для покупателя важным приобретением;

5) покупатель полностью осведомлен о продавцах и товарах, присутствующих на рынке;

6) данный товар имеет замещающие товары;

7) стоимость перехода к другому продавцу для покупателя невелика.

Анализ поставщиков направлен на выявление тех аспектов в деятельности субъектов, снабжающих организацию сырьем, полуфабрикатами, энергетическими, информационными и финансовыми ресурсами, от которых зависит эффективность работы организации, себестоимость и качество продукта. Необходимо изучить количественный состав поставщиков конкретных ресурсов, качество материалов, предлагаемых поставщиками, надежность поставок и кредитные условия продавцов.

Цель *анализа конкурентов* – определить их сильные и слабые стороны, возможности существующих и потенциальных конкурентов, предвидеть их вероятные стратегии в будущем, построение на базе этого стратегии конкурентной борьбы фирмы. Конкурентная среда формируется не только внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию и реализующими ее на одном и том же рынке. Субъектами конкурентной среды являются и те фирмы, которые могут войти на рынок, а также фирмы, производящие замещающий продукт. Кроме них на конкурентную среду организации оказывают влияние ее покупатели и поставщики, которые способны заметно ослабить позицию организации на поле конкуренции.

Фирмы могут конкурировать либо по какому-то одному параметру (ценовая конкуренция), либо по нескольким (сервис, качество, реклама, нововведения, доступ к кредиту). Выделяют следующие условия усиления конкурентной борьбы в отрасли:

1) увеличение числа фирм-конкурентов при постепенном выравнивании их размеров и потенциала;

2) медленный рост спроса на товар;

3) схожесть товаров, что предопределяет выбор покупателя фактором цены;

4) положение, когда выход из отрасли обходится фирме дороже, чем продолжение деятельности и дальнейшее участие в конкурентной борьбе;

5) большое количество ресурсов, вовлеченное в конкурентную борьбу.

Необходимо заранее создавать барьеры на пути вхождения в отрасль потенциальных конкурентов.

В роли барьеров могут выступать:

- углубленная специализация в производстве продукта;
- невозможность экономии на масштабе (новичку либо придется сразу производить большой объем продукции, что требует значительных затрат и очень рискованно, либо смириться с более высокими затратами на единицу продукции, т.е. с более низкой прибылью; при этом они вызовут реакцию конкурентов в отрасли – снижение цены, увеличение расходов на рекламу и пр.). Экономия на масштабе возможна не только в производстве, но и в рекламе, маркетинге, сбыте, финансировании, послепродажном обслуживании, приобретении сырья, НИОКР.

- Невыгодное положение по издержкам или ресурсам, не зависящее от размера новичка (предприятие, давно работающее в отрасли, имеет преимущества – налажены отношения с поставщиками, выгодные цены поставок, наличие патентов и лицензий, удобное расположение, низкая стоимость кредитов, наличие функционирующих производственных площадей);

- Отсутствие эффекта обучаемости (в том случае, если снижение себестоимости продукции достигается за счет эффекта обучаемости);

- Отсутствие доступа к технологиям и ноу-хау компаний, уже работающих на рынке;

- Приверженность потребителей к существующим торговым маркам;

- Отсутствие необходимого объема капиталовложений;

- Недоступность каналов сбыта;

- Действия контролирующих органов;

- Тарифы и международные торговые ограничения.

Итогом анализа конкурентов должно стать составление прогноза действий конкурентов, посредством которого фирма могла бы предсказать реакцию конкурентов на собственные действия, спрогнозировать будущие стратегии и решения конкурентов.

Пятифакторная модель конкуренции позволяет всесторонне проанализировать характер конкуренции в отрасли, оценить степень влияния каждого фактора, природу создаваемого ими конкурентного давления и общую структуру конкуренции.

Как правило, чем сильнее общее воздействие факторов конкуренции, тем ниже уровень прибыли всех компаний-конкурентов.

Поскольку конкурентов может быть много, их анализ и наблюдение за их поведением усложняется. Необходимо осуществить *сегментацию конкурентов*, объединив их в *стратегические группы конкурентов* по какому-либо общему критерию (схожие стратегии конкуренции, товары, каналы сбыта, сервис, размеры предприятий, технологии, уровень сервиса и технической поддержки и

т.д.). Под стратегической группой понимают соперничающие фирмы с одинаковым стилем конкурирующих активностей и с одинаковыми позициями на рынке. Стратегических групп будет столько, сколько конкурентов.

Методика создания карты стратегических групп:

- Установить параметры дифференциации компаний в отрасли (цена / качество);
- Составить графики по двум избранным параметрам, нанести точки, обозначающие местоположения каждой компании;
- Объединить компании, чье месторасположение на графиках примерно совпало, в одну стратегическую группу;
- ЗаклЮчить каждую стратегическую группу в кружок, диаметр которого соответствовал бы доле группы в общем объеме продаж отрасли.

Фирмы одной стратегической группы являются более очевидными конкурентами, чем фирмы разных групп. Фирмы в различных стратегических группах будут иметь разные конкурентные преимущества и потенциальную прибыльность. Изменение рыночных условий может иметь различный эффект для разных групп, в т.ч. может стимулировать фирмы к переходу в другие стратегические группы.

Наглядной формой представления конкурентной ситуации в отрасли являются *позиционные карты стратегических групп конкурентов* (рис. 3.2).

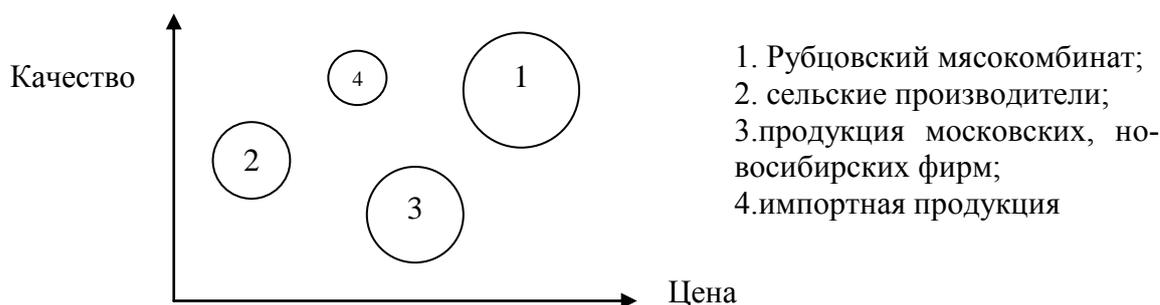


Рис. 3.2. Позиционная карта рынка колбасных изделий г. Рубцовска

Кроме *цены и качества* позиционные карты могут строиться на базе других характеристик. Размер круга, изображающего каждую стратегическую группу, должен быть *прямо пропорционален объему продаж группы*.

Выделяют количественные и качественные данные, которые необходимо иметь о ближайших конкурентах, – это сведения о том, какие фирмы являются конкурентами, какие товары, каким образом и на каких рынках они продают, кто их основные клиенты, как осуществляется продвижение товаров на рынок, каковы размеры, уровень прибыльности и динамика роста фирм-конкурентов, структура их издержек и т.д.

К числу характеристик, отличающих фирмы друг от друга, принято относить: • уровень цены / качества («высокий», «средний», «низкий»);

• масштаб деятельности («местный», «региональный», «национальный», «глобальный»);

• степень вертикальной интеграции («полная», «частичная», «отсутствует»);

- использование канала распределения («один», «несколько», «много»);
- набор сервисных услуг («нет ограничений», «полный набор»).

Важными характеристиками также являются известность предприятия, квалификация его персонала, качество товаров, приверженность потребителей торговой марке предприятия, система управления, корпоративная культура и другие параметры, оценить которые достаточно сложно.

Источниками информации могут быть статистические данные, средства массовой информации, рекламные материалы, годовые отчеты фирм, мнения экспертов и покупателей, промышленный шпионаж.

Анализ рынка рабочей силы направлен на то, чтобы выявить его потенциальные возможности в обеспечении организации кадрами, необходимыми для решения поставленных задач. Организация должна изучать рынок рабочей силы как с точки зрения наличия на нем кадров необходимой специальности и квалификации, необходимого уровня образования, возраста, пола и т.п., так и с точки зрения стоимости рабочей силы.

3.3. Метод анализа среды SWOT. Составление профиля среды

Анализ среды фирмы предполагает наличие соответствующих методов и инструментария, позволяющих *выявить угрозы и возможности*, которые могут возникнуть во внешней среде по отношению к организации, а также *сильные и слабые стороны фирмы*. Наиболее распространенным методом анализа является метод *SWOT*.

Метод SWOT включает четыре этапа:

1. Составление списка характеристик внутренней и внешней среды и заполнение матрицы SWOT.

Сильные стороны – это внутренние факторы, которые могут способствовать эффективной работе организации.

К *сильным сторонам организации* относятся достаточные финансовые ресурсы, высокая квалификация персонала, хорошая репутация у покупателей, возможность получения экономии от роста объема производства, преимущества в области издержек, передовая технология, наличие инновационных возможностей, эффективный менеджмент, преимущества в области конкуренции и т.д.

Сила может заключаться также в навыках, опыте, ценных организационных ресурсах, которые дают фирме преимущества на рынке. С точки зрения формирования стратегии, сильные стороны могут быть использованы как основа для формирования стратегии и конкурентных преимуществ.

Слабые стороны – это внутренние факторы, которые могут воспрепятствовать эффективной работе организации. К *слабым сторонам организации* относятся неопределенное стратегическое направление, ухудшающаяся конкурентная позиция, устаревшее оборудование, низкая рентабельность, низкая эффективность маркетинга, плохое отслеживание процесса выполнения стратегии, производственные проблемы, отставание в области НИОКР, узкий ассортимент продукции, отсутствие у управленческого персонала определенных спо-

способностей и навыков в ключевых областях деятельности, негативный имидж на рынке. Успешная стратегия должна быть направлена на устранение слабых сторон организации.

Возможности – это положительные тенденции и явления внешней среды, которые могут привести к увеличению объема продаж и прибыли.

К *возможностям организации* во внешней среде относятся выход на новые рынки, вертикальная интеграция, расширение ассортимента продукции, ускорение роста рынка, ослабление позиций фирм-конкурентов, появление новых технологий, снижение торговых барьеров на привлекательных иностранных рынках, снижение налогов на определенные виды деятельности, рост доходов населения и т.д. Задача анализа заключается – выделить реальные возможности, на основе которых можно обеспечить конкурентное преимущество предприятия.

Угрозы – это отрицательные внешние тенденции и явления, которые могут привести при отсутствии соответствующей реакции предприятия к значительному уменьшению объема продаж и прибыли фирмы.

К *угрозам* относятся возможность появления новых конкурентов, рост продаж замещающего продукта, замедление роста рынка, неблагоприятная государственная политика, усиление конкуренции на рынке, затухание делового цикла (рецессия), изменение потребностей и вкусов покупателей, неблагоприятные демографические изменения, неблагоприятные изменения курсов валют, процентных ставок, опасность поглощения более крупной фирмой.

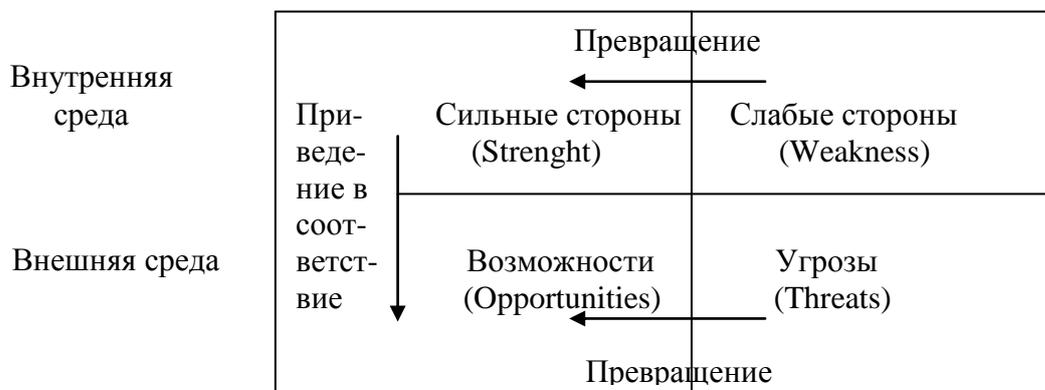


Рис. 3.3. Матрица SWOT-анализа

2. Установление связей между характеристиками среды. Для этого составляется матрица полей SWOT:

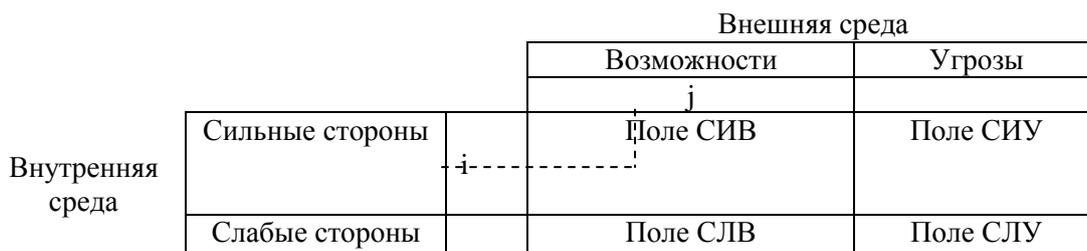


Рис. 3.4. Матрица полей SWOT

В первом столбце матрицы выделяются два раздела (*сильные стороны, слабые стороны*), в которые заносятся выявленные на предыдущем этапе анализа сильные и слабые стороны фирмы.

Соответственно, в верхней части матрицы выделяются два раздела (*возможности и угрозы*), в которые вписываются все выявленные на предыдущем этапе возможности и угрозы.

На каждом из полей рассматриваются все возможные парные комбинации сильных, слабых сторон, возможностей и угроз и выделяются те, которые должны быть учтены при разработке стратегии.

В отношении тех пар, которые были выбраны с *поля СИВ*, следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде.

Для тех пар, которые оказались на *поле СЛВ*, стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости.

Если пара находится на *поле СИУ*, то стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угрозы.

Для пар, находящихся на *поле СЛУ*, организация должна разработать двойную стратегию, которая позволила бы ей преодолеть внутренние слабые стороны и предотвратить внешнюю угрозу. Формулировки стратегий вписываются в соответствующие поля матрицы.

Вырабатывая стратегии, следует помнить, что *возможности и угрозы* могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. И наоборот, удачно предотвращенная угроза может открыть перед организацией дополнительные возможности в том случае, если конкуренты не смогли устранить эту же угрозу.

3. Построение *таблицы возможностей* для оценки их с точки зрения важности и степени влияния на стратегию организации.

Таблица 3.1

Таблица возможностей

Вероятность использования возможности	Влияние на организацию		
	сильное	умеренное	малое
Высокая $P > 0,8$	ВС	ВУ	ВМ
Средняя $0,2 < P < 0,8$	СС	СУ	СМ
Низкая $P < 0,2$	НС	НУ	НМ

Полученные внутри матрицы девять полей возможностей имеют разное значение для организации. Возможности, попадающие на поля *ВС, ВУ, СС*, необходимо обязательно использовать.

Возможности, попадающие на поля *СМ, НУ, НМ*, практически не заслуживают внимания организации. Использовать возможности, попавшие на оставшиеся поля, можно, если у организации имеется достаточно ресурсов.

4. Построение *таблицы угроз*.

Таблица угроз

Вероятность реализации угрозы	Влияние на организацию		
	Банкротство	Тяжелое финансовое состояние	Небольшой ущерб
Высокая $P > 0,8$	ВБ	ВТ	ВН
Средняя $0,2 < P < 0,8$	СБ	СТ	СН
Низкая $P < 0,2$	НБ	НТ	НН

Угрозы, которые попадают на поля ВБ, ВТ и СБ, требуют немедленного и обязательного устранения. Угрозы в остальных полях должны быть устранены в порядке их опасности.

В качестве дополнения к методу SWOT может быть применен *метод составления профиля среды*.

Данный метод удобно применять для составления профиля отдельно макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды. В таблицу профиля среды вписываются отдельные факторы среды, каждому из которых экспертным путем дается оценка.

Таблица 3.3

Таблица профиля среды

Фактор среды	Важность для отрасли (А)	Влияние на организацию (В)	Направленность влияния (С)	Степень важности (Д)
1.	5- (или 10-)	5- (или 10-)	+1 или -1	$A*B*C$
2.	балльная шкала	балльная шкала		
3.				
...				

Стратегический смысл модели пяти сил состоит в том, что она помогает определить структуру этих сил. Наиболее острая конкуренция возникает в том случае, когда эти пять сил создают жесткие условия на рынке: сильное соперничество между продавцами, низкие барьеры выхода на рынок, высокая конкуренция со стороны товаров-заменителей и т.д.

3.4. Анализ ресурсов организации (внутренней среды)

Внутренняя среда организации – это та часть общей среды, которая находится в пределах организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации.

Внутренняя среда имеет несколько срезов (внутренних факторов), состояние которых в совокупности определяет потенциал, которым располагает организация.

По каждому срезу выделяются направления анализа, выявляют сильные и слабые стороны организации.

Сильные стороны служат базой, на которую организация опирается в конкурентной борьбе и которую она должна стремиться расширять и укреплять.

Слабые стороны – это предмет пристального внимания руководства, которое должно делать все возможное, чтобы избавиться от них.

В процессе анализа выделяют следующие *срезы (компоненты) внутренней среды организации и их составляющие*:

1) *кадровый срез* предполагает анализ уровня квалификации менеджеров и исполнителей, эффективности систем оценки результатов труда, вознаграждения и стимулирования персонала, процессов найма, обучения и продвижения кадров, сравнение уровней заработной платы предприятия и конкурентов, изучение причин текучести кадров. Определяют также, какой стиль управления использует высшее руководство, что является доминантой в системе ценностей высшего руководства, как долго топ-менеджеры находятся на своих позициях и как долго они собираются оставаться в организации;

2) *производственный срез* предполагает анализ эффективности функционирования системы снабжения и складского хозяйства, системы контроля запасов, стоимости сырья и его доступности, отношений с поставщиками. Следует проанализировать, соответствуют ли производственные мощности предприятия конкурентным требованиям сегодняшнего дня, насколько эффективно используются производственные мощности, насколько рационально они размещены, существуют ли возможности для расширения производственной базы, какова отдача от исследований и разработок, приводят ли научно-исследовательские работы к созданию принципиально новых продуктов. Необходимо оценить эффективность контроля процесса изготовления продукции, эффективность контроля качества продукции, выполнить сравнительный анализ величины и структуры издержек производства по отношению к конкурентам и отрасли, оценить качество ремонта и обслуживания оборудования, эффективность организации производственного процесса и рабочих мест;

3) *организационный срез* предполагает анализ оргструктуры управления, распределения прав и ответственности, норм, правил и процедур в организации, эффективности системы коммуникации и т.д.;

4) *маркетинговый срез* предполагает анализ качества продукции, разнообразия ассортимента продукции компании, эффективности маркетинговых исследований, предпродажного и послепродажного обслуживания клиентов, рекламы и продвижения товаров, ценовой политики, разработки новых товаров. Необходимо ответить на вопросы: что является сильными и слабыми сторонами продукта организации (дизайн, качество, цена, доставка, гарантии), какую долю рынка и насколько твердо удерживает организация и каковы тенденции в изменении ее доли рынка, насколько эффективно организован сбыт продукции;

5) *финансовый срез* предполагает анализ процессов, связанных с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств организации с точки зрения поддержания должного уровня прибыльности и ликвидности, создания инвестиционных возможностей.

Необходимо оценить возможность получения краткосрочных и долгосрочных кредитов, эффективность системы расчетов, возможность использования

альтернативных финансовых стратегий, тенденции в изменении финансовых показателей деятельности организации. Важно ответить на вопросы: какой процент прибыли обеспечивается отдельными подразделениями, насколько продуманную налоговую политику проводит руководство организации, достаточны ли капитальные затраты для того, чтобы обеспечить будущие производственные потребности.

Наряду с изучением различных аспектов внутренней среды организации большое значение имеет *анализ организационной культуры*.

Нет ни одной организации, которая бы не имела такой культуры. Она пронизывает любую организацию насквозь, проявляясь в том, как работают сотрудники, как они относятся друг к другу и к фирме в целом. Организационная культура может способствовать тому, что организация выступает сильной, устойчиво выживающей в конкурентной борьбе структурой. Но может быть и так, что организационная культура ослабляет фирму, не давая ей успешно развиваться.

