



**Михалева О.М., Матюшкина И.А.**

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ.  
ТЕОРИЯ ПРИНЯТИЯ  
СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

**Учебное пособие для бакалавров**



**2020 г.**

**Михалева О.М., Матюшкина И.А.**

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ.  
ТЕОРИЯ ПРИНЯТИЯ  
СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

**Учебное пособие для бакалавров**



**2020 г.**

УДК 65.0 (075.8)  
ББК 65.9(2Р)290.я73  
М-69

#### **Авторы:**

**Михалева Ольга Михайловна** – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и управления Брянского государственного университета имени академика И.Г. Петровского

**Матюшкина Ирина Алексеевна** – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и управления Брянского государственного университета имени академика И.Г. Петровского

#### **Рецензенты:**

**Чирков Евгений Павлович** – доктор экономических наук, профессор, руководитель научного отдела «Экономика и предпринимательство в АПК» БГАУ, заслуженный экономист России

**Юркова Ольга Николаевна** – кандидат экономических наук, доцент кафедры информационных технологий ФГБОУ ВО «Брянский государственный инженерно-технологический университет»

Михалева, О.М. Стратегический менеджмент. Теория принятия стратегических решений / О.М. Михалева, И.А. Матюшкина. – Москва : LAP Lambert Academic Publishing RU, 2020. – 205 с.

ISBN 978-620-2-51521-4

В учебном пособии «Стратегический менеджмент. Теория принятия стратегических решений» рассмотрены вопросы стратегического управления, стратегического анализа внешней среды и оценки стратегического потенциала, разработки стратегий и стратегических решений в организации, представлен процесс реализации стратегий и стратегических решений. Рассмотренные в пособии темы отражают общую логику изучаемого курса, сопровождаются контрольными вопросами, вопросами для самостоятельной работы, практическими заданиями.

Учебное пособие предназначено для преподавания дисциплин «Стратегический менеджмент», «Разработка управленческих решений» для студентов всех форм обучения по направлению 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата). Пособие имеет практическую значимость для студентов и преподавателей экономических вузов и факультетов, а также всех, кто интересуется стратегическим управлением и изучает данную проблематику самостоятельно.

© Михалева О.М., Матюшкина И.А., 2020г.

© LAP Lambert Academic Publishing RU, 2020г.

## СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ.....	5
РАЗДЕЛ 1. ПРИРОДА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ И СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ.....	6
Тема 1. Эволюция стратегического менеджмента.....	6
Тема 2. Особенности стратегического управления .....	14
Тема 3. Процесс стратегического управления .....	24
Тема 4. Формирование стратегического видения и миссии организации.....	28
Тема 5. Стратегическое целеполагание .....	32
РАЗДЕЛ 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ.....	38
Тема 6. Понятие внешней среды организации. Анализ макроокружения. ....	38
Тема 7. Отраслевой анализ в стратегическом менеджменте .....	48
Тема 8. Анализ микроокружения организации.....	58
Тема 9. Стратегический потенциал организации и его анализ .....	65
Тема 10. Ситуационный анализ .....	73
РАЗДЕЛ 3. СТРАТЕГИЯ И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ.....	86
Тема 11. Сущность и содержание стратегии организации .....	86
Тема 12. Базисные стратегии .....	92
Тема 13. Стратегии достижения конкурентных преимуществ.....	96
Тема 14. Функциональные стратегии организации .....	107
Тема 15. Стратегия и техническая политика предприятия .....	114
Тема 16. Стратегия внешнеэкономической деятельности .....	122
Тема 17. Стратегии диверсификации .....	133
Тема 18. Формирование портфеля стратегий.....	140
РАЗДЕЛ 4. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ И СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИЗМЕНЕНИЯ. ....	156
Тема 19. Формирование стратегических альтернатив .....	156
Тема 20. Процесс реализации стратегии.....	163
Тема 21. Стратегия и организационная структура .....	171
Тема 22. Стратегические изменения в организации.....	179
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	196

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Стратегическое управление в настоящее время является наиболее востребованной управленческой технологией. От эффективности его осуществления зависит успех функционирования организации, что обусловлено высокой конкуренцией во многих отраслях и сферах деятельности. В этой ситуации от своевременных и эффективных стратегических решений зависит достижение запланированных целей.

Стратегическое управление представляет собой процесс, обеспечивающий стратегическое развитие организации, ее мобильность, гибкость, которые позволяют эффективно реализовывать уже принятые стратегические решения и разрабатывать стратегии развития организации с учетом влияния изменяющихся факторов внешней и внутренней среды.

В результате освоения дисциплины студент должен:

Знать:

- понятие стратегического управления, его цели, задачи, законы и принципы;
- понятие стратегических решений, их особенности, отличие от оперативных решений;
- технологии установления стратегических целей, миссии, стратегии развития организации;
- понятие портфельного анализа, особенности разработки стратегии на основе портфельных матриц.

Уметь:

- применять современные технологии управления с целью осуществления стратегического управления организацией;
- проводить стратегический анализ внешней и внутренней среды в процессе стратегического управления;
- выбирать и применять методы анализа, моделирования и прогнозирования управленческих ситуаций, стратегических планов, разработки стратегий организации.

Владеть навыками:

- необходимыми при выработке, принятии и реализации управленческих решений стратегического характера в сложной, изменяющейся внешней среде;
- комплексного использования технологий стратегического управления, начиная от анализа и формирования видения и кончая технологиями дорожного картирования и реализации стратегических планов;
- проектирования организационных структур и управления персоналом, адекватными сфере деятельности и стратегии развития организации;
- формирования систем оценки эффективности стратегического управления, выработки рекомендаций по совершенствованию системы управления современной организацией.

Учебник включает 4 раздела, объединяющих 22 темы.

## **РАЗДЕЛ 1. ПРИРОДА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ И СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

### **Тема 1. Эволюция стратегического менеджмента**

1. Эволюция развития стратегического менеджмента.
2. Школы стратегического менеджмента.
3. Ключевые гипотезы стратегического менеджмента.
4. Этапы развития стратегического менеджмента
5. Предпосылки становления стратегического менеджмента в России.

#### **1. Эволюция развития стратегического менеджмента**

Под управлением вообще понимается деятельность по упорядочению процесса функционирования и развития естественных, технических, социальных объектов (общества в целом и его отдельных элементов – групп людей, формально или неформально объединенных в организации, отдельных индивидов).

Как любая целенаправленная деятельность, управление социальными объектами со временем стал профессиональным. Вначале оно возникло в таких сферах жизни общества, как государственная, религиозная, военная и лишь в XIX столетии с появлением крупных предприятий стало проникать в экономику.

Деловое управление хозяйственными организациями (коммерческими и некоммерческими), а также неинституционализированными самостоятельными видами деятельности, ориентированными на рынок, получило название «менеджмент».

Первоначально в конце XIX-начале XX в., в так называемую эпоху массового производства, когда спрос в целом превышал предложение, предприятия обладали гарантированными рынками сбыта, выпускали относительно постоянный, слабо дифференцированный ассортимент продукции. Хозяйственная жизнь развивалась по предсказуемой траектории. В этот период существовала так называемая «контрольная модель» управления, которая сводилась к текущему регулированию производства, сбыта, поставок, предотвращению их сбоя.

В 1930-50-е гг. наступила эпоха массового сбыта, когда предложение превысило спрос, и производителям пришлось искать способы воздействия на потребителей за счет расширения номенклатуры продукции, методов маркетинга и др.

В 1960-70-е гг. в экономике стала нарастать нестабильность, в связи с чем возникла необходимость управлять развитием организации в долгосрочной перспективе. Пока будущее оставалось еще предсказуемым, сформировалась «плановая» модель управления, в основе которой была реализация составленных на основе экстраполяции прошлых тенденций традиционных долгосрочных планов. Последние исходили из возможностей фирмы, сложившихся прежде условий, содержали стратегию активных действий и требовали для своего создания сложных математических расчетов.

Но с 1970-х гг. хозяйственная жизнь менялась уже столь стремительно и непредсказуемо, что прежними методами управлять стало вообще невозможно. Для адаптации фирмы к быстро меняющейся среде стали использоваться стратегический маркетинг и собственно стратегическое управление (управление стратегическими возможностями, выбором стратегических позиций; управление на основе ранжирования стратегических задач, реагирования на сильные и слабые сигналы, управление реализацией чрезвычайных программ и пр.).

Теория стратегического управления зародилась на стыке ряда направлений и школ менеджмента и ознаменовала начало нового этапа в его эволюции. Теоретическими основами при этом послужили концепции:

1. «корпорации, ориентированной на будущее»; она получила распространение в середине 1960-х гг. и рассматривала внутреннюю структуру фирмы и окружающую ее социально-экономическую и технологическую среду как единое целое. Первоначально акцент делался на гибкой адаптации компании к окружению, затем – на его активном изменении;

2. «управления по целям»; предполагалось, что цели (например, подразделений) корректируются, исходя из реальных обстоятельств и возможностей персонала их реализовать;

3. «ситуационного подхода»; в соответствии с ним управление есть реакция на воздействие обстоятельств. Он предполагает решение возникающих проблем с учетом взаимодействия внутренней и внешней среды (на чем делался акцент), существующих ограничений, квалификации менеджеров, принятого стиля руководства;

4. «экологической школы», ставившей вопрос об органической взаимосвязи фирмы и среды и обеспечении выживаемости компании в ее рамках как главной задаче управленческой деятельности;

5. «обслуживающих среду организаций», в центре было положение о необходимости адаптации компании к окружению при его изменении путем перестройки структуры и корректировки целей;

## **2. Школы стратегического менеджмента**

Стратегический менеджмент получил статус самостоятельной научной дисциплины с середины XX века. Как и во всякой научной дисциплине, в стратегическом менеджменте существуют различные направления, которые хотя и разделяют общие базисные принципы дисциплины, приведенные выше, но, тем не менее, по-разному расставляют исследовательские акценты, выделяя те или иные методологические приоритеты. Такие направления называются научными школами, в случае теории стратегического управления — школами стратегического менеджмента. В литературе последних лет наиболее обстоятельный анализ школ стратегического менеджмента представлен в работе Г. Минцберга, Б. Олстрэнда и Дж. Лэмпела (1997). Авторы выделяют десять научных школ, называя их в следующей последовательности (табл. 1).

Эти школы, в свою очередь, подразделяются на три группы. Первые три школы имеют предписывающий характер — их приверженцы описывают, как

должны формироваться стратегии. Так, представители первой школы, доминировавшей в 1960-е годы (а две последующие возникли на ее основе), рассматривают стратегию как процесс неформального дизайна, т.е. конструирования, проектирования, моделирования.

Таблица 1 – Школы стратегического менеджмента

Наименование научных школ	Определение стратегического процесса
1. Школа дизайна	Процесс осмысления
2. Школа планирования	Формальный процесс
3. Школа позиционирования	Аналитический процесс
4. Школа предпринимательства	Процесс предвидения
5. Школа познания	Процесс познания
6. Школа обучения	Спонтанно развивающийся процесс
7. Школа власти	Процесс переговоров
8. Школа культуры	Коллективный процесс
9. Школа внешней среды	Динамично развивающийся процесс
10. Школа конфигурации	Процесс трансформации

Вторая школа, расцвет которой пришелся на 1970-е годы, рассматривала стратегию как относительно независимый процесс формального планирования. Сторонники третьей школы, заявившей о себе в 1980-е годы, сосредоточились не на планировании стратегии, а на ее содержании. Наименование «школы позиционирования» она получила потому, что ее последователи в качестве важнейшей задачи рассматривали принципы выбора стратегии в соответствии с позиционированием фирмы на рынке.

Следующие три школы рассматривают специфические аспекты процесса формулирования стратегии. Их последователи делают акцент на исследовании реальных процессов разработки стратегий. Стремясь связать стратегию с реальным поведением фирмы, они пытались рассматривать стратегию как результат предвидения будущего, озарения, разрешающего менеджеру принять риск. Таким образом, стратегия снизывалась с процессами, происходящими в сознании менеджера. Наиболее последовательно эта позиция разрабатывалась когнитивной школой, которая выбрала своей методологической основой когнитивную психологию и на этой основе пыталась проникнуть в сознание стратега.

Четыре последующие школы пытаются преодолеть неопределенности, связанные с поведением индивида, и на основе детерминации проанализировать процесс стратегического управления. Так, представители школы обучения считали, что стратегия должна разрабатываться шаг за шагом по мере развития, самообучения организации. Представители школы власти рассматривали стратегию как процесс переговоров между конфликтующими группами внутри организации либо между организацией и внешней средой. Согласно взглядам сторонников школы культуры, стратегия зависит от культуры организации, а процесс ее выработки является коллективным процессом. Теоретики школы внешней среды полагают, что построение стратегии есть реактивный процесс и определяется как реакция на изменения

во внешней среде.

Школа, которая названа Г. Минцбергом и другими учеными «школой конфигурации», представляет собой подход, который стремится объединить задачи всех предшествующих – процесс выработки стратегии, ее содержание, организационную структуру и ее окружение. Она опирается на принципы и методы организационного развития, выводя из них закономерности стратегических изменений: стратегия рассматривается как процесс трансформации.

Современное значение этих школ различается. Одни из них положительно зарекомендовали себя и удерживают надежные позиции для анализа деятельности компаний, принадлежащих к «традиционным» отраслям, другие демонстрируют эффективность своей методологии во вновь развивающихся, инновационных отраслях бизнеса, третьи больше подходят для проектирования стратегических изменений в бесприбыльных организациях или организациях муниципального управления и т.д.

### **3. Ключевые гипотезы стратегического менеджмента**

В основе стратегического менеджмента лежат определенные предположения, получившие название ключевые гипотезы.

1. Гипотеза случайности. В общем виде она означает, что не существует универсального решения для всех организаций, т.е. отсутствует единый механизм оптимального управления компанией.

2. Гипотеза о зависимости от внешней среды. Проблемы, которые ставит перед организацией внешняя среда, определяют оптимальную модель ее поведения. Особую актуальность данная гипотеза приобрела во второй половине XX в.

3. Гипотеза о соответствии (заимствована из кибернетики). Для достижения успеха уровень агрессивности стратегии компании должен соответствовать уровню изменчивости среды.

4. Гипотеза о стратегии, способности и деятельности. Деятельность организации оптимальна, когда ее стратегическое поведение соответствует уровню изменчивости и динамизма среды, а деловые способности соответствуют стратегическому поведению.

5. Гипотеза о многоэлементности, отвергающая предположение о том, что какой-то один компонент управления, будь то ключевые менеджеры, структура, культура или система, является главным условием успеха. Наоборот, успех организации – результат взаимодействия и взаимодополнения нескольких ключевых элементов (хотя при различных условиях один или несколько компонентов могут преобладать над другими).

6. Гипотеза о сбалансированности. Для каждого уровня изменчивости и непредсказуемости среды можно подобрать комбинацию (вектор) элементов, оптимизирующую успех организации.

Эффективность стратегического менеджмента определяется, прежде всего, обоснованностью методологии решения проблем., В системе методологии стратегического менеджмента, в процессе разработки прогнозов,

стратегических программ и планов все большее значение начинают приобретать методологические подходы. Под методологическим подходом понимается единое целостное направление использования логики, принципов и методов стратегического управления в ходе разработки прогнозов, проектов стратегических программ и планов всех уровней и временных горизонтов.

Анализ теории и практики экономического управления различными объектами позволил установить необходимость применения к стратегическому менеджменту следующих научных подходов:

1. системный подход;
2. маркетинговый подход;
3. функциональный подход;
4. воспроизводственный подход;
5. нормативный подход;
6. комплексный подход;
7. интеграционный подход;
8. динамический подход;
9. процессный подход;
10. количественный подход;
11. административный подход;
12. поведенческий подход;
13. ситуационный подход.

#### **4. Этапы развития стратегического менеджмента**

Исторически становление стратегического менеджмента как самостоятельной области исследования и управленческой практики прошло четыре этапа: бюджетирование и контроль, долгосрочное планирование, стратегическое планирование и, наконец, стратегический менеджмент.

1. Бюджетирование и контроль. Эти управленческие функции активно разрабатывались и совершенствовались уже в первой четверти XX в. Значительный вклад в их развитие внесла школа научного менеджмента. Основная идея бюджетирования и контроля – представление о стабильной среде организации, как внутренней, так и внешней: существующие условия деятельности фирмы (например, технологии, конкуренция, степень доступности ресурсов, уровень квалификации персонала и т.п.) в будущем существенно не изменятся. Бюджетирование и контроль по-прежнему являются важнейшими методами управления, однако в настоящее время более точно определена область их успешного применения – это, а называемые «жесткие» проблемы, которые характеризуются определенностью задач, средств для их решения, необходимого количества ресурсов; применением известных методов достижения целей и определенными временными рамками. Аналогичные бюджеты и в современной экономике служат основным инструментом распределения внутрикорпоративных ресурсов и контроля текущей деятельности. Особенностью бюджетно-финансовых методов является их краткосрочный характер и внутренняя направленность, т. е. организация в этом случае рассматривается как закрытая система.

2. Долгосрочное планирование. Этот метод сформировался в 1950-е годы. Он основывается на выявлении текущих изменений определенных экономических показателей деятельности организации и экстраполяции выявленных тенденций (или трендов) в будущее. Этот метод также получил название «планирование от достигнутого». Основная идея метода – составление прогноза продаж фирмы на несколько лет вперед. При этом в связи с медленным нарастанием характеристик изменчивости внешней среды долгосрочное планирование основывалось на экстраполяции сложившихся в прошлом тенденций развития фирмы.

3. Стратегическое планирование. Его широкое применение в практике бизнеса начинается с конца 1960-х начала 1970-х годов. Этот подход основывается на выявлении трендов не только экономического развития корпорации, но и среды ее существования. Среда понимается как сложная, структурированная система факторов, воздействующая на организацию и ее конкурентов. Нестабильность среды при этом рассматривается как решающий фактор планирования. 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. Именно в различном понимании менеджерами роли внешних факторов и заключается основное отличие долгосрочного экстраполятивного планирования от стратегического. Таким образом, цель стратегического планирования заключается в улучшении реакции предприятия на динамику рынка и поведение конкурентов.

4. Стратегический менеджмент. В стратегическом менеджменте внешняя среда не рассматривается как нечто данное и неизменное, к чему фирма должна адаптироваться. Скорее рассматриваются способы и стратегии изменения внешнего окружения стратегический менеджмент включает элементы всех предшествующих систем управления, т. е. предполагает составление бюджетов, использование экстраполяции для оценки относительно стабильных факторов, применение элементов стратегического планирования, а также усовершенствования, необходимые для адаптации стратегических решений, осуществляемых в реальном масштабе времени.

В отличие от стратегического планирования стратегический менеджмент является действенно ориентированной системой, которая включает в рассмотрение процесса реализации стратегии, а также оценку и контроль.

Стратегическое управление означает, что процесс управления должен быть упреждающим, а не реактивным, то есть необходимо воздействовать на события во внешнем окружении, а не просто реагировать на них.

В настоящее время выделяются два направления развития стратегического менеджмента. Первое «регулярное стратегическое управление» – состоит из двух взаимодополняющих подсистем: подсистемы анализа и планирования стратегии и подсистемы реализации стратегии. В общем суть этого направления – управление стратегическими возможностями

организации. Это направление получило наибольшее распространение в силу того, что более глубоко и полно разработано.

Второе направление развития стратегического управления называют «стратегическим управлением в реальном масштабе времени» и связывают с решением неожиданно возникающих стратегических задач. Оно развивается в тех отраслях, где изменения во внешнем окружении настолько непредсказуемы, что требуют немедленной адекватной реакции и организации просто не остается времени на пересмотр своей стратегии. Организация вынуждена одновременно параллельно заниматься уточнением стратегии и решением возникших стратегических задач. Эта система стратегического управления находится в стадии становления.

#### **4. Предпосылки становления стратегического менеджмента в России**

В современных условиях стратегический менеджмент является быстро развивающейся областью науки и практики управления, возникшей в ответ на возрастание динамизма внешней среды бизнеса.

В хозяйственной практике России механизм стратегического менеджмента находится еще в стадии активного развития. С развитием рыночных отношений и усилением конкуренции важнейшим условием успешного функционирования является наличие четко разработанной стратегии.

Можно выделить основные факторы-условия, определяющие актуальность стратегического управления в современных условиях:

1. С переходом от плановой к рыночной экономике предприятие должно само определять и прогнозировать параметры внешней среды, ассортимент продукции и услуг, цены, поставщиков, рынки сбыта, а самое главное – свои долгосрочные цели и стратегию их достижения.

2. Во второй половине XX века – начале XXI века число задач, обусловленных внутрифирменными и внешними изменениями, неуклонно возрастает. Многие из них принципиально новы и требуют скорейшего решения.

3. Усиливаются нестабильность внешней среды, что повышает вероятность стратегических неожиданностей, внезапных изменений, их непредсказуемость.

4. Расширение интеграционных процессов. В российском бизнесе возникают промышленные группы, объединяющие технологически связанные предприятия, идет активный процесс образования финансово-промышленных групп, коммерческие компании почти одновременно с созданием основного бизнеса начали организовывать финансово-коммерческие группы. Устойчивое и эффективное развитие в таких условиях невозможно без решения проблем стратегического менеджмента.

5. Множественность задач наряду с расширением географических рамок национальных экономик приводит к дальнейшему усложнению управленческих проблем. Это воплощается в процессе глобализации бизнеса.

6. Возрастает роль высшего звена управления, в то время как

совокупность управленческих навыков, выработанных в первой половине века, все меньше соответствует условиям решения возникающих задач.

7. Цифровизация и интенсивное развитие информационно-коммуникационных технологий. В этот период особенно важно отслеживать факторы внешней среды и вносить соответствующие коррективы в стратегию развития организации, тем самым повышая производительность труда, эффективность деятельности и конкурентоспособность товаров и организации.

Главной идеей перехода к стратегическому управлению явилась необходимость переноса центра внимания высшего руководства на внешнее окружение фирмы, чтобы своевременно и адекватно реагировать на происходящие изменения условий предпринимательской деятельности.

В свою очередь эта идея была вызвана к жизни следующими причинами:

1. повышением динамизма внешнего окружения фирмы (организации);
2. неуклонным возрастанием и расширением спектра запросов и изменением конкурентной позиции потребителей;
3. усилением конкуренции за экономические ресурсы;
4. интернационализацией бизнеса;
5. глобализацией международных экономических отношений;
6. повышением доступности информационных ресурсов;
7. ускорением научно-технического прогресса и расширением доступа к современным технологиям;
8. повышением роли человеческих ресурсов и др.

#### **Вопросы для самостоятельной работы:**

1. Вклад школы научного менеджмента в формирование концепции стратегического менеджмента.
2. Позиции и роль стратегического менеджмента в общей системе менеджмента.
3. Современное значение школ стратегического менеджмента.
4. Развитие как основная характеристика организации. Способы развития организаций.
5. Связь стратегического менеджмента и развития организации.

#### **Контрольные вопросы:**

1. История возникновения стратегического менеджмента.
2. Основные подходы к развитию стратегического менеджмента.
3. Исторические условия осуществления предпринимательской деятельности в Российской Федерации и развитие стратегического менеджмента.
4. В чем заключается системный подход в стратегическом управлении организацией.

#### **Практические задания:**

**Практическое задание 1.** Основная продукция предприятия выпускается уже 10 лет, но спрос остается стабильным и оснований для опасений на ближайшие 1-2 года нет.

Следует ли переходить к выпуску новой модели, которая уже прошла

испытание и готова к запуску в серию? Обоснуйте свою точку зрения.

**Практическое задание 2.** Известный специалист в области стратегического менеджмента И. Ансофф утверждает, что «стратегия – понятие трудноуловимое и несколько абстрактное. Ее выработка обычно не приносит фирме никакой непосредственной пользы. Кроме того, она дорого обходится как по денежным расходам, так и по затратам времени управляющих». Почему же тогда предприятия занимаются разработкой стратегии?

**Практическое задание 3.** В современных условиях правительством Российской Федерации декларирован курс на развитие малого и среднего бизнеса. С действием, каких объективных общемировых тенденций экономического развития связано повышение роли малого бизнеса в современной рыночной экономике? Почему государство в развитых странах оказывает финансовую и организационную поддержку малому бизнесу? По каким критериям происходит выделение малого бизнеса как особого объекта государственного регулирования?

## **Тема 2. Особенности стратегического управления**

1. Сущность стратегического управления и стратегических решений
2. Функции стратегического управления.
3. Виды стратегического управления.
4. Соотношение понятий стратегического и оперативного управления.
5. Преимущества стратегического подхода к управлению организацией.

### **1. Сущность стратегического управления и стратегических решений**

Сам термин «стратегическое управление» стал использоваться на рубеже 1960-х и 1970-х гг., чтобы обозначить различия между управлением на низовом уровне (предприятие, цех, участок), осуществлявшимся традиционными способами, и управлением на уровне фирмы (корпоративным управлением).

Впервые методы стратегического управления были разработаны в США в начале 1970-х гг. консультационной фирмой «Мак-Кинси» и применены на практике в 1972 г. в компаниях «Дженерал Электрик», ИБМ, «Кока-кола», «Техас Инструментс». В начале 1980-х гг. они уже использовались почти половиной крупных корпораций.

Стратегический менеджмент получил статус самостоятельной научной дисциплины с середины XX века.

**Стратегический менеджмент** – это процесс определения взаимодействия организации с ее окружением, выражаемого через использование избранных целей и достижение желаемого результата путем распределения ресурсов организации в соответствии с эффективным планом действий.

**Стратегический менеджмент** - это комплекс стратегических управленческих решений, определяющих долгосрочное развитие организации, и соответствующих действий, обеспечивающих быстрое реагирование предприятия на изменение конъюнктуры, которые могут повлечь за собой необходимость стратегического маневра, пересмотра целей и

корректировки общего направления развития.

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

Основой стратегического управления выступает система стратегий, включающая ряд взаимосвязанных конкретных предпринимательских, организационных и трудовых стратегий. Стратегия – это заранее спланированная реакция организации на изменение внешней среды, линия ее поведения, выбранная для достижения желаемого результата. С учетом отмеченных особенностей стратегическое управление следует понимать следующим образом.

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

Сущность стратегического менеджмента заключается в ответе на три важнейших вопроса:

- В каком положении предприятие находится в настоящее время?
- В каком положении оно хотело бы находиться через три, пять, десять лет?
- Каким способом достигнуть желаемого положения?

Для ответа на первый вопрос менеджеры должны хорошо понимать текущую ситуацию, в которой находится предприятие, прежде чем планировать дальнейшие действия. Для этого необходима информационная основа, обеспечивающая процесс принятия стратегических решений соответствующими данными для анализа прошлых, настоящих и будущих ситуаций.

Второй вопрос отражает такую важную особенность стратегического менеджмента, как его ориентация на будущее. Для ответа на него необходимо четко определить, к чему стремиться, какие цели ставить.

Третий вопрос стратегического менеджмента связан с реализацией выбранной стратегии, в ходе которой может происходить корректировка двух предыдущих этапов. Важнейшими составляющими данного этапа являются имеющиеся ресурсы, система управления, организационная структура и персонал.

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

Совокупность рассмотренных функций и цели определяет сущность

стратегического управления.

Таким образом, сущность стратегического управления состоит в формировании и реализации стратегии развития организации на основе непрерывного контроля и оценки происходящих изменений в ее деятельности с целью поддержания способности к выживанию и эффективному функционированию в условиях нестабильной внешней среды.

### **Особенности стратегических решений**

Стратегическое управление определяется как комплекс стратегических управленческих решений, определяющих долговременное развитие организации, таким образом осуществляется реализация его функций.

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

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

1. инновационный характер;
2. направлены на перспективные цели предприятия;
3. сложность формирования при условии, что в отличие от тактических решений имеют весьма ограниченное число альтернатив;
4. направлены в будущее и являются, следовательно, неопределенными по своей природе;
5. носят субъективный характер и не поддаются объективной оценке;
6. характеризуются необратимостью и достаточно высокой степенью риска.

Стратегический менеджмент основан на принятии управленческих решений, ориентированных на учет специфики внешней среды, на достижение конкурентоспособности предприятия на рынке, на успех в конкурентной борьбе.

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

## **2. Функции стратегического управления**

Стратегическое управление на предприятии выражается в следующих пяти функциях:

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

Планирование стратегии предполагает выполнение таких подфункций,

как прогнозирование, разработка стратегии и бюджетирование. Прогнозирование предшествует собственно составлению стратегических планов. Оно основывается на проведении анализа широкого круга внутренних и внешних факторов-условий функционирования предприятия с целью предвидения возможности развития и оценки риска. Систематический прогноз позволяет выработать обоснованный подход к стратегии предприятия. В прогнозировании традиционно используются три измерения: время (как далеко вперед мы пытаемся заглянуть?), направление (каковы тенденции будущего?), величина (насколько существенны будут перемены?). С учетом результатов проведенного анализа руководство предприятия формулирует миссию (сферу бизнеса, глобальную цель), определяет перспективы развития организации и разрабатывает стратегию. Увязка стратегических целей предприятия с результатами деятельности отдельных подразделений осуществляется посредством разработки необходимой программы действий и составления бюджета. Бюджетирование включает стоимостную оценку программы и распределение ресурсов.

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

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

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

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

### **3. Виды стратегического управления**

Выделяют три основных вида стратегического управления (по И. Ансоффу): управление на основе решения стратегических задач, управление по слабым сигналам, управление в условиях стратегических неожиданностей.

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

Ни одна совершенная стратегия не может учесть всех ситуаций, которые возникают в результате изменений во внешней среде, а также развития самой организации. В ответ на их появление предприятие формирует и решает стратегические задачи, с помощью которых осуществляется необходимая корректировка его деятельности (проводимой политики, планов). Примером

таких задач является достижение высоких темпов роста, улучшение внутреннего климата в коллективе; привлечение новых партнеров и клиентов и т.д.

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

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

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

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

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

Процесс управления путем решения вновь возникающих стратегических задач предусматривает:

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

2. Управление по слабым сигналам. Очевидные и конкретные проблемы, выявленные в результате наблюдения, называют сильными сигналами. Другие проблемы, известные по ранним и неточным признакам, принято называть

слабыми сигналами. Чем сильнее сигнал, тем меньшим временем располагает предприятие для ответной реакции.

По сильному сигналу предприятие может действовать решительно, например, прекратить дальнейшее наращивание мощностей и переориентироваться на использование их по другому назначению. Ответная реакция на слабый сигнал может быть растянута во времени и усиливаться по мере нарастания сигнала (рис. 1).

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

Рисунок 1 – Действия организации при слабых сигналах о возникновении проблем

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

3. Управление в условиях стратегических неожиданностей. Система чрезвычайных мер при стратегических неожиданностях используется в

экстренных ситуациях, возникших внезапно; когда поставлены новые задачи, не соответствующие прошлому опыту и отсутствие решений (например) приводит к крупному ущербу.

Эта система предполагает следующие действия:

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

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

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

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

#### **4. Соотношение понятий стратегического и оперативного управления**

Для более развернутого определения стратегического управления, как правило его сравнивают с преимущественно оперативным управлением по ключевым характеристикам (табл. 2).

Существенные различия касаются, прежде всего, временных масштабов планирования и управления. Стратегическое управление ориентируется на длительные временные промежутки, обычно три–пять лет, в то время как оперативное управление нацелено на решение задач, которые требуют краткосрочный период работы. Между стратегическими и оперативными решениями существует тесная связь. Оперативные решения всегда являются элементом выполнения стратегии и нацелены на достижение перспективных целей.

Различается и использование человеческих ресурсов в стратегическом планировании и оперативном управлении. Стратегическое управление осуществляется высшим управленческим персоналом. Часто требует привлечения внешних и внутренних консультантов. Значительна роль также групп людей, заинтересованных в успехе организации или пытающихся повлиять на процесс стратегического управления – так называемых групп поддержки. Затраты на человеческие ресурсы в процессе стратегического

управления высоки. Оперативное управление осуществляется средним и линейным управленческим персоналом, и затраты на него включаются в затраты на заработную плату.

Таблица 2 – Отличительные особенности оперативного и стратегического менеджмента

Характеристика	Оперативное управление	Стратегическое управление
Миссия, предназначение	Производство товаров и услуг с целью получения дохода от их реализации	Выживание организации в долгосрочной перспективе посредством установления динамичного баланса с окружением, позволяющего решать проблемы заинтересованных в деятельности организации лиц
Объект концентрации внимания менеджмента	Взгляд внутрь организации, поиск путей более эффективного использования ресурсов	Взгляд вовне организации, поиск новых возможностей в конкурентной борьбе, отслеживание и адаптация к изменениям в окружении
Учет фактора времени	Ориентация на краткосрочную и	Ориентация на долгосрочную перспективу
Основа построения системы управления	Функции и организационные структуры, процедуры, техника и технология	Люди, системы информационного обеспечения, рынок
Подход к управлению персоналом	Взгляд на работников как на ресурс организации, как на исполнителей отдельных работ и	Взгляд на работников как на основу организации, ее главную ценность и источник ее благополучия
Критерий эффективности управления	Прибыльность и рациональность использования производственного	Своевременность и точность реакции организации на новые запросы рынка и изменения в зависимости от изменения окружения

Стратегический и оперативный менеджмент различается и с точки зрения требований к контролю и оценке последствий управленческих действий. Эффективность принятых стратегий оценивать гораздо сложнее, чем результаты оперативного управления. Последствия стратегических решений можно с достаточной полнотой оценить только со временем.

Стратегические и оперативные решения различаются с точки зрения интересов отдельных лиц или групп, участвующих в управлении, т.е. стейкхолдеров. Стратегические решения подчинены корпоративным целям, в то время как оперативное управление может ориентироваться на локальные, частные цели. Риск при принятии стратегических решений гораздо выше ни сравнению с возможными потерями от неправильных оперативных решений, что объясняется как масштабами решений, так и различным уровнем неопределенности и сложности среды.

## **5. Преимущества стратегического подхода к управлению организацией**

В современных условиях деятельность менеджеров организации должна носить стратегический характер.

Преимуществами стратегического мышления, имеющего первостепенное значение, и осознанного стратегического управления являются:

1. Обеспечение направленности всей организации на ключевой аспект стратегии: «что мы стараемся делать и чего добиваемся?».
2. Необходимость менеджерам более четко реагировать на появляющиеся перемены, новые возможности и угрожающие тенденции.
3. Возможность для менеджеров оценивать альтернативные варианты капитальных вложений и расширения персонала, т.е. разумно переносить ресурсы в стратегически обоснованные и высокоэффективные проекты.
4. Возможность объединить решения руководителей всех уровней управления, связанных со стратегией.
5. Создание среды, благоприятствующей активному руководству и противодействующей тенденциям, которые могут привести лишь к пассивному реагированию на изменение ситуации.

Одно из важнейших преимуществ заключается в поощрении активного управления, а не в простом реагировании на внешние факторы, приводит к тому, что новаторские стратегии могут стать ключом к улучшению результатов деятельности компании в долгосрочном плане. Преуспевающие организации предпринимают стратегические наступления для обеспечения устойчивого конкурентного преимущества, а затем используют свою долю рынка, чтобы достичь превосходных финансовых результатов.

Обобщая рассмотренные особенности, можно выделить следующие преимущества стратегического подхода к управлению:

1. Обеспечение направленности развития всей организации посредством постановки целей и задач.
2. Гибкая реакция и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе и достигать своих целей.
3. Возможность для руководителей оценивать альтернативные варианты распределения ресурсов организации и принимать скоординированные решения на всех уровнях управления, связанных с действующей стратегией.
4. Создание среды, способствующей активному, творческому, инициативному управлению и противодействующей пассивному реагированию на изменившуюся ситуацию.

### **Вопросы для самостоятельной работы:**

1. Достоинства и ограничения применения стратегического управления.
2. Взгляды различных специалистов на сущность и природу стратегического управления.
3. Особенности стратегического управления в государственной службе,

отличающие его от стратегического управления в коммерческих организациях.

4. Эволюция стратегического управления.

5. Взаимосвязь стратегического менеджмента и стратегического маркетинга.

### **Контрольные вопросы:**

1. В чем сущность стратегического менеджмента? В чем состоит отличие стратегического менеджмента от оперативного управления?

2. Какие признаки отличают стратегические решения от других типов решений. Рассмотреть стратегические решения из практики функционирования организаций.

3. Особенности управленческих задач высшего руководства предприятия.

4. Какие проблемы организаций в современных условиях относятся к сфере стратегического управления.

5. Что является продуктом стратегического управления организацией?

### **Практические задания:**

**Практическое задание 1.** Какие из перечисленных управленческих решений носят стратегический характер? Ответ обоснуйте.

- реконструкция предприятия;
- внедрение новшеств (новая продукция, новые технологии);
- организационные изменения (изменения организационно-правовой формы предприятия, структуры производства и управления, новые формы организации и оплаты труда, взаимодействия с поставщиками и потребителями);

- выход на новые рынки сбыта;
- приобретение, слияние предприятий;
- повышение квалификации работников;
- внедрение процесса бюджетирования на предприятии;
- внедрение системы контроля за прибылью от реализации отдельных видов продукции.

**Практическое задание 2.** Несмотря на большой потенциал российского рынка, иностранные предприниматели очень осторожны в том, что касается развития бизнеса в нашей стране, в особенности организации совместного производства. Среди многих недостатков, характерных для российского рынка, отмечается либо полное отсутствие либо невысокая квалификация российских менеджеров, отсутствие у них навыков современного управления. Пребывание же западных менеджеров (профессионалов организации и управления) обходится иностранным компаниям, дорого. Кроме того, присутствие иностранных специалистов в совместных предприятиях часто ведет к конфликтным ситуациям между ними и российским персоналом.

Вопросы к практическому заданию:

1. Согласны ли вы с такой оценкой российского менеджмента?

2. Как динамично, по вашему мнению, меняются объективные условия для работы российских менеджеров?

3. Кто в настоящее время предпочтительнее на должности руководителя российского промышленного предприятия или крупной торговой фирмы: иностранный или российский менеджер? Почему?

4. Каким образом возможно реализовать в указанных предприятиях стратегический подход к управлению? Какие ключевые компетенции для этого необходимы?

### Тема 3. Процесс стратегического управления

1. Основные компоненты стратегического управления.
2. Этапы процесса стратегического управления.
3. Объекты стратегического управления.

#### 1. Основные компоненты стратегического управления

Стратегическое управление предприятием включает пять основных компонент, образующих следующую цепь перспективно-целевых решений (рис. 2).

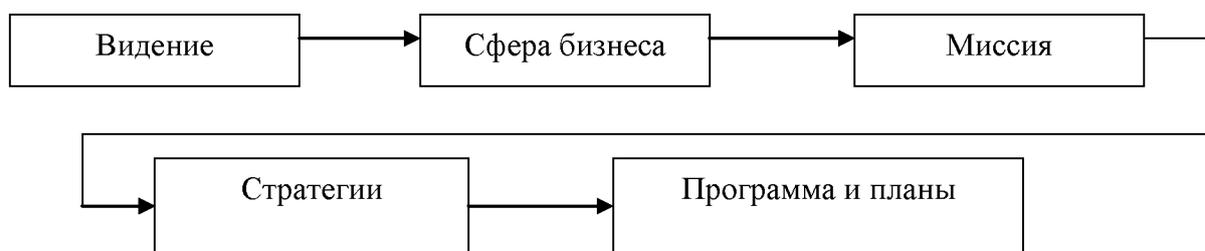


Рисунок 2 – Цепь перспективно-целевых решений в управлении развитием предприятия

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

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

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

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

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

## 2. Этапы процесса стратегического управления

Стратегическое управление можно рассматривать как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов. Эти процессы логически вытекают (или следуют) один из другого. Однако существует устойчивая обратная связь и соответственно обратное влияние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность. В этом заключена важная особенность структуры стратегического управления (рис. 3)

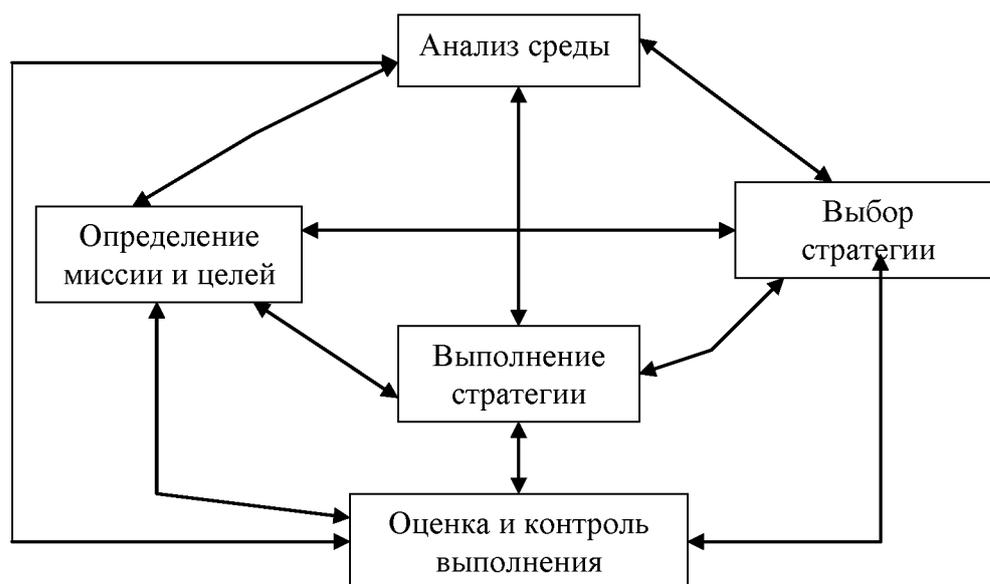


Рисунок 3 – Основные составляющие процесса стратегического управления

Основными этапами стратегического управления являются:

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

Анализ среды является исходным процессом в стратегическом управлении, так как он создает базу для определения миссии и целей организации, выработки стратегии ее развития. Анализ проводится по двум направлениям: анализ внешней и анализ внутренней среды.

Целью стратегического анализа является выявление угроз и возможностей внешней среды, а также сильных и слабых сторон организации.

Процесс определения миссии и целей состоит из трех подпроцессов:

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

Формулирование и выбор стратегии предполагает формирование

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

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

- цели стратегии и планы доводятся до работников с тем, чтобы достичь с их стороны понимания того, к чему стремится организация, и вовлечь в процесс реализации стратегии.

- руководство своевременно обеспечивает поступление всех необходимых для реализации стратегии ресурсов, формирует план осуществления стратегии в виде целевых установок;

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

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

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

### **3. Объекты стратегического управления**

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

1. Предприятие в целом (группа предприятий, концерн, самостоятельный хозяйствующий субъект).

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

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

Стратегическая единица бизнеса – это внутрифирменная организационная единица, отвечающая за выработку стратегии фирмы в одном или нескольких сегментах целевого рынка. Концепция стратегических единиц бизнеса оказала существенное влияние на формирование систем управления в крупных фирмах всего мира и поэтому рассматривается как важный элемент стратегического

менеджмента.

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

Идентификация стратегических единиц бизнеса во многом является предметом субъективного выбора.

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

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

#### **Вопросы для самостоятельной работы:**

1. Характеристика основных функций стратегического менеджмента.
2. Особенность различных систем и методов управления организацией и условий их эффективности.
3. Характеристика основных этапов разработки стратегии.
4. Реализация системы стратегического менеджмента в государственном и муниципальном управлении.

#### **Контрольные вопросы:**

1. Характеристика объекта и предмета стратегического управления.
2. Каким образом обеспечивается единство миссии, целей и стратегии организации их непротиворечивость?
3. Содержание процесса стратегического менеджмента с точки зрения основных его задач?
4. Особенности процесса стратегического менеджмента в коммерческих и некоммерческих организациях.
5. Концепция стратегических зон хозяйствования, стратегических ресурсов и групп стратегического влияния и их роль в развитии организации и укреплении ее конкурентных позиций.

#### **Практические задания:**

**Практическое задание 1.** Используя перечень и схему (рис. 4):

- выбрать из операций, представленных в перечне, такие, которые соответствуют задачам стратегического менеджмента;
- найти выбранным операциям место в блок - схеме и внести их в нужное место;
- указать на схеме направления движения информационных потоков.

Перечень операций: 1. определение сферы деятельности фирмы; 2. постановка стратегических целей и задач; 3. оценка результатов деятельности; 4. реализация стратегического плана; 5. формулировка стратегических

установок; 6. изменение стратегического плана; 7. изменение методов реализации стратегии; 8. формулировка стратегии.

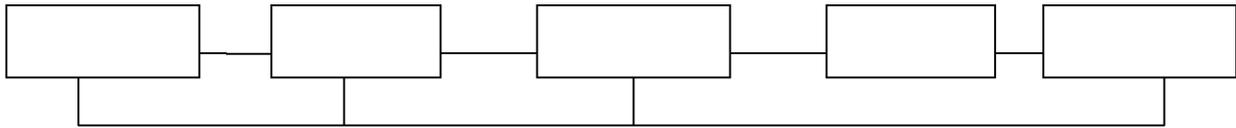


Рисунок 4 - Схема стратегического менеджмента

#### **Тема 4. Формирование стратегического видения и миссии организации**

1. Понятие стратегического видения и его взаимосвязь с основными категориями стратегического менеджмента.
2. Понятие миссии организации. Подходы к ее формированию.
3. Основные требования, предъявляемые к миссии организации

##### **1. Понятие стратегического видения и миссии организации**

Понятие «миссия» организации тесно связана с понятием «видение», однако эти понятия не идентичны. Оба данных понятия важны для определения будущего организации и путей его достижения.

Видение организации – это образное представление смысла деятельности и перспектив (будущего) организации. Иными словами видение – качественное изображение желаемого состояния на более-менее длительную перспективу. Это именно образ желаемого будущего.

Оно объясняет и демонстрирует всем сотрудникам и общественности:

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

Формирование видения – это одна из задач высшего руководства.

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

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

Видение фирмы тесно связано с определением миссии и целей организации, рассматриваемое в совокупности как один из процессов стратегического управления, состоит из четырех подпроцессов, каждый из которых требует большой ответственной работы.

Первый подпроцесс состоит в определении видения фирмы. Второй – предполагает формирование миссии организации, которая в концентрированной форме выражает смысл ее существования, ее предназначение. Далее идет подпроцесс определения долгосрочных целей. Завершается данная часть стратегического управления подпроцессом установления краткосрочных целей.

## **2. Понятие миссии организации. Подходы к ее формированию**

Разработка миссии является начальной точкой любого совершенствования системы управления, так как определение миссии необходимо для того, чтобы выявить, в чем заключается основная задача фирмы и любую деятельность фирмы подчинить ее решению.

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

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

1. Продукты или услуги, которые производит предприятие, т.е. круг удовлетворяемых потребностей.
2. Категории целевых групп потребителей.
3. Применяемые управленческие технологии и функции, т.е. способ удовлетворения нужд потребителей.
4. Конкурентные преимущества.
5. Философия бизнеса.

Характеристика основных компонентов, определяющих содержание миссии организации, приведена в таблице 7.

Существует два подхода к пониманию миссии:

- широкий;
- узкий.

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

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

При узком подходе миссия рассматривается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных. При таком подходе миссия концентрирует стратегию на производстве ограниченной номенклатуры продукции, конкретных рыночных сегментах, группах потребителей или используемых стратегических путях достижения целей бизнеса.

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

В таблице 3 представлены компоненты миссии организации.

Таблица 3 – Компоненты миссии организации

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

### 3. Значение миссии организации

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

Значение миссии проявляется в следующем:

1. Миссия дает субъектам внешней среды общее представление о том, что из себя представляет фирма, к чему она стремится, какие средства готова использовать в своей деятельности, какова ее философия и т.п. Кроме того, она способствует формированию и закреплению определенного имиджа фирмы в представлении субъектов внешней среды.

2. Миссия способствует единению внутри фирмы и корпоративного духа. В случае больших по размеру или географически разбросанных компаний миссия способствует интеграции обособленных организационных единиц в единое целое, мотивации персонала и более эффективному взаимодействию руководителей и подчиненных на различных уровнях. Это проявляется в следующем:

– миссия делает ясными для сотрудников общую цель и предназначение фирмы. В результате сотрудники направляют свои действия в едином направлении;

– миссия способствует тому, что сотрудники могут легче идентифицировать себя с фирмой. Для тех же сотрудников, которые идентифицируют себя с фирмой, миссия выступает отправной точкой деятельности;

– миссия способствует установлению определенного климата на фирме, так как через нее, в частности, до людей доводятся философия

организации, ценности и принципы, которые лежат в основе построения и осуществления деятельности фирмы.

Взаимосвязь основных категорий стратегического менеджмента представлено на рисунке 5.

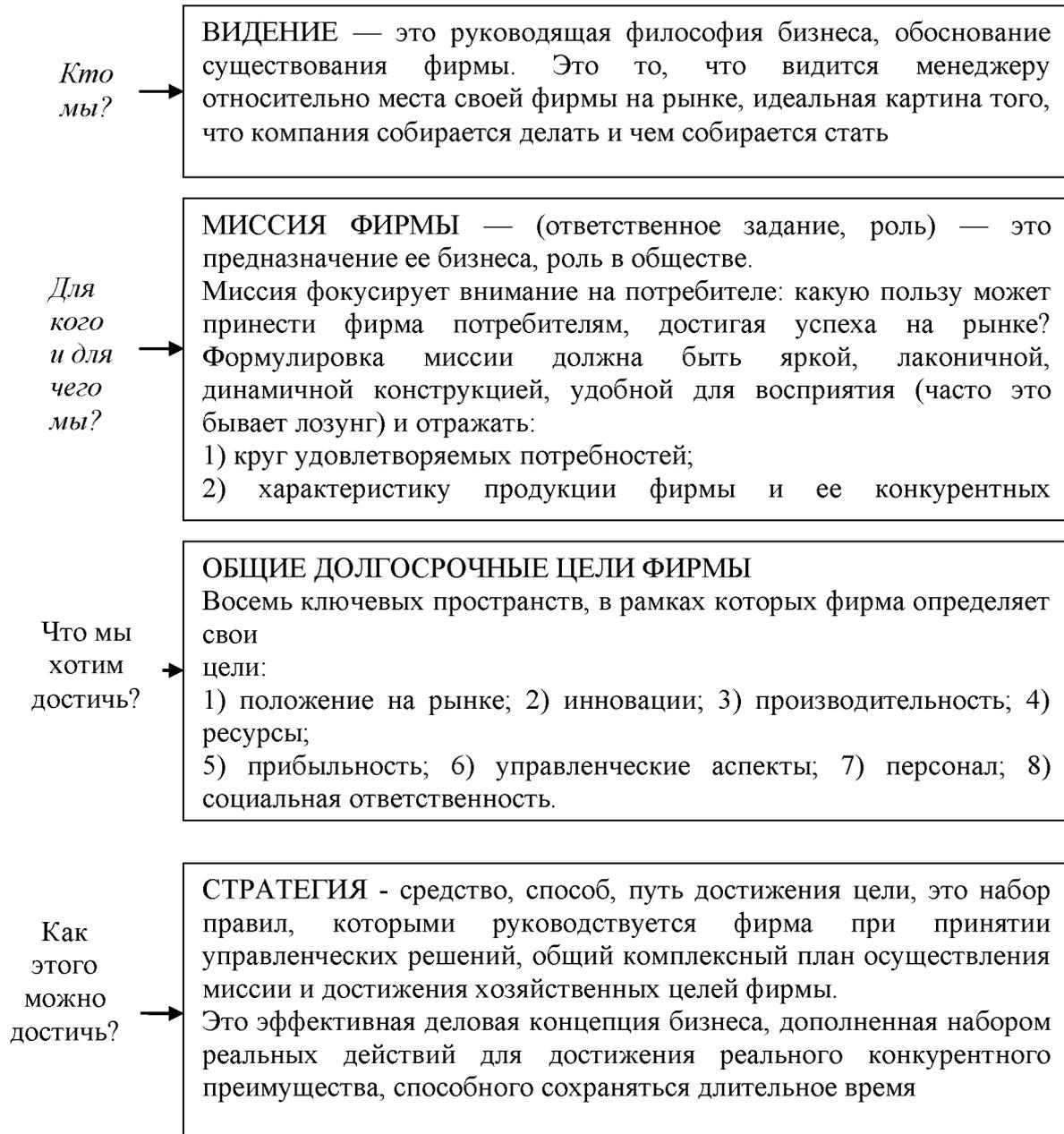


Рисунок 5 – Взаимосвязь основных категорий стратегического менеджмента

3. Миссия создает возможность для более действенного управления организацией в силу того, что она:

– является базой для установления целей фирмы, обеспечивает непротиворечивость их, а также помогает выработке стратегии фирмы, устанавливая направленность и допустимые границы функционирования фирмы;

– дает общий подход к распределению ресурсов фирмы и создает базу для оценки их использования;

расширяет для работника смысл и содержание его деятельности и тем самым позволяет применять более широкий набор приемов мотивирования.

– представить в явном виде то, для чего существует фирма, и установить базу для определения и обеспечения непротиворечивости ее целей;

– определить, чем данная фирма отличается от других фирм, действующих на том же рынке;

– создать критерий для оценки необходимости выполнения всех действий, осуществляемых на фирме;

– согласовать интересы всех лиц, связанных с фирмой (собственников, руководство, персонал, клиентов и др.);

– способствовать созданию корпоративного духа, в том числе расширить для сотрудников смысл и содержание их деятельности.

### **Вопросы для самостоятельной работы:**

1. Идеологический смысл определения миссии организации.
2. Особенности формулировки миссии организации.
3. Процесс создания миссии организации.
4. Примеры миссии известных организаций.

### **Контрольные вопросы:**

1. Общие рекомендации для определения миссии любой организации.
2. Что представляет собой общее и детальное определение сферы деятельности организации?
3. Целесообразно ли разрабатывать миссию для функциональных подразделений? В чем состоят ее отличительные особенности?
4. В чем принципиальное отличие стратегического видения и миссии организации?
5. Существуют ли отличительные особенности в практике формирования миссии для зарубежных и российских предприятий?

### **Практические задания:**

**Практическое задание 1.** Используя различные подходы к формулировке миссии, разработать миссию для следующих предприятий:

- крупный хлебокомбинат;
- инвестиционная компания;
- организация, производящая мебель;
- высшее учебное заведение.

Миссия организации может формулироваться в лозунговом и развернутом варианте.

## **Тема 5. Стратегическое целеполагание**

1. Порядок установления целей в организации.
2. Ключевые пространства установления стратегических целей.
3. Критерии качества целей.

## 1. Порядок установления целей в организации

На следующем этапе процесса стратегического управления определяются стратегические цели организации. Определение целей – очень важный этап планирования, так как достижению этих целей будет подчинена вся последующая деятельность организации.