Организационная культура не только определяет отношения между людьми в организации, но и оказывает сильное влияние на то, как организация взаимодействует с внешним окружением, как относится к своим клиентам, какие методы выбирает для ведения конкурентной борьбы.

Именно поэтому так важно учитывать характер этой культуры для целей стратегического управления.

Для анализа внутренней среды организации используются разнообразные *методы: ситуационный анализ, портфельный анализ, кабинетные исследования* (работа с бухгалтерскими документами, статистической и другой внутрифирменной информацией), *наблюдения и опросы работников предприятия по специальным методикам, «мозговой штурм», конференции, экспертные оценки, математические методы* (анализ трендов, факторный анализ, расчет средних показателей).

Одним из популярных методов анализа внутренней среды организации с точки зрения выявления и формирования конкурентных преимуществ фирмы является «цепочка ценностей (стоимости)» М. Портера.

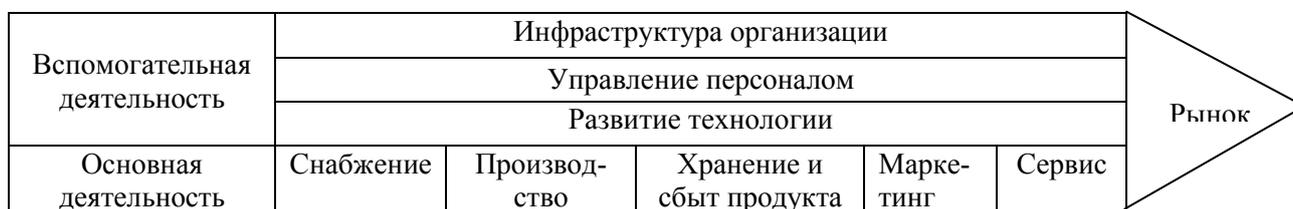


Рис. 3.5. «Цепочка ценностей» М. Портера

Цепочка ценностей является важнейшей частью анализа состояния фирмы, служит выявлению конкурентоспособности ее цен и издержек по отношению к конкурентам.

Для обеспечения конкурентоспособности ее издержки должны примерно соответствовать издержкам конкурентов.

Сумеет ли фирма создать и поддерживать преимущество на основе дифференциации и (или) низкой себестоимости зависит от того, как эта фирма управляет цепочкой ценностей в сопоставлении с цепочками ценностей ее конкурентов.

Конкурентное преимущество возникает на основе предоставления потребителям продукции, дающей большую ценность за ту же цену, или предоставления продукции по той же цене, но за меньшую стоимость (т.е. низкая себестоимость).

Анализ цепочки ценностей позволяет точно определить, где в этой цепочке может быть увеличена ценность для потребителя или снижена себестоимость.

Цепочка ценностей — инструмент стратегического анализа издержек, позволяющий выделить издержки по всей цепочке (от исходного сырья до конечных потребителей) по стратегически важным видам экономической деятельности для того, чтобы понять поведение затрат и источники дифференциации.

В «цепочке ценностей» деятельность фирмы делится на две части: первичную и вторичную.

В *первичной деятельности* М. Портер идентифицирует следующие пять действий:

1) материально-техническое обеспечение производства (внутренняя логистика): получение, хранение, распределение ресурсов; их складирование; ведение учета запасов; составление графиков движения транспортных средств; расчеты с поставщиками;

2) производственные процессы (операции): преобразование ресурсов в готовый продукт; сборка и упаковка; техническое обслуживание оборудования; испытания готовой продукции; эксплуатация производственных помещений;

3) материально-техническое обеспечение сбыта (внешняя логистика): сбор, хранение и доставка товара клиентам; эксплуатация средств доставки; обработка заказов и составление графиков;

4) маркетинг и продажи: действия, сопряженные с куплей-продажей продукта — реклама, продвижение товара на рынке, сбытовые операции, выбор каналов сбыта, отношения со сбытовиками и ценообразование;

5) обслуживание: действия, связанные с оказанием услуг, повышающих или поддерживающих ценность товара (установка, ремонт, обучение, поставка компонентов, запчастей и наладка (регулирование)).

Вторичные (или поддерживающие) действия следующие:

1) закупки — действия, связанные с закупками сырья, запасов, материалов в дополнение к оборудованию и зданиям;

2) развитие технологии — действия, связанные с совершенствованием продукта и (или) процесса, включая НИОКР; проектирование продукта и его дизайн и т.п.;

3) управление человеческими ресурсами — действия, связанные с привлечением, наймом, профессиональной подготовкой, развитием и оплатой труда персонала;

4) поддержание инфраструктуры предприятия – такие действия, как общее управление, планирование, финансирование, управление качеством, отношения с властью и т.д.

Цепочка ценностей предприятия в современной трактовке включается в более широкую систему, состоящую из цепочки ценностей поставщиков и потребителей.

Предприятие может усилить свои конкурентные преимущества или создать новые, не только изучая свою цепочку ценностей (от проектирования до распределения), но и учитывая, что деятельность фирмы по созданию ценностей сочетается с цепочками ценностей поставщиков и потребителей.

Концепция цепочки ценностей в отличие от концепции добавленной стоимости в общем виде выделяет четыре области снижения издержек:

- связь с поставщиками;
- связь с потребителями;
- технологические связи внутри цепочки ценностей одного подразделения;
- связи между цепочками ценностей подразделений внутри предприятия.

Цепочка ценностей классифицирует стратегически важные виды деятельности (от исходного сырья до конечных потребителей) для того, чтобы понять поведение затрат и источников дифференциации, и представляет собой набор связанных друг с другом направлений деятельности и функций, выполняемых внутри фирмы.

Для этого нужно выделить те зоны потенциальных преимуществ в конкуренции, которые может обрести фирма, противодействуя *пяти силам конкуренции, уникальным для каждой отрасли и фирмы.*

Источники конкурентных преимуществ скрываются в глубине цепочки ценностей, и поэтому такой анализ должны проводить все руководители фирм, вначале анализируя величину своих издержек, а затем сопоставлять свои издержки с фирмами-конкурентами.

Сложно привести пример предприятия, охватывающего всю цепочку ценностей, с которой оно работает. Такая фирма, как ОАО «Лукойл», в производстве бензина охватывает широкие сегменты цепочки ценностей, на которых она действует: от разведывания нефтяных месторождений и добычи нефти до заправочных станций, но и она не владеет всей цепочкой.

Какое-то количество нефти, которое она перерабатывает, идет от других производителей, а какое-то количество уже обработанной нефти продается через других торговцев.

ОАО «Лукойл» не имеет отношения к автомобильному бизнесу — основному потребителю бензина. Общая цепочка ценностей для каждой фирмы уникальна.

Алгоритм построения и применения цепочки ценностей включает выполнение следующих шагов:

1. Выявление цепочки ценностей данной отрасли и определение затрат, доходов и активов для экономической деятельности, создающих ценность.
2. Установление затратообразующих факторов, регулирующих каждый вид экономической деятельности.

3. Создание устойчивого конкурентного преимущества или с помощью лучшего, чем у конкурентов, управления факторами затрат, или путем перестройки, т.е. переопределения структуры ценностей.

Использование цепочки ценностей — мощного инструмента стратегического управления затратами - сопряжено с определенными сложностями по сбору информации, необходимой для анализа, особенно по цепочке конкурентов.

Несмотря на большие сложности подсчета и неточность некоторых оценок при определении издержек по цепочке ценностей отдельных конкурентов, результаты имеют огромное практическое значение для выявления сравнительной позиции фирмы и ее конкурентов по издержкам.

Сейчас уже более 80% компаний из 500, представленных в *Fortune*, в той или иной степени занимаются сравнительной оценкой издержек. Проблемами сравнительной оценки издержек и выявления «лучшей практики» занимается большинство консалтинговых организаций, которые соответствующую информацию предоставляют клиентам без указания источника получения таких сведений из-за ее конфиденциальности.

Применение *инструмента стратегического анализа издержек как цепочки ценностей* является важным, но недостаточным условием для объективной и всесторонней оценки в отношении конкурентной силы и конкурентной позиции предприятия, включающей оценку:

- прочности, с которой предприятие удерживает свою конкурентную позицию;
- перспективы укрепления или ослабления конкурентной позиции при сохранении текущей стратегии;
- наличия или отсутствия конкурентного преимущества;
- места среди конкурентов;
- потенциальной способности предприятия по защите своей позиции в условиях конкретных движущих сил отрасли, конкурентного давления, прогнозируемых действий конкурентов.

Вопросы для самоконтроля

1. Дайте определение понятия о внешней среде.
2. Что представляет собой анализ макроокружения организации?
3. Что значит PEST-анализ?
4. Назовите и охарактеризуйте компоненты макроокружения.
5. Что представляет собой анализ микросреды фирмы?
6. Охарактеризуйте модель пяти сил.
7. Для чего необходимо осуществлять сегментацию конкурентов?
8. Что такое позиционные карты стратегических групп конкурентов?
9. Охарактеризуйте метод анализа среды -SWOT.
10. Назовите этапы метода SWOT.
11. Назовите компоненты внутреннего анализа ресурсов организации.
12. Что такое «цепочка ценностей» М. Портера и ее анализ?

4. СТРАТЕГИИ ДОСТИЖЕНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ

- 4.1. Понятие и основные направления достижения конкурентных преимуществ
- 4.2. Конкурентные преимущества на основе низких издержек
- 4.3. Стратегия дифференциации
- 4.4. Стратегия фокусирования
- 4.5. Стратегии первопроходца и синергизма

4.1. Понятие и основные направления достижения конкурентных преимуществ

Стратегическое управление призвано обеспечить фирме выживание в долгосрочной перспективе. Для этого организация должна производить продукт, который стабильно будет находить покупателей. Для этого продукт должен быть интересен покупателю настолько, чтобы он готов был отдать за него деньги, а также интересен покупателю более, чем аналогичный по потребительским свойствам продукт, производимый другими фирмами. Если продукт обладает двумя этими свойствами, то он имеет конкурентные преимущества, создавать которые призвано стратегическое управление.

Конкурентное преимущество фирмы – это положение фирмы на рынке, позволяющее ей преодолевать силы конкуренции и привлекать покупателей. Конкурентные преимущества создаются уникальными материальными и нематериальными активами, которыми владеет предприятие, либо особой компетентностью в сферах деятельности, важных для данного бизнеса.

К числу *нематериальных активов* относятся: торговая марка, ноу-хау, имидж предприятия, опыт и квалификация персонала, известность управленческой команды.

Конкурентные преимущества продукта – это заключенная в продукте ценность для покупателя, побуждающая его этот продукт купить. Конкурентные преимущества не обязательно возникают из сравнения продукта данной фирмы с продуктами конкурентов. Продукт данной фирмы может обладать или не обладать конкурентными преимуществами и при отсутствии конкурентов на рынке.

Существует ряд общих стратегий достижения конкурентных преимуществ (табл.4.1):

Таблица 4.1

Общие стратегии достижения конкурентных преимуществ по М. Портеру

Конкурентный охват рынка	Конкурентные преимущества	
	Низкая себестоимость продукции	Дифференциация
Вся отрасль	Лидерство в издержках	Дифференциация продукции
Сегмент рынка	Фокусирование на издержках	Фокусирование на дифференциации

Выбор стратегии определяется шириной охвата рынка. Предприятие может выбрать *массовый рынок* или *узкую рыночную нишу*.

Когда стратегии минимизации затрат и дифференциации продукции нацелены на массовый рынок, они называются *лидерством в издержках* и *дифференциацией продукции* соответственно.

Когда эти же стратегии нацелены на рыночную нишу, они называются *фокусированием*.

Помимо базовых стратегий Портер выделяет также *стратегию первопроходца (стратегия раннего выхода на рынок)* и *стратегию синергизма*.

Конкурентные преимущества не являются статическими. Они изменяются под воздействием изменений технологии производства, методов управления, способов сбыта продукции и т.д.

Поэтому возникает необходимость в защите, удержании конкурентных преимуществ. Если предприятие заявляет о наличии у себя конкурентных преимуществ, но эти преимущества не воспринимаются потребителями в качестве таковых, то такие преимущества являются мнимыми.

4.2. Конкурентные преимущества на основе низких издержек

Стратегия лидерства в издержках направлена на достижение конкурентных преимуществ за счет более низкой себестоимости продукции по сравнению с конкурентами. При этом продукция может продаваться по более низким ценам, чтобы «отбить» покупателей от конкурентов, либо по текущим рыночным ценам с возможностью направлять дополнительные прибыли в сферу производства и маркетинга.

Реализация стратегии лидерства в издержках возможна при следующих условиях:

- высокая эластичность спроса по цене;
- на рынке преобладает ценовая конкуренция (в отличие от конкуренции по качеству, сервису);
- различия в товарных марках мало, значимы для покупателей;
- наличие крупных покупателей, которые могут диктовать условия сделки, сбивая цену;
- продукция стандартизирована и носит массовый характер;
- предприятие имеет доступ к источникам дешевого сырья, рабочей силы и другим источникам снижения себестоимости продукции.

Основное внимание менеджеров предприятия направлено на контроль затрат. При этом качество продукции и сервис не столь значимы.

Предпосылкой использования стратегии лидерства в издержках является наличие в отрасли *кривой опыта* (рис. 4.1.).

Более низкий уровень себестоимости достигается по мере увеличения накопленного объема производства, т.е. многократное изготовление одного и того же вида продукции приводит к нахождению более эффективного метода производства.

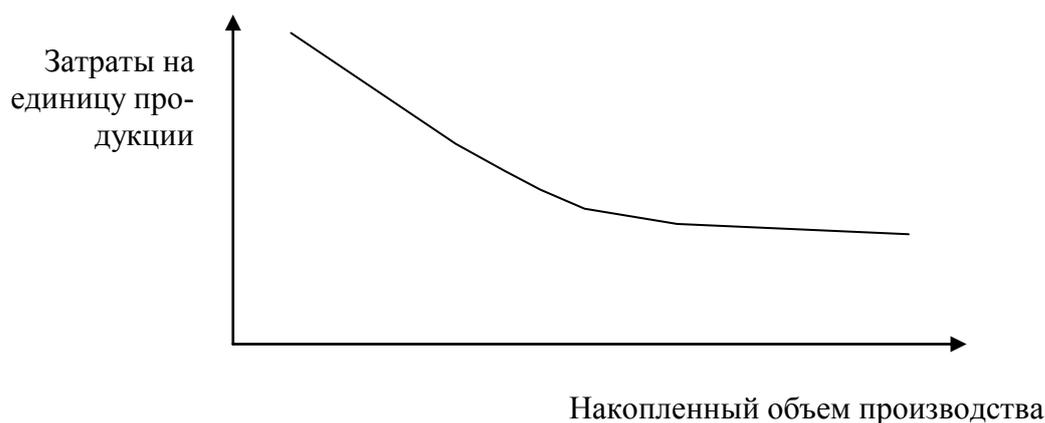


Рис. 4.1. Кривая опыта

Опытная кривая не характерна для сезонных отраслей, для товаров с коротким жизненным циклом, для естественных монополий. Однако преимущества, связанные с наличием опытной кривой, не являются совершенно случайными. Они достигаются за счет обучения персонала, внедрения прогрессивной техники, технологии и организации производства, совершенствования системы управления, развитой сбытовой сети, использования ресурсосбережения и т.д.

Основные риски, связанные с реализацией стратегии лидерства в издержках:

- увлечение производством одного товара, при отсутствии обновления продукции;
- появление технологических новинок, новых более совершенных товаров, которые сводят на нет преимущество в издержках;
- возможность имитации товаров конкурентами;
- изменение предпочтений потребителей, их чувствительности к ценам в пользу качества товаров.

Если качество продукта лидера в издержках существенно ниже качества аналогичных продуктов конкурентов, то для создания конкурентного преимущества может потребоваться столь сильное снижение цены, что оно может привести к отрицательным последствиям для фирмы.

Согласно М. Портеру, компания, реализующая стратегию лидерства в издержках, получает следующие преимущества, которые защищают ее от пяти сил конкуренции:

- компания может вести наступательную ценовую конкуренцию, использовать низкие издержки в борьбе за долю рынка;
- компания лучше защищена от диктата крупных поставщиков, доминирующих на рынке;
- крупные покупатели редко бывают способны сбивать цены ниже уровня, обеспечивающего выживание первых двух по размеру издержек производителей в отрасли;
- способность компании-лидера диктовать цены действует как дополнительный барьер входа в данную отрасль;

- компания-лидер с помощью цен может оградить рынок от товаров-заменителей.

4.3. Стратегия дифференциации

Стратегия дифференциации направлена на изготовление особой продукции. Дифференциация продукции означает способность предприятия обеспечить уникальность и более высокую ценность (по сравнению с конкурентами) продукта для покупателя с точки зрения уровня качества, наличия особых характеристик, методов сбыта, послепродажного обслуживания. Она предполагает ясное понимание потребительских нужд и предпочтений, знание возможностей предприятия, осуществления постоянных инноваций.

При дифференциации продукции себестоимость повышается, но затраты имеют второстепенную роль, так как компенсируются за счет установления более высокой цены. Тем самым дифференциация продукции позволяет уклониться от ценовой конкуренции, «разойтись» с конкурентом по разным рыночным сегментам.

Для успешной реализации *стратегии дифференциации* предприятие должно изучить потребности и поведение потребителей, чтобы понять, что они считают важным и за что готовы платить. Затем, с учетом полученных результатов, предприятие должно придать своей продукции одну или несколько отличительных характеристик.

Обычно выделяют продуктовую, сервисную дифференциацию, дифференциацию персонала и имиджа.

Продуктовая дифференциация – это предложение продуктов с характеристиками и (или) дизайном, лучшим, чем у конкурентов (автомобили, бытовая техника). В рамках продуктовой дифференциации предприятие может предлагать узкий ассортимент продукции (фокусирование на дифференциации) либо широкий ассортимент продукции (например, более 30 видов холодильников фирмы *Siemens*). В России продуктовую дифференциацию успешно используют предприятия пищевой промышленности (молочные, кондитерские изделия).

Сервисная дифференциация – это предложение разнообразного и более высокого по качеству по сравнению с конкурентами перечня услуг, сопутствующих продаваемым товарам (срочность и надежность поставок, установка оборудования, послепродажное обслуживание, обучение и консультирование клиентов). Сервисную дифференциацию предлагают, например, российские фирмы, торгующие компьютерами.

Дифференциация персонала – это найм и подготовка персонала, который осуществляет свои функции работы с клиентами более эффективно, чем персонал конкурентов. Данная стратегия широко используется в сфере услуг (например, в банковской деятельности).

Дифференциация имиджа – это создание имиджа организации и (или) ее продуктов, отличающего организацию от конкурентов с лучшей стороны. Дифференциация – реальный путь получения прибылей выше среднеотраслевого уровня, так как возникающая благодаря специфическим характеристикам

продукта приверженность покупателей торговой марке снижает их чувствительность к ценам. Приверженность покупателей определенной торговой марке служит также барьером входа в отрасль.

Риски, связанные с реализацией стратегии дифференциации:

- разница в цене может превзойти уровень дифференциации, т.е. уровень цены может стать настолько большим, что для покупателей финансовые соображения окажутся важнее приверженности торговой марке;
- фирма может быть не способна определить то, что составляет ценность для покупателей;
- имитация товара конкурентами может скрыть ощутимую разницу товаров;
- фирма может игнорировать необходимость доведения до покупателей информации о ценности продукции (путем рекламы, привлекательной упаковки, формирования положительного имиджа и т.д.), полагаясь только на реальную базу дифференциации.

4.4. Стратегия фокусирования

Стратегия фокусирования (узкой специализации, нишевая стратегия) – это 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. Примеры фирм, использующих стратегию фокусирования: свадебный салон, магазин одежды и обуви для людей с большими размерами.

Причинами выбора такой стратегии являются недостаток ресурсов для обслуживания всего рынка и усиление барьеров входа в отрасль.

Стратегия фокусирования присуща, как правило, небольшим предприятиям. Выделяют три направления фокусирования: в пределах выбранного сегмента рынка фирма старается *достичь преимущества в издержках*, либо усиливает *дифференциацию продукции*, либо осуществляет и *то и другое*.