Цели организации определяются после получения формулировки миссии, то есть миссия, с одной стороны, дает возможность установить, какие цели необходимо поставить, чтобы деятельность предприятия соответствовала его миссии, а с другой, отсекает часть возможных целей.

Установление целей переводит стратегическое видение и направление развития компании в конкретные задачи, связанные с производством и результатами деятельности фирмы. Цели являются обязательством управленческого аппарата добиться определенных результатов в установленное время.

При этом цель выступает как единство мотивов, средств и результатов. Это значит:

- цель есть определенный мотив (потребность);
- цель образуется при встрече мотива со средствами (ресурсами, условиями, возможностями), т.е. при оценке способов удовлетворения соответствующей потребности;
- понятие «цель» не тождественно понятию «результат», даже при достижении цели в результат приносятся другие следствия, не совпадающие с начальным, предполагаемым результатом.

Таким образом, цель – конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.

В зависимости от изменения условий, возможностей, достигнутых результатов цели могут оставаться аналогичными, корректироваться или изменяться. Новые цели появляются также в результате анализа информации, прошлых решений, т.е. на основе заключений, выводов.

При установлении целей важное значение имеет учет интересов заинтересованных групп (стейкхолдеров) (табл. 4).

Таблица 4 – Основные заинтересованные группы и их интересы, определяющие установление целей

Заинтересованная группа	Сфера интересов заинтересованной группы
Акционеры, инвесторы	Дивиденды, рост капитала, надежность инвестиций
Менеджмент организации	Денежное вознаграждение, престиж, власть
Потребители	Качество продукции и обслуживания, цена и ценность
Сотрудники	Гарантия занятости, денежное вознаграждение, удовлетворение в работе, моральное стимулирование
Кредиторы	Гарантии выплаты, проценты, исполнение обязательств
Государство в лице органов государственной власти и учреждений	Участие в социальных программах, своевременность уплаты налогов и сборов

Цели должны устанавливаться не только для организации в целом, но и для каждой товарной группы, функционального подразделения. Процесс постановки целей становится завершённым только тогда, когда каждый руководитель от исполнительного директора до руководителя самого низшего уровня отвечает за достижение конкретных результатов в своих подотчетных структурных единицах.

Цели определяются спецификой объекта управления. Если это коммерческая организация, то они могут заключаться в достижении конкретных рубежей в положении организации на рынке, в инновационной активности, в прибыльности работы и эффективности использования ресурсов, в качестве продукции, степени социальной ответственности организации.

Цели, возможности и направления развития организации в значительной степени определяются стадией жизненного цикла, в которой она находится. В зависимости от стадий жизненного цикла выбирается определяющая модель стратегическая модель развития организации, в наибольшей степени соответствующая возможностям этого развития (рис. 6).

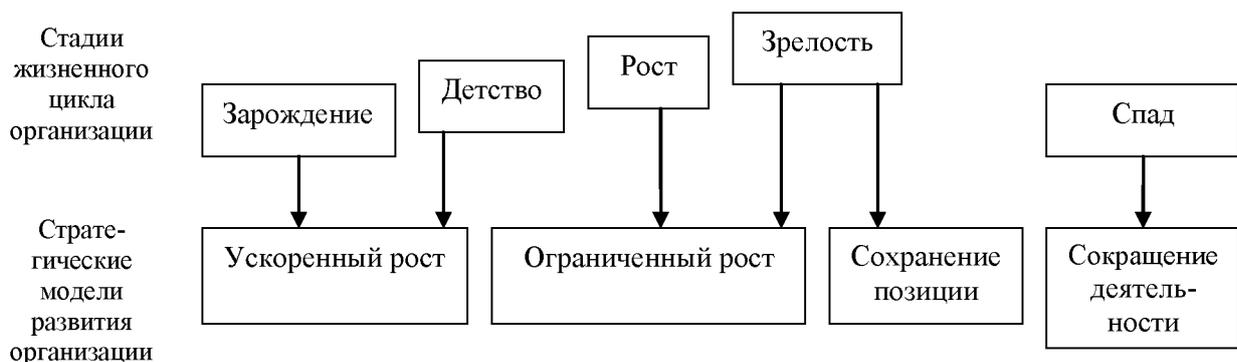


Рисунок 6 – Определяющие стратегические модели развития организации в зависимости от стадии жизненного цикла

Формирование системы стратегических целей производится с учетом избранной определяющей модели развития. Система этих целей, учитывая избранную определяющую модель, должна быть направлена на реализацию главной цели менеджмента – возрастание конкурентной позиции организации на рынке.

## 2. Ключевые пространства установления стратегических целей

Деятельность деловой организации объективно очень разнообразна, поэтому выделяют следующие ключевые пространства, в рамках которых организация определяет свои цели:

**Положение на рынке.** Здесь фирма определяет позицию по отношению к конкурентам, выражает свой успех в показателях конкурентоспособности.

**Инновации.** Определение новых способов ведения бизнеса:

- производство новых товаров; а внедрение на новые рынки;
- применение новых технологий;
- использование новых методов организации производства.

**Производительность.** Фирма определяет цели на уровне взаимосвязи результатов хозяйствования с ресурсами, необходимыми для достижения этих результатов. Более продуктивной является та организация, которая для производства данного количества продуктов затрачивает меньше экономических ресурсов.

**Ресурсы.** Фирма проводит оценку всех видов имеющихся у нее экономических ресурсов материально-производственных запасов, оборудования, наличности. Сравнивается наличный уровень ресурсов с необходимым и определяется будущая потребность в них.

**Доходность (прибыльность).** Формируется способность организации зарабатывать доходы сверх затрат, необходимых для генерирования доходов. Цели, связанные с доходностью, обычно указывают ее необходимый количественный уровень.

**Управленческие аспекты.** Выражены в качестве менеджмента, шкале персональных достижений менеджеров, работающих в организации. Цели, связанные с качеством менеджмента, многим организациям (особенно российским) не представляются важными, поскольку напрямую не связаны с получением краткосрочной прибыли. Однако в долгосрочном периоде, который на российском рынке связан с установлением стабильности, хорошо продуманные методы управления и разработки в этой области являются существенными для развития и успеха организации.

**Персонал.** Выполнение трудовых функций и отношение к работе. Бизнес должен признать свою ответственность перед работниками, добиться того, чтобы цели эффективно отражали способы мотивации работников.

**Социальная ответственность.** Понимается как обязанность бизнеса способствовать благосостоянию общества. Сегодня общепризнано то, что бизнес должен благотворно влиять на общественную жизнь не только в узком смысле увеличения возможностей для материального роста, но и соответствуя общепринятым общественным ценностям, обеспечивая общество качественными товарами и услугами, формируя благоприятную экологическую среду, принимая участие в решении острых социальных проблем.

#### 4. Критерии качества целей

Всесторонне обоснованная цель (цели) служит исходным началом и организующим фактором принятия решения. Целью может быть намеченное задание или условие, послужившее причиной принятия решения. Цель определяет направление. Через установление целей можно воздействовать на события. Правильное целеполагание создает ориентиры, позволяющие успешно избегать привлекательных, но тупиковых путей. Для этого цель должна быть конкретной, объективной, реальной, предполагать действия, иметь соответствующее измерение.

Следовательно, правильно поставленные цели должны обладать рядом характеристик:

**Приемлемостью** для участников процесса их достижения. Цели должны быть рассчитаны на приемлемый уровень усилий работников. Достижение

целей не должно быть слишком легким процессом, это означало бы, что фирма недоиспользует свой потенциал. Однако усилия не должны быть и чрезмерными, иначе будет утрачен интерес к работе и ослаблена мотивация.

**Измеримостью:** любую, даже качественную, цель целесообразно переводить в количественное измерение. Если цель нельзя измерить, то это свидетельствует о неверно сформулированной или даже о ложной цели.

**Определенностью во времени, сроках достижения:** к какому моменту времени планируется достижение той или иной цели. Если цель не ориентирована во времени, то это то же самое, что ее отсутствие.

**Достижимостью:** цель должна быть реальной. Если цели недостижимы, то страдает мотивация сотрудников.

**Гибкостью:** наличием пространства для их корректировок в связи с непредвиденными изменениями.

**Сопоставимостью:** сопоставимыми должны быть:

– цели из различных ключевых пространств, т.е. показатели прибыли должны соответствовать показателям рыночной позиции фирмы (определенному росту продаж), а последние, в свою очередь, быть увязаны с ресурсными целями и т.д.,

– цели внутрифирменной иерархии целей, каждая из которых! должна соответствовать цели более высокого уровня. Важной частью работы менеджера является правильная разбивка целей на подцели. Это должно быть сделано так, чтобы достижение каждой отдельной подцели (например, разработка новой системы вознаграждений за труд) приводило к достижению общей цели фирмы (увеличению ее доходности).

**Взаимной поддержкой:** следует стремиться к тому, чтобы разные цели дополняли друг друга и «работали» друг на друга. Нельзя допускать, чтобы различные цели вступали друг с другом в конфликт.

Цели должны быть согласованными с миссией компании, между собой, с теми, кому предстоит их выполнять.

### **Вопросы для самостоятельной работы:**

1. Основные положения системы управления по целям. Какие преимущества получает организация, использующая данную систему?
2. Связь между целями организации и функциями управления.
3. Практика применения системы управления по целям в РФ.
4. Иерархия целей. Правила построения «дерева целей».
5. Критерии оценки достижения стратегических целей организации.

### **Контрольные вопросы:**

1. Какая связь существует между миссией, целью и стратегией организации? Как обеспечивается их непротиворечивость?
2. Состав ключевых целей функциональных подсистем и их вклад в общую цель организации.
3. Критерии классификации целей организации.
4. Кто являются субъектами влияния на организацию (стейкхолдеры). Какие группы целей для них характерны. Каким образом добиться их

согласования?

5. Целевые комплексные программы и управление ими.

**Практические задания:**

**Практическое задание 1.** Сформулируйте цели следующих функциональных подсистем коммерческой организации:

- маркетинг;
- производство;
- НИОКР;
- финансы;
- персонал;
- общий менеджмент.

**Практическое задание 2.** Используя метод коллективного принятия управленческих решений, например «мозговой штурм», дифференцировать цели по стадиям жизненного цикла организации, при этом проследить связь между стратегическими целями и проблемами организации.

- зарождение;
- рост;
- зрелость;
- спад.

**Практическое задание 3.** «Дерево целей» позволяет описать упорядоченную иерархию целей и задач, полученную в результате декомпозиции главной цели организации. На примере функциональной производственной подсистемы заполнить фрагмент «дерева целей» для организации конкретными целями (рис. 7).

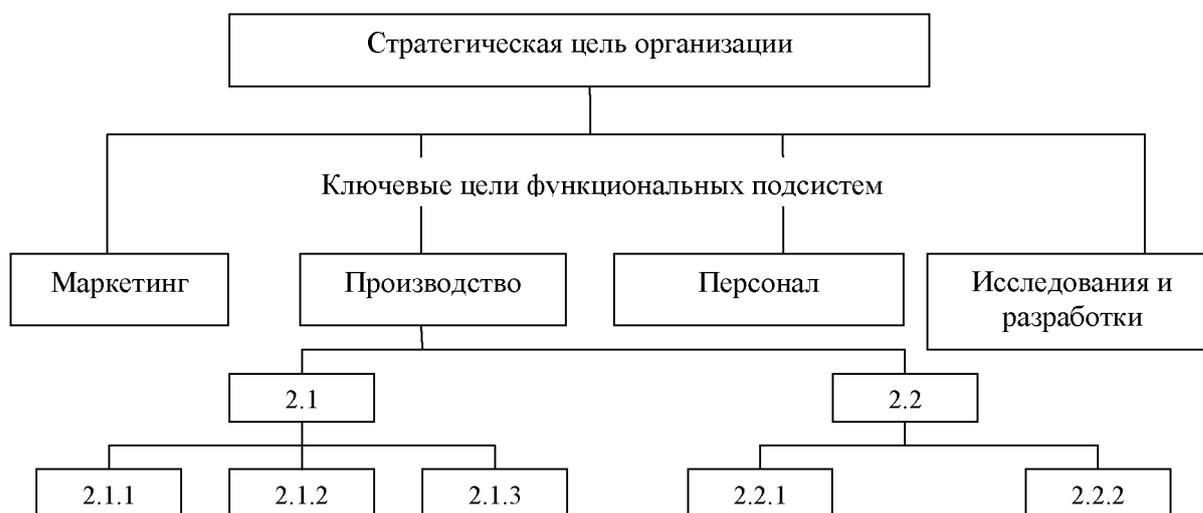


Рисунок 7 – Фрагмент «дерева целей» функциональных подсистем

## РАЗДЕЛ 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

### Тема 6. Понятие внешней среды организации. Анализ макроокружения.

1. Понятие и структура внешней среды организации.
2. Основные особенности и типы внешней среды.
3. Цели и принципы анализа внешней среды.
4. Анализ макроокружения организации.
5. Порядок проведения PESTE-анализа.

#### 1. Понятие внешней среды организации

Разработка стратегии деятельности любой организации – коммерческой, общественной, муниципальной – начинается с анализа внешней среды. От того, насколько правильно он проведен, зависит успех всех других действий по стратегическому планированию и реализации стратегии.

Одной из ключевых ролей любого управления является поддержание баланса во взаимодействии фирмы со средой. Любое предприятие вовлечено в три процесса:

1. Получение ресурсов из внешней среды (вход);
2. Превращение ресурсов в продукт (преобразование);
3. Передача продукта во внешнюю среду (выход).

Данный процесс на основе концепции систем выглядит следующим образом. Определение системы означает ее распознавание, выделение из окружающей среды как целого, относительно самостоятельного и обособленного, способного реализовать некоторую целевую функцию с рассматриваемой исследователем точки зрения. Поскольку любая система существует в некоторой среде, между ними осуществляется взаимодействие. В свою очередь, комплекс оказывает влияние на среду, изменяя ее, потребляя рабочую силу, средства производства, природные ресурсы, поставляя продукцию и т. д.

Внешняя среда – это совокупность всех факторов, которые находятся за пределами организации и могут на нее воздействовать. Внешняя среда, в которой приходится работать организации, находится в непрерывном движении, подвержена изменениям. Меняются вкусы потребителей, рыночный курс рубля по отношению к другим валютам, вводятся новые законы и налоги, изменяются рыночные структуры, новые технологии революционизируют процессы производства, действуют еще и многие другие факторы. Способность организации реагировать и справляться с этими изменениями внешней среды является одной из наиболее важных составляющих ее успеха. Вместе с тем эта способность является условием осуществления запланированных стратегических изменений.

Среда существования организации делится на две части. Первая часть – «ближнее» окружение» (микросреда) – непосредственно влияет на организацию, увеличивает или уменьшает эффективность ее работы, приближает или отдаляет достижение ее целей. Обычно оно включает

клиентов, поставщиков, конкурентов, контактные аудитории, профсоюзы, государственные структуры и торговые ассоциации. Организация тесно взаимодействует с этой частью своей среды, а менеджеры пытаются управлять ее параметрами, воздействовать на «ближнее» окружение с целью изменения их в благоприятном для организации направлении.

Вторая часть – «дальнее окружение» (макросреда) – включает все те факторы, которые могут оказывать воздействие на организацию, но не прямое, а опосредованное. Воздействие этих факторов на организацию труднее выявлять и изучать, но нельзя игнорировать, так как именно они часто определяют тенденции, которые со временем будут влиять на «ближнее» организационное окружение. Менеджеры не могут управлять параметрами «дальнего» окружения, но должны отслеживать тенденции их изменения и учитывать их в своих планах.

Деловая среда меняется, если организация меняет стратегию, сферу деятельности, производимые продукты, рынки и т. п. (рис. 8).



Рисунок 8 – Изменение деловой среды организации в условиях рынка

Определить границы деловой среды (микрочреждения) довольно сложно. Для уточнения того, что следует относить к деловой среде организации, необходимо проанализировать, в какой сфере деятельности или отрасли она работает, и определить, с какими элементами внешней среды (организациями, подразделениями, людьми), она связана, подвержена их влиянию, взаимодействует в процессе достижения поставленных целей.

## 2. Основные особенности и типы внешней среды

Ученые выделяют четыре основных типа внешней среды:

1. Изменяющаяся среда, которая характеризуется быстрыми переменами. Это могут быть технические инновации, экономические перемены (изменение уровня инфляции), изменения законодательства, новшества в политике конкурентов и т.д. Такая нестабильная среда, которая создает большие

трудности для управления, присуща российскому рынку.

2. Враждебное окружение, создаваемое жесткой конкуренцией, борьбой за потребителей и рынки сбыта. Такая среда присуща, например, автомобильной промышленности США, стран Западной Европы и Японии.

3. Разнообразное окружение свойственно глобальному бизнесу. Типичным примером глобального бизнеса является фирма «Макдональдс», работающая во многих странах, а следовательно, связанная с обслуживанием многочисленных клиентов, говорящих на различных языках), с разнообразными культурами и гастрономическими вкусами потребителей. Это разнообразное окружение влияет на деятельность фирмы, на ее политику воздействия на потребителей.

4. Технически сложная среда. В такой среде развивается электроника, вычислительная техника, телекоммуникации, которые требуют сложной информации и высококвалифицированного обслуживающего персонала. Стратегическое управление предприятиями в технически сложной среде должно быть ориентировано на инновации, так как изделия в этом случае быстро устаревают

В современных условиях внешняя среда характеризуется следующими признаками:

- многообразием и взаимосвязанностью элементов, число которых постоянно растет;
- сложностью, иерархичностью;
- степенью привычности происходящих событий;
- динамизмом, изменчивостью;
- уровнем неопределенности, непредсказуемости;
- характером (враждебностью, нейтральностью и т.п.).

Стабильность внешней среды можно оценивать на основе средней балльной оценки следующих параметров:

- привычность условий;
- темпы изменений;
- предсказуемость будущего.

### **3. Цели и принципы анализа внешней среды**

В основе анализа среды деятельности организации должны лежать следующие общеметодологические принципы:

- системный подход, в соответствии с которым организация рассматривается как сложная система, действующая в среде открытых систем и состоящая из ряда подсистем;
- принцип комплексного анализа всех составляющих подсистем, элементов фирмы;
- динамический принцип и принцип сравнительного анализа (анализ всех показателей в динамике, а также в сравнении с аналогичными показателями конкурирующих фирм);
- принцип учета специфики фирмы (отраслевой и региональной).

Для результативного изучения состояния компонент внешней среды в организации создается специальная система отслеживания внешней среды. Данная система должна осуществлять как проведение специальных наблюдений, связанных с какими-то особыми событиями, так и проведение регулярных (раз в год) наблюдений за состоянием важных для фирмы внешних факторов. Проведение наблюдений может осуществляться множеством различных способов. Наиболее распространенными способами являются: анализ материалов, опубликованных в периодической печати, книгах, других информационных изданиях, участие в профессиональных конференциях, анализ опыта деятельности фирмы, проведение собраний и обсуждений внутри фирмы. Изучение компонент макроокружения не должно заканчиваться только констатацией того, в каком состоянии они пребывали ранее и пребывают сейчас.

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

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

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

Угрозы – это отрицательные тенденции и явления, которые способны при отсутствии соответствующей реакции предприятия ослабить его конкурентный статус. К числу угроз можно отнести снижение покупательной способности населения, неблагоприятные демографические изменения, ужесточение государственного регулирования.

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

#### **4. Анализ макроокружения организации**

Макроокружение создает общие условия нахождения организации во внешней среде. В большинстве случаев макроокружение не имеет специфического характера, применительно к отдельно взятой организации. Хотя степень влияния состояния макроокружения на различные организации различна, что связано с различиями как в сферах деятельности, так и с внутренним потенциалом организаций.

Поскольку число возможных факторов макросреды достаточно велико, все они объединены в четыре узловых направления: политико-правовые, экономические, социокультурные, технологические факторы. В некоторых случаях анализ макросреды дополняется изучением природно-географических (экологических) факторов.

Изменения макросреды влияют на стратегические позиции предприятия

на рынке, воздействуя на элементы микросреды. Поэтому целью анализа макросреды является отслеживание (мониторинг) и анализ тенденций (событий), неподконтрольных предприятию, которые могут повлиять на потенциальную эффективность его стратегии. Для анализа и прогноза развития макросреды используются разнообразные методы: прогнозирование отдельных тенденций и событий, сценарный анализ, имитационное моделирование, факторный анализ, широко используются экспертные методы.

Изучение **экономических факторов** макроокружения позволяет понять то, как формируются и распределяются ресурсы. Совершенно очевидно, что это является чрезвычайно важным для организации, так как доступ к ресурсам очень сильно определяет состояние входа в организацию. Изучение экономики предполагает анализ ряда показателей: величины валового национального продукта, темпов инфляции, уровня безработицы, процентной ставки, производительности труда, норм налогообложения, платежного баланса, норм накопления и т.п. При изучении экономической компоненты важно обращать внимание на такие факторы, как общий уровень экономического развития, добываемые природные ресурсы и их стоимость, тип и уровень развитости конкурентных отношений, величина заработной платы.

Для стратегического управления при изучении перечисленных показателей и факторов представляют интерес не значения показателей как таковые, а в первую очередь то, какие возможности для ведения бизнеса это дает. Также в сферу интереса стратегического управления входит и вскрытие потенциальных угроз для фирмы. Анализ экономических факторов должен быть направлен на комплексную состояния экономики. В первую очередь, это фиксация уровня риска, степень напряженности конкуренции и уровень деловой привлекательности.

**Политико-правовые факторы** взаимосвязаны между собой. Анализ правового регулирования, предполагающий изучение законов и других нормативных актов, устанавливающих правовые нормы и рамки отношений, дает организации возможность определить для себя допустимые границы действий во взаимоотношениях с другими субъектами права и приемлемые методы отстаивания своих интересов. При изучении правового регулирования важно обращать внимание на такие аспекты правовой среды, как действенность правовой системы, сложившиеся традиции в этой области и процессуальная сторона практической реализации законодательства.

При изучении правовой компоненты макроокружения стратегическое управление интересуется степенью правовой защищенности, динамизм правовой среды, уровень общественного контроля за деятельностью правовой системы общества. Очень важными являются выяснение степени обязательности действия правовых норм, а также того, распространяется ли их действие на все организации или же существуют исключения из правил, и, наконец, уяснение того, насколько неотвратимо применение санкций к организации в случае нарушения ей правовых норм.

Политическая составляющая макроокружения должна изучаться в первую очередь для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов

государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику. Изучение политической компоненты должно концентрироваться на выяснении того, какие реализуются программы, какие группы лоббирования существуют в органах государственной власти, как правительство относится к различным отраслям экономики и регионам страны, какие изменения в законодательстве и правовом регулировании возможны в результате принятия новых законов и новых норм, регулирующих экономические процессы. При этом важно уточнить базовые характеристики политической системы: какая идеология определяет политику правительства, насколько стабильно правительство, насколько оно в состоянии проводить свою политику, какова степень общественного недовольства и насколько сильны оппозиционные политические структуры.

Ключевым процессом политической компоненты макроокружения является борьба за власть. Власть же в свою очередь связана с регламентацией того, как обращаются деньги.

Изучение **социальных факторов** макроокружения направлено на то, чтобы исследовать влияние на бизнес таких социальных явлений и процессов, как: отношение людей к работе и качеству жизни, как существующие в обществе обычаи и верования, как разделяемые людьми ценности, как демографическая структура общества, рост населения, уровень образования, мобильность людей и т.п. Особенность социальной компоненты состоит в том, что она влияет как на другие компоненты макроокружения, так и на внутреннюю среду организации. Еще одной отличительной особенностью социальных процессов является то, что они изменяются относительно медленно, но приводят ко многим очень существенным изменениям в окружении организации. Поэтому организация должна серьезно отслеживать возможные социальные изменения.

Процессы, протекающие в социальной компоненте внешнего окружения, оказывают воздействие, как на вход организации, так и на ее выход. Именно эта компонента оказывает наибольшее влияние на формирование потребительских предпочтений, от которых очень сильно зависит направленность и величина потребительского спроса, а, следовательно, и возможность фирмы реализовать свою продукцию.

Анализ **технологических факторов** позволяет своевременно увидеть те возможности, которые развитие науки и техники открывает для производства новой продукции, для усовершенствования производимой продукции и для модернизации технологии изготовления и сбыта продукции. Прогресс науки и техники несет в себе важные возможности, при этом может формировать и угрозы для организации. Например, когда отсутствует возможность отследить открывающиеся новые перспективы, так как технический потенциал для осуществления коренных изменений преимущественно создается за пределами отрасли, в которой они функционируют. Без модернизации производства организации теряют свою долю рынка, что может привести к крайне негативным для них последствиям.

Отслеживание процесса развития технологий важно не только в связи с тем, что необходимо вовремя начать использование новых технологических достижений, но также и в связи с тем, что организация должна предвидеть и спрогнозировать момент отказа от используемой технологии. Это означает, что процесс изучения технологической компоненты макроокружения должен способствовать выбору таких решений, которые позволяют не опоздать с началом технологического обновления и не задержаться слишком долго с использованием когда-то передовой технологии и с производством когда-то нового продукта.

**Природно-географические факторы** связаны с климатическими условиями, запасами природных ресурсов, экологической обстановкой. Природные катаклизмы, изменения климата, усиление солнечной активности, ограниченность природных ресурсов, загрязнение окружающей среды и другие негативные процессы все больше влияют на деятельность организации. Например, уменьшение запасов природных ресурсов вызывает необходимость их вторичного использования, разработки ресурсосберегающих технологий, заменителей сырья, традиционных материалов и видов энергии. Ухудшение экологической обстановки требует соблюдения экологических стандартов при производстве и эксплуатации продукции, утилизации отходов, строительства очистных сооружений, запрещения производства отдельных видов товаров и т.д. Для решения этих и подобных проблем организации вынуждены вкладывать значительные средства в разработку новых технологий, охрану окружающей среды и т. п.

### **5. Порядок проведения PESTE-анализа**

Анализ компонентов макроокружения получил название PESTE – анализ. (PESTE – по первым буквам английских слов political-legal (политико-правовые), economic – (экономические), sociokultural – (социокультурные), technological forces – (технологические), ecology (экологические) факторы.

При изучении факторов макроокружения следует учитывать важные ключевые особенности:

1. Все факторы макроокружения сильно влияют друг на друга. Изменения в одной из компонент обязательно приводят к тому, что происходят изменения в других компонентах макроокружения. Поэтому их изучение и анализ должны вестись не по отдельности, а системно, с отслеживанием не только собственно изменений в отдельной компоненте, но и с уяснением того, как эти изменения скажутся на других компонентах макроокружения.

2. Степень воздействия отдельных компонент макроокружения на отдельные организации различна. В частности, степень влияния зависит от размера организации, ее отраслевой принадлежности, территориального расположения и т.п. Считается, что крупные организации испытывают большую зависимость от макроокружения, чем мелкие. Чтобы учитывать это при изучении макроокружения, организация должна определить для себя, какие из внешних факторов, относящихся к каждой из компонент макроокружения, оказывают значительное влияние на ее деятельность.

Рассмотрим более подробно состав факторов макроокружения организации.

Политико-правовые факторы включают:

- политический режим в стране и степень его стабильности;
- общая политическая ситуация и возможность смены политического курса в связи с очередными выборами;
- участие страны в политических блоках и международных экономических союзах, которые могут интересовать организацию (с другими государствами, организациями типа МВФ, ВТО и пр.);
- основные политические партии и общественные организации, их активность, влияние на законодательную и исполнительную власть;
- крупнейшие политические деятели и их ориентация;
- характер взаимодействия политики и бизнеса;
- позиция государства по отношению к иностранному капиталу, созданию совместных предприятий;
- обстановка в конкретных регионах;
- степень влияния региональных и местных властей на политику и экономику;
- национальное законодательство (налоговое, антимонопольное, природоохранное, внешнеэкономическое, трудовое и пр.) и его соответствие нормам международного права, например требованиям Европейского союза;
- специфика учреждения и преобразования фирм и создания совместных предприятий;
- криминогенная ситуация;
- защищенность собственности и прав личности и др.

К экономическим факторам относится:

- общая экономическая ситуация (ВВП, национальный доход; темпы и перспективы роста, общие инвестиции);
- уровень инфляция;
- состояние государственного бюджета;
- доля государственного сектора;
- характер государственного регулирования экономики;
- динамика цен, прежде всего на энергоресурсы;
- особенности налоговой системы;
- уровень деловой активности (биржевые индексы);
- тенденции изменения внешнеэкономических связей (ориентация, интенсивность, объем, структура), внешнеторговый оборот;
- состояние денежной системы страны;
- состояние банковской системы, процентные ставки, доступность кредитных ресурсов и т.д.;
- стадия делового цикла;
- инвестиционный климат;
- величина безработицы; количество крупных забастовок и др.

Социокультурные факторы включают в себя:

- демографическая ситуация в стране и отдельных регионах;
- социально-экономическая структура населения (удельный вес отдельных социальных слоев, социальная мобильность и пр.);
- система общественных и национальных ценностей, вкусов и предпочтений, образ жизни населения;
- динамика и структура денежных доходов населения;
- отношение к образованию, отдыху, работе;
- жизненный уровень населения, характер распределения доходов;
- уровень образованности работающих;
- число студентов высших учебных заведений;
- активность потребителей и др.

К технологическим факторам относятся:

- степень современности техники и технологии производства;
- состояние транспортной системы;
- развитие коммуникационных и информационных систем;
- величина и структура расходов на НИР из различных источников финансирования;
- численность научных учреждений и ученых;
- количество открытий, изобретений, патентов, важных для создания новых продуктов;
- защита интеллектуальной собственности и др.

Изучение экологических факторов должно включать в себя:

- особенности экологического законодательства;
- уровень загрязнения окружающей среды;
- установление норм выбросов;
- степень истощения сырьевых ресурсов;
- отношение общественности к экологическим проблемам.

Выделяют следующие этапы проведения внешнего анализа:

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

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

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

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

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

### **Вопросы для самостоятельной работы:**

1. Влияние уровня инфляции на деятельность российских организаций?
2. В чем проявляется влияние мирового финансового кризиса на организации в России?
3. Особенности структурно-инвестиционной политики государства и ее влияние на деятельность организаций.
4. Влияние факторов макросреды организации на развитие малого и среднего бизнеса.
5. Различия влияния факторов макросреды в зависимости от размера и специализации организации.

### **Контрольные вопросы:**

1. Что собой представляет внешняя среда организации и каковы ее основные характеристики?
2. Каким образом проявляется взаимосвязь факторов (компонент) макроокружения организации?
3. Характеристика структуры внешней среды и ее влияние на организации в современных условиях.
4. Каким образом изменения в макросреде могут повлиять на организацию через заинтересованные группы в микросреде?
5. Основные источники информации для анализа макросреды организации.

### **Темы докладов и рефератов**

1. Характеристика финансово-кредитной системы РФ и ее влияние на организации.
2. Особенности влияния на бизнес законодательства в Российской Федерации.
3. Изменение демографической ситуации в стране и демографическая политика.

Сущность, цели и функции современного бизнеса.

### **Практические задания**

**Практическое задание 1.** Крупная фирма собирается открыть ресторан. Какие факторы макросреды она должна учесть? Методом «мозгового штурма» выделить наиболее существенные факторы.

**Практическое задание 2.** Основной подход к изучению компонент внешнего окружения заключается в следующем:

Изучая различные компоненты макроокружения, очень важно всегда иметь в виду следующие два момента. Первое – это то, что все компоненты макроокружения сильно влияют друг на друга. Изменения в одной из компонент обязательно приводят к тому, что происходят изменения в других компонентах макроокружения. Поэтому их изучение и анализ должны вестись не по отдельности, а системно, с отслеживанием не только собственно изменений в отдельной компоненте, но и с уяснением того, как эти изменения

скажутся на других компонентах макроокружения.

Второе – это то, что степень воздействия отдельных компонент макроокружения на различные организации различна. В частности, степень влияния зависит от размера организации, ее отраслевой принадлежности, территориального расположения и т.п. Считается, что крупные организации испытывают большую зависимость от макроокружения, чем мелкие. Чтобы учитывать это при изучении макроокружения, организация должна определить для себя, какие из внешних факторов, относящихся к каждой из компонент макроокружения, оказывают значительное влияние на ее деятельность. Кроме того, организация должна составить список тех внешних факторов, которые являются потенциальными носителями угроз для организации. Также необходимо иметь список тех внешних факторов, изменения в которых могут открыть дополнительные возможности для организации.

Вопросы к практическому заданию:

1. Какие изменения современных условий хозяйствования в России имеют наиболее тесную взаимосвязь?
2. Какие организации (по размерам, по типам производственного процесса) в большей степени подвержены влиянию факторов внешней среды? Провести оценку и результаты обобщить в таблицу 5:

Таблица 5 – Сравнительная оценка силы влияния факторов внешней среды

Типы организаций	Факторы среды			
	P	E	S	N

На основе результатов анализа сделать выводы относительно успешности развития различных видов деятельности.

### **Тема 7. Отраслевой анализ в стратегическом менеджменте**

1. Цели и задачи проведения анализа ситуации в отрасли и конкуренции в ней.
2. Стратегическая важность ключевых экономических характеристик отрасли.
3. Анализ конкурентной среды: модель пяти сил конкуренции М. Портера.
4. Движущие силы развития отрасли и структура отраслевых издержек. Система сбыта продукции.
5. Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе.

#### **1. Цели и задачи проведения анализа ситуации в отрасли и конкуренции в ней**

Разработка стратегии невозможна без предварительного анализа не только макроокружения, но и непосредственного окружения, а также отраслевого анализа. Целью отраслевого анализа является определение привлекательности отрасли и ее отдельных товарных рынков. Такой анализ

позволяет понять структуру и динамику отрасли, характерные для нее возможности и существующие угрозы, определить ключевые факторы успеха и на этой основе разрабатывать стратегию поведения предприятия на рынке.

При проведении отраслевого анализа основным объектом исследования является отрасль; понятие «отрасль» может иметь несколько значений, например:

Хозяйственная отрасль – совокупность предприятий, производящих и распределяющих аналогичные товары или услуги, которые конкурируют на одном потребительском рынке. Хозяйственная отрасль охватывает сферы производства, распределения и потребления определенных товаров и услуг.

Основными признаками отрасли являются:

- экономическое назначение продукции (удовлетворения спроса населения или других отраслей);
- характеристика потребляемых сырых материалов;
- техническая и технологическая база;
- профессиональный состав кадров.

Таким образом формируется отраслевая структура экономики – совокупность отраслей народного хозяйства, характеризующаяся определёнными пропорциями и взаимосвязями.

Административная отрасль – совокупность предприятий, находящихся в ведении одного административного органа управления.

Конструкция отраслевого и конкурентного анализа должна позволить получить характеристику следующих аспектов:

1. Доминирующие в отрасли экономические характеристики (реальный и потенциальный размер отрасли);
2. Основные движущие силы, вызывающие изменения в отрасли (перспективы роста отрасли и стадии ее жизненного цикла);
3. Структура и масштабы конкуренции;
4. Структура отраслевых издержек;
5. Система сбыта продукции;
6. Тенденции развития отрасли;
7. Определение ключевых факторов успеха и корневых компетенций.

## **2. Стратегическая важность ключевых экономических характеристик отрасли.**

Для экономической характеристики отрасли используются следующие основные критерии:

- а) количество и размеры предприятий;
- б) объем производства (в натуральных единицах и в стоимостной оценке);
- в) размеры рынка;
- г) число покупателей и их относительные размеры;
- д) уровень развития материально-технической базы и технологий;
- е) характеристика кадрового и интеллектуального потенциала;
- ж) географическое, территориальное положение;

- з) отраслевая капиталоемкость;
- и) прибыльность в отрасли.

При анализе реального и потенциального размера отрасли целесообразно составить «портрет» отрасли по указанным характеристикам, а затем провести его анализ.

Тенденции развития отрасли представляют собой факторы, определяющие существенные изменения в ней. Тенденции развития отрасли анализируются как правило за счет информации из специализированных источников (газеты, журналы, информационные бюллетени). Неформальную информацию можно собрать путем участия в различных ассоциациях, специализированных семинарах, круглых столах или получить от экспертов – ведущих специалистов отрасли. Главная проблема состоит в том, что можно выявить изменения в отрасли, но трудно количественно оценить воздействия этих изменений на рентабельность производства.

### 3. Анализ конкурентной среды: модель пяти сил конкуренции М. Портера

Целью изучения различных типов конкурентной среды является получение разностороннего описания среды путем выявления максимального количества факторов, которые могут воздействовать на шансы организации добиться успеха или потерпеть неудачу в ее деятельности на рынке. Наибольшая сложность состоит в том, что количество факторов велико и степень их воздействия на организацию может существенно различаться.

Одна из наиболее известных схем, позволяющих добиться результата исследования, методом структурного анализа была предложена М. Портером (1985) и получила название «модель пяти сил» (рис. 9).

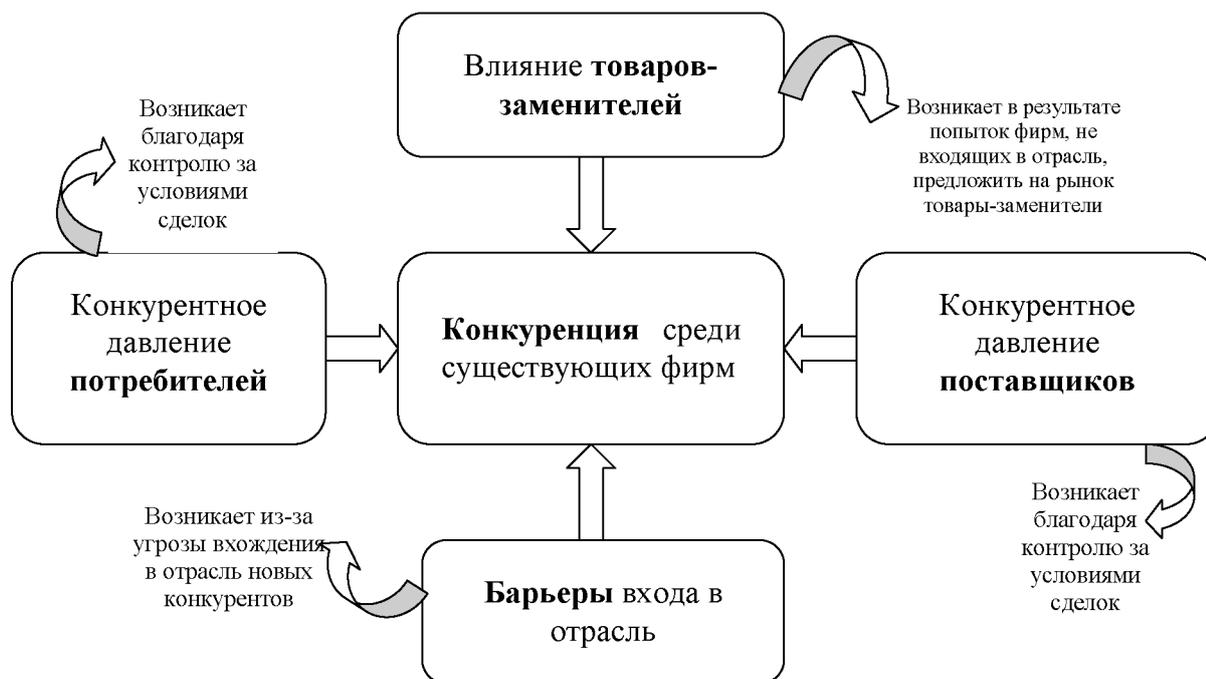


Рисунок 9 – Модель конкуренции М. Портера

Данная модель помогает понять конкуренцию, рассмотреть ее как функцию ряда факторов, выделить ключевые факторы успеха отрасли. Совокупность составляющих конкуренции в конечном итоге определяет возможность получения прибыли в отрасли, или дохода на инвестиции. В этом смысле конкуренция определяет привлекательность отрасли для притока инвестиций и способность предприятия получать более высокий уровень прибыли. Чем сильнее воздействие перечисленных факторов, тем более ограниченными становятся возможности каждого предприятия для установления высоких цен и получения прибыли. В краткосрочный период факторы конкуренции определяют ограничения деловой активности предприятия, в долгосрочной перспективе, выбирая определенную стратегию, предприятие, возможно, сумеет использовать какие-либо из них для достижения успеха. Поэтому основная задача предприятия заключается в том, чтобы найти такую сферу деятельности, где была бы обеспечена защита от действия этих конкурентных сил и/или появилась бы возможность использовать их в своих целях. Из пяти факторов конкуренции в отрасли доминирует, как правило, один фактор, который и становится решающим при разработке стратегии предприятия.

1. Интенсивность конкуренции среди существующих предприятий зависит от множества факторов: числа фирм и их размеров; специфики продукции; характера спроса и перспектив развития отрасли; затрат, связанных с переключением потребителей с одного поставщика на другого; наличия барьеров выхода из отрасли и т. д.

Высокий уровень конкуренции между фирмами отрасли наблюдается там, где:

- имеется значительное число конкурирующих фирм, силы которых примерно равны;
- спрос на продукцию растет медленными темпами, в результате чего субъектам становится «тесно» на отраслевом рынке;
- высоки постоянные издержки, затрудняющие маневр ценами;
- товар трудно дифференцировать и у него имеется множество заменителей;
- фирмы отрасли находятся на начальных стадиях жизненного цикла и потребители слабо привержены торговой марке;
- отрасль имеет для фирм большую стратегическую значимость.

2. Возможности покупателей договориться между собой могут существенно уменьшить прибыль, получаемую отраслью. Покупатели стремятся снизить цену, приобрести товары/услуги более высокого качества, сталкивая конкурентов друг с другом.

Влияние покупателей значительно в случае когда:

- продукция стандартизована;
- имеются альтернативные поставщики;
- покупатели хорошо информированы;
- переходные затраты незначительны;

– покупатели имеют возможность прямой интеграции и налаживания собственного производства продукции.

3. Поставщики также могут влиять на отрасль, пользуясь своей возможностью поднимать цены или снижать качество товаров или услуг.

Влияние поставщиков велико, когда:

- доминируют несколько организаций;
- концентрация в отрасли-поставщике выше, чем в отрасли-потребителе;
- продукция уникальна или переходные затраты к другому поставщику высоки;
- от компаний-поставщиков исходит угроза прямой интеграции в отрасль-потребитель, а потребители не заинтересованы в интеграции с поставщиками.

4. Угроза появления товаров-заменителей (субститутов), т.е. товаров и услуг, за счет близких характеристик, удовлетворяющих те же потребности, что и существующие. Заменители бывают прямыми (идентичные товары) и косвенными (товары различные по сути, но при определенных условиях удовлетворяющие одинаковые потребности).

Острота опасности, связанной с появлением субституты, обусловлена:

- степенью соответствия их цены и характеристик с одной стороны, и заменяемых товаров с другой стороны;
- высоким качеством таких товаров, которое может негативно повлиять на имидж базовой отрасли;
- низкими дополнительными расходами, связанными с использованием заменителей, повышающими готовность покупателей перейти на них;
- объемом их предложения (чем он выше, тем ниже цены).

Конкуренция зависит от цены производства заменителей и готовности покупателей принять такую замену. Наличие этого фактора конкуренции приводит к появлению в отрасли некоторого потолка цен, при котором покупатели переориентируются на товары-заменители.

5. Возможности появления новых конкурентов в отрасли зависят от так называемых барьеров входа в отрасль. Барьеры входа в отрасль – это препятствия, которые необходимо преодолеть для организации бизнеса и успешной конкуренции в отрасли.

Ведущими барьерами входа в отрасль могут быть:

- низкий уровень цен и производственных затрат у существующих фирм вследствие того, что они производят и продают значительную долю продукции (эффект масштаба производства);
- высокая степень дифференциации продукции, достижение которой требует значительного производственного и маркетингового опыта, квалификации кадров и т.д.
- необходимость крупных инвестиционных вложений, зачастую имеющих длительные сроки их окупаемости;
- избыток предложения и низкий уровень спроса на продукцию отрасли;

- приверженность покупателей торговой марке, отсутствие у них информации о конкурентных товарах, высокие затраты, связанные с переключением на новый товар;
- слабое знание рынка, отсутствие надежных поставщиков, доступа к ресурсам, лицензиям и т.д.
- трудность доступа к производственному опыту;
- политика правительства, направленная на защиту отрасли через требование лицензирования, введение импортных пошлин, ограничение доступа к источникам сырья и т. д.

Барьеры выхода из отрасли (с рынка) – экономические, стратегические, физические и эмоциональные факторы, которые удерживают организацию в отрасли, несмотря на падении ее продаж и прибыльности. Могут существовать следующие возможные препятствия для выхода:

- высокоспециализированные активы, такие, например, как оборудование для добычи природных ресурсов, разработанное для данных конкретных геологических условий, имеют низкую ликвидную стоимость;
- стратегическая взаимосвязь между различными аспектами деятельности в организации в свете имиджа компании, изменения ее общей стоимости и т.д.;
- эмоциональные препятствия, нежелание руководства принимать правильные с экономической точки зрения решения из-за его солидарности с бизнесом, лояльности к служащим, гордости и т.п.;
- ограничения со стороны органов исполнительной власти, например в связи с опасениями отрицательных последствий (с точки зрения уменьшения занятости), которое он может оказать на конкретный регион или общество в целом.

Таким образом, конкурентная структура отрасли связана с ее технико-экономической структурой, а модель Портера дает возможность исследовать эту взаимосвязь. Перспективы развития организации в конкретной отрасли оцениваются не напрямую ее масштабами, скоростью роста, прогрессивностью технологии, дизайном продукции и т.д., а путем «преломления» всех этих обстоятельств в модели «пяти сил».

#### **4. Движущие силы развития отрасли и структура отраслевых издержек.**

##### **Система сбыта продукции**

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

Основные движущие силы развития отрасли:

- изменение динамики спроса на продукт в долгосрочном периоде (оказывает влияние на решения об инвестициях);
- изменения в составе покупателей и способах использования продукта (эти сдвиги создают новые возможности, при этом требуют перестройки в деятельности организации);

- продуктовые и технологические инновации;
- маркетинговые инновации (новые методы продаж, дифференциация продукции, стоимостная дифференциация);
- вход и выход из отрасли крупных (главных) предприятий;
- распространение ноу-хау;
- усиление глобализации отрасли;
- изменения в удельных затратах и эффективности;
- влияние законодательных изменений;
- переход потребителей от стандартных товаров к дифференцированным;
- изменение социальной, демографической обстановки и стиля жизни;
- снижение или возрастание неопределенностей и риска в бизнесе.

Важная задача отраслевого анализа – выяснить, существует ли в отрасли опытная кривая (рис. 10).

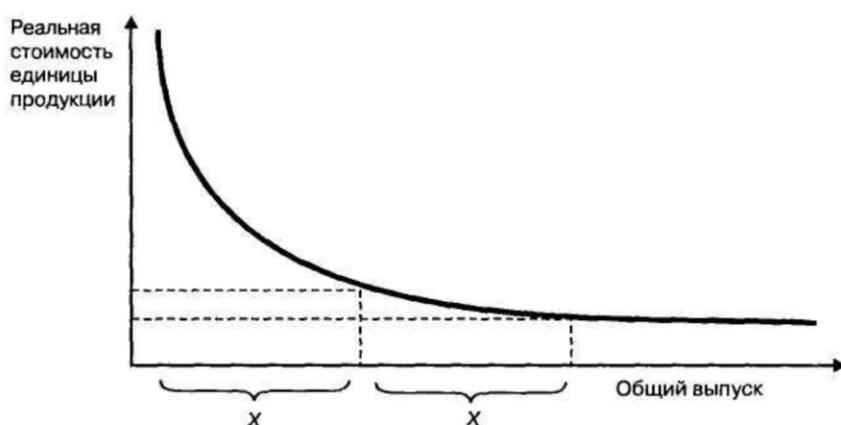


Рисунок 10 – Зависимость себестоимости единицы продукции от объема производства (без учета инфляции)

Предполагается, что если предприятие накапливает опыт производства продукции, то его реальные затраты без учета инфляции будут уменьшаться предсказуемыми темпами: при удвоении объема выпуска добавленные затраты на единицу продукции уменьшаются на фиксированный процент (обычно между 20 и 30%), который различен для разных отраслей. Это теоретическое положение о зависимости затрат от объема выпуска и соответственно от доли предприятия на рынке лежит в основе матрицы Бостонской консультационной группы.

Опытная кривая является важным понятием стратегического менеджмента, поскольку она выражает суть философии экономии на масштабе производства, которая в течение длительного времени играла ведущую роль при разработке стратегий фирмы. Однако насыщение рынков и связанная с этим резкая дифференциация продукции уменьшают значение опытной кривой в формировании стратегий. Кроме того, снижение затрат не всегда обеспечивает конкурентные преимущества, особенно в отраслях, производящих дорогостоящие и престижные товары, товары с низкой эластичностью спроса. Но по-прежнему опытная кривая остается основой стратегии низких издержек

производства.

Основными причинами существования опытной кривой являются обучение персонала предприятия, технологические улучшения производства, изменение конструктивных особенностей продукции, эффект масштаба производства.

Система сбыта продукции. На данном этапе анализируется, какие каналы сбыта преобладают в отрасли, существуют ли альтернативные каналы сбыта, кто ими владеет. Доступ или контроль над каналами сбыта может быть ключевым фактором успеха в отрасли.

## **5. Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе**

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

Отраслевые ключевые факторы успеха – это те действия по реализации стратегии, конкурентные возможности, результаты деятельности, которые каждая фирма должна обеспечить (или стремиться к этому), чтобы быть конкурентоспособной и добиться финансового успеха.

Определение КФУ фирмы с учетом преобладающих и прогнозируемых условий развития отрасли и конкуренции в ней, является важнейшей аналитической задачей. Руководство компании должно знать отрасль достаточно хорошо, чтобы определить, что является более, а что менее важным для успеха в конкурентной борьбе. Часто фирмы, правильно понимающие отраслевые КФУ могут достичь значительного преимущества над конкурентами, учитывая при реализации своей стратегии КФУ и обеспечивая себе преимущество над конкурентами с помощью этих факторов.

КФУ в разных отраслях различны со временем, они могут меняться в одной и той же отрасли под влиянием изменений общей ситуации в ней.

### **Типы ключевых факторов успеха**

#### **1. Факторы, связанные с технологией:**

- компетентность в научных исследованиях (особенно в наукоемких отраслях: фармацевтика, медицина, косметика, индустрия);
- способность к инновациям в производственных процессах;
- способность к инновациям в продукции;
- роль экспертов в данной технологии (степень овладения существующими технологиями).

#### **2. Факторы, связанные с производством:**

- эффективность низкозатратного производства (экономия на масштабе производства, эффект накопления опыта);
- качество производства (качество продукции, снижение количества дефектов, уменьшение потребности в ремонте);
- высокая фондоотдача (важно в капиталоемких отраслях);
- размещение производства, гарантирующее низкие издержки;
- обеспечение адекватной квалифицированной рабочей силой;

– высокая производительность труда (особенно в трудоемких производствах);

- дешевое проектирование и техническое обеспечение;
- гибкость производства при изменении моделей и размеров;
- возможность выполнения заказов потребителей.

3. Факторы, связанные с распределением:

- широкая сеть дистрибьюторов /дилеров;
- возможность доходов в розничной торговле;
- наличие товаров розничной торговли, принадлежащих компании;
- собственная торговая сеть компании;
- низкие расходы по реализации;
- быстрая доставка.

4. Факторы, связанные с маркетингом:

- хорошо испытанный, проверенный способ продаж;
- высокая квалификация сотрудников отдела реализации;
- удобный, доступный сервис и техобслуживание;
- точное удовлетворение покупательских запросов;
- широта диапазона товаров, разнообразие моделей / видов продукции;
- коммерческое искусство;
- привлекательный дизайн / упаковка;
- гарантии для покупателей (важны при заказах по почте, реализации новых продуктов и др.).

5. Факторы, связанные с квалификацией:

- выдающиеся таланты;
- ноу-хау в контроле качества;
- эксперты в области проектирования, ноу-хау в области дизайна;
- эксперты в области технологии;
- способность (умение) создавать эффективную рекламу;
- способность получить в результате разработки новые продукты в фазе НИОКР и быстро вывести их на рынок.

6. Факторы, связанные с возможностями организации:

- первоклассные информационные системы, уровень информационных систем (важен при осуществлении автономии, в индустрии кредитных карт, гостиничном деле и т.д.);
- способность быстро реагировать на изменяющиеся рыночные условия;
- компетентность в управлении и наличие управляющих ноу-хау.

7. Другие типы КФУ:

- благоприятный имидж и репутация;
- осознание себя, как лидера;
- удобное расположение;
- приятное, вежливое обслуживание;
- доступ к финансовому капиталу, доступ на финансовые рынки (важен для молодых фирм, работающих в рискованных и капиталоемких отраслях);

- патентная защита;
- общие низкие издержки.

**Отраслевой рост.** Необходимо определить направления роста и стадии жизненного цикла отрасли и отдельных товарных рынков.

Под жизненным циклом товара в маркетинге понимается модель жизни товара на рынке, которая имеет несколько стадий: выход новинки на рынок, стадия роста, зрелости и спада. Аналогичная модель может быть использована при анализе развития отрасли.

Анализ возможностей отраслевого роста представлен в таблице 6.

Таблица 6 – Анализ возможностей отраслевого роста

Потенциал отрасли	Стратегический выбор (решения)
Устойчивость продаж	Защитить существующие позиции
Пробелы конкуренции	Изучить основных конкурентов Изучить позиции конкурентов
Пробелы товарного ассортимента	Добавить отличительные черты товара Добавить элементы продуктовой линии (модификации товара)
Пробелы сбыта	Расширить охват сбыта Усилить интенсивность сбыта
Пробелы использования	Увеличить частоту применения товара Расширить их существующее применение Найти новых пользователей Найти новое применение товара

При этом стратегический интерес заключается не в анализе истории, а в прогнозе переломных моментов (точек), когда темпы и, возможно, направления роста могут измениться. При прогнозе можно использовать опыт других отраслей, товаров.

#### **Вопросы для самостоятельной работы:**

1. Особенности народно-хозяйственного комплекса России, ее производственно-экономический потенциал.
2. Что собой представляет инвестиционная привлекательность отрасли? Мероприятия по ее повышению.
3. Практическая значимость модели М. Портера в современных условиях хозяйствования.
4. Каким образом дифференцируется развитие отдельных отраслей экономики по отдельным регионам страны?
5. Понятие и особенности глобальной конкуренции и ее влияние на организации.

#### **Контрольные вопросы:**

1. Понятие отраслевой структуры экономики? Характеристика отраслевой структуры экономики РФ.
2. Приоритетные цели отраслевого анализа.
3. Зависимость уровня конкурентной борьбы от стадии развития отрасли.
4. Каким образом изменение одной из пяти сил конкуренции в

соответствии с моделью М. Портера может повлиять на остальные силы?