Процесс работы в рыночной нише очень динамичен. Как только предприятие найдет нишу на рынке, обязательно появятся конкуренты, желающие проникнуть в эту нишу. Поэтому рекомендуется искать следующую нишу, на которую при необходимости сможет переориентироваться предприятие.

Риски, связанные с реализацией стратегии фокусирования:

- в выбранный сегмент может войти конкурент;
- могут измениться вкусы потребителей в сегменте;
- перенос интереса фирмы с широкого рынка на ограниченный сегмент обычно означает сокращение объемов производства и рост себестоимости.

По мнению М. Портера, организация, желающая добиться успеха, обязательно должна следовать одной из трех базовых стратегий. Иначе она не будет

иметь конкурентного преимущества и обречена на результаты ниже среднеотраслевого уровня («фирма, застрявшая посередине»).

Недостатком концепции базовых стратегий Портера является то, что они рассматриваются как разные и обособленные. Однако у них есть много общих элементов. Лидер по издержкам должен обеспечивать определенный уровень дифференциации продукции, а дифференциатор должен уделять большое внимание контролю за издержками. В таком случае было бы полезно рассматривать стратегии лидерства по издержкам и дифференциации не как взаимоисключающие альтернативы, а как ориентации.

4.5. Стратегии первопроходца и синергизм

Стратегия первопроходца, или раннего выхода на рынок, предполагает, 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. Новые рынки могут появиться в результате создания новых технологий, использования существующих технологий в новом контексте, возникновения новых потребностей, проблем окружающей среды, новых финансовых инструментов и инструментов управления риском.

Первопроходцами являются, например, инновационные фирмы *Microsoft, Motorola, Sony*. Фирмы-инноваторы должны обладать высоким научно-техническим потенциалом, вкладывать большие средства в НИОКР и маркетинговые исследования. Однако достичь лидерства на рынке проще, чем его удержать.

Реализация данной стратегии связана с большим риском, что обусловлено неопределенностью реакции рынка на новинку, отсутствием каналов распределения новой продукции, конструкторско-технологической недоработанностью новинки, опасностью имитации продукции конкурентами. При использовании новшеств сложно осуществлять планирование, так как в этом случае невозможно воспользоваться прошлым опытом, экстраполировать в будущее установленные в прошлом тенденции.

Можно выделить *два подхода к созданию нового продукта*:

- фирма создает продукт с совершенно новыми функциональными свойствами на базе открытий, изобретений, новых технологий и материалов;
- фирма вносит изменения в продукт, делая его новым для покупателя, но не осуществляя при этом принципиальной замены старого продукта на новый (изменение упаковки, увеличение срока хранения, повышение надежности, добавление новых потребительских свойств и т.д.).

Для реализации стратегии первопроходца важна правильная организация процесса создания нового продукта. Этот процесс должен включать следующие этапы:

- разработка идеи нового продукта. На данном этапе вырабатывается несколько идей, часть из которых постепенно отбрасывается, а часть получает дальнейшее продвижение к воплощению в реальном новом продук-

те. При этом возникает опасность отбросить идеи, на реализации которых конкуренты могут добиться успеха, или дать ход бесперспективным идеям;

- разработка концепции нового продукта;
- бизнес-анализ концепции продукта. Анализ включает оценку возможного объема продаж, возможных издержек производства и потенциальных прибылей;
- изготовление опытных образцов, которые проходят тестирование на состояние их технических характеристик;
- разработка маркетинговой стратегии. На этом этапе на рынок выпускается ограниченное количество продукта в целях выявления возможных трудностей с реализацией;
- создание системы обслуживания нового продукта.

Стратегия синергизма – это стратегия получения конкурентных преимуществ за счет объединения двух и более предприятий или хозяйственных подразделений в одних руках. Под *синергизмом (системным эффектом)* понимается явление в деловой практике, означающее переход количества в новое качество ($2 + 2 > 4$). Повышение эффективности проявляется в росте производительности труда и снижении издержек производства, так как эффект совместных действий выше простой суммы индивидуальных усилий. Данная стратегия лежит в основе создания различных союзов, ФПГ как на национальном, так и на международном уровне.

Вопросы для самоконтроля

1. Дайте определение понятия конкурентного преимущества.
2. Назовите общие стратегии достижения конкурентных преимуществ по М. Портеру.
3. В чем заключается защита конкурентных преимуществ?
4. В чем заключается стратегия лидерства в издержках?
5. Назовите основные риски, связанные с реализацией стратегии лидерства в издержках.
6. Охарактеризуйте стратегию дифференциации продукции.
7. Какие стратегии дифференциации продукции Вы знаете?
8. Назовите основные риски, связанные с реализацией стратегии дифференциации продукции.
9. Охарактеризуйте стратегию фокусирования.
10. Назовите основные риски, связанные с реализацией стратегии фокусирования.
11. Охарактеризуйте стратегию первопроходца, или раннего выхода на рынок.
12. Назовите, какие существуют подходы к созданию нового продукта.

5. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ

5.1. Понятие и место функциональных стратегий в системе стратегий фирмы

5.2. Стратегии маркетинга

5.3. Сущность и критерии оценки стратегии

5.1. Понятие и место функциональных стратегий в системе стратегий фирмы

Выбор необходимой стратегии – непростая задача, однако более сложной является задача подбора соответствующих инструментов для контроля за ходом стратегии и оценки ее результатов. Выбор средств оценки должен адекватно соотноситься с планируемой стратегией.

Первостепенной задачей является рассмотрение того, кто, как и на каком уровне должен разрабатывать стратегию, а также представить классификацию стратегий развития.

Существуют две точки зрения относительно того, кто, как и на каком уровне должен разрабатывать стратегию.

Разработка стратегии предусматривает целеполагание, согласно *первой точке зрения* она проводится на верхнем уровне управления организацией.

Вторая точка зрения связана с выстраиванием так называемой «стратегической пирамиды», отражающей распределение ответственности по разработке стратегии по нескольким уровням (3-4, в зависимости от степени диверсифицированности компании).

В диверсифицированной компании обычно выделяют *четыре уровня* стратегии: корпоративную, деловую, функциональную и операционную, а в недиверсифицированной (узкопрофильной) компании – *три уровня*: деловую, функциональную и операционную (рис. 5.1).



Рис. 5.1. Стратегическая пирамида в диверсифицированной компании



Рис.5.2. Стратегическая пирамида в узкопрофильной компании

- *Корпоративная стратегия* – это стратегия, которая описывает общее направление роста крупной фирмы, развития ее производственно-сбытовой базы. Стратегические решения этого уровня наиболее сложны, так как касаются корпорации в целом (пример: решение о распределении ресурсов между бизнес-единицами; решения о слиянии, поглощении и т.д.; решение о диверсификации производства с целью снижения издержек и т.д.);
- *Деловая стратегия (бизнес-стратегия)* – это стратегия обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ на уровне хозяйственного подразделения. Эта стратегия часто воплощается в бизнес-планах (эта стратегия показывает, как предприятие будет конкурировать на конкретном товарном рынке, как именно и по каким ценам будет продаваться продукция, как будут ее рекламировать и т.д. Очевидно, что бизнес-стратегия, к примеру, для продажи миксеров будет отличаться от бизнес-стратегии «Лексусов»);
- *Функциональные стратегии* – это стратегии, которые разрабатываются функциональными отделами и службами предприятия на основе корпоративной и деловой стратегии. (К ним относятся стратегии маркетинга, финансовая, производственная, кадровая стратегия, стратегия НИОКР и т.д.);
- *Операционная стратегия* – стратегия структурных единиц (более узкая стратегия для основных структурных единиц внутри функциональных единиц: заводов, местных и региональных отделов. На однопрофильных предприятиях по понятным причинам корпоративный уровень отсутствует).

Три уровня стратегий образуют их *иерархическую структуру*: корпоративная стратегия состоит из ряда деловых и функциональных. Стратегии должны быть согласованы и тесно взаимодействовать друг с другом. Каждый уровень образует стратегическую среду для следующего уровня, то есть на стратегический план нижнего уровня накладываются ограничения стратегий более высоких уровней иерархии.

Процесс формирования иерархии стратегий может быть различным.

При стратегическом планировании «*сверху вниз*» высшие менеджеры иницируют процесс формирования стратегии и дают полномочия стратегическим

единицам бизнеса и функциональным подразделениям формулировать собственные стратегии как средства реализации корпоративной стратегии.

При стратегическом планировании «снизу вверх» процесс формирования стратегии инициируется предложениями хозяйственных и функциональных подразделений. В таблице 5.1 приведены задачи разработки стратегии по уровням иерархии.

Таблица 5.1

Распределение задач разработки стратегии по уровням иерархии

Уровень стратегии	Предназначение стратегии	Ответственные лица	Принятие решений
Корпоративная	Для фирмы в сфере ее деятельности в целом	Управляющие высшего звена	Совет директоров
Деловая	Для каждого вида деятельности	Генеральные директора, руководители подразделений	Корпоративное руководство, Совет директоров
Функциональная	Для функционального направления	Руководители среднего звена	Глава подразделений
Операционная	Для регионов, заводов, отделов, внутрифункциональных направлений	Руководители на местах	Руководители функциональных служб и отделов

В соответствии с циклом развития предприятия руководство может выбрать одну из следующих базовых стратегий:

- *стратегию роста* — основную стратегию, выражающую стремление к росту объемов продукции, прибыли, капитала;
- *стратегию стабилизации* — стратегию деятельности предприятия в условиях нестабильности объема продаж и доходов, как реакцию на внешнее давление со стороны внешней среды;
- *стратегию выживания* — чисто оборонительную стратегию (применяется в случае полного расстройстве экономической деятельности предприятия в состоянии, близком к банкротству).

От стратегии *выживания* к стратегии *стабилизации* и затем к стратегии *роста* — таков путь организации по преодолению критических явлений, который требует специальной системы мер.

Обычно считают, что перед руководителями фирмы стоят не три, а четыре основные стратегические альтернативы: ограниченный рост, рост, сокращение, а также сочетание этих трех стратегий.

В рамках перечисленного необходимо ввести еще одну классификацию — классификацию *эталонных стратегий развития бизнеса*.

В рамках *эталонных стратегий развития бизнеса* выделяют следующие стратегии:

- стратегии концентрированного роста;
- стратегии интегрированного роста;
- стратегии диверсифицированного роста;
- стратегии сокращения.

В первую группу – *стратегии концентрированного роста* – входят стратегии, которые связаны с изменением продукта и (или) рынка. В качестве примера к данной группе можно отнести: стратегии товарной экспансии, стратегии развития рынка, а также стратегии усиления позиции на рынке или горизонтальной интеграции, т.е. это когда фирма пытается завоевать лучшие позиции на рынке и установить контроль над своими конкурентами, совершенствуя продукт и расширяя рынок сбыта.

Вторую группу эталонных стратегий составляют *стратегии интегрированного роста*, предполагающие расширение фирмы за счет добавления новых структур как путем интеграции «Вперед», так и путем интеграции «Назад». Данные стратегии мы рассматривали в теме прямого и обратного интеграционного развития.

Третья группа – *стратегии диверсифицированного роста*, которые реализуются в случае, если фирмы дальше не могут развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли. Конкретными типами стратегий диверсифицированного роста являются: стратегии горизонтальной диверсификации, стратегии конгломератной диверсификации и стратегии централизованной диверсификации, т.е. когда фирма использует заключенные в следующем бизнесе дополнительные возможности для производства новых продуктов, в то же время технология и освоенный рынок не изменяются.

Четвертая группа – *стратегии сокращения*, к данным стратегиям относят

- стратегия сокращения расходов;
- стратегия собственного сокращения – фирма закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнесов для того, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса;
- стратегия «сбора урожая» – предполагает отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе;
- стратегия ликвидации – фирма ликвидируется, так как не может вести бизнес в дальнейшем.

Таким образом, мы еще раз подчеркнули, что все многообразие стратегий является различными модификациями нескольких базовых стратегий.

5.2. Стратегии маркетинга

Стратегия маркетинга является важнейшей функциональной стратегией. Она включает следующие подстратегии:

- *Стратегия сегментации рынка*. Рынок можно сегментировать на основе социально-демографических характеристик потребителей (пол, возраст, уровень доходов, род занятий, образование и т.д.), по поведенческому принципу

(выгоды при совершении покупки, интенсивность потребления и т.д.), по географическому принципу и т.д.

- *Стратегия охвата рынка* предполагает выбор одного или нескольких способов охвата рынка: полный охват рынка, выборочная специализация на нескольких сегментах, ориентация на одну группу потребителей или на один сегмент, ориентация на одну покупательскую потребность. Выбрав один или несколько целевых сегментов рынка, фирма разрабатывает целевую маркетинговую программу для каждого из выбранных сегментов.
- *Стратегия ценообразования* является одной из важнейших подстратегий, так как цены определяют структуру производства, оказывают воздействие на движение материальных и финансовых потоков.

При установлении цен на новый товар фирма может выбрать стратегию «снятия сливок» либо стратегию прочного внедрения на рынок. При использовании стратегии «снятия сливок» фирма устанавливает на новый товар максимально возможную цену, по которой его можно продать лишь на узком сегменте рынка. После того, как сбыт замедляется, фирма постепенно снижает цену, привлекая новые сегменты рынка. Цена, установленная в соответствии со *стратегией прочного внедрения на рынок*, ниже цен конкурентов. За счёт этого фирма завоёвывает большую долю рынка, сокращает издержки производства, используя эффекты экономии от масштаба и опыта, а затем повышает цену.

При установлении цен в *рамках товарной номенклатуры* фирма может устанавливать ступенчатые цены на товары одного вида, но разные по качеству и по уровню потребительских свойств. При этом разница в ценах должна соответствовать ощущаемым потребителями качественным различиям товаров. Фирма может варьировать цены, предлагая *товар различной степени укомплектованности*. Фирма также может установить низкие цены на основной товар (например, бритвенный станок), но высокие – на его принадлежности (бритвенные лезвия).

- *Стратегия разработки новых товаров*. Фирма может самостоятельно разработать новый товар и технологию его производства либо приобрести патент или лицензию на производство нового товара.

- *Стратегия распространения товара* предполагает выбор каналов распределения (без посредников, через одного и более посредников) и решение проблем товародвижения.

- *Стратегия стимулирования сбыта* предполагает выбор метода стимулирования (реклама, личная продажа, пропаганда), определение целей, идеологии, формы и способа рекламы, разработку бюджета стимулирования сбыта.

5.3. Сущность и критерии оценки стратегии

На выработку и оценку стратегии компании оказывает множество факторов. Взаимодействие этих факторов и их влияние на создаваемую стратегию зависит от ситуации, поэтому даже в рамках одной стратегии конкурирующих

компаний они достаточно различны. Представим укрупненные блоки совокупности внешних и внутренних факторов:

- Экономические, социальные, политические, юридические факторы;
- Условия конкуренции, общая привлекательность отрасли;
- Возможности и угрозы;
- Сильные и слабые стороны компании, компетенции и конкурентные возможности;
- Личные амбиции, этические принципы высшего руководства;
- Общие ценности и корпоративная культура.

Оценка стратегии является заключительным этапом стратегического планирования и продолжается на всех этапах реализации стратегии. Она может производиться по двум направлениям:

- оценка выработанных конкретных стратегических вариантов для определения их пригодности, осуществимости, приемлемости и последовательности для организации;
- сравнение результатов реализации стратегии с уровнем достижения целей.

Эффективная система оценки требует наличия четырех основных элементов:

1. Мотивация для оценки. Прежде чем оценка сможет быть произведена, у руководителя организации должно возникнуть желание оценить свои показатели или стратегию, которую он или его команда хотят реализовать. Такое стремление обусловлено осознанием того, что необходимо достичь соответствия между организацией и предложенной стратегией. Есть другой потенциальный мотивирующий фактор: если руководитель надеется получать вознаграждение в зависимости от соответствия показателей поставленным задачам.

2. Информация для оценки. Другим требованием достоверности оценки является информация в удобной для использования форме, чтобы оценить предложенную стратегию и ее последствия после реализации. Для этого требуется эффективная система сбора и обработки управленческой информации, а также полный и достоверный доклад о возможных результатах предложенных стратегий и результатах их реализации.

3. Критерии оценки. Стратегии должны оцениваться по определенным критериям. Эти критерии могут быть сгруппированы следующим образом:

- Последовательность осуществления стратегии. Стратегия определяется целью верхнего уровня, поэтому она не должна содержать несогласованные с верхним уровнем цели более низкого уровня.
- Согласованность с требованиями среды. Стратегия должна соответствовать внешней обстановке и происходящим в ней критическим изменениям.
- Осуществимость стратегии. Стратегия не должна ни переоценивать доступные ресурсы, ни создавать не решаемые в будущем проблемы.
- Приемлемость для стейкхолдеров. Стратегия должна соответствовать ожиданиям конкретных групп поддержки.

- Преимущество по отношению к конкурентам. Стратегия должна обеспечивать создание или поддержание конкурентного преимущества в избранной области.

4. *Решения по результатам оценки стратегии.* Оценка сама по себе не является завершающим этапом. Она должна направлять решения о выборе стратегии и способствовать определению ее действенности. Для этого необходимо разработать соответствующие системы корректирующих действий, основанные на оценке представленной информации.

Оценку стратегии можно осуществлять на основе ранее изученных анализов внешней и внутренней среды, а также конкурентоспособности:

- Анализ портфеля заказов (матрица Бостонской консалтинговой группы, БКГ-анализ);
- Матрица МакКинси;
- Анализ жизненного цикла;
- SWOT - анализ;
- Анализ цепочки ценностей;
- Анализ отдачи от стратегии представлен следующими видами оценки: анализ прибыльности и анализ затрат и результатов.
- Анализ затрат и результатов представляет собой попытку дать денежное выражение всем затратам и результатам варианта стратегии. Он позволяет определить, превышают ли результаты данного варианта стратегии расходы по нему, и дает возможность стратегам выбрать альтернативу, которая обеспечивает максимальный чистый доход.
- Бенчмаркинг и т.д.

Бенчмаркинг — это методика сопоставления эффективности хозяйственной деятельности исследуемой компании и компании, являющейся лидером в данной отрасли.

Процедура бенчмаркинга состоит в следующем:

- поиск относительно небольшого числа компаний, которые занимаются сходными видами деятельности и достигли наилучших показателей эффективности в отрасли;
- количественная оценка разрыва в эффективности функционирования данной компании и лучшей в отрасли;
- разработка программы действий для устранения этого разрыва.

Преимущества данного метода: *во-первых*, позволяет устанавливать цели, соответствующие направлениям развития наиболее успешных конкурентов,

во-вторых, стимулирует руководство к достижению более высоких показателей эффективности функционирования компании,

в-третьих, делает более достоверной оценку вклада отдельных подразделений в достижение намеченных целей,

в-четвертых, меняет культуру организации, делая ее более ориентированной на внешнее окружение.

Методика сопоставления эффективности хозяйственной деятельности включает семь этапов.

1. *Выделение ключевых областей хозяйственной деятельности.*

2. *Выбор показателей (индикаторов) эффективности хозяйственной деятельности.*

3. *Выбор компаний, характеризующихся наибольшей эффективностью в той или иной области.* Обычно такие компании входят в одну из четырех возможных категорий:

- прямые конкуренты;
- конкуренты, действующие на других сегментах рынка;
- потенциальные конкуренты;
- компании из других отраслей.

4. *Сбор информации о компаниях, используемых в процессе сопоставления.*

В целом существует достаточное количество источников для получения необходимой информации. Основной задачей является выбор этих источников и оценка достоверности получаемой информации.

5. *Сбор информации о самой компании.*

От корректности сопоставления полученной информации зависит успех предпринимаемых впоследствии действий.

6. *Разработка программы действий.* Действия должны быть направлены на то, чтобы достичь уровня эффективности конкурентов.

7. *Мониторинг и оценка результатов.*

Основная цель этой процедуры — сделать процесс сбора и анализа информации непрерывным.

Вопросы для самоконтроля

1. Какие факторы влияют на формирования стратегии?
2. Охарактеризуйте стратегии по уровням иерархии управления: корпоративную, деловую, функциональную, операционную.
3. Какие правила и процедуры разработки стратегий Вы знаете?
4. Какие стратегии Вы знаете в соответствии с циклом развития предприятия?
5. Назовите эталонные стратегии.
6. В чем заключается сущность и оценка стратегии?
7. Назовите основные этапы процедуры бенчмаркинга.
8. Охарактеризуйте этапы методики сопоставления эффективности хозяйственной деятельности.

6. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИЗМЕНЕНИЯ

6.1. Стратегические изменения

6.2. Организационная структура

6.3. Организационная культура

6.4. Стратегический контроль

6.1. Стратегические изменения

Проведение стратегических изменений в организации может быть затруднено тем, что члены организации могут сопротивляться проведению изменений. Люди боятся того, что изменения затронут их работу, положение в организации, ущемят их интересы. Чем крупнее организация, тем сильнее будет сопротивление стратегическим изменениям.

Выполнение стратегии направлено на решение трех задач:

1) установление приоритетности задач организации, чтобы их относительная значимость соответствовала стратегии организации;

2) установление соответствия между выбранной стратегией и внутриорганизационными процессами.

Соответствие должно быть достигнуто по таким характеристикам организации, как ее структура, система мотивирования и стимулирования, нормы и правила поведения, квалификация и т.п.

3) приведение в соответствие с осуществляемой стратегией стиля лидерства и подхода к управлению организацией.

Эти три задачи решаются с помощью стратегических изменений. В зависимости от состояния отрасли, организации, продукта и рынка можно выделить 5 типов изменений:

1) перестройка организации предполагает фундаментальные изменения организации, затрагивающие ее миссию и организационную культуру;

2) радикальное преобразование организации проводится в том случае, если организация не меняет отрасли, но при этом в ней происходят радикальные изменения, вызванные, например, ее слиянием с аналогичной организацией;

3) умеренное преобразование осуществляется в том случае, когда организация выходит на рынок с новым продуктом;

4) обычные изменения;

5) неизменяемое функционирование организации.

Стратегические изменения носят системный характер и затрагивают все стороны организации.

Отношение к изменению может быть рассмотрено как комбинация состояний двух факторов: А - принятие или непринятие изменений; В - открытая или скрытая демонстрация отношения к изменению.

Уменьшению сопротивления изменениям принадлежит ключевая роль в осуществлении изменения. Анализ потенциально возможных сил сопротивления позволяет выявить тех отдельных членов организации или те группы в организации, которые будут оказывать сопротивление, и уяснить мотивы неприятия изменения.

Чтобы уменьшить потенциально возможное сопротивление, полезно привлечь к выработке программы проведения изменения широкий круг сотрудников, провести среди них широкую разъяснительную работу. Менеджеры должны помнить, что, проводя изменения, они должны демонстрировать уверенность в его правильности и необходимости и стараться быть по возможности последовательными в реализации программы изменений.

Большое влияние на то, в какой мере руководству удастся устранить сопротивление изменению, оказывает стиль проведения изменения.

Авторитарный стиль руководства может быть полезен в ситуациях, требующих немедленного устранения сопротивления при проведении очень важных изменений.

Стиль самоустранения проявляется в том, что руководство не стремится устранить сопротивление и найти пути сотрудничества с несогласными членами организации.

Стиль сотрудничества характеризуется тем, что руководство стремится реализовать свои подходы к проведению изменений и установить отношения кооперации с несогласными членами организации.

Не всегда конфликты имеют только негативный характер. Любой конфликт включает в себе позитивное начало (например, выведение людей из безразличного состояния, создание новых коммуникационных каналов, повышение уровня осведомленности членов организации о происходящих в ней процессах и т.д.). Важно не только устранить сопротивление изменению, но и добиться того, чтобы новое положение дел (структуры и нормы отношений) оказалось не просто формально установленным, а было принято членами организации и стало реальностью.

6.2. Организационная структура

Анализ организационной структуры с позиции процесса выполнения стратегии направлен на получение ответа на два вопроса:

1) в какой мере существующая организационная структура может способствовать либо мешать реализации выбранной стратегии?

2) на каких уровнях организационная структура должно осуществляться решение определенных задач в процессе осуществления стратегии?

Существует 4 типа организационной структуры:

1) Элементарная (линейная) организационная структура предполагает двухуровневое разделение организации: руководитель - исполнитель, и характерна только для маленьких организаций. Элементарная организационная структура позволяет быстро принимать решения, быстро реагировать на изменения во внешней среде и обеспечивать неформальный подход к мотивированию и контролю деятельности сотрудников. Руководитель и сосредотачивается внимание на текущих делах.

2) Функциональная организационная структура возникает там, где появляется разделение труда и специализация. Функциональные организационные структуры позволяют высшему руководству сосредоточиться на стратегических вопросах и повышают эффективность управления за счет специализации. Недостатком является то, что они приводят к межфункциональным конфликтам, затрудняют межфункциональную координацию и ограничивают возможности подготовки менеджеров, способных решать вопросы стратегического управления.

3) Дивизиональная организационная структура складывается в тех организациях, в которых в силу определенных обстоятельств выделяются относительно обособленные и наделенные большими правами структурные подразделения. Основаниями для их выделения может быть производство различных продуктов в специализированных подразделениях, осуществление деятельности на относительно изолированных территориях, работа с различными специализированными покупателями.

Дивизиональные организационные структуры, обеспечивая передачу прав в отделения организации, способствуют увеличению гибкости и адаптивности организации к условиям внешней среды, освобождают высшее руководство от решения текущих вопросов и дают ему возможность заниматься только стратегическими вопросами. К существенным недостаткам дивизиональных структур относятся возможность возникновения стратегической несовместимости отдельных подразделений организации и трудности распределения общеорганизационных ресурсов и издержек между автономными отделениями организации.

4) Матричная организационная структура отражает закрепление в организационном построении фирмы двух направлений руководства.

Вертикальное направление – управление структурными подразделениями организации.

Горизонтальное направление – управление отдельными проектами или программами, для реализации которых привлекаются люди и ресурсы различных подразделений организации. При такой структуре устанавливается разделение прав менеджеров, осуществляющих управление подразделениями, и менеджеров, руководящих выполнением проекта.

Матричная организационная структура позволяет преодолеть разобщенность между функциональными звеньями организации и способствует привлечению менеджеров среднего уровня к решению стратегических вопросов.

Организационная структура должна соответствовать размеру организации и не быть более сложной, чем это необходимо.

Обычно влияние размера организации на ее организационную структуру проявляется в виде увеличения числа уровней иерархии управления. Одним из факторов выбора организационной структуры является географическое разделение организации. Если регионы достаточно изолированы, это приводит к появлению в организационной структуре региональных подразделений с широкими полномочиями.

Влияние технологии проявляется в следующем:

- 1) организационная структура связана с используемой технологией;
- 2) организационная структура должна позволять проводить технологическое обновление.

Выбор организационной структуры также зависит от того, какой тип структуры предпочитают менеджеры организации и насколько они готовы идти на введение нетрадиционных форм построения организации, а также от предпочтений работников организации.

Важное влияние на выбор организационной структуры оказывает стратегия, реализуемая организацией. Структура должна соответствовать стратегии, а не наоборот.

6.3. Организационная культура

Корпоративная культура – это система неофициальных правил, норм и ценностей, которые устанавливаются, как люди должны вести себя в большинстве случаев. Организационная культура формируется в процессе решения следующих задач:

- 1) создание общего языка и единой терминологии;
- 2) установление границ группы и принципов включения и исключения из группы;
- 3) создание механизма наделения властью и лишения прав, а также закрепления определенного статуса за членами организации;
- 4) выработка оценок желательного и нежелательного поведения сотрудников;
- 5) выработка поведенческих ритуалов в организации.

На формирование и изменение культуры влияют факторы:

- 1) направление концентрации внимания высшего руководства;
- 2) реакция руководства на критические ситуации в организации;
- 3) отношение к работе и стиль поведения руководителей. Работники организации сознательно или неосознанно подстраивают свои действия под ритм работы руководителя, дублируют его подход к выполнению обязанностей и тем самым формируют устойчивые нормы поведения в организации;
- 4) критериальная база поощрения сотрудников;
- 5) критериальная база отбора, назначения, продвижения и увольнения из организации;
- 6) структура организации;
- 7) система передачи информации и организационные процедуры;
- 8) внешний и внутренний дизайн помещения, в котором располагается организация;
- 9) истории о важных событиях и лицах, игравших и играющих ключевую роль в жизни организации.

6.4. Стратегический контроль

Стратегический контроль направлен на выяснение того, в какой мере реализация стратегии приводит к достижению целей фирмы.

Процесс стратегического контроля включает 4 этапа:

- 1) Установление показателей оценки реализации стратегии. К ним относятся показатели эффективности использования человеческих ресурсов, показатели, характеризующие состояние внешней среды и внутриорганизационных процессов.

2) Создание системы измерения и отслеживания состояния параметров контроля. Возможны 4 подхода к построению систем измерения и отслеживания:

а) система контроля на основе рыночных показателей функционирования фирмы (цена, прибыль, дивиденд и т.д.);

б) система измерения выходов различных подразделений организации;

в) бюрократический подход к контролю. Устанавливаются подробные процедуры и правила действия, и контролируется правильность их выполнения;

г) самоконтроль с позиции интересов организации.

3) Сравнение реального состояния параметров контроля с их желаемым состоянием. Возможны 3 ситуации: реальное состояние лучше, соответствует или хуже желаемого.

4) Оценка результата сравнения и принятие решения по корректировке. Если реальное состояние параметра контроля хуже желаемого, необходимо выявить причину отклонения и, если надо, провести корректировку в поведении организации.

Если параметры контроля не противоречат целям и стратегиям, то осуществляется пересмотр целей на предмет их соответствия текущему состоянию внешней и внутренней среды. Если цели не нуждаются в корректировке, осуществляется пересмотр стратегии с точки зрения возможности ее реализации в изменившейся среде.

Если необходимости в корректировке стратегии нет, то причины неудовлетворительной работы организации надо искать в ее структуре, в системе информационного обеспечения или в функциональных системах обеспечения деятельности организации. В этом случае корректировка должна быть направлена на улучшение систем мотивирования, повышение квалификации работников, совершенствование организации труда и т.д.

При формировании системы стратегического контроля необходимо избегать чрезмерного контролирования деятельности подразделений и сотрудников и подмены целей организации параметрами контроля.

Вопросы для самоконтроля

1. Для чего нужны стратегические изменения?
2. Какие типы организационной структуры Вы знаете?
3. Что такое организационная структура управления как объект стратегических изменений?
4. Для чего нужен анализ организационной структуры.
5. Стратегические изменения как элемент процесса выполнения стратегии?
6. Назовите стадии реализации стратегического изменения.
7. Как Вы понимаете термин корпоративная культура?
8. Назовите этапы процесса стратегического контроля.

7. ГРУППЫ ВЛИЯНИЯ (СТЕЙКХОЛДЕРЫ) И ВЛАСТНЫЕ ОТНОШЕНИЯ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

7.1. Определение групп влияния, или стейкхолдеров

7.2. Стратегическое партнерство

7.3. Использование власти при принятии стратегических решений

7.1. Определение групп влияния, или стейкхолдеров

Существует множество определений *стейкхолдеров* (групп влияния), или, как их иногда называют, «*участников коалиции*», однако определим их как любую группу или индивида, которые могут влиять на деятельность организации.

Теория стейкхолдеров утверждает, что цели организаций должны принимать во внимание разнообразные интересы различных сторон, которые будут представлять некий тип неформальной коалиции.

Стратегическое планирование и управление предполагают использование стейкхолдеров (групп влияния), которые могут воздействовать или подвергаться воздействию со стороны организации.

Основными группами влияния являются следующие: держатели акций, институциональные инвесторы, менеджеры высшего звена, работники организации, потребители, распространители, поставщики, финансисты корпорации, представители государственной и муниципальной властей, социальные и общественные группы.

Цели и интересы стейкхолдеров и корпорации могут не совпадать, что является потенциальным источником конфликтов.

Существует ряд способов предотвращения конфликтов: воздействие на членов групп влияния с целью изменения их решений, давление на членов групп угрозой нанесения им урона или формирования коалиций с другими группами, умиротворения групп за счет выполнения их требований или формирования особых отношений с ее членами.

Ньюбоулд и Луффман (1989) разделяют *стейкхолдеров* на четыре главные категории:

- группы влияния, финансирующие предприятие (например, акционеры);
- менеджеры, которые руководят им;
- служащие, работающие на предприятии (по крайней мере, та их часть, которая заинтересована в достижении целей организации);
- экономические партнеры (покупателей и поставщиков, так и другие экономические субъекты.)

Поведение групп влияния определяется их интересами (табл. 7.1).

Владельцы осуществляют полный контроль и принимают все важные решения. Решения владельцев основаны на совершенных знаниях, неограниченном опыте и способностях.

Типичные интересы основных групп влияния

Группа влияния	Типичные интересы
Акционеры	<ul style="list-style-type: none"> • размер годового дивиденда • повышение стоимости их акций • рост стоимости компании и ее прибыль • колебания цен на акцию
Институциональные инвесторы	<ul style="list-style-type: none"> • размер инвестиций с высоким уровнем риска • ожидание высокой прибыли • сбалансированность их инвестиционного портфеля
Менеджеры высшего звена	<ul style="list-style-type: none"> • размеры их жалования и премий • виды возможных дополнительных доходов • социальный статус, связанный с работой в компании • уровни ответственности • количество и острота служебных проблем
Работники	<ul style="list-style-type: none"> • гарантии занятости • уровень реальной заработной платы • условия найма • возможности продвижения по службе • уровень удовлетворения работой
Потребители	<ul style="list-style-type: none"> • желаемые и качественные продукты • приемлемые цены • безопасность продуктов • новые продукты в подходящие сроки • разнообразие выбора
Дилеры-распространители	<ul style="list-style-type: none"> • послепродажное обслуживание • своевременность и надежность поставок • качество поставляемого продукта (услуги)
Поставщики	<ul style="list-style-type: none"> • стабильность заказов • оплата в срок и по условиям договора • создание отношений зависимости от поставок
Финансисты корпорации	<ul style="list-style-type: none"> • способность выплатить займы • своевременная выплата процентов • хорошее управление движением денежных средств
Представители государственной и муниципальной властей	<ul style="list-style-type: none"> • обеспечение занятости • выплата налогов • соответствие деятельности требованиям закона • вклад в экономический рост региона • вклад в местный бюджет
Социальные и общественные группы	<ul style="list-style-type: none"> • забота об окружающей среде • поддержка местной общественной деятельности • проведение акций социальной ответственности • требование прислушиваться к группам влияния

Высшее руководство. Современные представления предполагают, что не владельцы, а высшее руководство имеет наибольший вес в стратегическом управлении организацией. Владение и управление не идут рука об руку. Часто случается, что владельцы не посещают ежегодные общие собрания и высшее руководство располагает свободой в преследовании своих интересов.

Анализ стейкхолдеров включает в себя идентификацию и систематизацию основных стейкхолдеров, оценку их целей, сбор информации о них, использование этих данных в процессе стратегического управления и применение принятой стратегии.

Управление стейкхолдерами подразумевает коммуникации, проведение переговоров, контакты и отношения с ними, мотивирование их поведения с целью определения наибольшей выгоды для организации.

В отличие от анализа стейкхолдеров, проводимого с целью лучшей адаптации к организационному окружению, управление ими является непосредственным воздействием на стейкхолдеров. В действительности эти два процесса пересекаются.

Внутренние стейкхолдеры включают менеджеров, служащих, владельцев и совет директоров или правление, в котором представлены менеджеры и владельцы. Один из самых значительных внутренних стейкхолдеров — управляющий высшего ранга (СЕО), (СЕО – аббревиатура английских слов *Chief Executive Officer*, что в русском языке соответствует понятиям «Генеральный директор» или «Президент компании» и подобным, обозначающим менеджера высшего уровня.).

Выделяют четыре стиля управления, зависящие от ситуационных факторов и личных качеств человека. Эти стили различаются по степени, в которой СЕО — (управляющий высшего ранга) вовлекает других менеджеров и служащих в формирование стратегии и выполнение работы.

1. *Командный*. СЕО формулирует стратегические задачи, затем руководит действиями менеджеров, направленными на выполнение стратегических решений.

2. *Инновационный*. СЕО формулирует стратегические задачи и затем планирует изменения в структуре, персонале, информационной системе и администрации, необходимые для воплощения их в жизнь.

3. *Партисипативный*. СЕО планирует встречи с управляющими и менеджерами отделов. После того как каждый участник представит свои идеи, группа обсуждает и согласует стратегию. Каждый участник несет ответственность за воплощение стратегии в своей области ответственности.

4. *Культуральный*. После разработки видения и стратегии компании СЕО и другие менеджеры высшего звена так воздействуют на организационную структуру, чтобы все члены организации принимали решения, совместимые с представлениями СЕО. При таком подходе культура внушает членам организации чувство единства целей и действий.

Первые два стиля соответствуют традиционной модели управления, в которой лидер совмещает функции менеджера и лица, принимающего решения; последние два представляют более либеральные методы руководства.

7.2. Стратегическое партнерство

В условиях сложной и неопределенной среды стейкхолдеры создают сети взаимозависимостей. Этот процесс называется *бриджингом* или *стратегическим партнерством*.

Оно может реализовываться в разных формах, как совместное ведение бизнеса с постоянными покупателями продукции, различные формы сотрудничества с конкурентами, создание совместных предприятий при реализации разных типов интернациональных стратегий, объединения для лоббистских

усилий на уровне отрасли и другие действия, которые приводят компанию к более тесному ее союзу с крайне необходимыми стейкхолдерами.

Власть в организации – это способность управлять отдельными аспектами организационного поведения и действиями людей в организации.

Другими словами, *власть* определяет, в какой степени отдельные лица или группы влияния могут заставлять или убеждать других придерживаться конкретного направления действий.

Власть необходимо отличать от *полномочий*. Представим четыре существенных отличия власти от полномочий (табл. 7.2).

Таблица 7.2

Отличия власти от полномочий

Власть	Полномочия
Действует во многих направлениях	Действуют по вертикальным направлениям вниз по подчиненности
Может не приниматься теми, к кому она применяется	Обычно воспринимаются подчиненными
Исходит из многих источников	Передаются конкретным ролям или должностям в организации
Более сложна для определения и отнесения к какой-либо категории	Могут быть определены из схемы организации

Власть действует в контексте специфики взаимоотношений, которые определяются организационным климатом и культурой организации.

Выделяются следующие источники власти, доступные для внутренних групп влияния: меновая власть, положение в организации, личные качества и влияние, власть лиц, имеющих доступ к принятию решений, возможность поощрять и вознаграждать, воспринимаемая власть, пограничное управление, контроль над стратегическими ресурсами.

Основные источники власти со стороны стейкхолдеров в организации:

1) *Меновая власть*

Внутренние стейкхолдеры будут обладать значительной меновой властью, если они контролирует конкретный ресурс, обладает техническими навыками, специфической информацией или знаниями, которые существенны для функционирования организации. Для того чтобы индивид обладал меновой властью, конкретный ресурс должен быть сконцентрирован и незаменим (что означает его недоступность в других местах). Например, кладовщик обладает властью распределять запасы и удовлетворять требования на них.

2) *Положение в иерархии*

Положение лиц в организационной иерархии дает им формальную власть над другими, занимающими более низкое положение. Такие лица обладают полномочиями для принятия решений, управления и контроля.

3) *Личные качества*

Некоторые индивиды в организации могут обладать специфическими личными характеристиками, позволяющими им оказывать влияние. Индивид, обладающий даром убеждения, умением вести за собой, интеллектуальным пре-

восходством, энергией, становится лидером, т.е. объединяет людей и ведет к достижению поставленной им цели.

4) *Власть лиц, имеющих доступ к процессу принятия решений*

Группы влияния, которые не располагают сильной меновой властью, тем не менее, способны добиться значительного влияния благодаря доступу к механизму принятия решений, или к лицам, принимающим решения. Таким образом, уже сам по себе доступ к обладающим властью является источником власти.

Например, специалисты в области финансов будут, как правило, иметь значительную власть в организации, благодаря их участию в процессе осуществления стратегии. Такое участие дает им власть для действий по своему усмотрению.

5) *Способность вознаграждать и наказывать*

Стейкхолдеры, которые могут вознаграждать тех, кто выполняет их пожелания, или которые могут применять санкции, также будут иметь власть. В первом случае люди повинуются, потому что они верят, что будут вознаграждены в определенной финансовой или психологической форме, а во втором согласие обосновано боязнью наказания или лишения вознаграждений.

6) *Воспринимаемая власть*

Может возникнуть конфликтная ситуация, связанная с тем, что лицо, принимающее решение, воспринимает члена группы влияния как располагающего властью. Менеджеры, которые создают собственную базу влияния, могут сохранять такой образ гораздо дольше, чем позволяют их конкретные умения соответствовать определенным проблемам или условиям обстановки. Они могут заставить других думать, что они обладают властью.

7) *Управление стратегическими ресурсами*

Группы влияния, контролирурующие базовые ресурсы, такие как деньги, разработки продуктов или кадры, обладают значительной властью. Финансовый отдел обладает большим влиянием, потому что контролирует базовый ресурс — деньги. Отделы исследований и разработок могут быть влиятельными в связи с тем, что они разрабатывают новые продукты и процессы, что является решающим фактором возможности будущего стратегического успеха организации.

Организации используют два основных метода управления внешними стейкхолдерами (как *покупатели, поставщики, конкуренты, государственные учреждения и организации, органы муниципального управления, общественные организации, профсоюзы и финансовые посредники*).

Первый метод заключается в установлении партнерских связей со стейкхолдерами. *Второй метод* представляет собой попытку защиты организации от неопределенности окружающей среды посредством использования приемов, предназначенных для стабилизации и прогнозирования воздействий на окружающую среду и фактически для расширения ее границ.

Основные источниками власти внешнего происхождения:

1) *Создание отношений зависимости*. Внешние стейкхолдеры, такие как банки, инвесторы, основные поставщики, имеют возможность создавать отно-

шения зависимости. Портер считает, что возможность поставщика создавать отношения зависимости обусловлена следующими факторами:

- степенью концентрации поставщиков в той отрасли, в которой они осуществляют продажи;
- уровнем взаимозаменяемости продукции различных поставщиков и степенью ее дифференциации;
- размером и возможностью вертикальной интеграции; важностью поставщика для покупателя;
- существованием затрат на смену поставщика, если покупатели хотят их поменять.

2) *Специальные знания и навыки.* Внешние группы влияния, обладающие чрезвычайно необходимыми для компании специальными знаниями и навыками, в силу этого обладают властью. Масштабы этого влияния определяются видом привлекаемых знаний и опытом, тем, как они воздействуют на цепочку создания ценности, степенью их доступности во внешней среде, а также способностью организации создать эти знания и навыки самостоятельно.

3) *Связи с внутренними стейкхолдерами.* Внешние участники компании, которые имеют доступ к основным внутренним стейкхолдерам, могут достигать значительного влияния. Это происходит от осознания того, что они развивают взаимосвязи и также могут влиять на поведение внутренних стейкхолдеров.

4) *Концентрация внешних групп влияния.* Власть поставщиков, покупателей или компаний оптовой торговли может существенно изменяться под влиянием их концентрации. Чем больше степень концентрации, тем больше их возможности ставить свои собственные условия и договариваться о выгодных соглашениях и контрактах.

5) *Вовлечение в процесс реализации стратегии.* Внешние группы влияния, которые поддерживают ключевые связи в цепочке создания ценности, могут приобретать власть. Знание обстоятельств деятельности компании, полученное в результате такой поддержки, может быть использовано для усиления внешней группы влияния и позволит ей диктовать компании свои условия.

Изучив источники власти как внешних, так и внутренних групп влияния, остановимся на том, как она воздействует на стратегические решения.

7.3. Использование власти при принятии стратегических решений

Власть является основополагающей частью процесса стратегического управления. Для стратега, который желает провести изменения, имеется два базовых варианта (А. Макмиллан, 1978):

- во-первых, он может представить ситуацию так, что остальные согласятся с его желаниями;

- во-вторых, он может пообщаться с людьми и постараться изменить их мнение так, чтобы они смотрели на вещи по-другому и сами решили сделать так, как он считает.

В первом случае стратег использует в качестве ресурса личную власть, во втором — стремится оказать влияние.

В этой связи могут быть выделены следующие четыре общих тактических приема.

1. *Побуждение*. Оно включает в себя способность контролировать ситуацию, а результат воспринимается как выгодный для других участвующих в процессе изменения.

2. *Принуждение*. В этом случае ситуация также контролируется, но результат воспринимается в негативной форме. Конкретные формы принуждения могут включать угрозу увольнения, прекращение дальнейшего повышения по службе или отмену привилегий.

3. *Убеждение*. Использование этой тактики требует от стратега представить выгоды от действий определенным образом. Это может быть обещание вознаграждений, продвижения по службе, больших полномочий и ответственности.

4. *Обязательство*. Это преднамеренная тактика, в которой люди убеждают вести себя и действовать определенным образом. Обязательствами могут быть полученные людьми привилегии, данные ими обещания, призывы следовать традициям и т.д.

Сильные и слабые стороны использования этих тактических примеров приведены в табл. 7.3.

Таблица 7.3

Преимущества и недостатки конкретной политической тактики

Тактика	Преимущества	Недостатки
Побуждение	Разрушает сопротивление изменению. Служащие могут видеть некоторые выгоды изменения. Отдельные менеджеры положительно относятся к изменению. Ситуация под контролем	Может принести организации дополнительные расходы. Необходимо отработать побуждения. Может все же оказываться сопротивление изменению. Успех зависит от предыдущих инициатив по изменениям
Принуждение	Руководство контролирует ситуацию. Подходит в ситуациях, где необходимо принимать быстрые решения для выживания. Руководство использует свои prerogatives	Принуждение будет иметь дисфункциональные последствия. Служащие обычно найдут пути сопротивления изменению. Делает будущие изменения очень сложными, так как создает негативный прецедент
Убеждение	Необходимость изменения обговаривается. Делаются попытки подготовить организацию к мысли о необходимости перемен. Имеется лучшая возможность реализации изменения. Это способ осуществить нежелательное изменение	Служащие могут не поверить сделанным обещаниям. Доверие руководству может быть невысоким. Мероприятие может быть дорогостоящим для организации. Уменьшает темп стратегического изменения
Обязательство	Не предполагает дополнительных затрат организации. Подходящая тактика там, где существует высокая степень приверженности организации. Изменение может вводиться быстро	Результат всего скорее будет негативным. Служащие могут понимать, на что направлена тактика. Служащие будут ожидать вознаграждения в ответ на их приверженность

Таким образом, использование власти при принятии стратегических решений предполагает применение ряда стратегических приемов:

- *побуждение* (способность контролировать ситуацию и доказывать ее выгоду для окружающих);
- *принуждение* (угрозы увольнения, прекращения повышения по службе или отмену льгот и привилегий);
- *убеждение* (обещание вознаграждений, продвижения по службе, больших гарантий занятости, больших полномочий и ответственности);
- *обязательство* (призыв сотрудников поддерживать изменения на основе принятых ими ранее обязательств).

Вопросы для самоконтроля

1. Объясните значение термина «стейкхолдеры».
2. Перечислите основные внутренние и внешние группы влияния.
3. Перечислите некоторые из распространенных конфликтов между группами влияния.
4. Объясните, как члены групп влияния могут воздействовать на процесс стратегических изменений.
5. Какие преимущества для организации и стейкхолдеров предоставляют бриджинг и создание сетевых структур?
6. Как в стратегическом менеджменте определяется сущность власти?
7. Каковы источники власти, доступные внутренним группам влияния?

8. СТРАТЕГИИ КОМПАНИЙ НА РАЗНЫХ СТАДИЯХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОТРАСЛИ

- 8.1. Модель жизненного цикла отрасли
- 8.2. Стратегии инновационных предприятий
- 8.3. Стратегии предприятий зрелых отраслей
- 8.4. Источники конкурентных преимуществ в зрелых отраслях
- 8.5. Стратегии отраслей, переживающих спад

8.1. Модель жизненного цикла отрасли

Отрасль, как и товар, имеет свой жизненный цикл (рис. 8.1), в котором выделяются стадии зарождения отрасли, ее роста, зрелости и спада.

В первые годы изменения в отрасли (инновации) осуществляются динамично, жизненный цикл товаров короток. По мере развития отрасли скорость инноваций уменьшается, а рост поддерживается увеличением доли рынка. С достижением зрелости темпы роста рынка уменьшаются, конкуренция возрастает, а прибыльность падает. Таким образом, подобно товару, отрасль проходит несколько стадий в процессе своего существования: молодость (зарождение), рост, замедление роста, зрелость и закат.

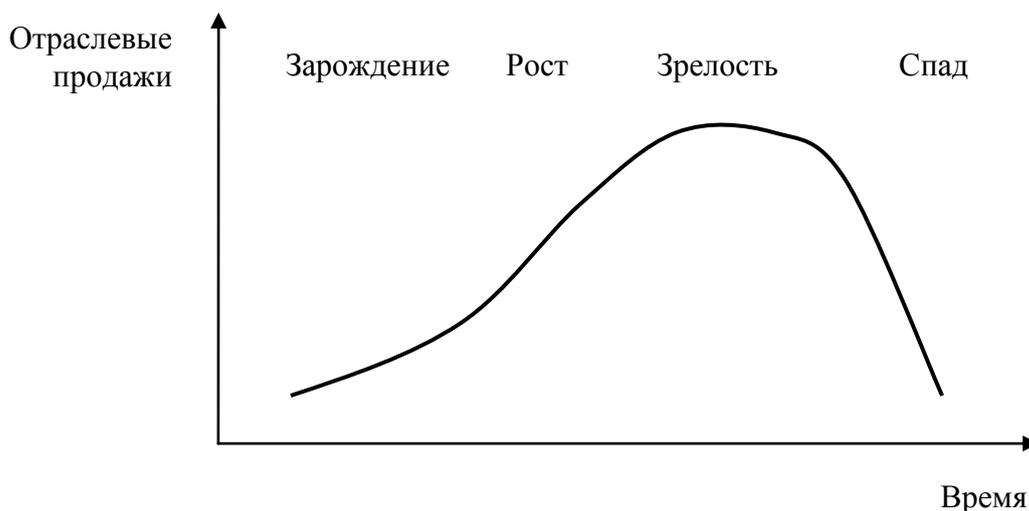


Рис. 8.1. Кривая отраслевого роста

1. На стадии молодости перед организациями стоят две наиболее важные проблемы: получение доступа к необходимым для производства и сбыта ресурсам и определение механизмов формирования конкурентного преимущества.
2. На стадии роста конкурентная борьба в основном ведется за величину рыночной доли. На этой стадии основной становится задача адекватного планирования. Возможные действия здесь – заключением долгосрочных, быть может, эксклюзивных договоров с поставщиками и потребителями на выгодных для них условиях.
3. Стадия замедления роста сопровождается снижением темпа прироста емкости рынка отраслевого и изменением характера конкуренции. Отраслевые организации переносят акцент на повышение качества продукции, сервисного обслуживания, ценовую компоненту конкуренции.
4. В отрасли на стадии зрелости резко усиливается конкуренция, что вызвано, в основном, значительным усложнением процесса привлечения новых потребителей. Конкуренция сосредотачивается на переманивании клиентов конкурентов за счет предоставления им более выгодных условий.
5. На этапе заката организации могут проводить корректировки ранее применявшихся стратегий: сужение номенклатуры производимой продукции; фокусирование внимания на технологических и организационных инновациях; фокусирование внимания на оптимизации издержек производства за счет лучших закупочных цен; покупка организаций-конкурентов по приемлемым ценам; выход на международные рынки. Наиболее широко распространенная ошибка при работе на этапе заката – нежелание признать факт заката отрасли и необоснованное ожидание улучшений.

В таблице 8.1 приведены характеристики этапов классического жизненного цикла отрасли и возможных стратегий.

Таблица 8.1

**Характеристика стадий классического жизненного цикла отрасли
и возможные стратегии**

Стадия ЖЦ отрасли	Емкость рынка	Характеристика	Возможная стратегия
Зарождение	> 0	“правила игры” не сформированы; точно не известна доминантная технология, параметры рынка и потребности клиентов, поставщики; отсутствуют отраслевые стандарты, отраслевые лидеры; будущее организации определяется в большей степени адекватностью выбора стратегии	начало нового бизнеса, создание совместного предприятия
Рост	$\gg 0$	идет формирование отрасли; основной акцент в конкурентной борьбе – захват рыночной доли; основная сложность – планирование перспективных объемов производства и производственных мощностей, борьба за поставщиков	концентрация усилий, прямая и обратная вертикальная интеграция
Замедление роста	> 0	отрасль сформировалась; определились лидеры, последователи и т.д.; акцент в конкурентной борьбе сместился на качество, сервис, цены; достигнута экономия на эффектах масштабов и освоения	создание инновационных предприятий
Зрелость	$= 0$	снижается отраслевая прибыльность, конкуренция усиливается и приобретает новые формы, так как привлечение новых потребителей возможно только посредством переманивания их у конкурентов	связанная диверсификация, несвязанная диверсификация, создание инновационных организаций
Закат	< 0	увеличивается конкурентная сила поставщиков; возрастает роль качества, сервиса, цены; вероятно, усиливается международная конкуренция, число слияний и перекупок организаций растет	оборонительная стратегия, стратегия агрессивной защиты, немедленный выход из бизнеса, стратегия снятия урожая

При разработке стратегии перед предприятием любой отрасли встают такие проблемы:

- определить, на какой стадии жизненного цикла находится отрасль в данный момент;
- установить, можно ли что-то предпринять, чтобы замедлить спад или ускорить подъем. Например, использовать патенты, монопольные соглашения или обратиться за помощью к государству.

Исходя из модели жизненного цикла, все отрасли можно разделить на три группы: *инновационные или развивающиеся, зрелые и отрасли, переживающие спад*.

8.2. Стратегии инновационных предприятий

В разных странах одни и те же отрасли могут находиться на различных стадиях жизненного цикла, эти различия определяются состоянием и динамикой местного рынка.

Жизненный цикл отрасли может меняться под воздействием спроса, развития конкуренции, появления и распространения новых знаний (новые технологии производства, новые товары-заменители, новые потребности), изменения отраслевого окружения.

Растущими отраслями в мире в настоящее время являются микроэлектроника, коммуникации и связь, геновая инженерия и биотехнологии, информатика и, безусловно, сфера услуг.

Успех в растущих отраслях достигается благодаря инновациям (новинкам) и наступательной стратегии. Инновации, в свою очередь, появляются в результате научно-технического прогресса, использования традиционных технологий в новых отраслях, возникновения новых личных потребностей, проблем окружающей среды, новых финансовых инструментов и инструментов управления риском и т.д.

Необходимо отметить, что инновационные предприятия есть и в зрелых отраслях. Но в инновационных отраслях практически все предприятия являются таковыми.

Растущие, инновационные предприятия сталкиваются с двумя главными проблемами:

- как сделать новшество рентабельным и быстро окупить затраты на него;
- как уберечься от последователей, которые, не тратя таких больших средств на разработку новинок, просто копируют товары после их появления на рынке.

Предприятие-лидер на определенном товарном рынке занимает там доминирующую позицию, которую признают и его конкуренты.

Часто лидер представляет собой «точку отсчета» для конкурентов, которые могут использовать несколько стратегий: атаковать лидера, имитировать его продукцию или избегать с ним столкновений.

Фирмы-лидеры имеют общую главную цель – сохранить лидирующее положение, добиться этого возможно двумя путями: защищаясь от нападающих или пытаясь усилить свои преимущества.

Для инновационных предприятий эффективна *наступательная стратегия*, хотя они могут воспользоваться и *оборонительной стратегией*. Поскольку лидер обычно вносит наибольший вклад в развитие базового рынка, то для него перспективна *стратегия расширения глобального спроса*, которая направлена на поиск новых потребителей товара, расширение сферы применения или частоты использования товара (стратегия интенсивного роста, по И. Ансоффу).

Оборонительная стратегия, направленная на защиту своего рынка и противодействие наиболее опасным конкурентам, часто применяется фирмой-новатором для защиты от конкурентов-имитаторов. При этом используются разные пути и средства контроля и защиты рынка, которые позволяют избежать имитации товаров (появление товаров-подделок) и утраты конкурентных преимуществ:

- патенты, ноу-хау, монопольное положение в производстве каких-либо компонентов изделия;

- инновации и технологическое развитие с целью ослабить позиции конкурентов;

- использование преимуществ опытной кривой, дополнительные ресурсы;

- политики сбыта в сочетании с товарной политикой, направленной на охват различных сегментов рынка;

- конфронтация с конкурентами в неценовой и ценовой конкурентной борьбе и т.д.

Фирма-лидер может воспользоваться и другими видами стратегий: *стратегией сокращения своей доли рынка, стратегией диверсификации на новые рынки и т. д.*

В мире постоянно ведется скрытая борьба между фирмами-новаторами, разрабатывающими новые товары и услуги, и фирмами-последователями, которые имитируют, подделывают товары известных фирм.

Предприятие-лидер тратит большие средства на проведение научно-исследовательских работ (НИОКР), сталкивается с большим риском, так как новинка может потерпеть неудачу. В среднем из 100 новых идей лишь 4-5 воплощаются в новые товары или услуги, имеющие успех на рынке.

От риска и связанных с этим потерь застрахованы *фирмы-последователи*, имитирующие товары известных фирм. Считается, что рынок товаров «second» (товаров-подделок) практически не ограничен. Зачастую покупатели, приобретающие такие товары, осознают, что это имитация, они психологически готовы к этому, так как оригинальные или фирменные товары им «не по карману». Данную психологическую особенность покупателей широко используют производители стран Юго-Восточной Азии (Китай, Таиланд и др.), нашедшие таким образом свою нишу на рынке. Многим китайским и другим фирмам, методично повторяющим, имитирующим товары известных фирм, присуща *стратегия неотступного следования за лидером* по принципу «и я тоже». Такие фирмы преследуют цель мирного сосуществования и осознанного раздела рынка.

Западный опыт свидетельствует, что завоевать лидирующие позиции зачастую оказывается легче, чем удержать их. Претенденты на лидерство могут прибегнуть к прямой атаке на лидера (чаще всего это стратегия небольших венчурных фирм) либо попытаться найти и занять особую нишу на рынке, не вступая с лидером в прямую конкуренцию.

Так часто поступают японские фирмы, прибегая к фланговой атаке на лидера. Для этого, как правило, выбирается направление, где у лидера слабые или плохо защищенные позиции.

Классическим приемом такой атаки является «атака через цену», т.е. предложение того же товара, но по существенно более низкой цене. Потери лидера в случае принятия пониженной цены будут зависеть от его доли рынка: чем больше доля рынка, тем больше потери.

Для уменьшения риска потерь рекомендуется следовать таким принципам:

- инновации должны основываться на стратегическом планировании;
- предприятия должны иметь патенты, ноу-хау или другие преимущества в области технологии, обеспечивающие прочные позиции на рынках;
- необходим постоянный обмен информацией с потребителями и экспертами для своевременного выявления новых потребностей и предвидения новых технологий, которые могут нести угрозу выпускаемым продуктам;
- важно правильно оценить время вероятного появления нового товара или услуги и время завоевания рынка этим продуктом, а также решить, когда именно выйти на рынок с новым конкурентоспособным продуктом;
- инновации, появление которых связано с потребностями рынка, чаще всего имеют больший успех, чем инновации, появившиеся в результате научно-технических исследований, так как в последнем случае нередко отсутствует детальное исследование рынка.

Распределение дохода от новшества между компаниями-лидерами и их последователями зависит от двух факторов:

- защищенности позиций лидера;
- правильно выбранной ценовой стратегии.

Чаще всего предприятия-лидеры используют ценовую стратегию «снятия сливок», при которой первоначально на новинку устанавливают высокие цены, постепенно снижая их по мере насыщения рынка. Такая стратегия позволяет окупить затраты на НИОКР, охватить разные сегменты рынка или категории покупателей, добиться высокого престижа качества товара, поскольку психологически высокие цены у покупателей часто ассоциируются с товаром высокого качества.

Противоположной стратегией *ценообразования*, которую также могут использовать инновационные предприятия, является стратегия *низких цен* для завоевания рынка, или «*цен прорыва*».

8.3. Стратегии предприятий зрелых отраслей

На стадии *зрелости* находятся очень разные отрасли: транспорт, строительство, машиностроение и т.д.

Характеристики зрелых отраслей представлены на рис. 8.2.