5. Концепция «опытной кривой»: причина, преимущества и ограничения.

### Темы докладов и рефератов

1. Государственная конкурентная политика и ее роль в решении экономических проблем России: инструменты, возможности, ограничения и проблемы.

2. Основания антимонопольной политики и антимонопольное законодательство.

### Практические задания:

**Практическое задание 1.** Используя перечень факторов, определяющих конкурентные силы в соответствии с моделью М. Портера необходимо (табл. 7):

а) определить какая сила зависит от приведенных факторов;

б) соотнести выделенные факторы в соответствующую строку таблицы.

Перечень факторов, определяющих конкурентную силу:

- число соперничающих фирм;
- темп роста спроса на продукцию;
- затраты покупателей продукции при переходе на другие ее виды;
- стремление фирм увеличить долю рынка за счет других;
- прибыльность стратегических решений фирм-конкурентов;
- доступ к новой технологии;
- приверженность потребителей к определенной торговой (товарной) марке;
- размер капитальных вложений, необходимых для выхода на рынок;
- наличие товаров-субститутов;
- затраты потребителей товаров;
- темп роста объемов продаж товара-заменителя;
- степень стандартности товара;
- затраты, связанные с использованием другого сырья;
- доля издержек, приходящаяся на сырье при производстве товара;
- размеры покупателей;
- пороговая цена на товар;
- отличия в размерах фирм-производителей.

Таблица 7 - Основные конкурентные силы и факторы их определяющие

Основные конкурентные силы	Факторы, определяющие конкурентную силу
Сила позиции поставщиков	
Сила позиции потребителей	
Угроза появления новых конкурентов	
Конкуренция внутри отрасли	
Угроза появления товаров-заменителей	

## Тема 8. Анализ микроокружения организации

1. Анализ непосредственных конкурентов организации.

2. Анализ поставщиков.
3. Ключевые параметры анализа потребителей.
4. Особенности анализа рыночной деловой среды организации.

### **1. Анализ непосредственных конкурентов организации**

Деловая среда, являясь частью внешней среды, составляет непосредственное окружение организации. К деловой среде организации относится все, что, находясь за ее пределами, взаимодействует с ней и оказывает непосредственное влияние на организацию в целом или ее отдельные части. Деловая среда формируется в процессе деятельности организации и со временем меняется. В некоторых случаях факторы внешней среды начинают оказывать сильное влияние на конкретную организацию и становятся частью ее делового окружения. К непосредственному окружению относятся:

- непосредственные конкуренты;
- поставщики;
- потребители;
- рынки (рабочей силы, финансов);
- инфраструктура;
- государственные и муниципальные органы власти, международное окружение;

**Анализ конкурентов.** Изучение конкурентов занимает особое место в стратегическом менеджменте. Знание конкурентов, их товаров и методов работы на рынке может помочь повысить конкурентоспособность предприятия даже при небольших изменениях в работе. Конкуренция присутствует почти во всех сферах деятельности, это самый очевидный фактор внешней среды предприятия. Анализ конкурентов необходим для определения границ, в пределах которых возможно стратегическое продвижение конкурентов, а также для оценки возможной реакции и стратегического потенциала конкурентов. Осуществление такого анализа связано с обработкой обширной информации, которую необходимо добыть, обобщить и на ее основе сделать соответствующие выводы. Естественно, что создание системы по изучению конкурентов требует немалых вложений средств. При анализе конкурентов важны следующие факторы:

- выявление их сильных/слабых сторон, исходящих от них угроз;
- прогноз будущих стратегий и решений конкурентов;
- предсказание реакции конкурентов на стратегию и действия фирмы;
- определение влияния конкурентов на преимущества фирмы.

Главные проблемы при анализе конкурентов связаны с тем, что сложно выявить всех конкурентов, также сложно наблюдать за всеми, поскольку конкурентов может быть очень много. Предложенная М. Портером идея выделения стратегических групп конкурентов, а по сути – сегментации конкурентов может сделать процесс анализа конкуренции управляемым. Данный подход полезен в тех случаях, когда отрасль состоит из нескольких

групп конкурентов, причем каждая из них занимает четко различаемую покупателями, отличную от других позицию на рынке и имеет собственные способы работы с покупателями.

Стратегическая группа конкурентов – это множество соперничающих фирм в определенной отрасли, имеющих общие черты. Такими чертами могут быть схожие стратегии конкуренции, одинаковые позиции на рынке, схожие товары, каналы сбыта, сервис и другие элементы маркетинга. Установить стратегическую группу – значит определить барьеры, которые отделяют одну группу от другой. Такими барьерами могут быть размер предприятий, дифференциация товаров, специализированная рабочая сила, уникальные технологии, наличие патентов и т. д.

Обычно анализ стратегических групп конкурентов проводится в дополнение к общему анализу межфирменной конкурентной борьбы. Какие выводы можно сделать на основе этого анализа?

1. Фирмы одной стратегической группы являются более очевидными конкурентами, чем фирмы разных групп. Обычно жесткая конкурентная борьба идет внутри группы.

2. Фирмы в различных стратегических группах будут иметь разные конкурентные преимущества и потенциальную прибыльность. Часто они испытывают различную степень угрозы со стороны товаров-заменителей.

3. Изменение рыночных условий нередко может иметь различный эффект для разных групп, в том числе может стимулировать фирмы к переходу в другие стратегические группы.

4. Увеличение числа стратегических групп в отрасли может усиливать конкуренцию.

Наглядной формой представления об отрасли в целом и об отдельных стратегических группах конкурентов являются позиционные карты.

Качественными характеристиками являются известность предприятия, квалификация его персонала, качество товаров, приверженность потребителей торговой марке предприятия, система управления, стратегия деятельности на рынке и другие неформализуемые параметры, оценить которые достаточно сложно. Такая информация всегда будет субъективной. Практически деятельность конкурентов анализируется по тем же направлениям, что и собственная деятельность предприятия. Источники информации могут быть самые разные:

- статистические данные;
- прайс-листы;
- средства массовой информации;
- каталоги, проспекты, выставочные экземпляры, другие рекламные материалы;
- годовые отчеты фирм, мнения экспертов и покупателей.

## **2. Анализ поставщиков**

Анализ поставщиков направлен на выявление тех аспектов в

деятельности субъектов, снабжающих организацию различным сырьем, полуфабрикатами, энергетическими и информационными ресурсами, финансами и т.п., от которых зависит эффективность работы организации, себестоимость и качество производимого организацией продукта.

Поставщики материалов и комплектующих изделий, если они обладают большой конкурентной силой, могут поставить организацию в очень высокую зависимость от себя. Анализ поставщиков материальных и природных ресурсов позволяет определить, насколько сильна ресурсная зависимость организации и каковы ее причины. Поэтому при выборе поставщиков важно глубоко и всесторонне изучить их деятельность и их потенциал, с тем чтобы суметь построить такие отношения с ними, которые обеспечивали бы организации максимум силы во взаимодействии с поставщиками. Конкурентная сила поставщика зависит от следующих факторов:

- уровень специализированности поставщика;
- величина стоимости для поставщика переключения на других клиентов;
- степень специализированности покупателя в приобретении определенных ресурсов;
- концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами;
- важность для поставщика объема продаж.

При изучении поставщиков материалов и комплектующих в первую очередь следует обращать внимание на следующие характеристики их деятельности:

- стоимость поставляемого товара;
- гарантия качества поставляемого товара;
- сроки выполнения обязательств;
- географическое и территориальное положение;
- объемы поставок и условия стимулирования сбыта (скидки, бонусы и т.д.)
- временной график поставки товаров;
- условия оплаты и доставки товаров;
- пунктуальность и обязательность выполнения условий поставки товара.

### **3. Ключевые параметры анализа потребителей**

Анализ потребителей как компоненты непосредственного окружения организации в первую очередь имеет своей задачей составление профиля тех, кто покупает продукт, реализуемый организацией. Изучение покупателей позволяет организации лучше выяснить то, 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, что ожидает продукт в будущем и многое другое.

Анализ потребителей призван дать ответ на три группы стратегических вопросов:

- сегментация рынка (кто)?;
- мотивация потребителя (почему)?;
- выявление неудовлетворенных нужд и потребностей.

Можно выделить несколько основных целей сегментации рынка:

1. Определить наиболее важные характеристики изучаемого явления, которые отличают его от других и поэтому заслуживают специального рассмотрения.

2. Улучшить понимание изучаемого явления.

3. Повысить эффективность маркетинговых мероприятий.

Процесс рыночной сегментации предусматривает ряд этапов:

- определение характеристик или критериев, на основании которых рынок разбивается на сегменты;
- практическое использование рыночной сегментации в деятельности фирмы.

Профиль наиболее значимых покупателей может быть составлен по следующим характеристикам:

- географическое местоположение;
- демографические характеристики (возраст, образование, сфера деятельности и т.д.);
- социально-психологические характеристики (положение в обществе, стиль поведения, вкусы и предпочтения);
- отношение покупателя к товару.

Потребители-предприятия могут быть сегментированы по размеру (крупные, средние, мелкие), форме собственности (частные акционерные, государственные), по отраслям, месту расположения, товары можно сегментировать по размеру упаковки, уровню цен, по предназначению (автомобиль для среднего класса, для богатых людей) и другим факторам. Сегментация рынка может быть многомерной, т. е. при ее проведении используются разные факторы в комбинации.

Исследование мотивов покупки предполагает определение ценности продукта для потребителя. С точки зрения маркетинга покупатель приобретает не продукт, а возможность удовлетворения определенной потребности, своеобразную ценность, в качестве которой может выступать престиж и мода, комфорт и безопасность, репутация фирмы и уровень обслуживания и масса других факторов. С другой стороны, производитель создает и продает продукт, а не ценность. Если ожидаемая ценность продукта не удовлетворяет потребителя, то этот продукт не будет пользоваться спросом. Поэтому производитель и должен стремиться определить, в чем заключается ожидаемая ценность товара для разных групп покупателей.

Важное значение имеет анализ неудовлетворенных потребностей, так как это может стать перспективным направлением деятельности организации. Для выявления неудовлетворенных потребностей и проблем покупателей, которые

могут стать источником идей о новых товарах, используют методы «мозгового штурма», опроса покупателей на основе «листа проблем», анализа покупательских выгод, работы с инициативными пользователями, исследования образа жизни людей и др.

На основе информации о новых и неудовлетворенных потребностях принимаются стратегические решения относительно товарной и ценовой политики предприятия, способов продвижения продукции на рынок и перспективных каналов сбыта.

#### **4. Особенности анализа рыночной деловой среды организации**

Помимо рассмотренных факторов непосредственное влияние на организацию оказывает инфраструктура бизнеса. Инфраструктура – это часть деловой среды, которая обеспечивает организацию необходимыми для ее деятельности финансовыми, трудовыми, информационными ресурсами, транспортными, консультационными, аудиторскими, страховыми и другими услугами. В инфраструктуру входят многочисленные организации, такие, как банки, фондовые биржи, рекламные и кадровые агентства, консультационные и аудиторские фирмы, лизинговые компании, арендаторы, охранные агентства, железные дороги.

Финансовые организации. Участвовавшие в последние годы финансовые кризисы усиливают неопределенность и создают большие сложности для менеджеров организации. Банки приостанавливают текущие операции, прекращают свою деятельность, становятся банкротами, на фондовом рынке падает объем продаж ценных бумаг, происходят резкие колебания валютного курса и т. п. В такой кризисной ситуации менеджеры должны понимать, что, несмотря на макроэкономические факторы, роль государства и его влияние на финансовое положение страны, обоснованный выбор финансовых учреждений и тщательный анализ их текущей деятельности снижают риск потерь и создают условия для более стабильной работы организации.

Рынок рабочей силы. Этот рынок включает кадровые агентства, службы занятости, учебные заведения, биржи труда и т. п., с которыми организация устанавливает связи и непосредственно взаимодействует, чтобы обеспечить себя необходимыми трудовыми ресурсами. Сюда же можно отнести и профессиональные союзы, усиливающееся влияние которых на деятельность организации нельзя не учитывать.

Изучение рынка труда позволяет организации получить информацию о наличии рабочей силы, отвечающей определенным требованиям (необходимая специальность, квалификация, пол, возраст, образование, опыт работы и др.). Речь идет о такой рабочей силе, которая требуется для разработки и реализации стратегии (программ) обеспечения ресурсами, создания и реализации программ обучения, повышения квалификации.

Транспортные организации. Стоимость транспортных услуг может составлять весомую долю себестоимости продукции. В таких случаях организация испытывает сильное воздействие со стороны транспортных предприятий. Формируется зависимость от цен, соблюдения графиков

перевозок, сохранности поставляемых грузов. Эта зависимость усиливается, если транспортные организации являются монополистами, поскольку они могут устанавливать высокие тарифы на перевозки.

Консультационные фирмы. В последние годы в России наблюдается значительное оживление на рынке консультационных услуг. Российские предприятия все чаще обращаются к отечественным и иностранным консультационным фирмам, работающим на внутреннем рынке, за помощью в разработке маркетинговых, инвестиционных проектов, стратегии, проектов по реструктуризации предприятий и т. д.

Страховые компании. Страховой бизнес в России набирает силу, идет процесс формирования страховых групп. Страхование рисков превращается в инструмент бизнеса, все больше организаций обращается к страховым компаниям. Введено обязательное страхование, наряду с личным страхованием получают распространение такие его виды, как добровольное страхование ответственности и имущества.

Государственные и муниципальные организации и органы власти. В деловую среду организации в зависимости от формы собственности, ее размера, масштаба деятельности, финансирования, видов выпускаемой продукции и других параметров могут входить различные федеральные, региональные и муниципальные организации или органы власти, с которыми она непосредственно взаимодействует (например, местная администрация, налоговая инспекция, налоговая полиция, суды и др.). Их влияние на организацию может проявляться по-разному — от прямого вмешательства до регулирования деятельности. В условиях кризисной ситуации, сложившейся в России, деятельность этой части деловой среды подвержена частым и непредсказуемым изменениям, что создает большие сложности для организации. Своевременное получение необходимой информации о готовящихся изменениях, улучшение взаимодействия с государственными органами и организациями, несмотря на всю сложность, в ряде случаев позволяет заранее разработать меры, направленные на защиту интересов организации, уменьшение возможных потерь.

Международный фактор. Международный фактор деловой среды все больше начинает оказывать прямое воздействие на деятельность российских организаций.

Непосредственные отношения российской организации с международной средой могут возникнуть при создании совместного предприятия, покупке акций компании иностранными инвесторами, при выходе на зарубежные рынки, реализации совместных проектов, осуществлении поставок товаров из-за рубежа и т. п. Эти и другие виды международного взаимодействия ставят перед менеджерами организации новые задачи: изучение влияния иностранных потребителей, поставщиков, конкурентов; выработка мер государственного регулирования, новых правил, специфических приемов менеджмента. Решение таких задач способствует улучшению взаимодействия всех субъектов рынка, помогает организации адаптировать свою продукцию к вкусам и желаниям зарубежных покупателей и в ряде случаев противостоять иностранной

конкуренции на отечественном рынке.

### **Вопросы для самостоятельной работы:**

1. Роль и характер конкуренции в рыночной экономике.
2. Стратегический анализ конкуренции и непосредственных конкурентов.
3. Карты стратегических групп, их использование для оценки конкурентных позиций соперничающих фирм.
4. Понятие рынка и их разновидности.
5. Понятие и особенности стратегической сегментации рынка.
6. Отличительные особенности рыночного сегмента и рыночной ниши.

### **Контрольные вопросы:**

1. Функции и особенности конкуренции в современных условиях.
2. Конкуренция и антимонопольное регулирование.
3. Особенности рынка материально-технических ресурсов и изучение поставщиков.
4. Концепция жизненного цикла товара и ее влияние на потребительский спрос.
5. Зависимость финансовых потребностей от стадии жизненного цикла товара.

### **Практические задания:**

**Практическое задание 1.** К какому виду среды (1 – внутренняя микросреда, 2 – внешняя микросреда, 3 – макросреда) относятся субъекты и факторы:

- производители товаров-субститутов;
- закон о защите прав потребителей;
- дистрибьютор;
- инфляция;
- международные покупатели;
- спонтанный спрос;
- трансAGENTство;
- рекламное агентство;
- корпорационная культура;
- портфель заказов.

## **Тема 9. Стратегический потенциал организации и его анализ**

1. Внутренняя среда и потенциал организации.
2. Управленческий анализ: понятие и методы.
3. Факторы внутренней среды организации.
4. Сильные и слабые стороны организации.

### **1. Внутренняя среда и потенциал организации**

В литературе отмечается важность изучения проблем оценки потенциала, указывается на существование значительных различий в определении самого понятия потенциала, его сущности, состава, соотношения с другими категориями, а также способов и методик оценки. В Большой Советской

Энциклопедии приводится определение термина «потенциал» как «... средства, запасы, источники, имеющиеся в наличии и могущие быть мобилизованы, приведены в действие, использованы для достижения определенных целей, осуществления плана; решения какой-либо задачи; возможности отдельного лица, общества, государства в определенной области».

Потенциал (от лат. *potentia* – сила) в широком смысле – средства, запасы, источники, имеющиеся в наличии и могущие быть мобилизованы, приведены в действие, использованы для достижения определенной цели.

Через развитие потенциала идет развитие организации и ее подразделений, а также всех элементов производственно-хозяйственной системы. Внутренняя среда организации построена из элементов, образующих ее производственно-хозяйственную систему, и включает блоки: продуктовый, производственных функций и деловых процессов, ресурсов, организационный с производственной структурой и структурой управления, технологией управленческих процессов по всем функциям, организационной культурой и блок управления – общее руководство организацией, система и стиль управления.

Исходя из этого, потенциал организации представляет собой уровень возможностей для обеспечения эффективности производства и реализации продукции, обусловленный имеющимися в распоряжении ресурсами и способностью организации к их эффективному использованию и воспроизводству

Роль и значение экономического потенциала организации заключается в поиске и реализации внутренних источников саморазвития в целях обеспечения стабильной работы предприятия.

Стратегический потенциал, определяющий конкурентоспособность предприятия зависит как от внутренних возможностей предприятия эффективно использовать все имеющиеся в его распоряжении ресурсы, так и от внешних условий.

Таким образом, стратегический потенциал организации – это совокупность элементов и механизмов, обеспечивающих упорядочение, согласование и эффективное использование потенциалов и ресурсов предприятия, достижение динамичности, устойчивости и целей его развития на основе современных методов управления, включая программно-целевой и системный подходы.

Несмотря на разнообразие интерпретаций рассматриваемого понятия, можно отметить ряд моментов, присущих большинству подходов.

1. В структуре стратегического потенциала отдельным блоком выделяют ресурсы, имеющиеся в распоряжении предприятия. При их классификации чаще всего говорят о трудовых, информационных, финансовых и материальных (производственно-технических) ресурсах. Трудовые ресурсы следует дополнить интеллектуальной составляющей.

2. Кроме ресурсной составляющей в современной экономической теории выделяют блок управления. В нем, как правило, различают три подсистемы: планирования – нацелена на выявление будущего потенциала успеха;

реализации – имеет задачами создание нового потенциала и превращение существующего в факторы успеха; контроля – выполняет функции проверки эффективности осуществления планов и решений и постоянного контроля за достоверностью плановых предпосылок.

Существует позиция разделения функции управления на пять составляющих: планирование, организация, контроль, мотивация и координация. И тот и другой подход полностью охватывает систему управления.

В настоящее время широко разрабатывается и получает развитие такой инструмент управления, как сбалансированная система показателей. Ее, в частности, определяют как стратегическую коммуникацию и инструмент реализации фирменной стратегии. Имеется в виду, что ее применение позволяет проверить действующую стратегию на полноту, последовательность и актуальность. Таким образом, сбалансированная система показателей охватывает важнейшие аспекты деятельности предприятия – потребительский, хозяйственный, финансовый и инновационный.

Выбор характеристик потенциала, становящихся объектами оценки, зависит от конкретных задач, решаемых фирмой, а также от ее положения в отрасли (лидер, аутсайдер и пр.). Структуру стратегического потенциала составляют:

1. собственно ресурсы – материальные, финансовые, человеческие, интеллектуальные, структуры капитала;

2. операционные возможности – соответствия продукции потребностям рынка, технологии, система товародвижения, сервис, НИОКР, финансовая система;

3. особенности механизма управления – менталитет, власть, методы управления, структура управления, организационная культура, мотивированность персонала, делегирование полномочий, микроклимат.

Таким образом, основные факторы внутренней среды во взаимодействии образуют стратегический потенциал организации.

В управленческом блоке также формулируется миссия, вырабатывается стратегия развития, определяются цели на ближайшую перспективу, ставятся задачи. Причем названный блок представлен в виде совокупности компонентов, образующих систему управления: планирование, организация, стимулирование и контроль.

Реализация поставленных целей осуществляется за счет имеющихся на предприятии ресурсов – трудовых, информационных, финансовых и материальных (производственно-технических).

Особое место в структуре стратегического потенциала занимает персонал. Среди всех внутренних переменных кадры являются, пожалуй, самым важным фактором, так как любое решение принимается людьми и от того, насколько человек предрасположен к управлению, зависит качество решения и результат деятельности организации.

## 2. Управленческий анализ: понятие и методы

При разработке стратегии предприятия менеджеры должны исследовать не только внешнюю среду, но и ситуацию внутри предприятия. Необходимо идентифицировать те внутренние переменные, которые могут рассматриваться как сильные и слабые стороны предприятия, оценить их важность и установить, какие из этих переменных могут стать основой конкурентных преимуществ. Для этого проводится управленческий анализ деятельности предприятия.

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

Конечной целью управленческого анализа является предоставление информации менеджерам и другим заинтересованным лицам для принятия адекватных стратегических решений, выбора стратегии, которая в наибольшей степени соответствует будущему предприятия. По сути, управленческий анализ является второй частью SWOT-анализа, связанной с выявлением сильных и слабых сторон деятельности организации.

Разделение стратегического анализа на две части (анализ внешней среды и управленческий анализ) связано с тем, что за их проведение должны отвечать разные службы предприятия. Если анализ внешней среды является функцией маркетинга, то проведение управленческого анализа строго не закреплено за функциональными службами предприятия. Пока только в коммерческих банках имеется специальная структура, частично отвечающая за управленческий анализ, – служба внутреннего аудита.

В современной литературе по менеджменту используются различные термины для обозначения процесса анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия: его называют анализом деятельности предприятия, внутренним анализом, самоанализом, бизнес-диагностикой, анализом проблем, управленческой или организационной диагностикой.

Управленческий анализ является частью стратегического менеджмента, направленной на выявление и детальное понимание стратегически важных аспектов деятельности предприятия, стратегических проблем. В процессе такого анализа необходимо выявить соответствие внутренних ресурсов и возможностей предприятия стратегическим задачам обеспечения и поддержания конкурентных преимуществ предприятия, задачам удовлетворения будущих потребностей рынка.

Необходимость проведения управленческого анализа определяется несколькими факторами:

- он необходим при разработке стратегии развития предприятия и в целом для реализации эффективного менеджмента, поскольку является важным этапом управленческого цикла;
- необходим для оценки привлекательности предприятия, с точки зрения внешнего инвестора, определения позиции предприятия в национальных и иных рейтингах;
- управленческий анализ позволяет выявить резервы и возможности

предприятия, определить направления адаптации внутренних возможностей предприятия к изменениям условий внешней среды.

По мнению Б. Карлофа, в результате проведения внутреннего анализа предприятия можно выявить ряд моментов:

- переоценивает или, наоборот, недооценивает себя предприятие;
- переоценивает или недооценивает оно своих конкурентов;
- каким требованиям рынка оно придает чересчур большое или, наоборот, слишком малое значение.

А результаты анализа должны заставить персонал предприятия понять и принять необходимость изменений. Важность и необходимость проведения управленческого анализа определяется также изменением парадигмы управления в переходной экономике: постепенным переходом от производственной к маркетинговой ориентации управления в сочетании с изменением логики планирования.

Выделяют следующие методы управленческого анализа:

- ситуационный анализ;
- портфельный анализ;
- кабинетные исследования: работа с бухгалтерскими документами, статистической и другой внутрифирменной информацией;
- наблюдения и опросы работников предприятия по специальным методикам (диагностические интервью);
- «мозговой штурм», конференции и другие методы коллективной работы;
- экспертные оценки;
- математические методы — анализ трендов, факторный анализ, расчет средних показателей, специальных коэффициентов и т. д.

### **3. Факторы внутренней среды организации**

Выделяют различные факторы внутренней среды организации и системы ее оценки: структура, цели, задачи, технология, персонал, стиль организации, финансовая система, стратегия, навыки персонала, бизнес-процессы, власть, культура организации и др.

По определению М. Мескона, М.Альберта и Ф. Хедоури, основные внутренние переменные организации – это цели, структура, задачи, технология и люди.

Эта точка зрения является развитием теории «алмаза» Г. Ливитта, который выделил четыре переменные фирмы: задание или миссия, структура, технология и индивиды. При этом ученый подчеркивал значение каждого элемента и существующих между ними взаимосвязей – изменение в одном из них обуславливает трансформацию в другом.

Одним из современных подходов к выделению внутренних переменных, имеющих интегрирующее значение, можно считать подход, изложенный в учебнике «Управление организацией» под редакцией А.Г. Поршнева и др. авторов, где отмечено, что внутренняя среда каждой организации формируется

под влиянием переменных, оказывающих непосредственное влияние на процесс преобразований (производства продукции, услуг). Это структура организации, ее культура и ресурсы.

Поэтому предлагается рассматривать в качестве синтезирующей подхода использование следующей системы внутренних переменных:

1. ресурсы (объективные – финансовая, информационная, технико-технологическая, организационная системы, в том числе структура организации; субъективные – способности персонала, стиля управления и др.);
2. процессы (объективные – стратегии, задачи, технологии; субъективные – формирование властных отношений, коммуникации);
3. результаты (объективные – реализуемые миссия, цели, субъективные – социальные ценности, культура организации, ее имидж).

Одним из распространенных подходов к анализу внутренней среды фирмы является выделение нескольких ее срезов, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает фирма. Она может анализироваться по следующим направлениям:

- кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы и т.д.
- организация управления;
- производство, включающее организационные, операционные и технико-технологические характеристики и научные исследования и разработки;
- финансы фирмы;
- маркетинг;
- организационная культура.

### **Срезы внутренней среды фирмы**

Кадровый срез охватывает такие процессы, как взаимодействие менеджеров и работников; наем, обучение и продвижение кадров оценка результатов труда и стимулирование; создание и поддержание отношений между работниками и т.п.

Организационный срез включает: организационные структуры, нормы, правила, процедуры; распределение прав и ответственности, иерархию подчинения.

В производственный срез входят: изготовление продукта; снабжение и ведение складского хозяйства; обслуживание технологического парка.

Маркетинговый срез охватывает следующие стороны, которые связаны с реализацией продукции: стратегия продукта, стратегия ценообразования; стратегия продвижения продукта на рынке; выбор рынков сбыта и систем распределения.

Финансовый срез включает процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации: поддержание должного уровня ликвидности и обеспечение прибыльности; создание инвестиционных возможностей и т.п.

Внутренняя среда полностью пронизывается организационной культурой, которая также должна подвергаться самому серьезному изучению.

#### 4. Сильные и слабые стороны организации

Ключевым этапом управленческого анализа является определение сильных (слабых) сторон предприятия, которые основываются на его ресурсах и стратегически важных сферах деятельности и которые всегда являются относительными (относительно основных конкурентов и заданных нормативов).

Сильные стороны – это опыт и ресурсы, которыми владеет предприятие, а также стратегически важные сферы деятельности, позволяющие побеждать в конкурентной борьбе. Сильная сторона может заключаться в навыках, значительном опыте, ценных организационных ресурсах или конкурентных возможностях, достижениях, которые дают фирме преимущества на рынке (например, более хороший товар, совершенная технология лучшее обслуживание клиентов, большая узнаваемость товарной марки). Сила может также являться результатом создания альянса или совместного предприятия с партнером, имеющим опыт или потенциальные возможности для усиления конкурентоспособности компании.

Слабые стороны – это недостатки и ограничения, ставящие организацию в неблагоприятные условия и препятствующие успеху.

Например, набор факторов, и ключевых вопросов для их анализа в кадровом срезе приведен в таблице 8.

Таблица 8 – Анализ сильных и слабых сторон предприятия в кадровой сфере

Факторы	Вопросы для анализа
<ul style="list-style-type: none"><li>– Управленческий персонал</li><li>– Мораль и квалификация сотрудников</li><li>– Совокупность выплат работникам в сравнении с аналогичным показателем у конкурентов и в среднем по отрасли</li><li>– Кадровая политика</li><li>– Использование стимулов для мотивирования выполнения работы</li><li>– Возможность контролировать циклы найма рабочей силы</li><li>– Текучесть кадров и прогулы</li><li>– Особая квалификация сотрудников</li><li>– Опыт</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Какой стиль управления использует высшее руководство</li><li>– Что является доминантой в системе ценностей высшего руководства</li><li>– Как долго высшие руководители находятся на своих позициях и как долго они собираются оставаться в организации</li><li>– Насколько квалификация менеджеров среднего позволяет им справляться с вопросами планирования и контроля, относящимися к календарному графику действий, снижению издержек и повышению качества</li><li>– Соответствует ли квалификация персонала организации ее текущим и будущим задачам</li><li>– Каково, в общем, расположение работников и каковы мотивы их работы в организации</li><li>– Какова политика оплаты труда в организации по сравнению с другими организациями аналогичного профиля</li></ul>

#### Вопросы для самостоятельной работы:

1. Важность анализа стратегического потенциала организации.
2. Состав и содержание материальных и нематериальных активов

организации.

3. Влияние организационной культуры и имиджа на стратегическую позицию организации.

4. Система управления и особенности ее исследования как элемента внутренней среды организации.

5. Подходы к проведению управленческого анализа.

#### **Контрольные вопросы:**

1. Особенности стратегического анализа персонала организации.

2. Основные аналитические приемы анализа производственного потенциала организации.

3. Анализ капитала организации.

4. Стратегический финансовый и инвестиционный анализ.

5. Особенности анализа внутренней среды организаций малого и среднего бизнеса

#### **Практические задания:**

**Практическое задание 1.** Проведите соотношение между характеристиками отрасли и стратегической важностью фактора:

Характеристика отрасли: 1. Размеры рынка; 2. темпы роста рынка; 3. излишки или нехватка мощностей; 4. прибыльность отрасли; 5. препятствия для выхода на рынок или ухода с рынка; 6. цена – наиболее важный фактор для покупателей; 7. стандартные товары; 8. быстрые технологические изменения; 9. требования к размерам необходимых капиталовложений; 10. вертикальная интеграция; 11. экономия на масштабах производства; 12. быстрое обновление ассортимента продукции;

Стратегическая важность:

А. Небольшие рынки не привлекают крупных/новых конкурентов; широкие рынки часто притягивают внимание корпораций, которые заинтересованы в привлечении компаний с сильными конкурентными позициями в данной отрасли.

В. Быстрый рост облегчает проникновение на рынок, замедление роста ведет к уходу с рынка наиболее слабых фирм.

С. Излишние производственные мощности приводят к падению цен и прибылей, сокращение приводит к их росту.

Д. Высокая прибыльность способствует появлению на рынке новых компаний, низкая — сокращению числа компаний на рынке.

Е. Высокие барьеры защищают позиции фирм, уже действующих на рынке, низкие — сделают их позиции уязвимыми для фирм-новичков.

Ф. Большое число покупателей покупают по наименьшим ценам.

Г. Покупатели имеют преимущество, так как им легче переключаться с одного продавца на другого.

Н. Повышается риск: инвестиции в этих условиях могут оказаться малопродуктивными из-за быстрого морального износа.

И. Жесткие требования повышают риск, становится важным точный расчет времени, создаются барьеры при выходе на рынок и уходе с рынка

Ж. Повышает требования к размерам капитала, приводит к сильным

различиям в конкурентоспособности и затратах на производство полностью интегрированных, частично интегрированных и неинтегрированных фирм.

К. Увеличивает долю рынка, необходимую для достижения конкурентоспособности по издержкам.

Л. Укорачивает жизненный цикл товара, увеличивает риск того, что конкуренты могут вырваться вперед.

## **Тема 10. Ситуационный анализ**

1. Сущность и содержание ситуационного анализа.
2. Этапы ситуационного анализа.
3. Методология SWOT-анализа.
4. Составление профиля среды.
5. Анализ издержек и «цепочка ценностей»
6. Оценка конкурентной позиции организации.

### **1. Сущность и содержание ситуационного анализа**

В основе ситуационного анализа лежит ситуационный подход. Данный подход концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется конкретной ситуацией. Ситуационный подход исходит из того, что, хотя общий процесс управления одинаков, специфические приемы, которые должен использовать руководитель для эффективного достижения целей организации, могут значительно различаться. Применение ситуационного подхода основано на альтернативности достижения одной и той же цели во время принятия или реализации управленческого решения (планов и т.д.), учете непредвиденных обстоятельств.

Центральным звеном данного направления менеджмента является ситуация, то есть конкретный набор обстоятельств, которые влияют на организацию в данное конкретное время. Ситуация – это сочетание внутренних и внешних факторов, обстоятельств, условий, активных и пассивных действующих сил, требующее принятия соответствующих стратегических и тактических решений, определяющих деятельность организации, а также обеспечивающих предупреждение кризисных явлений.

Таким образом, задача ситуационного подхода – связать конкретные приемы и концепции управления с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации наиболее эффективно. Ситуационный подход концентрируется на ситуационных различиях между организациями и внутри самих организаций. Он пытается определить значимые (релевантные) переменные ситуации, и как они влияют на эффективность организации.

**Ситуационный анализ** представляет собой комплексное изучение параметров управляемого объекта, производственно-коммерческой ситуации в области деятельности фирмы и во внешней среде по состоянию на конкретный период (момент времени) для принятия управленческого решения. Ситуационный анализ является инструментом, который позволяет организации оперативно реагировать на изменение рыночной ситуации, обострение

конкуренции, изменение цен на рынке, снижение конкурентоспособности товаров или ухудшение рыночных показателей производственно-коммерческой деятельности фирмы.

В процессе ситуационного анализа выявляют положение предприятия с точки зрения требований рынка, возможности изменить это положение с учетом выявления внешней среды и внутреннего состояния производственной системы (материально-технической базы, трудовых и информационных ресурсов).

С этих позиций анализируется технико-экономический уровень развития следующих элементов:

- служб подготовки производства (в т.ч. конструкторских, технологических, служб организации производства);
- производственных подразделений основного производства (в т.ч. заготовительных, обрабатывающих, сборочных, испытательных и т.п.);
- обслуживающих подразделений производственной инфраструктуры (в т.ч. информационных, энергетических, технического обслуживания и ремонта, транспортных и т.п.);
- подразделений социальной инфраструктуры (в т.ч. служб быта, лечебных и оздоровительных учреждений, учреждений культуры, детских учреждений и т.п.).

Чтобы обеспечить проведение ситуационного анализа в соответствии с современными технологиями, необходимо наличие рабочей группы, которая должна обеспечить организационное сопровождение процедур ситуационного анализа, его техническую сторону. Если при выработке управленческих решений в организации ситуационный анализ занимает значительное место и проводится регулярно, то целесообразно создание специальной организационной структуры, основной задачей которой является обеспечение и сопровождение ситуационного анализа.

## **2. Этапы ситуационного анализа**

Ситуационный анализ как составляющий процесса стратегического выбора должен проводиться в несколько этапов.

1. Оценка действующей стратегии. Она включает обзор прошлой стратегической деятельности организации и определение логической взаимосвязи отдельных частей стратегии.

2. Анализ внутренней среды организации. Он позволяет оценить стратегический потенциал организации в рамках ее стратегических приоритетов: насколько ресурсный потенциал, состояние функций и проектов экономической системы отвечает стратегическим целям. По окончании анализа выявляются сильные и слабые стороны организации. При этом можно использовать следующие инструменты анализа: SWOT-анализ, SNW-анализ, портфельный, финансовый анализ. Практический опыт показывает, что в этом случае резко сокращается объем перерабатываемой информации по сравнению с начальным этапом, когда происходит анализ внешней среды.

3. Анализ внешней среды организации. Он должен осуществляться

относительно стратегической цели и позволяющий оценить стратегические условия организации. При этом используются такие инструменты стратегического анализа, как SWOT-анализ, PESTE-анализ, PIMS-анализ, STP-анализ, отраслевой и конкурентный анализ, ситуационный анализ.

4. Оценка конкурентной позиции организации и ее конкурентной силы. Данный этап заключается в совместном анализе стратегического потенциала и стратегических условий организации, который позволяет оценить стратегическую позицию предприятия.

5. Выявление проблем и определение стратегических приоритетов организации. В результате осуществляется переход к следующему элементу процесса стратегического выбора – формированию стратегических альтернатив.

Наиболее очевидными индикаторами стратегической деятельности являются следующие положения:

- увеличивается или уменьшается размер рынка, контролируемого организацией;
- растет или нет объем прибыли, получаемой организацией, и насколько она велика в сравнении с конкурентами;
- каковы тенденции чистой прибыли фирмы и скорости возврата инвестиций;
- какой рост объема продаж организации, быстрее или медленнее, чем на рынке в целом.

### **3. Методология SWOT-анализа**

Применяемый для анализа среды метод SWOT (аббревиатура от первых букв английских слов: Strengths (силы), Weaknesses (слабости), Opportunities (возможности), Threats (угрозы)) является довольно широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды (таблица 5).

Метод SWOT дает возможность установить связи между сильными и слабыми сторонами, которые присущи организации, внешними угрозами и возможностями.

В общем SWOT-анализ очень похож на составление стратегического баланса: сильные стороны – это активы организации в конкурентной борьбе, а ее слабые стороны – пассивы. С точки зрения формирования стратегии сильные стороны компании важны, поскольку они могут быть использованы как основа для формирования стратегии и конкурентного преимущества. Если сильных сторон недостаточно для того, чтобы формировать на их основе успешную стратегию, то руководство компании должно срочно создать базу, на которой эта стратегия должна бы основываться.

С точки зрения процесса формирования стратегии, сильные стороны компании играют ключевую роль, потому что выступают основой стратегического конкурентного преимущества. Стратегия должна основываться на лучших достижениях организации в области производства и сбыта товара. Если же она не обладает необходимыми ресурсами и уровнем компетентности для разработки сильной стратегии, то руководству следует приложить все силы

для развития соответствующих возможностей.

Организация может дополнить каждую из четырех частей списка теми характеристиками внешней и внутренней среды, которые отражают конкретную ситуацию, в которой она находится.

Фактически поля пересечений (СИВ, СИУ, СЛВ, СЛУ) представляют собой наборы возможных сценариев развития событий. (табл. 9)

Таблица 9 – Факторы, учитываемые в SWOT-анализе

<b>Потенциальные внутренние сильные стороны (S)</b>	<b>Потенциальные внутренние слабые стороны (W)</b>
Полная компетентность в ключевых вопросах	Отсутствие четко разработанной стратегии
Адекватные финансовые ресурсы	Нехватка финансовых ресурсов
Признанный рыночный лидер	Низкая прибыльность организации
Четко сформулированная стратегия	Высокий износ оборудования
Экономия на масштабах производства	Отсутствие собственных научных разработок
Ценовое преимущество	Высокая стоимость продукции по сравнению с конкурентами
Высокая квалификация персонала	
Лучшая конкурентная позиция	Низкая производительность труда
Эффективная система управления	Неустойчивое финансовое положение
Эффективная сеть товарораспределения	Узкий ассортимент продукции или услуг
Наличие высокопроизводительных технологий и оборудования	Неудовлетворительная организация маркетинговой деятельности
<b>Потенциальные внешние благоприятные возможности (O)</b>	<b>Потенциальные внешние угрозы (T)</b>
Снижение торговых барьеров при выходе на внешние рынки	Ужесточение требований законодательства
Государственная поддержка бизнеса (отрасли)	Законодательное регулирование цены
Ослабление позиции конкурентов	Высокий уровень инфляции
Повышение покупательной способности населения	Недоступность кредитных ресурсов, высокие ставки по кредитам
Снижение уровня безработицы	Снижение темпов отраслевого роста
Повышение инвестиционной активности в стране и регионе	Неблагоприятные демографические изменения
Возможность применения льготной системы налогообложения	Усиление конкуренции со стороны отечественных и иностранных конкурентов
Налаженные связи с поставщиками ресурсов	Неблагоприятные изменения в курсе валют
Наличие технологических, организационных, продуктовых новинок	Появление товаров-заменителей
Низкие затраты на финансирование научных разработок	Высокая стоимость новых технологий

После того как конкретный список слабых и сильных сторон организации, а также угроз и возможностей составлен, наступает этап установления связей между ними. Для установления этих связей составляется матрица SWOT, которая имеет следующий вид (рисунок 8).

Слева выделяется два блока (сильные стороны, слабые стороны), в которые соответственно выписываются все выявленные на первом этапе анализа стороны организации. В верхней части матрицы также выделяется два блока (возможности и угрозы), в которые выписываются все выявленные возможности и угрозы. На пересечении блоков образуется четыре поля: СИВ (сила и возможности); СИУ (сила и угрозы); СЛВ (слабость и возможности); СЛУ (слабость и угрозы). На каждом из полей исследователь должен рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации.

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 сочетаний, 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 сочетаний, находящихся на поле СЛУ, организация должна вырабатывать такую стратегию, которая позволила бы ей как избавиться от слабости, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.

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

Матрица SWOT-анализа представлена на рисунке 11.

	Возможности	Угрозы
	1. 2. 3. и др.	1. 2. 3. и др.
Сильные стороны 1. 2. 3. и др.	<b>ПОЛЕ СИВ</b> Получение максимальной отдачи от использования возможностей	<b>ПОЛЕ СИУ</b> Борьба с опасностями за счет использования внутренних резервов
Слабые стороны 1. 2. 3. и др.	<b>ПОЛЕ СЛВ</b> Использование возможностей для преодоления недостатков	<b>ПОЛЕ СЛУ</b> Укрепление потенциала для предотвращения внешних опасностей

Рисунок 11 – Матрица SWOT-анализа

Для успешного изучения окружения организации методом SWOT-анализа необходимо не только выявлять внешние и внутренние факторы, но и оценивать их с точки зрения важности и степени влияния на стратегию

организации.

Для оценки возможностей применяется метод позиционирования каждой конкретной возможности по матрице возможностей (рис. 12).

		Влияние		
		Сильное	Умеренное	Малое
Вероятность использования возможности	Высокая	Поле ВС	Поле ВУ	Поле ВМ
	Средняя	Поле СС	Поле СУ	Поле СМ
	Низкая	Поле НС	Поле НУ	Поле НМ

Рисунок 12 – Матрица возможностей

Матрица строится следующим образом: сверху по горизонтали откладывается степень влияния возможности на деятельность организации, по вертикали откладывается вероятность того, что организация сможет воспользоваться возможностью. Полученные внутри матрицы девять полей возможностей имеют разное значение для организации.

Аналогичная матрица составляется для оценки угроз. Сверху откладываются возможные последствия для организации, к которым может привести реализация угрозы, по вертикали откладывается вероятность того, что угроза будет реализована.

#### 4. Составление профиля среды

Наряду с методами изучения угроз, возможностей, силы и слабости организации для анализа среды может быть применен метод составления ее профиля. Данный метод удобно применять для составления профиля отдельно макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды. С помощью метода составления профиля среды удастся оценить относительную значимость для организации отдельных факторов среды (табл. 10).

Таблица 10 – Профиль среды организации

Факторы среды	Важность для отрасли, А	Влияние на организацию, В	Направленность влияния, С	Степень важности, D=A*B*C
1. Рост уровня инфляции				
2. Рост денежных доходов населения				
3. Совершенствование технологий				
4....				

Метод составления профиля среды состоит в следующем. В таблицу профиля среды выписываются отдельные факторы среды. Каждому из факторов экспертным образом дается оценка:

– важности для отрасли по шкале: 3 – большая, 2 – умеренная, 1 – слабая;

- влияния на организацию по шкале: 3 – сильное, 2 – умеренное, 1 – слабое, 0 – отсутствие влияния;
- направленности влияния по шкале: +1 – положительная, -1 – отрицательная.

Далее все три экспертных оценки перемножаются и получается интегральная оценка, показывающая степень важности фактора для организации. По этой оценке руководство может заключить, какие из факторов среды имеют относительно более важное значение для их организации и, следовательно, заслуживают самого серьезного внимания, а какие факторы заслуживают меньшего внимания. Особое значение имеет идентификация отличительных преимуществ организации. Это имеет важное значение, так как уникальные возможности дают шанс использовать рыночные благоприятные обстоятельства, создают конкурентные преимущества на рынке, потенциально могут быть основой стратегии.

Один из «коммерческих секретов» первоклассного стратегического управления – это предприятие шагов по превращению той или иной сильной стороны компании в ее исключительную компетентность. Исключительная компетентность – это та деятельность, которую данная организация осуществляет особенно хорошо по сравнению со своими конкурентами. Существует огромное число признаков, характеризующих исключительную компетентность: высокий уровень производства, необычно высокий уровень контроля качества, высокий уровень услуг, относительно большое число используемых в производстве с низкими затратами ноу-хау, исключительные возможности дизайна, способность выбрать удобное месторасположение торговых точек, создание принципиально новых товаров, более умелое ведение торговли, относительно высокий уровень технологического исполнения, более быстрое реагирование на изменение запросов и вкусов покупателей, хорошо положенный сбыт товаров, хорошо положенная работа с потребителями по предложению им новых возможностей использования традиционных товаров.

Особая значимость исключительной компетентности компании в той или иной области для формирования стратегии связана:

1. С уникальной способностью реализации представившейся благоприятной возможности;
2. С возможностью завоевания конкурентной позиции на данном рынке товаров и услуг;
3. С возможностью использования в качестве основы стратегии.

## **5. Анализ издержек и «цепочка ценностей»**

Одним из наиболее емких показателей, характеризующих позицию компании, выступает показатель издержек производства относительно конкурентов. Сравнение уровня издержек производства в наибольшей мере оправдано в отраслях, производящих предметы потребления, где доминирует конкуренция цен и где компании с низкими издержками производства имеют решающий голос. Но даже в других отраслях, где продукты дифференцированы и конкуренция строится на неценовых факторах, конкурирующие компании

должны поддерживать сопоставимый уровень издержек производства – иначе они рискуют потерять конкурентоспособность.

Как правило, уровень издержек производства данного вида товара или услуг различается среди конкурентов.

Различия издержек производства объясняются:

- отличиями цен, по которым приобретаются сырье, отдельные узлы, энергия и другие компоненты готовой продукции;

- различиями в используемых технологиях и возрасте основных фондов. (Так как конкурирующие компании, как правило, осуществляют капиталовложения в различное время, используемое оборудование характеризуется различной производительностью и различной величиной постоянных затрат. Более старое оборудование, как правило, менее эффективно, но если на его создание или приобретение было затрачено меньше средств, то оно все еще может успешно конкурировать с современным, более производительным оборудованием);

- разной величиной текущих затрат, возникающими благодаря различной экономии масштаба на различных по размеру предприятиях, эффекту кривой опыта, различному уровню заработной платы, различной производительности, различным уровнем накладных расходов, различным налоговым ставкам, и тому подобное;

- различной зависимостью положения конкурирующих фирм от колебаний валютных курсов и темпа инфляции (это относится в основном к отраслям международного характера, когда конкуренты располагают предприятия в различных странах по всему миру);

- различиями в затратах на маркетинг, сбыт и рекламу;

- различиями в затратах на транспортировку закупаемых и поставляемых товаров;

- различиями в затратах на продвижение готовой продукции по каналам распределения (затраты и наценки дистрибьюторов, оптовиков и розничных торговцев при выполнении ими соответствующих функций по продвижению готовой продукции к конечному потребителю).

Чтобы компания была конкурентноспособной, ее издержки производства должны быть сопоставимы с издержками производства конкурентов. Продуктовая дифференциация предполагает некоторое различие уровня затрат конкурирующих компаний. Поэтому быть конкурентноспособной по показателю издержек производства вовсе не означает иметь издержки производства равные издержкам производства конкурента, хотя, как правило, чем выше уровень затрат по сравнению со среднеотраслевыми, тем более уязвима позиция компании. При наличии многочисленных возможностей для отклонения уровня издержек производства среди конкурирующих компаний, любая отдельно взятая компания должна удерживать издержки производства на сопоставимом с конкурентами уровне.

В 1985 г. один из крупнейших специалистов в области мировой экономики и стратегического управления М. Портер выдвинул идею

«ценностной цепочки». Это – система взаимосвязанных видов деятельности, выполняемых организацией и образующих в единстве процесс создания продукта (товара).

Деятельность внутри ценностной цепочки разделяется на основную и вспомогательную (рис. 13).

Вспомогательные виды деятельности	<b>Инфраструктура предприятия:</b> общее управление, планирование, бухгалтер, финансы, информационные системы, паблик рилейшнз
	<b>Управление персоналом:</b> набор, отбор, обучение, оценка, вознаграждение, мотивация персонала
	<b>Материально-техническое обеспечение</b> основных видов деятельности: обеспечение организации сырьем, материалами, оборудованием, полуфабрикатами
	<b>Инновации и развитие технологии:</b> оборудование, ноу-хау в технологии, транспортные средства и способы транспортировки
Основные виды деятельности	<b>Внутренняя логистика:</b> планирование доставки, прием, переработка грузов, складирование, хранение, контроль распределения запасов
	<b>Производство (основные операции):</b> обработка сырьевых материалов, преобразование в конечный продукт, включая упаковку и контроль качества
	<b>Реализация и маркетинг:</b> поставки товара на рынок, реклама, стимулирование сбыта, продажи, ценообразование
	<b>Внешняя логистика:</b> приемка, хранение и распространение конечной продукции (складирование, разгрузка-погрузка, принятие заказов, доставка потребителю)
	<b>Сервис и обслуживание:</b> монтаж, послепродажный сервис, ремонт, обучение персонала, консультирование, предоставление запасных частей

Рисунок 13 – Составляющие ценностной цепочки

Основные виды деятельности непосредственно добавляют ценность (и стоимость) к конечному продукту, а вспомогательные – опосредованно, тем, что способствуют более эффективному осуществлению основных. Подразделения организации целесообразно располагать в соответствии с действиями, добавляющими ценность в рамках такой цепочки.

Четкая дифференциация, ориентация, организация взаимодействия всех звеньев этой системы, оптимизация связей между ними, использование всех резервов и возможностей в связи с выбранной конкурентной стратегией являются основой формирования конкурентных преимуществ организации.

Главным аналитическим средством стратегического анализа издержек

производства является построение полной структуры затрат, раскрывающей процесс постепенного увеличения величины затрат от закупки материалов до продажи товара конечному потребителю.

В случае, когда слабое место компании находится в первом звене полной цепи издержек производства, можно выделить шесть принципиальных стратегических решений:

- заключить благоприятные (с точки зрения цепи) договора с поставщиками;
- развернуть совместную деятельность с поставщиками с целью снижения затрат на поставляемые компоненты;
- интегрироваться в обратном направлении с целью получения контроля над издержками производства сырья и материалов;
- попытаться переключиться на более дешевые заменители;
- вскрыть источники экономии транспортных затрат;
- попытаться компенсировать потери за счет экономии затрат в других звеньях технологической цепи производства.

В случае, когда слабое место находится в последнем звене цепи издержек производства, можно предположить три варианта решений:

- добиваться более выгодных условий при заключении договоров с дистрибьюторами и другими агентами распределительной сети;
- переключиться на более экономную дистрибьюторскую стратегию, включая возможную интеграцию в данном направлении;
- попытаться компенсировать потери за счет экономии затрат на предыдущих стадиях технологического процесса.

Если же причина слабой конкурентноспособности фирмы кроется в организации собственного производства, то существуют следующие альтернативы:

- принятие мер по жесткой экономии средств;
- увеличение производительности труда рабочих и дорогостоящего оборудования;
- передача некоторых технологических операций на контрактной основе другим фирмам (если это сулит снижение издержек производства);
- инвестирование ресурсосберегающих технологий;
- ликвидация других узких мест по мере вложения средств в оборудование и сооружения;
- изменение конструкции выпускаемой продукции с целью снижения затрат производства;
- компенсирование потерь за счет экономии затрат на предыдущих и последующих стадиях технологического процесса.

## **6. Оценка конкурентной позиции организации**

Важное значение в процессе ситуационного анализа занимает оценка конкурентных преимуществ и конкурентной позиции организации.

Под конкурентными преимуществами понимаются факторы,

использование которых в конкретной ситуации (на данном рынке или сегменте, в определенный срок) позволяет организации достичь более высокого, чем у соперников уровня рентабельности и конкурентоспособности.

Формирование конкурентных преимуществ определяется особенностью отрасли и остротой конкуренции, чаще всего происходит при существенных изменениях в ней.

Конкурентные преимущества формируют конкурентоспособность объекта. В современных условиях все больше исследователей изучают категорию «конкурентоспособность».

Конкурентоспособность объекта – это состояние, характеризующее реальную или потенциальную возможность выполнения своих функциональных обязанностей в условиях возможного противодействия соперников.

В настоящее время все большее количество исследователей уделяют внимание вопросам изучения конкурентоспособности продукции, отдельных компаний, городов, регионов, стран, технологий, работников и даже научно-методических документов и нормативных актов.

Общепризнанным основоположником современной теории конкурентного преимущества особенно на уровне страны является Майкл Портер (Совет по конкурентоспособности при Президенте США)

Конкурентоспособность предприятия – это относительная характеристика, которая выражает отличия развития данной фирмы от развития конкурентных фирм по степени удовлетворения своими товарами потребности людей и по эффективности производственной деятельности. Конкурентоспособность предприятия характеризует возможности и динамику его приспособления к условиям рыночной конкуренции.

Конкурентоспособность предприятия зависит от ряда таких факторов, как:

- конкурентоспособность товаров предприятия на внешнем и внутреннем рынках;
- вид производимого товара;
- ёмкость рынка (количество ежегодных продаж);
- лёгкость доступа на рынок;
- однородность рынка;
- конкурентные позиции предприятий, уже работающих на данном рынке;
- конкурентоспособность отрасли;
- возможность технических новшеств в отрасли;
- конкурентоспособность региона и страны.

Возможность компании конкурировать на определённом товарном рынке непосредственно зависит от конкурентоспособности товара и совокупности экономических методов деятельности предприятия, оказывающих воздействие на результаты конкурентной борьбы.

Применительно к продукции конкурентоспособность представляет собой

потенциальную возможность продукции быть успешно реализованной на рынке. Целью обеспечения конкурентоспособности продукции и конкурентоспособности товара является получение прибыли в результате успешной реализации данной продукции на рынке. В свою очередь, товар может быть реализован на рынке только при условии его соответствия требованиям конкретного потребителя.