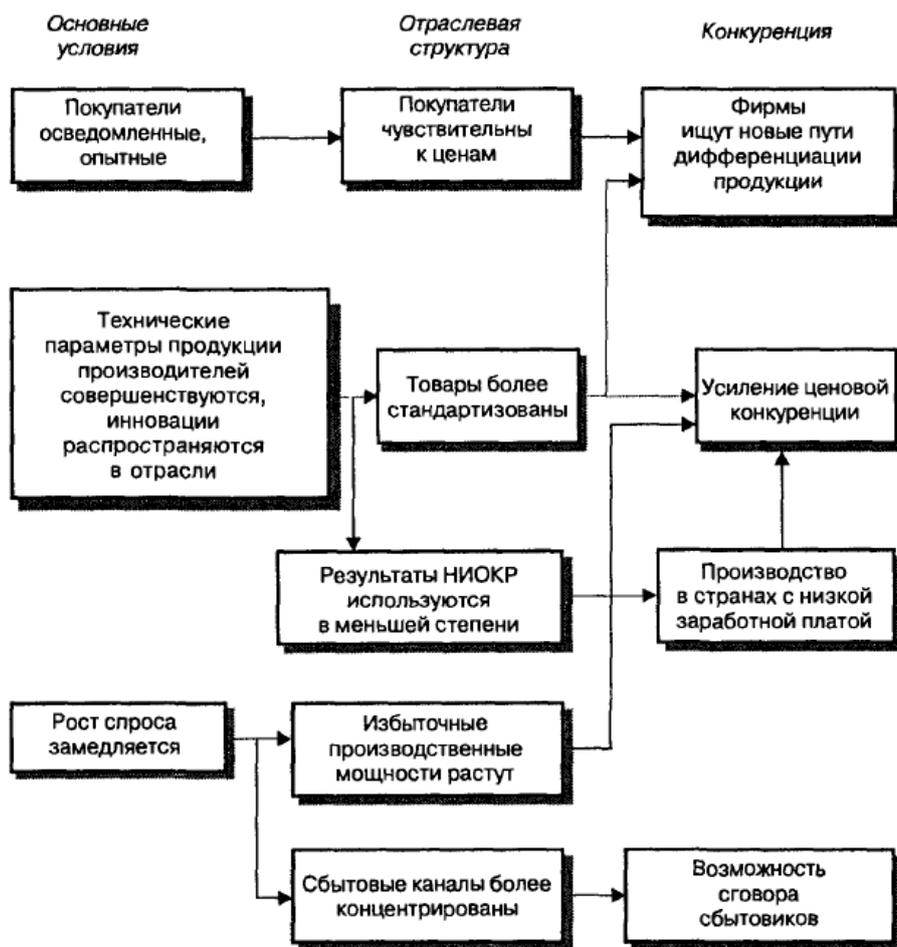


Рис. 8.2. Характеристики зрелых отраслей

М. Портер отмечает следующие особенности зрелых отраслей.

1. Замедление роста отрасли означает обострение конкуренции предприятий за долю рынка.
2. Фирмы в отрасли повторно продают товар опытным, уже приобретавшим товар покупателям.
3. Большой акцент в конкуренции придается уровню издержек и сервиса (обслуживания) покупателей.
4. Считается, что пройдена высшая точка роста численности персонала и производственных мощностей отрасли.
5. Методы исследований, производства, маркетинга, распределения и сбыта часто подвергаются изменениям.
6. В зрелых отраслях труднее находить новые товары и сферы применения существующих (модифицированных) товаров.
7. Усиливается международная конкуренция.
8. Отраслевая прибыль в переходный период часто падает, иногда временно, иногда постоянно.
9. Дилерские скидки (наценки) уменьшаются, но их влияние на взаимоотношения производителя со своими дилерами увеличивается.

Дилеммой предприятий зрелых отраслей является выбор среди базовых стратегий: *низких издержек, дифференциации продукции или фокусирования.*

Однако дифференциация в зрелых отраслях, где товары стандартизованы и их легко можно скопировать, может быть затруднена. А выигрыш за счет внедрения продуктовых или производственных новшеств может быть краткосрочным.

Оживить развитие зрелых отраслей можно с помощью внедрения новшеств или использования новых смелых стратегий.

Основными опасностями или ловушками в зрелой отрасли являются:

- неправильная оценка состояния отрасли, ее зрелости, ключевых факторов успеха и разработка стратегии как для растущей отрасли;
- пренебрежение необходимостью поддержания доли рынка, недооценка стратегии совершенствования товара, нерациональный ответ на ценовую конкуренцию;
- проблемы, вызванные избыточными производственными мощностями, а также бюрократизацией аппарата управления.

Самую значительную опасность в зрелых отраслях представляет международная конкуренция.

8.4. Источники конкурентных преимуществ в зрелых отраслях

Основным конкурентным преимуществом *в зрелых отраслях* является преимущество в издержках (*стратегия низких издержек*), в основе которого может лежать экономия на масштабе производства, дешевое сырье и рабочая сила, высокая эффективность производства.

Однако стратегию стабилизации прибыли за счет экономии на масштабе производства следует рассматривать как *пассивную реакцию* на рыночную ситуацию.

Перспективной может оказаться *стратегия расширения рынка*: изменение рыночного сегмента может привести к получению более высокой прибыли.

Если отрасль достигает зрелости, то ее привлекательность оценивается как средняя, при этом компания, имеющая среднюю конкурентную позицию, может ощутить падение объема продаж и прибыли. В этой ситуации возможно следующее решение. Не изменяя направления развития, придерживаться *стратегии стабилизации прибыли*, снижая расходы на исследования и разработки, рекламу и т.д.

Стратегия стабилизации может оказаться весьма полезной в краткосрочный период как передышка для выбора стратегического маневра, но опасной, если придерживаться ее в течение длительного времени.

Если же предприятие находится в кризисном состоянии или рентабельность производства ниже среднеотраслевой, то необходимы действия по оживлению производства, в качестве которых могут выступать следующие меры:

- значительные изменения в управлении, в том числе изменение структуры управления и степени самостоятельности подразделений предприятия;
- усиление финансового контроля путем разработки оперативных бюджетов и контроля их исполнения;

- сосредоточение на новых товарах и новых рынках, диверсификация деятельности;
- активное проникновение на экспортные рынки;
- улучшение качества выпускаемой продукции и предоставляемых услуг;
- улучшение маркетинговой работы;
- интенсификация усилий по снижению себестоимости;
- приобретение других предприятий или слияние;
- уменьшение долгов.

К анализу деятельности предприятий зрелых отраслей применим *закон Парето*, который гласит, что 20% факторов оказывают 80% влияния на деятельность.

8.5. Стратегии отраслей, переживающих спад

Практически любая отрасль может попасть в *полосу спада*, за исключением отраслей, важных для жизнедеятельности людей (типа коммунального обслуживания, здравоохранения).

Важнейшим при выработке стратегии является вопрос о том, можно ли предсказать спад, каковы его причины и является ли он временным. Если выясняется, что перспективы малоутешительны, необходим поиск рыночных ниш или сегментов сохранившегося устойчивого спроса. Так, фирмы, производящие ручки с вечным пером, рентабельны, несмотря на общее падение спроса (существует рыночный сегмент устойчивого спроса).

Если такого сегмента нет, то следует выяснить, можно ли выйти из данной отрасли, каковы барьеры выхода или возможности проникновения на внешние рынки. Если другие предприятия покидают отрасль, то возможная стратегия – остаться одной из немногих фирм на рынке, переживающем спад.

Важнейшие конкурентные преимущества отрасли, переживающей спад:

- тесные связи с выгодными покупателями;
- известная торговая марка. Это может быть наиболее важным конкурентным преимуществом;
- гибкость в использовании активов и ресурсов;
- значительная доля рынка, если имеется экономия на масштабе производства;
- возможности уменьшения издержек, когда бизнес сокращается.

Выбор *оптимальной стратегии* при спаде зависит от анализа пяти составляющих: перспектив рынка, взаимосвязи с другими направлениями бизнеса, интенсивности конкуренции, позиции фирмы, барьеров выхода из отрасли.

Стратегию сокращения обычно используют компании, имеющие слабые конкурентные позиции. В рамках этой стратегии возможны следующие альтернативные решения.

1. Для того чтобы продолжать существование, компания может превратиться в дочернюю фирму своего клиента, уменьшая тем самым расходы на

маркетинг и другие функциональные сферы и получая надежные контракты в обмен на утрату независимости.

2. Распродажа части активов. Это может иметь смысл для широко диверсифицированной компании, если ее проблемы связаны с плохими результатами функционирования отдельной бизнес-единицы или семейства продуктов. Успешная распродажа активов может дать средства для погашения части долгов.

3. Если компания имеет наихудшую позицию в отрасли с низкой привлекательностью, то возможным единственным решением может быть ликвидация предприятия. Все активы распродаются, и после уплаты по обязательствам остаток делится между акционерами.

Можно дать такие рекомендации для предприятий отраслей на стадии спада:

– рассматривать спад как потенциальную возможность для изменения стратегии (сокращение выпуска неперспективной продукции, поиск новых рынков и т. д.);

– избегать изнурительных войн с конкурентами и не «собирать урожай», не имея для этого определенного потенциала.

В заключение важно оценить состояние зрелости отрасли и вероятные пределы фазы зрелости.

Вопросы для самоконтроля

1. Охарактеризуйте стадии жизненного цикла отрасли и возможные стратегии.
2. На какие группы, исходя из модели жизненного цикла, можно разделить отрасли?
3. Назовите стратегии инновационных предприятий.
4. Охарактеризуйте стратегии предприятий зрелых отраслей.
5. Какие особенности зрелых отраслей отмечает М. Портер?
6. Назовите источники конкурентных преимуществ в зрелых отраслях.
7. Назовите стратегии отраслей, переживающих спад.

9. ПОРТФЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ

9.1. Понятие, цели и этапы портфельного анализа

9.2. Матрица Бостонской консалтинговой группы

9.3. Матрица General Electric – McKinsey (МакКинзи)

9.4. Матрица И. Ансоффа

9.1. Понятие, цели и этапы портфельного анализа

В настоящее время одним из наиболее часто применяемых западными корпорациями инструментов стратегического менеджмента является портфельный анализ.

Портфельный анализ применяется, когда «в портфеле» фирмы имеется несколько бизнес-единиц и товарных линий.

При разработке стратегии могут учитываться ситуации изменения «портфеля», т.е. добавления новых бизнес-единиц или производство новых товаров либо отказа от убыточных и неперспективных направлений ведения бизнеса.

Портфель предприятия, или *корпоративный портфель*, – это совокупность относительно самостоятельных хозяйственных подразделений (стратегических единиц бизнеса) (*СЕБ*), принадлежащих одному и тому же владельцу.

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

Сегмент рынка – это совокупность потребителей, характеризующаяся однотипной реакцией на предлагаемый продукт или комплекс маркетинга (товар, цена, распространение, продвижение). Следует различать понятия «*сегмент рынка*» и «*стратегическая зона хозяйствования*».

Стратегическая зона хозяйствования (СЗХ) – это отдельный элемент окружения, на который фирма имеет выход или хочет его получить. В отличие от сегмента рынка, *СЗХ* характеризуется не только определенным видом спроса, но и определенной технологией. Например, рынок дискет и компакт-дисков – это один сегмент рынка средств хранения информации, но две *СЗХ* с разными технологиями производства.

Идентификация стратегических *бизнес-единиц* во многом является предметом субъективного выбора, однако компанией *General Electric* был сформулирован ряд принципов их выделения:

- 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.

Портфельный анализ — инструмент, с помощью которого руководство предприятия выявляет и оценивает свою хозяйственную деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные или перспективные ее направления и сокращения/прекращения инвестиций в неэффективные проекты.

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* – помочь менеджерам понять бизнес, создать ясную картину формирования затрат и прибылей в диверсифицированной компании.

Основным приёмом *портфельного анализа* является построение двухмерных матриц, у которых по одной оси фиксируются значения внутренних факторов, а по другой – внешних. Наиболее известные матрицы – матрица Ансоффа, матрица Бостонской консалтинговой группы, матрица МакКинзи – Дженерал Электрик, матрица Артур Д. Литл.

Важными направлениями использования результатов портфельного анализа являются принятие решений о реструктуризации предприятия (слияние, поглощение, ликвидация и другие действия по изменению управленческой структуры предприятия, расширению или сокращению бизнеса), о согласовании бизнес-стратегий и о распределении кадровых и финансовых ресурсов между хозяйственными подразделениями.

Процесс портфельного анализа включает следующие этапы:

1. Все виды деятельности предприятия разбиваются на стратегические единицы бизнеса (СЕБ, бизнес-единицы). *Бизнес-единица* должна обслуживать рынок, а не работать на другие подразделения предприятия, должна иметь своих потребителей и конкурентов. В зависимости от сложившейся на предприятии структуры управления бизнес-единица может представлять отдельную фирму, подразделение предприятия, продуктовую линию или отдельный продукт. 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.

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, потребные каждому подразделению.

Главный *недостаток портфельного анализа* заключается в использовании данных о текущем состоянии бизнеса, которые не всегда можно экстраполировать в будущее. Кроме того, в любой портфельной матрице различные виды бизнеса оцениваются только по двум критериям, а множество других факторов (например, качество продукции, инвестиции) остается без внимания.

9.2. Матрица Бостонской консалтинговой группы

Наиболее известным средством портфельного анализа является *матрица «Бостон Консалтинг групп» (BCG)*. В основе матрицы *Бостонской консалтинговой группы* (БКГ), или матрицы «роста-доли рынка», лежит *модель жизненного цикла товара*, в соответствии с которой товар в своем развитии проходит четыре стадии: *выход на рынок* (товар - «трудный ребенок»), *рост* (товар - «звезда»), *зрелость* (товар - «дойная корова») и *спад* (товар - «собака»).

Данная матрица представляет собой таблицу, в которой сопоставляются стратегические позиции каждого структурного подразделения *диверсифицированной компании*. Номенклатура выпускаемой предприятием продукции анализируется на основе данной матрицы, т.е. определяется, к какой позиции указанной матрицы можно отнести каждый вид продукции предприятия.

Для построения данной матрицы бизнес-единицы предприятия *классифицируются* по показателям *относительной доли рынка и темпов роста отраслевого рынка*.

Показатель *относительной доли рынка* определяется как доля рынка бизнес-единицы, делённая на долю рынка крупнейшего конкурента. Например, если доля рынка, контролируемая данной бизнес-единицей, занимает 10% от общей емкости рынка, а доля крупнейшего конкурента равна 40%, то относительная доля рынка для данной бизнес-единицы составит 0,25. Если фирма имеет самую большую долю на рынке – 40%, а основной конкурент – 30%, то относительная доля рынка для данной фирмы составляет 1,33. *Значение переменной относительной доли рынка, равное единице*, отделяет СБЕ – рыночные лидеры от СБЕ – последователей.

Использование относительной доли рынка вместо реальной доли компании на рынке при составлении матрицы аналитически более оправдано, потому что в таком случае лучше отражена сравнительная рыночная сила и позиция компании в конкуренции. Позиции фирмы, контролирующей 10% рынка, являются гораздо более сильными, если лидер контролирует лишь 12% рынка, чем в случае контроля лидером 50% рынка. Использование показателя относительной доли рынка отражает эту разницу.

Кроме этого, *относительная доля рынка* отражает *уровень издержек*, базирующийся на опыте компании и экономии на масштабах производства. Крупная компания может работать с более *низкими издержками*, чем мелкая, за счет технологических преимуществ и более высокой производительности, связанной с большими размерами предприятия.

Именно поэтому *в матрице БКГ высокая относительная доля рынка* бизнес-единицы рассматривается как *индикатор бизнеса*, который генерирует положительные денежные потоки, большой объем прибыли за счет более низкой себестоимости продукции, свидетельствует о наличии конкурентного преимущества данной бизнес-единицы.

Значение показателя *темпа роста рынка* основывается на прогнозах продаж продукции отрасли и связано с анализом жизненного цикла отрасли. Обычно темпы роста отрасли 8% и более рассматриваются как высокие.

Можно рекомендовать использовать в качестве *базового уровня*, разделяющего рынки с высокими и низкими темпами роста, *темпа роста ВВП либо средневзвешенное значение темпов роста различных сегментов отраслевого рынка*, в которых работает фирма.

Каждая бизнес-единица предприятия или его продукт попадают в один из квадрантов матрицы в соответствии с *темпом роста отрасли*, в которой работает предприятие, и *относительной долей рынка*. *Показатель темпов роста бизнеса* отражает развитие отрасли, в которой действует СБЕ, а *показатель доли рынка* — позиции СБЕ на рынке в сравнении с конкурентами.

Графически позиции продукта или бизнес-единицы обычно отображаются *кругом*, площадь которого *пропорциональна общему размеру рынка*, на котором работает СБЕ, а *сектор внутри круга* отражает долю рынка бизнес-единицы. *Площадь круга* может отражать относительную значимость данной бизнес-

единицы или продукта для предприятия, оцениваемую по величине используемых активов или генерируемой прибыли. В данном случае сектор круга не выделяется.

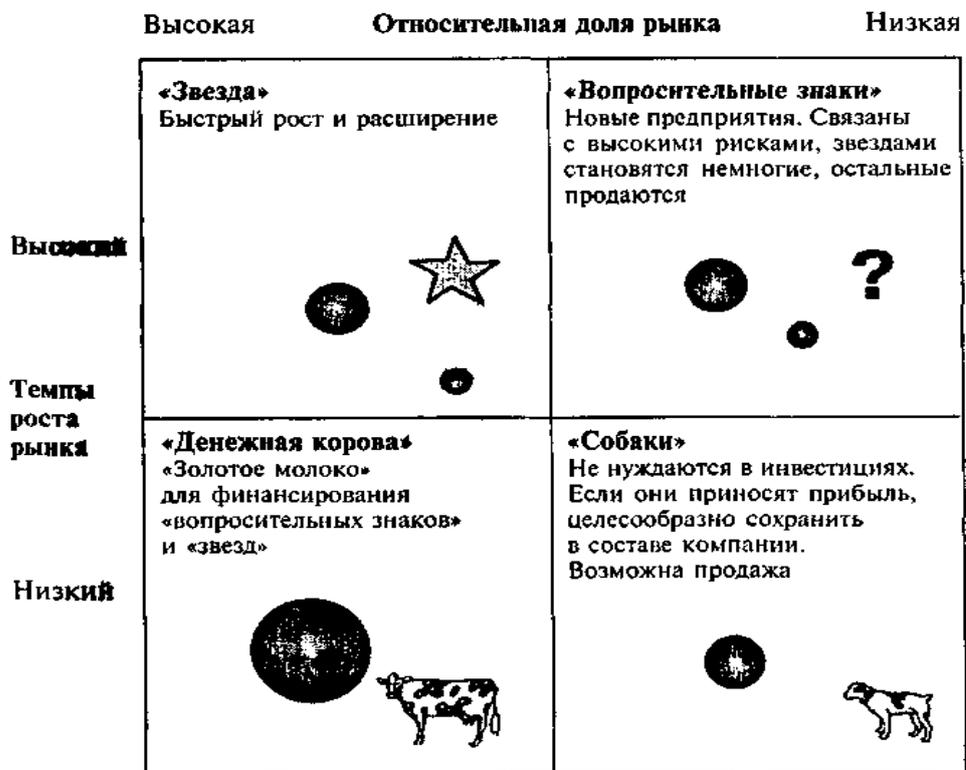


Рис.9.1.Матрица «Бостон Консалтинг групп»

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.

Матрица предполагает четыре сценария развития продукта, которые получили наименование «звезда», «денежная корова», «вопросительные знаки» и «собаки».

Бизнес-единица – «трудный ребенок» («вопросительный знак», «проблема») отражает позицию последователя в развивающейся отрасли. Именно в таких отраслях чаще всего появляются новые продукты. У «трудных детей» потребности в финансировании высоки (быстрый рост и развитие производства новых товаров требуют значительных вложений), а размер доходов низок ввиду низкой доли на рынке, ограниченных возможностей использования эффекта

опыта и экономии на масштабах производства. Стратегия корпорации в отношении хозяйственных подразделений на стадии «трудных детей» может заключаться в том, чтобы отказаться от инвестирования в наиболее слабые бизнес-единицы, не имеющие шансов догнать лидеров отрасли, либо усиленно инвестировать в «трудных детей» с высоким потенциалом и стараться «вырастить» из них «звезды».

От бизнес-единиц, занимающих позицию «звезд», зависит общее состояние хозяйственного портфеля корпорации. Заняв доминирующие позиции на быстро растущем рынке, «звезды» обычно нуждаются в значительных инвестициях для расширения производственных возможностей и увеличения оборотного капитала. Но они также сами генерируют значительный приток прибыли ввиду низкого уровня издержек за счет экономии на масштабах производства и накопленного производственного опыта. У менеджеров существует искушение уменьшить инвестиции в «звезды» в целях увеличения текущей прибыли, однако это может оказаться недальновидным, так как в долгосрочной перспективе данный продукт может превратиться в товар – «дойную корову». В этом смысле важны будущие доходы «звезды», а не текущие.

Когда темп роста рынка замедляется, товары - «звёзды» становятся «дойными коровами». Это продукты или бизнес-единицы, занимающие лидирующие позиции на рынке с низким темпом роста. Они не требуют больших инвестиций и обеспечивают значительные положительные денежные потоки, основанные на эффекте опыта. Такие бизнес-единицы не только окупают себя, но и обеспечивают фонды для инвестирования в новые проекты, от которых зависит будущий рост предприятия.

Товары - «собаки» - это продукты, которые имеют низкую долю рынка и не имеют возможностей роста, так как находятся в непривлекательных отраслях. Чистые денежные потоки у таких бизнес-единиц нулевые или отрицательные. Если нет особых обстоятельств (например, данный продукт является дополняющим для «дойной коровы» или «звезды»), то от этих бизнес-единиц следует избавляться.

Таким образом, желаемая последовательность развития продуктов следующая:

«Проблема» —> «Звезда» —> «Дойная корова» [и если неизбежно] —> «Собака»

В идеале *сбалансированный номенклатурный портфель* предприятия должен включать 2—3 товара - «коровы», 1—2 «звезды», несколько «проблем» в качестве задела на будущее и, возможно, небольшое число товаров - «собак».

Типичный несбалансированный портфель имеет, как правило, один товар-«корову», много «собак», несколько «проблем», но не имеет товаров-«звезд», способных занять место «собак».

В динамичном корпоративном портфеле выделяют следующие траектории (сценарии) развития:

1. "Траектория товара". Инвестируя в НИОКР средства, получаемые от "дойных коров", предприятие выходит на рынок с принципиально новым товаром, который занимает место звезды.

2. "Траектория последователя". Средства от "дойных коров" инвестируются в товар - "проблему", на рынке которого доминирует лидер. Предприятие придерживается агрессивной стратегии наращивания доли рынка, и товар - "проблема" превращается в "звезду".
3. "Траектория неудачи". Вследствие недостаточного инвестирования товар-звезда, утрачивает лидирующие позиции на рынке и становится товаром – "проблемой".
4. "Траектория посредственности". Товару - "проблеме" не удастся увеличить свою долю рынка, и он вступает в следующую стадию (товар - "собака").

Матрица БКГ помогает выполнению двух функций: принятию решений о намеченных позициях на рынке и распределению стратегических средств между различными зонами хозяйствования в будущем.

Суть портфельного анализа заключается в определении того, у каких подразделений изъять ресурсы (изымают у «дойной коровы») и кому их передать (отдают «звезде» или «проблеме»).

Основные рекомендации Бостонской консультационной группы по корпоративному портфелю представлены в табл. 9.1.

Таблица 9.1

Предсказания и рекомендации Бостонской матрицы

Вид стратегической единицы бизнеса	Прибыль	Денежные потоки	Возможная стратегия
«Проблема»	Низкая, растущая, нестабильная	Отрицательные	Анализ: сможет ли бизнес подняться до уровня «звезды»?
«Звезда»	Высокая стабильная, растущая	Примерно нулевые	Инвестиции для роста
«Дойная корова»	Высокая, стабильная	Положительные, стабильные подразделения	Поддержание прибыльности инвестиций в другие подразделения
«Собака»	Низкая, нестабильная	Примерно нулевые	Ликвидация подразделения/ «сбор урожая»

Среди достоинств *матрицы БКГ*, прежде всего, стоит отметить ее простоту. Главным достоинством матрицы *БКГ* является то, что она заостряет внимание на *движении наличности и на инвестиционных характеристиках каждой бизнес-единицы*, дает простую и наглядную картину сравнительной «силы» каждой бизнес-единицы в корпоративном портфеле, стимулирует высшее руководство отдельно оценивать каждый вид бизнеса предприятия, устанавливать для него цели и перераспределять ресурсы.

Выводы, которые могут быть получены при использовании матрицы *BCG*, следующие:

- Средства, создаваемые «денежными коровами», должны использоваться для поддержки развития «вопросительных знаков» и взращивания восходящих «звезд».

- Из имеющих наиболее слабые и неопределенные перспективы «вопросительных знаков» необходимо изъять инвестиции.

- Организация должна выйти из любого вида деятельности, который определяется как «собака». Однако существуют некоторые ситуации, в которых «собак» необходимо сохранить, так как они дают основу для развития «звезд» или же будут держать «денежных коров» конкурента под угрозой.

- Если в компании недостает крупных «денежных коров», «звезд» или «вопросительных знаков», она должна рассмотреть возможность приобретений или изъятия инвестиций для того, чтобы получить более «здоровый» портфель.

Основная критика подхода БКГ сводится к следующему:

- ✓ В матрице предусмотрены только *два измерения* и не рассматриваются многие другие факторы, от которых зависит прибыльность и рост бизнеса.
- ✓ Позиция стратегической единицы бизнеса существенно зависит от определения границ и масштабов рынка.
- ✓ Игнорируется взаимозависимость хозяйственных единиц.
- ✓ Гипотеза о зависимости между относительной долей рынка и потенциалом прибыльности применима лишь при наличии опытной кривой, т.е. в основном в отраслях массового производства.
- ✓ Матрица не учитывает стратегии дифференциации продукции или фокусирования на определенном сегменте рынка. В расчет в основном принимается лишь стратегия, основанная на снижении издержек, когда ценовая конкуренция и эффект опыта приобретают особое значение.

Существует множество усовершенствований оригинальной матрицы BCG, включая *матрицу МакКинси* и *анализ жизненного цикла*.

9.3. Матрица General Electric – McKinsey (МакКинзи)

Одним из методов *портфельного анализа* является метод, разработанный консультационной компанией МакКинзи совместно с фирмой «Дженерал Электрик». В матрице МакКинзи вместо показателя *темпов роста отрасли* (как в матрице БКГ) использован параметр *привлекательности отрасли*, а вместо относительной доли рынка – *позиция бизнес-единицы в конкуренции* (конкурентный статус). Оба элемента вертикального и горизонтального построения матрицы характеризуются комплексом величин, а не определяются единственным показателем.

Для построения матрицы необходимо выполнить следующие шаги:

1. Оценить *привлекательность отрасли*, выполнив следующие процедуры:

- а) выбрать существенные *факторы оценки* привлекательности отрасли.

Таковыми факторами могут быть размер отрасли, темпы её роста, интенсивность конкуренции в отрасли, барьеры входа и выхода из отрасли, структура отраслевых затрат, юридические ограничения бизнеса в отрасли, уровень рентабельности производства в отрасли, сезонные и циклические колебания в отрасли,

потребности в капиталовложениях, угрозы и возможности развития отрасли, динамика цен в отрасли, чувствительность рынка к ценам, географические преимущества рынка, уровень загрузки производственных мощностей в отрасли, воздействия социального и экологического факторов, характер государственного регулирования в отрасли.

б) присвоить *вес* каждому фактору, который отражает его значимость с точки зрения корпоративных целей. Сумма весов равна единице.

в) дать *оценку рынка (отрасли)* по каждому из выбранных факторов от 1 (непривлекательный) до 5 (очень привлекательный).

г) умножить вес на оценку и, просуммировав полученные значения по всем факторам, получить *рейтинг привлекательности отрасли*. Оценки привлекательности рассчитываются для каждой отрасли, представленной в портфеле корпорации. Уровень привлекательности отрасли определяет ее положение в матрице по вертикали.

Таблица 9.2

Оценка привлекательности отрасли

Фактор	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
Размер отрасли	0,15	4	0,60
Темп роста	0,25	3	0,75
Интенсивность конкуренции	0,15	3	0,45
Отраслевая рентабельность	0,25	3	0,75
Чувствительность к инфляции	0,10	2	0,20
Энергоемкость	0,10	4	0,40
Рейтинг			3,15

2. Оценить *конкурентную позицию стратегической единицы бизнеса* с использованием процедуры, аналогичной описанной на предыдущем этапе.

Основными факторами *оценки конкурентной позиции* являются: доля рынка, контролируемая фирмой; темп роста бизнес-единицы, структура затрат фирмы, уровень рентабельности и использования производственных мощностей бизнес-единицы, эффективность системы маркетинга, корпоративная культура, имидж фирмы, уровень менеджмента, качество продукции, технологический уровень оборудования.

В результате получается *рейтинг конкурентной позиции стратегической единицы бизнеса*. Оценка позиции в конкуренции каждого подразделения определяет его положение по горизонтали матрицы.

3. Нанести бизнес-единицы на матрицу в форме *окружностей*. При этом координаты центров каждой окружности совпадают с вычисленными на этапах 1 и 2 рейтингами соответствующих бизнес-единиц, а размер кругов пропорционален размеру отрасли (рынка). Сектор внутри круга отражает долю рынка данного хозяйственного подразделения или компании. Построенная таким образом матрица характеризует текущее состояние корпоративного портфеля.

По отношению к бизнес-единицам, которые попали в квадранты «успех», фирма должна применять стратегию интенсивного развития, осуществляя приоритетное инвестирование в эти бизнес-единицы.

В отношении бизнес-единиц в квадранте «проблема» фирма должна предпринять усилия по улучшению их конкурентной позиции.

Бизнес-единицы, попавшие в квадранты «поражение», соответствуют «собакам» из матрицы БКГ. В данные бизнес-единицы инвестировать нежелательно.

Бизнес-единицы в квадранте «доходный бизнес» соответствуют «дойным коровам» из матрицы БКГ.

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.

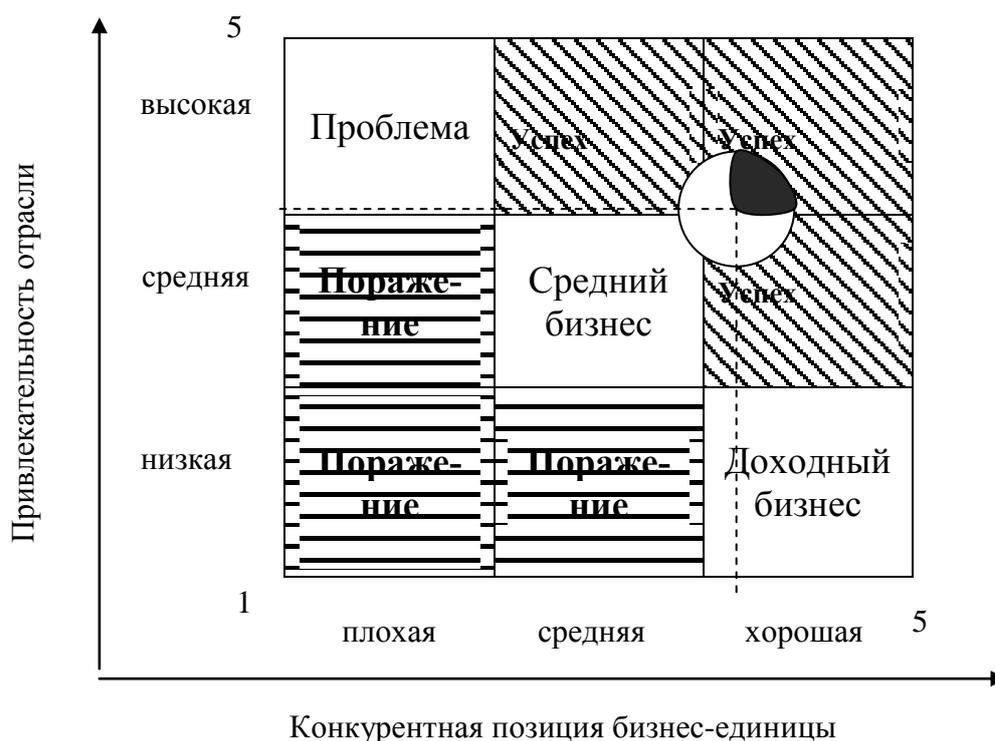


Рис. 9.2. Матрица МакКинзи

Матрица МакКинзи является более совершенной, так как в ней рассматривается существенно большее число факторов, в силу чего она не приводит к столь упрощённым выводам, как Бостонская матрица. Однако в отличие от матрицы БКГ в ней отсутствует логическая связь между показателями конкурентоспособности и денежными потоками.

9.4. Матрица И. Ансоффа

Матрица известного американского специалиста по стратегическому менеджменту *Игоря Ансоффа* предназначена для описания возможных стратегий предприятия в условиях растущего рынка.

		Рынок	
		Старый	Новый
Товар	Старый	Стратегия <i>совершенствования деятельности</i>	Стратегия <i>развития рынка</i>
	Новый	Стратегия <i>товарной экспансии</i>	Стратегия <i>диверсификации</i>

Рис. 9.3. Матрица Ансоффа

При выборе *стратегии совершенствования деятельности* предприятия необходимо обратить внимание на мероприятия маркетинга для имеющихся товаров на существующих рынках. Необходимо провести изучение целевого рынка предприятия, разработать мероприятия по продвижению продукции и увеличению эффективности деятельности на существующем рынке. В этом случае доход обеспечивается за счёт рационализации производства и сбыта (снижение себестоимости, реклама, сервис, предоставление скидок). Эта стратегия эффективна при ненасыщенном рынке и имеет следующие *альтернативные варианты*:

- развитие первичного спроса путём привлечения новых пользователей товара, побуждение покупателей к более частому использованию или к большему разовому потреблению товара, поиск новых возможностей использования товара.
- увеличение доли рынка за счёт привлечения покупателей фирм-конкурентов посредством активных маркетинговых мероприятий (развития сбытовой сети, использования стимулирующих мероприятий, гибкой ценовой политики, развития сервисных услуг). Обычно эта стратегия используется на стадии зрелости жизненного цикла товара.
- приобретение рынков путём слияния или поглощения фирм-конкурентов.
- концентрация на рентабельных рыночных сегментах.

Стратегия *товарной экспансии* предполагает разработку новых или усовершенствование существующих товаров с целью увеличения продаж. Предприятие может осуществлять такую стратегию на уже известном рынке, отыскивая и заполняя рыночные ниши. Предприятие может добавлять потребительские характеристики к существующим товарам (наряду с телевизорами производятся видеодвойки) или расширять ассортимент выпускаемой продукции за счёт различной упаковки, разных размеров товара, выпуска дополняющих товаров.

Стратегия *развития рынка (рыночной экспансии)* направлена на поиск новых географических рынков или новых сегментов рынка для уже освоенных товаров. Такая стратегия связана со значительными затратами и более рискованна, чем обе предыдущие, но в перспективе более доходна. Однако выйти напрямую на новые географические рынки довольно трудно, так как они заняты другими фирмами.

Стратегия *диверсификации* предполагает разработку новых видов продукции одновременно с освоением новых рынков. Она является наиболее риско-

ванной и дорогостоящей. Главные причины диверсификации российских предприятий – стремление уменьшить или распределить риск, стремление уйти со стагнирующих рынков и получить финансовые выгоды от работы в новых областях. Главная опасность диверсификации связана с распылением сил, а также с проблемами управления диверсифицированными предприятиями.

Вопросы для самоконтроля

1. Дайте определение понятиям: стратегическая единица бизнеса (СЕБ), сегмент рынка, стратегической зоны хозяйствования.
2. Что представляет собой портфельный анализ?
3. Назовите этапы процесса портфельного анализа.
4. Назовите главное достоинство и недостаток портфельного анализа.
5. Охарактеризуйте матрицу Бостонской консалтинговой группы.
6. В основе матрицы БКГ какие лежат два предположения?
7. Какие четыре сценария развития продукта предполагает матрица БКГ?
8. Какие выделяют траектории (сценарии) развития в корпоративном портфеле?
9. Назовите достоинства и недостатки матрицы БКГ.
10. Охарактеризуйте матрицу General Electric – McKinsey: методику построения матрицы МакКинзи.
11. Как построить матрицу МакКинзи (шаги)?
12. Дайте характеристику матрицы Ансоффа «продукт - рынок».

10. СТРАТЕГИИ МЕЖДУНАРОДНОГО РАЗВИТИЯ КОРПОРАЦИЙ

10.1. Причины выбора международных стратегий

10.2. Направления международного стратегического развития

10.3. Франчайзинг

10.4. Оффшорное производство

10.1. Причины выбора международных стратегий

Начиная с 1980-х годов глобальная конкуренция становится столь важным фактором развития мировой и национальных экономик, что она начинает решающим образом влиять на стратегическое планирование и управление не только в крупнейших транснациональных корпорациях (ТНК), но и в компаниях, которые традиционно ориентировались на национальный рынок. Компании прямо или косвенно (через интересы своих стейкхолдеров) включаются в процессы, протекающие в международном бизнесе.

Причины выбора международных стратегий. П. Коттер (1980) выделяет следующие группы факторов, которые определяют, будет ли для компании привлекательным международный вариант развития бизнеса или нет.

Факторы вытеснения. Они порождаются недостатком возможностей для развития бизнеса на местном рынке в связи с низкими ценами на продук-

цию или ограничениями со стороны правительства (например, антимонопольное законодательство) и часто являются причиной обращения компании к изучению возможностей деятельности на международных рынках.

Факторы втягивания. Они возникают при существовании за рубежом лучших условий для развития бизнеса.

Г. Луффман и др. проводят разграничения между *первичными* и *вторичными* мотивами, вызывающими интерес к международной деятельности.

Первичные мотивы включают в себя ориентированные на зарубежный рынок вложения, ведущие к снижению затрат, а также вертикальные зарубежные вложения, направленные на снижение расходов на сырье или другие основные ресурсы на входе. Решения по иностранным инвестициям редко принимаются с одной целью – более вероятно, что это могут быть смешанные мотивы.

Вторичные мотивы могут включать следующее: ситуацию с возможностями инвестирования в своей компании, реакцию фирмы на внешние условия среды, такие как трудности снабжения рынка другими способами.

Типичные трудности:

- преодоление различий национальных культур;
- проблемы в решении того, какими должны быть продукты (услуги), чтобы стать привлекательными для различных иностранных рынков;
- сложности в переводе валюты и курсах обмена валют;
- вопросы, связанные с предсказанием затрат и прибыльностью, так как они основываются на прогнозировании движения курсов валют, а неправильное прогнозирование может обойтись очень дорого;
- проблемы при выборе стратегий структуры управления организации;
- вопросы с ценообразованием при внутрифирменном обмене полуфабрикатами и другими продуктами, произведенными в разных странах, а также трудности в измерении прибыльности или убыточности различных подразделений;
- проблемы с налогами при осуществлении переводных процедур;
- присутствие политического риска, связанного с вероятностью того, что зарубежные вклады предприятия могут быть скованы политикой правительства страны-хозяина. Этот вопрос должен быть проанализирован очень внимательно.

10.2. Направления международного стратегического развития

Внешиэкономическая деятельность фирмы – это деятельность, связанная с экспортом и импортом товаров, капиталов, технологий, услуг, осуществлением совместных проектов. Фирма выходит на внешние рынки в целях расширения производства, продления жизненного цикла товара, более полной загрузки производственных мощностей и использования своих конкурентных преимуществ. Возможны следующие *стратегии выхода на зарубежные рынки*.

Экспорт (от лат. вывожу) – вывоз за границу товаров, проданных иностранным покупателям, предназначенных для продажи на иностранных рынках или для переработки в другой стране. К экспорту относят также перевозку то-

варов транзитом через другую страну и вывоз привезенных из другой страны товаров для продажи их в третьей стране (*резэкспорт*).

Прямой экспорт. Фирма проводит экспортные операции самостоятельно, без посредников через собственный экспортный отдел, через торговый филиал за рубежом или через зарубежных дистрибьюторов и агентов.