Таким образом, обобщая можно сделать вывод о том и взять за основу.

Артур А. Томпсон и А. Дж. Стрикленд предлагают при разработке стратегии организации на основе анализа отрасли и конкуренции выявлять ключевые факторы ее успеха, в том числе такие как:

- Качество и характеристики продукции;
- Репутация (имидж);
- Производственные мощности;
- Использование технологий;
- Дилерская сеть и возможности распространения;
- Инновационные возможности;
- Финансовые ресурсы;
- Издержки по сравнению с конкурентами;
- Обслуживание клиентов.

При оценке конкурентной позиции организации наиболее важными моментами являются:

- а) Оценка прочности занимаемой компанией конкурентной позиции;
- б) Оценка будущей конкурентной позиции фирмы (ухудшится или улучшится) при условии сохранения (с незначительной корректировкой) существующей стратегии;
- в) Ранжирование позиции фирмы относительно позиций основных конкурентов по каждому ключевому фактору успеха в данной отрасли;
- г) Оценка конкурентного преимущества данной фирмы;
- д) Оценка способности фирмы защитить свои позиции в условиях действия отраслевых движущих сил, давления конкуренции и ожидаемых шагов конкурентов.

### **Вопросы для самостоятельной работы:**

1. Особенности ситуационного подхода к управлению.
2. Понятие конкурентоспособности и ее использование для различных объектов.
3. Основные цели и принципы управления конкурентоспособностью товара.
4. Особенности оценки конкурентоспособности организации.
5. SNW-подход к анализу внутренних ресурсов.
6. Оценка стоимостной позиции организации относительно конкурентов.

### **Контрольные вопросы:**

1. Основные составляющие ситуационного анализа.

2. Перспективные технологии ситуационного анализа.
3. Особенности проведения SWOT-анализа и использование его результатов.
4. Бенчмаркинг как один из методов управления бизнесом.
5. Использование модели «цепочка ценностей (затрат)» для проведения стратегического анализа издержек.
6. Методика взвешенной оценки конкурентоспособности организации.

#### **Практические задания:**

**Практическое задание 1.** На примере конкретной организации провести SWOT-анализ и сделать выводы относительно дальнейших конкурентных действий организации. При разработке стратегических альтернатив применяется один из методов коллективного принятия управленческих решений, например, «мозговой штурм», метод «суда» и т.д.

**Практическое задание 2.** Используя приведенную методику провести оценку конкурентной позиции конкретной организации, выявить конкурентные преимущества.

## РАЗДЕЛ 3. СТРАТЕГИЯ И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

### Тема 11. Сущность и содержание стратегии организации

1. Понятие стратегии.
2. Основные элементы стратегии.
3. Типология стратегий организации.
4. Факторы, влияющие на выбор стратегии.

#### 1. Понятие стратегии

После того как стратегические цели предприятия сформулированы, определяются пути их достижения, т.е. разрабатывается стратегия.

Выбор стратегии и ее реализация составляют основное содержание стратегического управления.

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

Во втором случае исключается детерминизм в поведении организации, так как стратегия, определяя направление в сторону конечного состояния, оставляет свободу выбора с учетом изменяющейся ситуации. При таком понимании стратегию в общем виде можно охарактеризовать как выбранное направление деятельности, функционирование в рамках которого должно привести организацию к достижению стоящих перед ней целей.

Кроме того, существует множество вариантов трактования понятия стратегии:

Стратегия — это процесс формулирования долговременных целей и намерений предприятия и выбор надлежащих направлений деятельности, а также соответствующее распределение тех. ресурсов, которые необходимы для достижения поставленных целей.

Стратегия — это искусство руководства, общий план ведения работы.

Стратегия – это средство достижения конечного результата, объединяющее все части организации в единое целое.

Стратегия – это долгосрочный план организации, обеспечивающий совместимость всех частей планов организации.

Стратегия – заранее спланированная в результате анализа сильных и слабых сторон организации и определения возможностей и препятствий ее развития, реакция организации на изменения внешней среды.

Таким образом, 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.

Стратегия представляет собой, основанную на прогнозе концепцию того, как достигаются главные цели организации, решаются стоящие перед ней проблемы и распределяются необходимые для этого ограниченные ресурсы, дополненная программой реальных действий, направленных на приобретение конкурентных преимуществ, достижение победы в конкурентной борьбе.

## 2. Основные элементы стратегии

Стратегия организации направлена в первую очередь на достижение устойчивых конкурентных преимуществ организации. Стратегия как концепция включает в себя несколько элементов (рис. 14).

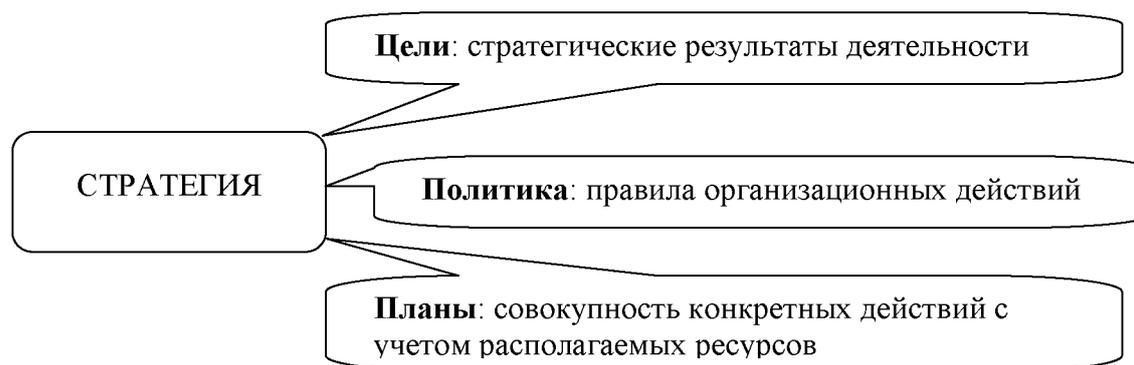


Рисунок 14 – Основные элементы стратегии

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

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

Наконец, третьим элементом стратегии являются планы, т.е. система конкретных действий по реализации принятой политики, призванная решать задачи распределения ресурсов.

Так, ресурсы можно направлять в первую очередь на решение наиболее важных и насущных для предприятия проблем или выделять пропорционально потребностям, или предоставлять всем подразделениям поровну, если они будут близки по размерам и занимаются сходными видами деятельности. Первый из отмеченных подходов в большей степени целесообразен в переломные моменты деятельности предприятия, когда возникает необходимость в концентрации сил на решающих направлениях деятельности. Второй и третий – в период спокойного развития.

## 3. Типология стратегий организации

Существует деление стратегий компании на несколько уровней. Как правило, процесс определения стратегий по уровням предполагает построение стратегической пирамиды. Выстраивание такой пирамиды – это не только задача высшего руководства. На крупных предприятиях решения по вопросам

методов управления новыми направлениями развития принимаются корпоративным руководством, руководителями хозяйственных подразделений, главами крупных функциональных отделений организации в целом или ее подразделений (производство, маркетинг и продажа, финансы, трудовые ресурсы и т.д.). В диверсифицированной компании стратегии разрабатываются на четырех различных организационных уровнях:

1. Корпоративная стратегия (стратегия для компании и сфер ее деятельности в целом).
2. Деловая стратегия (для каждого отдельного вида деятельности).
3. Функциональная стратегия (для каждого функционального направления сферы деятельности).
4. Операционная стратегия (более узкая стратегия для основных структурных единиц).

Таким образом, выстраивается так называемая «стратегическая пирамида» (рис. 15).



Рисунок 15 – Иерархия уровней стратегии организации

Корпоративная, или портфельная, стратегия – это стратегия, которая характеризует общее направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой деятельности. Именно на этом уровне определяется и согласовывается продуктовая стратегия предприятия. Одной из целей корпоративной стратегии является выбор хозяйственных подразделений предприятия, в которые следует направлять инвестиции. Корпоративная стратегия распространяется на всю компанию, охватывая все направления деятельности, которыми она занимается. Она состоит из действий, предпринимаемых для утверждения своих позиций в различных отраслях промышленности, и подходов, используемых для управления делами компании.

Распределение задач разработки стратегии по уровням иерархии представлено в таблице 11.

Деловая стратегия концентрируется на действиях и подходах, которые связаны с управлением, направленным на обеспечение успешной деятельности в одной специфической сфере бизнеса. Сущность деловой стратегии состоит в том, чтобы показать, как завоевать сильные долгосрочные конкурентные

позиции. Деловая стратегия нацелена на установление и укрепление долгосрочной конкурентоспособной позиции компании на рынке. Эта стратегия часто воплощается в бизнес-планах и показывает, как предприятие будет конкурировать на конкретном товарном рынке, кому именно и по каким ценам будет продавать продукцию, как будет ее рекламировать, как будет добиваться победы в конкурентной борьбе и т.д. Поэтому такую стратегию называют стратегией конкуренции. Для предприятий с одним видом деятельности корпоративная стратегия совпадает с деловой.

Таблица 11 – Распределение задач разработки стратегии по уровням иерархии

Уровень стратегии	Лица, принимающие решения	Мероприятия, характерные для каждого уровня стратегий
Корпоративная стратегия	Управляющие высшего ранга, другие ключевые менеджеры (решения обычно принимаются советом директоров)	1. Создание и управление высокопродуктивным хозяйственным портфелем структурных подразделений корпорации (приобретение компаний, укрепление существующих деловых позиций, прекращение деятельности, не соответствующей управленческим планам) 2. Достижение синергизма среди родственных структурных подразделений и превращение его в конкурентное преимущество 3. Установление инвестиционных приоритетов и направление корпоративных ресурсов в наиболее привлекательные сферы деятельности
Деловая стратегия	Генеральные директора руководители подразделений (решения обычно принимаются корпоративным руководством или советом директоров)	1. Разработка мер, направленных на усиление конкурентоспособности и сохранение конкурентных преимуществ 2. Формирование механизма реагирования на внешние изменения 3. Объединение стратегических действий основных функциональных подразделений 4. Усилия по решению специфических вопросов и проблем
Функциональная стратегия	Руководители среднего звена (решения принимаются главой подразделения)	1. Действия по поддержке деловой стратегии и достижению целей подразделения 2. Обзор, пересмотр и объединение предложений менеджеров на местах
Операционная стратегия	Руководители на местах (решения принимаются руководителями функциональных служб и других отделов)	Действия по решению узкоспециальных вопросов и проблем, связанных с достижением целей подразделения

Функциональная стратегия относится к плану управления текущей и основной деятельностью подразделения (НИОКР, производство, маркетинг,

финансы, кадры и т.д.).

Операционные стратегии определяют, как управлять ключевыми организационными звеньями (заводами, отделами продаж, центрами распределения), а также как обеспечить выполнение стратегически важных оперативных задач (покупка материалов, ремонт рекламные кампании и т.д.).

#### **4. Факторы, влияющие на выбор стратегии**

Факторы, которые могут иметь для фирмы решающее значение в будущем, называются стратегическими. По мнению одного из ведущих западных специалистов, Б. Карлофа, они, влияя на стратегию любой организации, придают ей специфические свойства. К таким факторам относятся:

1. Миссия, отражающая философию фирмы, ее предназначение. При пересмотре миссии, происходящем в результате изменения общественных приоритетов и потребностей, стратегия должна корректироваться. Степень соответствия стратегии миссии и целям организации получила название ревалентности (последняя может быть полной, частичной или вообще отсутствовать).

2. Конкурентные преимущества, которыми организация обладает в своей сфере деятельности по сравнению с соперниками или к которым стремится (считается, что они оказывают на стратегию наибольшее влияние). Речь идет, например, о значительной рыночной доле, высоком качестве и техническом уровне, продукции и услуг, их соответствии общественным запросам; низких издержках; финансовых и технологических возможностях, удобном географическом положении; обладании важной маркетинговой информацией; профессионализме менеджеров и персонала и т. п.

Конкурентные преимущества любого типа обеспечивают более высокую эффективность использования ресурсов фирмы. Но рано или поздно они исчезают под натиском соперников, поэтому возникает потребность в поиске новых.

3. Организационные факторы, среди которых выделяется внутренняя структура компании и ее ожидаемые изменения, система управления, степень интеграции и дифференциации внутренних процессов.

4. Располагаемые ресурсы (материальные, финансовые, информационные, кадровые и пр.). Чем они больше, тем масштабнее могут быть инвестиции в будущие проекты. В современных условиях для разработки и реализации стратегии огромное значение имеют прежде всего структурные, информационные и интеллектуальные ресурсы.

5. Потенциал развития организации, совершенствования ее деятельности, расширения масштабов, роста деловой активности, инноваций.

6. Культура, философия, этические воззрения и компетентность управленцев, уровень их притязаний и предприимчивости, способность к лидерству, внутренний климат в коллективе.

Кроме моментов, перечисляемых Б. Карлофом, на стратегию также влияют:

7. Степень рискованности деятельности. Склонные к риску фирмы предпочитают краткосрочные стратегии, приносящие высокие текущие прибыли; не склонные – долгосрочные с не столь высоким, но гарантированным доходом.

8. Зависимость организации от ранее принятых на себя обязательств.

9. Уровень подготовки персонала, наличие опыта в соответствующей сфере деятельности.

10. Привлекательность отрасли и условия конкуренции в ней.

11. Характер внешних возможностей и угроз. С помощью стратегии используются возможности и нейтрализуются угрозы.

12. Национальные особенности и традиции предпринимательства. В Японии, например, стратегии ориентированы на перспективу, захват рынков, упрочение положения фирмы на них; в США – на получение быстрой выгоды;

13. Интересы контактных групп, к которым относятся: акционеры, поставщики, правительство, потребители, работники, кредиторы, местные власти.

#### **Вопросы для самостоятельной работы:**

1. Основные положения типологии стратегий по А. Томпсону и А. Стрикленду.

2. Типология стратегий, основанная на компетентном (ресурсном) подходе.

3. Методы изучения стратегического профиля организации.

4. Факторы, влияющие на выбор стратегии.

5. Подходы к формированию стратегии.

#### **Контрольные вопросы:**

1. Основные требования, предъявляемые к стратегии.

2. Основные отличительные особенности корпоративной стратегии от других стратегий.

3. Процесс разработки стратегии как разновидность управленческого решения.

4. Роль прогнозирования и планирования в разработке стратегии.

5. Понятие стратегической «пирамиды», типология стратегий по уровню принятия решений.

#### **Практические задания:**

**Практическое задание 1.** На основе анализа собранных предложений по развитию организации представленных в таблице 12 установить:

а) имеет ли они отношение к стратегии организации;

б) если имеют, то к какому из элементов стратегии. Элементы стратегии перечислены в правой колонке таблицы.

в) установленные связи показать, соединив предложения и элементы стратегии прямыми линиями.

Таблица 12 – Соответствие элементов стратегий предложениям по развитию организации

Предложения	Элементы стратегии
Увеличить число ассортиментных линий	Диверсификация
Вхождение в две новые отрасли	Размещение инвестиций
Приобретение завода-поставщика	Отказ от убыточного бизнеса
Приобретение акций другой организации	Географическое распространение
Снижение цен товаров, позволяющих увеличить выручку	Интеграция
Снижение цен на продукты, по сравнению с конкурентами	Защита от действий конкурента и угроз
Размещение производства за пределами страны	Стратегия хозяйственного портфеля
Повышение качества при неизменной цене	Создание конкурентных преимуществ
Использование новых технологий	Использование новых возможностей
Использование образовательных программ	Повышение краткосрочной доходности
Закрытие завода в городе А	Социальная стратегия

## Тема 12. Базисные стратегии

1. Стратегия концентрированного роста.
2. Стратегия интегрированного роста.
3. Стратегия диверсифицированного роста.
4. Стратегии сокращения.

### 1. Стратегия концентрированного роста

Наиболее распространенные, выверенные практикой и широко освещенные в литературе стратегии развития бизнеса называются базисными, или эталонными. Они отражают четыре различных подхода к росту фирмы и связаны с изменением состояния одного или нескольких элементов:

1. продукт; 2. рынок; 3. отрасль; 4. положение фирмы внутри отрасли; 5. технология.

Каждый из этих пяти элементов может находиться в одном из двух состояний: существующее состояние или же новое. Например, в отношении продукта это может быть либо решение производить тот же продукт, либо переходить к производству нового продукта.

Первую группу эталонных стратегий составляют так называемые стратегии концентрированного роста. Сюда попадают те стратегии, которые связаны с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивают три других элемента. В случае следования этим стратегиям фирма пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли. Что касается рынка, то фирма ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо же перехода на новый рынок.

Конкретными типами стратегий первой группы являются следующие:

– стратегия усиления позиции на рынке, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Этот тип стратегии требует для реализации больших маркетинговых усилий.

Возможны также попытки осуществления так называемой горизонтальной интеграции, при которой фирма пытается установить контроль над своими конкурентами;

- стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта;

- стратегия развития продукта, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта, который будет реализовываться на уже освоенном фирмой рынке.

## **2. Стратегия интегрированного роста**

Ко второй группе эталонных стратегий относятся такие стратегии бизнеса, которые связаны с расширением фирмы путем добавления новых структур. Эти стратегии называются стратегиями интегрированного роста. Обычно фирма может прибегать к осуществлению таких стратегий, если она находится в сильном бизнесе, не может осуществлять стратегии концентрированного роста и в то же время интегрированный рост не противоречит ее долгосрочным целям. Фирма может осуществлять интегрированный рост, как путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри. При этом в обоих случаях происходит изменение положения фирмы внутри отрасли.

Выделяются два основных типа стратегий интегрированного роста:

- стратегия обратной вертикальной интеграции направлена на рост фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над поставщиками. Фирма может либо создавать дочерние структуры, осуществляющие снабжение, либо же приобретать компании, уже осуществляющие снабжение. Реализация стратегии обратной вертикальной интеграции может дать организации очень благоприятные результаты, связанные с тем, что уменьшится зависимость от колебания цен на комплектующие и запросы поставщиков. Более того, поставки как центр расходов для фирмы могут превратиться в случае обратной вертикальной интеграции в центр доходов;

- стратегия вперед идущей вертикальной интеграции выражается в росте фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над структурами, находящимися между организацией и конечным потребителем, а именно системами распределения и продажи. Данный тип интеграции очень выгоден, когда посреднические услуги очень расширяются или же когда фирма не может найти посредников с качественным уровнем работы.

## **3. Стратегия диверсифицированного роста**

Третьей группой эталонных стратегий развития бизнеса являются стратегии диверсифицированного роста. Эти стратегии реализуются в том случае, когда фирма дальше не может развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли. Основные факторы, обуславливающие выбор стратегии диверсифицированного роста:

- рынки для осуществляемого бизнеса оказываются в состоянии

насыщения либо же сокращения спроса на продукт вследствие) того, что продукт находится на стадии умирания;

- текущий бизнес дает превышающее потребности поступление денег, которые могут быть прибыльно вложены в другие сферы бизнеса;
- новый бизнес может вызвать синергический эффект, например, за счет лучшего использования оборудования, комплектующих изделий, сырья и т.п.;
- антимонопольное регулирование не разрешает дальнейшего расширения бизнеса в рамках данной отрасли;
- могут быть сокращены потери от налогов;
- может быть облегчен выход на мировые рынки;
- могут быть привлечены новые квалифицированные служащие либо же лучше использован потенциал имеющихся менеджеров.

Основными стратегиями диверсифицированного роста являются следующие:

– стратегия централизованной диверсификации базируется на; поиске и использовании дополнительных возможностей производства новых продуктов, которые заключены в существующем бизнесе. То есть существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает исходя из тех возможностей, которые заключены, в освоенном рынке, используемой технологии либо же в других; сильных сторонах функционирования фирмы. Такими возможностями, например, могут быть возможности используемой специализированной системы распределения;

– стратегия горизонтальной диверсификации предполагает поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой. При данной стратегии фирма должна ориентироваться на производство таких технологически не связанных продуктов, которые бы использовали уже имеющиеся возможности фирмы, например в области поставок. Так как новый продукт должен быть ориентирован на потребителя основного продукта, то по своим качествам он должен быть сопутствующим уже производимому продукту. Важным условием реализации данной стратегии является предварительная оценка фирмой собственной компетентности в производстве нового продукта;

– стратегия конгломеративной диверсификации состоит в том, что фирма расширяется за счет производства технологически несвязанных с уже производимыми новыми продуктами, которые реализуются на новых рынках. Это одна из самых сложных для реализации стратегий развития, так как ее успешное осуществление зависит от многих факторов, в частности от компетентности имеющегося персонала и в особенности менеджеров, сезонности в жизни рынка, наличия необходимых сумм денег и т.п.

#### **4. Стратегии сокращения**

Четвертым типом эталонных стратегий развития бизнеса являются стратегии сокращения. Они реализуются тогда, когда фирма нуждается в

перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике такие, как, например, структурная перестройка и т.п. В этих случаях фирмы прибегают к использованию стратегий целенаправленного и спланированного сокращения производства. Реализация данных стратегий зачастую проходит безболезненно для фирмы. Однако необходимо четко осознавать, что это такие же стратегии развития фирмы, как и рассмотренные стратегии роста, и при определенных обстоятельствах их невозможно избежать. Более того, порой это единственно возможные стратегии обновления бизнеса, так как в подавляющем большинстве случаев обновление и рост – взаимоисключающие процессы развития бизнеса.

Выделяется четыре типа стратегий целенаправленного сокращения бизнеса:

– стратегия ликвидации представляет собой предельный случай стратегии сокращения и осуществляется тогда, когда фирма не может вести дальнейший бизнес;

– стратегия «сбора урожая» предполагает отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе. Эта стратегия применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан, но может принести доходы во время «сбора урожая». Данная стратегия предполагает сокращение затрат на закупки, на рабочую силу и максимальное получение дохода от распродажи имеющегося продукта и продолжающегося сокращения производства. Стратегия «сбора урожая» рассчитана на то, чтобы при постепенном сокращении данного бизнеса до нуля добиться за период сокращения получения максимального совокупного дохода;

– стратегия сокращения заключается в том, что фирма закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнесов, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса. Часто эта стратегия реализуется диверсифицированными фирмами тогда, когда одно из производств плохо сочетается с другими. Реализуется данная стратегия и тогда, когда нужно получить средства для развития более перспективных либо же начала новых, более соответствующих долгосрочным целям фирмы бизнесов. Существуют и другие ситуации, требующие реализации стратегии сокращения;

– стратегия сокращения расходов достаточно близка к стратегии сокращения, так как ее основной идеей является поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат. Однако данная стратегия обладает определенными отличительными особенностями, которые состоят в том, что она больше ориентирована на устранение достаточно небольших источников затрат, а также в том, что ее реализация носит характер временных или краткосрочных мер. Реализация данной стратегии связана со снижением производственных затрат, повышением производительности, сокращением найма и даже увольнением персонала, прекращением производства неприбыльных товаров и

закрытием неприбыльных мощностей. Можно считать, что стратегия сокращения затрат переходит в стратегию сокращения тогда, когда начинают продаваться подразделения или же в достаточно большом объеме основные фонды.

В реальной практике фирма может одновременно реализовывать несколько стратегий. Особенно это распространено у многоотраслевых предприятий.

#### **Вопросы для самостоятельной работы:**

1. Основные условия осуществления стратегий роста бизнеса.
2. Основные условия, вынуждающую фирму следовать стратегии сокращения.
3. Сложности реализации стратегии диверсифицированного роста.
4. Различия в реализации базисных стратегий в зависимости от особенностей организации (размера, специфики производимой продукции, отраслевой и географической принадлежности).

#### **Контрольные вопросы:**

1. В чем состоит принципиальное отличие эталонных стратегий?
  2. Почему базовые стратегии отождествляют как правило с корпоративными стратегиями?
  3. Примеры реализации стратегий концентрированного роста.
  4. Достоинства и недостатки стратегии вертикальной интеграции.
- Какие существуют варианты реализации стратегий диверсифицированного и интегрированного роста, примеры из практики?

#### **Практические задания:**

**Практическое задание 1.** Для организаций в соответствии с планом проектного исследования выбрать эталонную стратегию бизнеса. Свой выбор дополнить конкретными мероприятиями. При выборе стратегии развития бизнеса использовать ранее разработанные стратегические альтернативы, при этом учитывать поставленные в проекте цели.

**Практическое задание 2.** Фирма, занимающаяся производством программного обеспечения для телевидения (заставки, спецэффекты, экранный дизайн и т.д.), решила выпускать компьютерные игры на основе развитой 3 D графики и видеоэффектов. Назовите стратегию и группу, к которой она относится. Назовите другие стратегии этой группы. Каковы условия успешности этой стратегии?

**Практическое задание 3.** У фирмы начались проблемы с независимыми дилерами своей продукции, и она решила приобрести контрольные пакеты акций крупнейших из этих дилеров. Назовите стратегию и группу, к которой она относится. Назовите другие стратегии этой группы. Каковы плюсы и минусы этой стратегии?

### **Тема 13. Стратегии достижения конкурентных преимуществ**

1. Понятия и виды конкурентных преимуществ.
2. Стратегия минимизации издержек.

3. Стратегия дифференциации.
4. Стратегия фокусирования.
5. Стратегия раннего выхода на рынок.
6. Стратегия синергизма.

### **1. Понятие и виды конкурентных преимуществ**

Конкуренция и конкурентная борьба являются главным содержанием функционирования экономической системы, базирующейся на рыночных механизмах, ключевыми категориями в общей схеме категорий рыночного хозяйства.

Конкуренция (от лат. CONCURENTIA – состязание, столкновение) определяется как ситуация, в которой любой желающий что-либо купить или продать может выбирать между различными поставщиками или покупателями.

Конкурентоспособность предприятия – это относительная характеристика, которая выражает отличия развития данной фирмы от развития конкурентных фирм по степени удовлетворения своими товарами потребности людей и по эффективности производственной деятельности.

Конкурентоспособность товара – это такой уровень его экономическо-технических, эксплуатационных параметров, который позволяет выдержать соперничество (конкуренцию) с другими аналогичными товарами на рынке.

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

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

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

- внешние;
- внутренние.

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

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



преимущества, такие, как доступ к источникам сырья, уникальное оборудование, наличие в отрасли опытной кривой и т. д. Данная стратегия означает способность предприятия разрабатывать, производить и продавать аналогичные продукты более эффективно, чем конкуренты. В этом случае основное внимание менеджеров предприятия направлено на контроль затрат, что является необходимым условием реализации такой стратегии. При этом качество продукции, сервис, другие параметры не столь значимы. Лидерство в издержках – это агрессивная стратегия, направленная на достижение эффективности производства и обеспечения жесткого контроля всех видов расходов, т. е. это внутренняя стратегия, или стратегия операционной эффективности.

Стимулом использования данной стратегии является наличие в отрасли опытной кривой, или, другими словами, эффекта масштаба и привлечение большого числа потребителей, для которых цена является определяющим фактором выбора.

Организация, осуществляющая лидерство в издержках, постоянно испытывает давление со стороны конкурентов. Такая стратегия требует от предприятия оптимальных размеров производства, развитой сбытовой сети, захвата определенной доли рынка, использования ресурсосбережения, осуществления контроля накладных расходов и других постоянных издержек. Доминирующую роль в данной стратегии играет производство. На предприятиях с такой стратегией существует иерархическая структура управления, имеются количественно выраженные цели, осуществляется жесткий контроль издержек. Кроме того, таким предприятиям необходимы инвестиции (на стабильном уровне) в современное оборудование, замену устаревшей техники, внимательное отслеживание технических новинок, противостояние искушению необоснованно расширять ассортимент.