Косвенный экспорт. Фирма пользуется услугами независимых международных посредников (отечественные оптовики-экспортёры, международные торговые компании, зарубежные торговые фирмы). Косвенный экспорт – это самый дешёвый и наименее рискованный способ внешнеэкономической деятельности. Он не предполагает больших капиталовложений в создание собственной торговой сети и позволяет использовать профессиональные знания и навыки местных посреднических фирм.

Прямое инвестирование за рубежом, вложение капитала за рубеж посредством создания в другой стране собственных предприятий, производств, т.е. это право, дающее контроль над объектом вложения (контрольный пакет акций).

Участие в экспортно-импортных операциях часто является единственным выбором для малой фирмы, которая стремится выйти на международный рынок. Это также вариант для более крупных компаний, которые хотят прорваться на международный рынок с минимальным объемом вложений. Выделяются три важных элемента, определяющих успех в области экспорта:

- наличие в организации специалистов по экспортным продажам;
- необходимость концентрации компании на ее важнейших иностранных рынках, а не реализация стратегии нескоординированных продаж за границу;
- необходимость тщательного выбора, подготовки и контроля иностранных посредников и обеспечения наличия эффективной обратной связи с иностранным рынком.

Отметим основные преимущества и недостатки экспортно-импортного варианта международной стратегии.

Преимущества:

- относительно дешевый и не обремененный высокими рисками метод продажи товара за рубеж;
- наличие широкого спектра услуг для компании, которая не обладает специалистами и опытом;
- работа с документацией и иностранной валютой может продлиться экспертами;
- это стратегия, открытая для компании любых размеров;
- финансовую помощь по этому варианту могут оказать более подготовленные банки.

Недостатки:

- возможны значительные затраты на адаптацию производства;
- постоянные затраты при продажах в небольших объемах могут быть достаточно значительными;

– если иностранный дистрибьютер работает плохо, фирма всегда может отказаться от его услуг, так как в некоторых странах существуют строгие законы, создающие препятствия для прекращения отношений с ним;

– может существовать необходимость прямых вложений в маркетинговые структуры без пропорциональных вложений в производственные мощности;

– сама компания на иностранном рынке слабо представлена.

Это всего лишь переходная стратегия, однако большее вовлечение в международный бизнес требует дополнительной подготовки.

10.3. Франчайзинг

Договор о франшизе может принимать множество форм, но в своей основе представляет деловое соглашение, по которому одна сторона разрешает другой вести деятельность, используя ее товарный знак, логотип, продукцию, а также методы ведения операций в обмен на вознаграждение. Если лицензирование связано с производственным компонентом деятельности, то договор о франшизе связан со сбытом.

Часто франшиза используется в розничной торговле, работе закусочных, гостиничном деле и широко применяется в международном масштабе (например, *McDonald's*). Договор о франшизе обычно требует выплаты вознаграждения вперед, а затем процентов с прибыли. В обмен на это предоставляющий привилегию обеспечивает необходимую помощь и в некоторых случаях может требовать закупки товаров или поставок, чтобы поддерживался уровень качества.

Договор о франшизе дает ряд выгод, в частности:

– обеспечивает предоставляющего франшизу притоком дохода, а ее получившего – товаром (услугой) и маркетинговым комплексом, способствующим быстрому развитию рынка;

– позволяет компании быстро расти в нескольких местах без значительных вложений капитала, которые могли бы понадобиться, если бы компания росла иным способом;

– устраняет часть потребностей в развитии управленческих навыков, необходимых для того, чтобы справиться с большой распыленной организацией;

– является подходящей стратегией для вовлечения в нее малых фирм, при этом риск значительно меньше, чем при независимом начале дела.

Существует несколько факторов риска, связанных с договором о франшизе. Сюда входят проблемы контроля качества, плохие показатели собственной сети розничной торговли и в конкуренции с другими торговыми организациями, получившими франшизу.

10.4. Оффшорное производство

Оффшорное производство означает, что одна стадия производственного процесса размещается за рубежом для того, чтобы уменьшить затраты. Оффшорная фирма обычно открывается в стране с невысокой стоимостью рабочей

силы, а конечный продукт продается на внутреннем рынке страны, в которой зарегистрирована корпорация. Это довольно распространенная стратегия в области, например, электроники и текстиля.

Оффшорное производство целесообразно использовать в случаях, когда:

- продукция требует значительных затрат из-за больших объемов неквалифицированного труда;
- вес продукции относительно мал в сравнении с ее стоимостью – это необходимо для снижения расходов;
- в стране, выбранной для производства продукции, низкие тарифы на сырье и энергию;
- продукция стандартизирована и имеет стандартный производственный процесс.

Оффшорное производство обычно имеет следующие преимущества:

- может являться источником значительного конкурентного преимущества;
- существенно облегчается решение управленческих задач, которые обеспечивают стандартизацию продукции и процесс производства;
- для организации оффшорного производства существует большое количество стран;
- процесс управления может осуществляться на значительных расстояниях с помощью электронной связи, которая намного облегчает его.

Вопросы для самоконтроля

1. Что представляет собой внешнеэкономическая деятельность?
2. С какими трудностями сталкиваются компании в международной деятельности?
3. Дайте определения таким понятиям, как экспорт, импорт.
4. Назовите преимущества и недостатки экспортно-импортного варианта международной деятельности.
5. Что представляет собой франчайзинг?
6. Что такое оффшорное производство?
7. С какими проблемами сталкиваются компании при разработке и реализации международной стратегии?

**Перечень вопросов к экзамену
по дисциплине «Стратегический менеджмент»**

1. Определения стратегического менеджмента. Сравнительная характеристика оперативного и стратегического менеджмента.
2. Два подхода к определению понятия «стратегия». Процесс стратегического управления.
3. Понятие миссии организации: широкая и узкая трактовка. Цели формулирования миссии организации.
4. Имидж организации. Характеристики благоприятного имиджа.
5. Понятие о целях организации. Значимость целей в менеджменте. Виды целей.
6. Ранжирование целей. Официальные и операционные цели. Согласование целей по горизонтали и вертикали.
7. «Дерево целей»: понятие, правила построения. Управление по целям (МВО).
8. Основные подходы к установлению целей. Основные направления установления целей. Требования, предъявляемые к целям.
9. Понятие об анализе среды. Анализ экономической и политико-правовой компоненты макроокружения организации.
10. Анализ макроокружения организации (*социокультурные и технологические факторы*). Система отслеживания состояния компонентов макроокружения.
11. Анализ микроокружения организации: покупатели и поставщики. Условия, определяющие конкурентную силу поставщиков и покупателей.
12. Модель пяти сил конкуренции по М. Портеру. Условия усиления конкурентной борьбы в отрасли.
13. Стратегический анализ конкурентов: цели, направления, источники информации. Сегментация конкурентов. Позиционные карты стратегических групп конкурентов.
14. Компоненты («срезы») анализа внутренней среды и их составляющие.
15. Методы анализа внутренней среды организации. Цепочка ценностей М. Портера.
16. Метод анализа среды SWOT. Составление профиля среды.
17. Понятия: портфель предприятия, стратегическая бизнес-единица, сегмент рынка, стратегическая зона хозяйствования, портфельный анализ. Критерии выделения бизнес-единиц компании General Electric.
18. Этапы процесса портфельного анализа. Направления использования результатов портфельного анализа. Преимущества и недостатки портфельного анализа.
19. Матрица Бостонской консалтинговой группы (BCG): методика построения, преимущества матрицы, критика подхода BCG.
20. Матрица Бостонской консалтинговой группы (BCG): характеристики бизнес-единиц в квадрантах матрицы.
21. Методика построения портфельной матрицы *McKinsey – General Electric*.
22. Матрица И. Ансоффа.
23. Понятие о конкурентном преимуществе фирмы и ее продукта. Стратегии достижения конкурентных преимуществ по М. Портеру.
24. Стратегия лидерства в издержках: сущность, условия реализации, преимущества, риски. Кривая опыта.
25. Стратегия дифференциации: сущность, виды дифференциации, преимущества и риски.

26. Стратегия фокусирования (узкой специализации, рыночной «ниши»): сущность, причины выбора, риски.
27. Стратегия первоходца (раннего выхода на рынок): сущность, преимущества и риски. Процесс разработки нового продукта.
28. Основные сферы проведения стратегических изменений. Сопротивление изменениям: причины, методы преодоления.
29. Группы влияния (стейкхолдеры) и властные отношения в стратегическом менеджменте.

ТЕСТЫ

1. Какой этап разрабатывался и совершенствовался в первой четверти XX века, значительный вклад в развитие внесла школа научного менеджмента (Гантт, Тейлор, Эмерсон)
- а) Бюджетирование и контроль
 - б) Долгосрочное планирование
 - в) Стратегическое планирование
 - г) Стратегический менеджмент
2. Возникновение стратегического менеджмента как самостоятельной научной дисциплины было связано с:
- а) ограничениями оперативного планирования менеджмента;
 - б) ограничениями функционального планирования менеджмента;
 - в) ограничениями долгосрочного планирования менеджмента.
3. Какой этап характеризуется медленным нарастанием характеристик изменчивости внешней среды, этап основывается на выявлении текущих изменений определенных экономических показателей деятельности организации и экстраполяции выявленных тенденций в будущее?
- а) Бюджетирование и контроль
 - б) Долгосрочное планирование
 - в) Стратегическое планирование
 - г) Стратегический менеджмент
4. Основная идея какого этапа заключается в представлении о стабильной среде организации как внутренней, так и внешней, т.е. существующие условия деятельности фирмы в будущем существенно не изменяется?
- а) Бюджетирование и контроль
 - б) Долгосрочное планирование
 - в) Стратегическое планирование
 - г) Стратегический менеджмент
5. Возникновение стратегического менеджмента как самостоятельной научной дисциплины было связано с:
- а) технологическими взрывами, вызванными научно-технической революцией, требующими прогнозирования новых производственно-технологических прорывов, возможных в будущем;
 - б) новыми представлениями о стабильной среде организации как внутренней, так и внешней, которые можно экстраполировать в будущее;
 - в) насыщением рынка товаров и услуг в развитых странах, что приводило к усилению конкуренции.
6. Какой этап в нашей стране известен как метод «планирования от достигнутого», широко использовался в условиях централизованного управления советской экономикой?
- а) Бюджетирование и контроль
 - б) Долгосрочное планирование
 - в) Стратегическое планирование
 - г) Стратегический менеджмент
7. Для какого менеджмента своевременность и точность реакции организации на новые запросы рынка и изменения в организации в зависимости от изменения окружения является основным критерием эффективности:
- а) оперативный менеджмент
 - б) стратегический менеджмент
8. Авторы данного подхода акцентируют внимание на определении долгосрочных целей организации и путей их достижения.

- а) движущих сил
- б) сил пяти конкуренции
- в) карт стратегических групп
- г) ключевых факторов успеха
- д) цепочки ценностей

18. Миссия ___ приводит предприятие к большому конфликту с конкурентами, так как непредсказуемые действия конкурентов будут вносить свой вклад в неопределенность внешней среды, при работе в новых и развивающихся отраслях.

- а) «наращивать»
- б) «поддерживать»
- в) «пользоваться достижениями»

19. Миссию ___ обычно выбирают предприятия с большой долей рынка в быстро растущих отраслях

- а) миссия «наращивать»
- б) миссия «поддерживать»
- в) миссия «пользоваться достижениями»

20. Стратегическая ориентация стратегии ___ нацелена на весь рынок, при этом в производстве фирма стремится создать ценность для покупателей и высокое качество

- а) лидерства в затратах
- б) дифференциации
- в) оптимальных издержек
- г) фокусирования, основанная на низких издержках
- д) фокусирования, основанная на дифференциации

21. С помощью анализа ___ можно определить реальные преимущества в минимизации издержек или дифференциации, чтобы добавить своим потребителям определенную ценность.

- а) анализ движущих сил
- б) анализ сил пяти конкуренции
- в) анализ карты стратегических групп
- г) анализ ключевых факторов успеха
- д) анализ цепочки ценностей

22. Стратегия ___ нацелена на увязку уникальных возможностей с удовлетворением специфических требований покупателей

- а) лидерства в затратах
- б) дифференциации
- в) оптимальных издержек
- г) фокусирования, основанная на низких издержках
- д) фокусирования, основанная на дифференциации

23. Предприятия, осуществляющие миссию ___, сталкиваются с большой неопределенностью внешней среды, поскольку и технология, и спрос, и взаимоотношения с клиентами и поставщиками, и структура конкуренции изменяются быстро и непредсказуемо для данного предприятия.

- а) миссия «наращивать»
- б) миссия «поддерживать»
- в) миссия «пользоваться достижениями»

24. Миссия ___ связана с удержанием завоеванной доли рынка, конкурентной позиции предприятия.

- а) миссия «наращивать»
- б) миссия «поддерживать»
- в) миссия «пользоваться достижениями»

25. Стратегическая ориентация стратегии __ нацелена на весь рынок, при этом основой конкурентного преимущества выступает предложение товаров со свойствами, отличными от товара конкурента
- а) лидерства в затратах
 - б) дифференциации
 - в) оптимальных издержек
 - г) фокусирования, основанная на низких издержках,
 - д) фокусирования, основанная на дифференциации
26. Миссию __ обычно применяют предприятия на стадии зрелости или стадии спада.
- а) «наращивать»
 - б) «поддерживать»
 - в) «пользоваться достижениями»
27. Стратегия __ нацелена на увязку разумных цен с удовлетворением специфических требований покупателей.
- а) лидерства в затратах
 - б) дифференциации
 - в) оптимальных издержек
 - г) фокусирования, основанная на низких издержках
 - д) фокусирования, основанная на дифференциации
28. Стратегическая ориентация стратегии __ нацелена на весь рынок, при этом основой конкурентного преимущества выступает более низкие издержки, чем у конкурентов.
- а) лидерства в затратах
 - б) дифференциации
 - в) оптимальных издержек
 - г) фокусирования, основанная на низких издержках
 - д) фокусирования, основанная на дифференциации
29. При проведении анализа __ деятельность фирмы делится на две части: первичную и вторичную.
- а) анализ движущих сил
 - б) анализ сил пяти конкуренции
 - в) анализ карты стратегических групп
 - г) анализ ключевых факторов успеха
 - д) анализ цепочки ценностей
30. Предприятия, осуществляющие миссию __, сталкиваются с небольшой неопределенностью внешней среды, поскольку и технология, и спрос, и взаимоотношения с клиентами и поставщиками, и структура конкуренции изменяются медленно и более предсказуемо.
- а) миссия «наращивать»
 - б) миссия «поддерживать»
 - в) миссия «пользоваться достижениями»
31. Стратегическая ориентация стратегии __ нацелена на весь рынок, при этом производство стремится на снижение издержек без потери качества.
- а) лидерства в затратах
 - б) дифференциации
 - в) оптимальных издержек
 - г) фокусирования, основанная на низких издержках,
 - д) фокусирования, основанная на дифференциации
32. Стратегия __ более других конкурентных стратегий приближена к реальной действительности, где гораздо чаще встречается желание приобрести товар среднего качества по цене ниже средней или товар хорошего качества по средней цене.
- а) лидерства в затратах
 - б) дифференциации

- в) оптимальных издержек
- г) фокусирования, основанная на низких издержках,
- д) фокусирования, основанная на дифференциации,

33. Стратегия ____ ориентируется одновременно на сочетание качества товара и разумности цены.

- а) лидерства в затратах
- б) дифференциации
- в) оптимальных издержек
- г) фокусирования, основанная на низких издержках,
- д) фокусирования, основанная на дифференциации,

34. Анализ ____ помогает определить структуру сил конкурентных преимуществ.

- а) анализ движущих сил
- б) анализ сил пяти конкуренции
- в) анализ карты стратегических групп
- г) анализ ключевых факторов успеха
- д) анализ цепочки ценностей

35. Лидерство в реализации конкурентной стратегии ____ может быть достигнуто благодаря таким подходам, как экономия на масштабах производства, следствие кривой опыта и т.п.

- а) лидерства в затратах
- б) дифференциации
- в) оптимальных издержек
- г) фокусирования, основанная на низких издержках,
- д) фокусирования, основанная на дифференциации,

36. ____ – это стратегия, которая описывает общее направление роста крупной фирмы, развития ее производственно-сбытовой базы.

- а) функциональные стратегии
- б) деловая стратегия
- в) корпоративная стратегия
- г) операционная стратегия

37. ____ – это стратегия обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ на уровне хозяйственного подразделения.

- а) функциональные стратегии
- б) деловая стратегия
- в) корпоративная стратегия
- г) операционная стратегия

38. Эта стратегия часто воплощается в бизнес-планах; показывает, как предприятие будет конкурировать на конкретном товарном рынке, как именно и по каким ценам будет продаваться продукция, как будут ее рекламировать и т.д.

- а) функциональные стратегии
- б) деловая стратегия
- в) корпоративная стратегия
- г) операционная стратегия

39. К ____ стратегиям относятся стратегии маркетинга, финансовая, производственная, кадровая стратегия, стратегия НИОКР и т. д.

- а) функциональные стратегии
- б) деловая стратегия
- в) корпоративная стратегия
- г) операционная стратегия

40. ____ – это узкая стратегия для основных структурных единиц внутри функциональных единиц: заводов, местных и региональных отделов.

- а) функциональные стратегии
- б) деловая стратегия
- в) корпоративная стратегия
- г) операционная стратегия

ПЕРЕЧЕНЬ РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

1. Парахин В.Н. Стратегический менеджмент, серия: бакалавриат: Учебник/ В.Н. Парахин, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко.- 6-е изд., стер, - М.:КНОРУС, 2012, - 496 с.
2. Долгов А.И. Стратегический менеджмент: Учебное пособие, 3-е изд. [ЭР] /А.И. Долгов, Е.А. Прокопенко. - М.: Флинта, 2011. - 280 с. http://e.lanbook.com/books/element.php?p11_id=44091 (э/б «Лань»)
3. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент: [текст]: учебник/ А.Н. Фомичев. - М.: Дашков и К, 2014. - 468
4. Шаймиева, Э.Ш. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Э.Ш. Шаймиева; Институт экономики, управления и права (г. Казань). - Казань: Познание, 2014. - 136 с. : ил., табл. - Библиогр.: с. 123-125. ; [ЭР].- URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=257829>
5. Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Б.Т. Кузнецов. - М. : Юнити-Дана, 2012. - 624 с. - ISBN 978-5-238-01209-4; [ЭР]. URL:<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=117473>
6. Панов, А.И. Стратегический менеджмент: учебное пособие/ А.И. Панов, И.О. Коробейников, В.А. Панов. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 303 с. - ISBN 5-238-01052-4; [ЭР]. URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=117341>
7. Аналоуи, Ф. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий: учебник [ЭР] / Ф. Аналоуи, А. Карамии. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 399 с. <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=117339&sr=1>
8. Хангер, Д. Основы стратегического менеджмента: учебник [ЭР] / Д. Хангер, Т. Уиллен. - 4-е изд. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 320 с. <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=116763&sr=1>

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

1. Сайт Федеральной службы государственной статистики России (Росстат) <http://www.gks.ru>
2. Электронная энциклопедия «Википедия» <http://ru.wikipedia.org/wiki/>
3. Федеральный портал «Российское образование» <http://www.edu.ru>
4. Сайт Министерства экономического развития РФ <http://www.economy.gov.ru>
5. Сайт Министерства финансов РФ <http://www.minfin.ru/ru/>
6. Административно-управленческий портал <http://www.aup.ru/>
7. Портал «Корпоративный менеджмент» <http://www.cfin.ru/>
8. <http://new.elib.altstu.ru/> Электронная библиотека образовательных ресурсов Алтайского государственного технического университета им. И.И.Ползунова.
9. <http://e.lanbook.com/> Электронно-библиотечная система издательства «Лань».
10. <http://biblioclub.ru/> Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека онлайн».

ОСАДЧАЯ ОЛЬГА ПЕТРОВНА

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Учебное пособие для студентов очной и заочной форм обучения
направления «Менеджмент»

Редактор Е. Ф. Изотова

Подписано к печати 29.12.17. Формат 60x84/16.

Усл. печ. л. 6,06. Тираж 55 экз. Заказ № 171646. Рег. № 30.

Отпечатано в ИТО Рубцовского индустриального института
658207, Рубцовск, ул. Тракторная, 2/6.