Необходимые рыночные условия:

- спрос на продукцию высоко эластичен по цене и достаточно однороден;
- преобладает ценовая конкуренция;
- различия в товарных марках мало значимы для покупателей;
- наличие крупных покупателей, которые могут диктовать условия сделки, сбивая цену;
- отраслевая продукция стандартизирована, покупатель может приобрести ее у разных продавцов;
- предприятие имеет доступ к источникам дешевого сырья, рабочей силы или другим источникам снижения себестоимости продукции.

Риски (опасности):

- появление технологических новинок, которые сводят на нет преимущества в издержках;
- неспособность уловить необходимость смены продукции или рынка в результате чрезмерного увлечения проблемой снижения себестоимости;
- инфляционный рост издержек, подрывающий способность

предприятия снижать себестоимость;

- новые конкуренты и последователи получают такие же преимущества путем имитации товаров или осуществления инвестиций в оборудование;
- появление новых, более совершенных товаров;
- изменение предпочтений потребителей, их чувствительность к ценам в пользу качества товаров, услуг и других характеристик.

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

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

- предприятие–лидер способно противостоять своим прямым конкурентам в случае ценовой войны и получать прибыль при цене, минимально допустимой для конкурентов;
- крупные покупатели не могут добиваться снижения цены ниже уровня, приемлемого для наиболее сильных (первых двух по размеру издержек) производителей в отрасли;
- низкие издержки в сфере производства обеспечивают защиту против сильных поставщиков, так как придают предприятию большую гибкость в случае повышения входных издержек;
- лидерство в издержках создает дополнительный барьер входа для новых конкурентов и одновременно может оградить рынок от товаров-заменителей.

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

### **3. Стратегия дифференциации**

В противоположность стратегии лидерства в издержках, которая ориентирована на обслуживание всего рынка стандартизованного товара, стратегия дифференциации направлена на изготовление особой продукции, являющейся модификацией стандартного изделия. Такая продукция предназначена для потребителей, которых не устраивает стандартная продукция и которые готовы платить за ее уникальность.

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

Она предполагает ясное понимание потребительских нужд и предпочтений, выполнение обязательств перед покупателями, знание собственных возможностей предприятия, осуществление постоянных инноваций. Потенциальной основой дифференциации продукции являются факторы, повышающие ценность продукции для покупателя, в том числе

психологическая удовлетворенность. При дифференциации продукции себестоимость повышается, но затраты имеют второстепенную роль, так как компенсируются, как правило, за счет установления более высокой цены.

Для успешной реализации данной стратегии предприятие должно тщательно изучить потребности и поведение потребителей, чтобы понять, что они полагают важным и ценным, за что готовы платить. Затем с учетом полученных результатов предприятие должно придать своей продукции одну или несколько отличительных характеристик. Конкурентное преимущество возникает, когда покупатели отдадут предпочтение тем товарным характеристикам, которыми предприятие наделяет свою продукцию.

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

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

Сервисная дифференциация — это предложение разнообразного и более высокого (по сравнению с конкурентами) уровня услуг, сопутствующих продаваемым товарам (срочность и надежность поставок, установка оборудования, послепродажное обслуживание, обучение и консультирование клиентов). Например, сервисную дифференциацию предлагают российские фирмы, торгующие компьютерами. Покупатель может выбрать приемлемый для себя срок гарантийного обслуживания, различную комплектацию, воспользоваться возможностями модификации компьютера.

Дифференциация персонала – это наем и тренинг персонала, который осуществляет свои функции работы с клиентами более эффективно, чем персонал конкурентов. Хорошо обученный персонал отличает компетентность, дружелюбие, доверие. Особенно широко данная стратегия в сочетании с сервисной дифференциацией может использоваться в сфере услуг, в частности в банковской деятельности.

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

В зависимости от особенностей продукта и предприятия может быть реализовано одно или несколько направлений дифференциации. Главное – не просто добиться уникальности продукции, необходимо, чтобы она была осознана покупателем, который и оплачивает затраты на дифференциацию. Дифференциация вполне реальный путь получения прибылей выше среднеотраслевого уровня, так как возникающая благодаря специфическим характеристикам продукта приверженность покупателей торговой марке

снижает их чувствительность к ценам, т. е. возросшие издержки могут быть, как правило, перенесены на покупателей. Приверженность определенной торговой марке покупателей служит также барьером входа в отрасль, так как для того, чтобы не быть вытесненной с рынка, продукция новых фирм должна обладать особыми характеристиками, обеспечивающими преимущество в конкурентной борьбе. Итак, возможные источники уникальности предприятия и его продукции:

- высокое качество товара, надежность;
- имидж предприятия, торговая марка, статус (предназначение) товара;
- ассортимент и номенклатура выпускаемой продукции;
- технические приоритеты, инновации;
- предоставляемый сервис (кредит, послепродажное обслуживание);
- отдельные маркетинговые функции (доля затрат на рекламу, каналы распределения);
- используемая технология (точность обработки);
- входное качество;
- квалификация и опыт работников (особенно в банковской деятельности);
- контроль деятельности;
- выгодное местоположение (например, розничных магазинов);
- степень вертикальной интеграции.

Выбор стратегии определяется также особенностями внутренней среды предприятия. Стратегия дифференциации предполагает необходимость развитой службы НИОКР и гибкого производства, позволяющего оперативно модифицировать продукцию в соответствии с меняющимися требованиями рынка.

Необходимые рыночные условия:

- существует множество отличительных характеристик продукции, которые выделяются и ценятся потребителями;
- существует большое число покупателей, которые признают выделенные характеристики ценными для себя;
- преобладает неценовая конкуренция;
- признаки дифференциации не могут быть имитированы оперативно и без привлечения значительных затрат;
- спрос на продукцию разнообразен по структуре.

Риски (опасности):

- дифференциация может превзойти разницу в цене – уровень цены может стать настолько большим, что для покупателей финансовые соображения окажутся важнее приверженности торговой марке;
- фирма не понимает или не способна определить то, что составляет ценность для покупателей;
- имитация (копирование) может скрыть ощутимую разницу товаров;
- организация игнорирует необходимость доведения до покупателей

информации о ценности продукции, полагаясь только на реальную базу дифференциации;

– может снизиться потребность покупателей в дифференцированной продукции, что возможно с ростом их информированности.

Наиболее привлекательными направлениями дифференциации продукции являются те, которые связаны с трудностью имитации товара и значительными затратами на нее (технические новшества, особенно защищенные патентами, широкий спектр услуг в банковском деле, высокое качество продукции). Следовательно, стратегия дифференциации предполагает прежде всего наличие ноу-хау в области маркетинга, она требует значительных вложений в функциональный маркетинг. Это может быть интенсивная реклама, привлекательная упаковка, конструктивные особенности и удобство интерьеров зданий, где совершается покупка, распространяемая молвой добрая репутация фирмы, солидный стаж ее работы и т. д.

#### **4. Стратегия фокусирования**

Стратегию фокусирования, или узкой специализации, можно определить как выбор ограниченной по масштабам сферы хозяйственной деятельности с резко очерченным кругом потребителей. Данная стратегия предполагает концентрацию деятельности предприятия на относительно небольшой целевой группе потребителей, части товарного ассортимента, каком-либо аспекте деятельности. Она радикально отличается от предыдущих стратегий, поскольку основана на выборе узкой области конкуренции внутри отрасли (рыночной ниши). Ниша рынка может быть определена с точки зрения географической уникальности, специальных требований к использованию продукции или ее особых характеристик, важных только для участников ниши.

Согласно американскому толковому словарю, понятие рыночной ниши означает ситуацию или вид деятельности, специально предназначенный для чьих-либо индивидуальных способностей и характера.

Причиной выбора такой стратегии часто является отсутствие или недостаток ресурсов, однако более важная причина – усиление барьеров входа в отрасль или на рынок. Именно поэтому стратегия фокусирования, или узкой специализации, присуща, как правило, небольшим предприятиям, хотя ей могут воспользоваться и крупные предприятия. При применении такой стратегии необходимо помнить, что потенциал бизнеса ограничивается, прибыль может быть упущена. Кроме того, возможна конкуренция с крупными фирмами, использующими эффект масштаба производства. Выделяют два направления фокусирования:

1. В пределах выбранного сегмента рынка фирма старается достичь преимущества в издержках.

2. Усиливает дифференциацию продукции, либо осуществляет то и другое.

Необходимые рыночные условия:

- потребности покупателей в данном товаре разнообразны;
- существуют рыночные ниши, на которых можно сконцентрировать

деятельность предприятия;

- размер рыночной ниши обеспечивает прибыльность, ниша имеет потенциал роста;
- конкуренты не рассматривают нишу рынка в качестве ключевого фактора успеха (концентрация на рыночной нише связана со значительными затратами или трудностями);
- ресурсы предприятия не позволяют обслуживать весь рынок, однако оно может качественно обслуживать потребителей рыночной ниши.

Риски (опасности):

- рыночная ниша становится настолько привлекательной, что переполняется конкурентами;
- различия в ценах специализированных предприятий и предприятий, работающих на всем рынке, могут стать настолько большими, что потребители откажутся от преимуществ специализированных товаров;
- различия между потребностями целевого сегмента и всего рынка могут сократиться;
- конкуренты могут проникнуть на выбранный целевой рынок и достичь более высокого уровня специализации.

Стратегия фокусирования направлена на обеспечение преимуществ над конкурентами в обособленном, часто единственном сегменте рынка. При этом основу стратегии составляет особая направленность деятельности предприятия и уровень квалификации его персонала, позволяющие успешно обслуживать рыночную нишу. В сущности, стратегия фокусирования предполагает совмещение назревших, осознанных потребностей общества в чем-либо и не вполне осознанных, не традиционных форм, методов и способов их удовлетворения. В этой стратегии также велика роль маркетинга, которая сводится к определению назревших проблем и возможных способов их решения.

## **5. Стратегия раннего выхода на рынок**

Стратегия первопроходца, или раннего выхода на рынок, означает, что фирма первая предлагает на рынок оригинальный товар или услугу. Данная стратегия может обеспечить устойчивое конкурентное преимущество, получение монопольной, сверхвысокой прибыли и достижение быстрого роста фирмы. Преимущество первопроходца основано на том, что кто-то является первым в данном бизнесе, на данной территории или на новом рынке. Причем новые рынки могут появиться в результате создания новых технологий, использования существующих технологий в новом контексте, возникновения новых личных потребностей, проблем окружающей среды, новых финансовых инструментов и инструментов управления риском.

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

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

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

– его проще завоевать, чем сохранить;

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

Инновационные организации должны иметь высококвалифицированный персонал, достаточные финансовые ресурсы для создания и выведения новинок на рынок. Такая стратегия присуща либо крупным фирмам, либо, наоборот, небольшим венчурным предприятиям.

Высокий риск данной стратегии связан с неопределенностью как самой разработки, так и реакции рынка на новинку.

Необходимые рыночные условия:

– отсутствие аналогов продукции;

– наличие потенциального спроса на предлагаемые новинки.

Риски (опасности):

– большие затраты и связанный с новинками высокий коммерческий риск;

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

– неготовность рынка воспринимать предлагаемые новинки;

– отсутствие каналов распределения новой продукции;

– конструкторская, технологическая или иная недоработанность новинки.

## **6. Стратегия синергизма**

Стратегия синергизма – это стратегия получения конкурентных преимуществ за счет соединения двух или большего числа бизнес-единиц (хозяйственных подразделений) в одних руках.

Наличие эффекта синергизма и умение управлять этим эффектом создает специфическое конкурентное преимущество, которое реализуется на уровне предприятия в целом и которое в конечном счете проявляется на разных товарных рынках в снижении уровня издержек либо в приобретении продукцией уникальных свойств. Стратегия синергизма предполагает повышение эффективности деятельности за счет совместного использования ресурсов (синергия технологий и издержек), рыночной инфраструктуры (совместный сбыт) или сфер деятельности (синергия планирования и управления). Значение стратегии синергизма заключается в том, что она помогает получить более высокую рентабельность производства при взаимосвязи бизнес-единиц, чем в ситуации, когда они управляются отдельно. Синергический эффект наиболее ярко проявляется на уровне портфельной (корпоративной) стратегии, однако возможен и в пределах одной бизнес-единицы. Хозяйственная практика свидетельствует, что эффект совместной

деятельности всегда выше простой суммы индивидуальных усилий за счет потенциала сотрудничества, взаимосвязи.

Впервые этот термин был введен И. Ансоффом для оценки взаимосвязи видов деятельности внутри фирмы. По его мнению, «по первоначальному смыслу концепция синергизма представляла собой переход от принципа экономии на масштабах производства в обрабатывающей промышленности к более широкому принципу стратегической экономии на масштабах деятельности, источником которой является взаимная поддержка различных стратегических единиц бизнеса».

Рыночными условиями использования данной стратегии является совместное владение ресурсами и сферами деятельности, либо добровольное объединение усилий. Именно на синергический эффект ссылаются менеджеры, обосновывая необходимость приобретения или слияния предприятий.

Однако синергический эффект является чрезвычайно сложным явлением, его получение зависит от успешного совмещения многих различных элементов.

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

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

### **Вопросы для самостоятельной работы:**

1. Подходы к оценке конкурентоспособности организации.
2. Основные направления снижения затрат коммерческой организации.
3. Примеры из реальной практики хозяйствования реализации стратегии лидерства в издержках.
4. Особенности реализации стратегии дифференциации в современных условиях.
5. Комплексный подход к понятию «синергизм». Развитие науки синергетики и ее применение в практике управления. Возможные источники синергизма в современных условиях.

### **Контрольные вопросы:**

1. Обоснуйте свое мнение о том, с каким типом рыночной конкуренции ассоциируется стратегическое управление?
2. Основные факторы, повышающие и понижающие остроту конкуренции в таких отраслях экономики как сельское хозяйство, легкая промышленность, пищевая промышленность, автомобилестроение,

образование.

3. В каких ситуациях отсутствует возможность реализовать стратегию лидерства в издержках?

4. Может ли предприятие одновременно придерживаться стратегии лидерства в издержках и дифференциации?

5. Особенности реализации стратегии раннего выхода на рынок.

#### **Практические задания:**

**Практическое задание 1.** При разработке стратегии развития организации некоторые управленцы считают самым надежным критерием успешности деятельности организации прибыль или коэффициенты, ее характеризующие: норму рентабельности, доход в расчете на акцию, норму возврата инвестиций и т.д. Поэтому никакие другие критерии для оценки успешной деятельности организации не нужны. Согласны ли вы с такой точкой зрения? С помощью каких критериев вы или руководство организации, деятельность которой вы анализируете, оцениваете сегодня успешность ее деятельности? Способствует ли выбранная система критериев выработке эффективной стратегии развития организации?

**Практическое задание 2.** Структура рынка, на котором действует ваша организация, приближается к идеальным условиям совершенной конкуренции. То есть имеется высокий спрос на товар, который выпускает ваша организация, большое число продавцов, отсутствие товаров-заменителей, одинаковая информационная обеспеченность товаропроизводителей. Какую конкурентную стратегию вы бы предпочли и почему?

**Практическое задание 3.** Фирма действует на рынке дорогостоящего, сложного в изготовлении товара, имеет постоянных потребителей своего товара, конкуренция на рынке значительная.

### **Тема 14. Функциональные стратегии организации**

1. Товарно-маркетинговая стратегия.
2. Стратегия управления персоналом.
3. Стратегия управления финансами и инвестициями.

#### **1. Товарно-маркетинговая стратегия**

Функциональные стратегии – стратегии, которые разрабатываются функциональными отделами и службами предприятия. Это стратегия маркетинга, финансовая, производственная стратегия и т.д. Целью функциональной стратегии является распределение ресурсов отдела (службы), поиск эффективного поведения функционального подразделения в рамках общей стратегии.

По мнению Б. Карлофа, именно в формировании функциональных стратегий «скрыты» огромные резервы эффективности. Уделяя внимание функциональной стратегии, можно более результативно воздействовать как на величину вклада функционального подразделения в общее дело, так и на величину затрат на финансирование данного подразделения.

Основными составляющими товарно-маркетинговой являются:

исследовательская функция, товарная политика, ценообразование, сбыт, система продвижения товара на рынок. Стратегические указания по определенной комбинации этих составляющих, их сущности зависят от общей стратегии фирмы.

Так, для стратегической оптимизации исследовательской функции маркетинга необходимо определиться с формами и методами сбора, анализа и обработки информации о рынке (потребителях, конкурентах, отрасли, поставщиках и т.д.); выявить, по каким направлениям внешнего анализа необходимо сосредотачивать наибольшие усилия (по технологическим нововведениям, по взаимодействию с поставщиками, по действиям конкурентов и т.д.).

**Стратегия управления товаром** предполагает принятие решений о товарной линии, конкретном ассортименте, товарной марке, уровне сервиса. Обычно продукт, с которым организация выходит на рынок, представлен не единичным образцом, а товарной линией – группой товаров с близкими свойствами и характеристиками (схожесть областей использования, предназначенность одним и тем же индивидуальным покупателям и типам предприятий и пр.). Длину товарной линии определяют стратегические цели организации. Организации, стремящиеся захватить большую долю рынка или находящиеся в поиске растущих рынков, предпочитают длинные товарные линии.

Совокупность групп товаров и товарных линий называется товарной номенклатурой. Здесь решения касаются: числа товарных линий, числом товаров в линии, согласованностью.

Составляющие номенклатуру группы товаров, объединенных на основании общего признака (свойства) называют товарным ассортиментом. Здесь принимаются решения о широте ассортимента, его наращивании, уровне цен, выпуске новых изделий.

Продукты выпускаются на рынок под определенной товарной маркой, предназначенной для идентификации товаров (услуг) данного производителя или продавца. Стратегические решения в данной области касаются: продажа товаров под маркой, каким будет марочное наименование, границы использования марки.

Следующая группа маркетинговых решений в отношении товара – о сервисе, определяется перечень услуг, уровень их качества.

**Стратегия товародвижения** предполагает выбор способа распределения, формирование каналов, управление каналами.

Под товародвижением понимается деятельность по реализации произведенных продуктов и их перемещению от производства к потребителю. Целью стратегического управления им является обеспечение условий доставки товаров в нужное место с наименьшими затратами в установленные сроки; определение характера связи между поставщиками и потребителями, схемы взаимоотношений с ними.

**Стратегии ценообразования** должны формироваться в соответствии с маркетинговой стратегией (проникновения на рынок новой продукции;

развития рынка выпускаемой продукции; сегментация рынка; разработка новых видов продукции или модификация существующих). Выбор ценовой стратегии осуществляется на основе оценки системы товар-рынок, затрат, конкуренции, законодательства, этических мотивов.

Проводимая организацией ценовая стратегия может иметь три основных ориентира:

- расширение сбыта и максимизацию доли рынка;
- максимизацию прибыли и быстрое поступление наличности;
- сохранение существующего положения на рынке.

**Стратегия воздействия на потенциального потребителя** предполагает учет шести последовательных этапов изменения его отношения к товару: осознание, знание, благожелательность, предпочтение, убеждение, покупка.

На первых этапах требуется обеспечить покупателей общими сведениями об организации и продукте, побудить интерес к ним и сформировать первичный спрос.

Комплекс маркетинга, ориентированный на контакты с потребителями, состоит из четырех элементов:

1. Реклама.
2. Пропаганда.
3. Личные продажи.
4. Стимулирование сбыта.

Одним из важных факторов воздействия на потребителя в современных условиях является реклама.

Под рекламой понимается деятельность по привлечению внимания потребителей к товару или услуге конкретного производителя, посредника, продавца.

С рекламной практикой тесно связаны паблик рилейшнз (система некоммерческих контактов с общественностью) и паблисити (пропаганда). Их задача – формирование благоприятного мнения о продавце или производителе продукции среди потенциальных клиентов, доверия к организации, ее деятельности, руководству, товару.

Личная продажа с помощью торговых агентов особенно эффективна на стадии формирования покупательских предпочтений, а также при заключении сделок.

Стимулирование сбыта осуществляется по отношению к потребителям и посредникам с целью распространения среди них необходимой информации и побуждения к сделкам. Для этого используются определенные инструменты: купоны, скидки, премии, льготы, демонстрации, выставки, экспозиции.

## **2. Стратегия управления персоналом**

Стратегия управления персоналом учитывает, что каждый работник является индивидуумом, обладающим набором определенных характеристик и меняющим свое поведение под воздействием определенных факторов, специалистом, призванным выполнять соответствующую работу, членом группы, выполняющим ту или иную работу в групповом поведении.

Исходя из этого необходимо стратегически сформировать такие управленческие воздействия, чтобы настроить персонал фирмы на реализацию общей стратегии фирмы (это в первую очередь касается уровня и природы мотивации).

Таким образом, под стратегией управления персоналом понимается система решений и предпринимаемых на их основе действий, призванных своевременно обеспечить организацию работниками определенной квалификации и в необходимом количестве; способствовать наиболее полной реализации их прав и обязанностей, предусмотренных трудовым законодательством; рациональному использованию трудового потенциала.

Главными направлениями стратегии управления персоналом являются:

- формирование новых кадровых структур и механизмов управления персоналом;
- выбор путей привлечения, использования, сохранения или высвобождения кадров;
- осуществление обучения, повышения квалификации, развития трудовых ресурсов;
- определение системы материального и морального стимулирования, систем оплаты труда;
- создание благоприятных условий труда и т.д.

В основе формирования стратегии управления персоналом лежат: анализ его структуры, квалификации, эффективности использования рабочего времени, прогнозы развития производства и занятости.

Особенности стратегии управления персоналом как функциональной стратегии подчиняются реализации генеральной цели организации.

Функциональные кадровые стратегии организаций, ориентирующиеся на стратегию роста, должны предполагать, прежде всего, привлечение персонала особо высокой квалификации, с творческими навыками. Важнейшими моментами должно стать создание адекватной системы оплаты труда и поощрения работников, формирование благоприятного социально-психологического климата, обеспечение возможностей служебного и научного роста.

Стратегия сокращения масштабов деятельности, применяемая в период перестройки работы организации требует таких направлений функциональной кадровой стратегии, как организация увольнений и помощи в трудоустройстве; стимулирование досрочного выхода на пенсию при сохранении наиболее ценной части персонала, отвечающей будущим условиям работы, переквалификация работников.

Стратегия управления персоналом подразумевает подсистему привлечения и отбора персонала, как из внешних, так и из внутренних источников.

Стратегия развития персонала подразумевает их общий и профессиональный рост. Общее развитие сводится к совокупности мероприятий по формированию у людей общих ценностей, повышению уровня

образования, полному раскрытию личности потенциала.

Профессиональное развитие состоит в подготовке сотрудников к выполнению новых функций, занятию более высоких должностей, решению современных задач, обусловленных требованиями внешней среды, появлением новых образцов техники и технологии.

Стратегия перемещения персонала определяет следующие направления:

1. Порядок и способы продвижения людей в должности.
2. Особенности комплектования резерва подготовки руководителей.
3. Принципы стимулирования карьерного роста работников.

### **3. Стратегия управления финансами и инвестициями**

Финансовая стратегия составляет часть общей стратегии фирмы. Под финансовой стратегией понимается концепция привлечения организацией денежных ресурсов, формирования их централизованного фонда и его распределения на различные нужды (текущие расходы, инвестирование). В качестве объекта финансовой стратегии выступают финансовые средства и источники их привлечения.

К разновидностям финансовой стратегии относят:

- стратегию привлечения финансовых средств;
- стратегию управления дебиторской задолженностью;
- стратегию управления издержками;
- стратегию управления прибылью;
- стратегию финансовых инвестиций;
- стратегию управления финансовыми рисками.

Основой стратегического финансового управления организацией является стратегическое финансовое планирование. В его рамках происходит определение и уточнение путей экономического развития организации, которые должны обеспечить возможность улучшения ее финансового положения, роста доходности, определенный уровень других финансовых показателей.

Стратегия привлечения финансовых средств подразумевает два направления: внешнюю и внутреннюю ориентацию:

1. Использование собственных средств для расширения своей рыночной ниши.
2. Объединение финансовых ресурсов средних и крупных организаций для осуществления крупных проектов.
3. Использование всех доступных источников финансирования для финансирования инновационных программ.
4. Привлечение средств различных инвесторов.
5. Перекрестное финансирование.

Под финансовыми инвестициями понимаются долгосрочные вложения денежных средств с целью получения постоянного дохода (финансовой ренты). Если объектом реальных инвестиций служат производственные объекты, приносящие в процессе эксплуатации прибыль, то объектом финансовых инвестиций являются ценные бумаги (акции, облигации), а также банковские

депозиты. Обычно ставку банковского процента принимают за своего рода «точку отсчета», базу для определения выгодности вложений в те или иные ценные бумаги.

Совокупность ценных бумаг, которые организация приобретает с целью извлечения постоянного дохода, называется фондовым портфелем. Стратегии управления ими могут быть направлены на: получение текущих доходов, сохранение капитала, обеспечение прироста капитала, перераспределение собственности, расширение сферы влияния.

Для того, чтобы оценить эффективность различных направлений инвестиций и выбрать наиболее подходящий вариант, определяется величина чистого дисконтированного (приведенного) дохода. Для этого дисконтируется поток инвестиций и поток дохода за соответствующий период и определяется разница между ними.

Уровень эффективности инвестиций, при которой имеет место равенство этих двух потоков, называется внутренней нормой доходности. Если она ниже ставки банковского процента, то свободные денежные средства целесообразно инвестировать в депозиты, а если выше – в наиболее выгодные объекты в соответствии с финансовой стратегией организации, с учетом риска. Помимо дисконтированного дохода для оценки эффективности инвестиций исчисляется показатель дисконтированной рентабельности.

Стратегический подход к управлению текущими финансовыми операциями организации предполагает:

- ускорение поступления платежей и снижение таким образом дебиторской задолженности;
- замедление интенсивности собственных выплат;
- минимизацию кассовых остатков.

Главная цель стратегического управления риском состоит в обеспечении в худшем случае бесприбыльности работы организации. Это достигается на основе балансировки возможной величины риска и потенциальной выгоды с помощью сопоставления положительных и отрицательных финансовых последствий принимаемых решений.

Существуют следующие стратегические подходы к снижению финансовых рисков:

1. Неучастие в рискованных видах деятельности.
2. Рационализация финансовой деятельности.
3. Компенсация рисков.
4. Разделение финансовых рисков.
5. Передача (трансферт) рисков.

### **Вопросы для самостоятельной работы:**

1. Роль маркетинговой подсистемы в общей системе управления организацией.
2. Особенности реализации стратегий товародвижения в современных условиях.
3. Формирование стратегий ценообразования в рамках товарно-

маркетинговой стратегии.

4. Основные виды финансовых инвестиций и способы формирования инвестиционного портфеля.

5. Обоснование стратегии развития персонала организации.

#### **Контрольные вопросы:**

1. Роль маркетинга в стратегическом управлении организацией.

2. Конкретные задачи товарно-маркетинговой стратегии организации.

3. Взаимосвязь финансового стратегического планирования и финансовой стратегии организации.

4. Проблемы управления персоналом в современных условиях.

5. Кадровая политика, ее взаимосвязь со стратегией управления персоналом.

#### **Практические задания:**

**Практическое задание 1.** Рассмотреть в рамках маркетинговой стратегии проблему вывода на рынок нового товара. Провести обсуждение данной проблемы методом «мозгового штурма» и обосновать конкретные и четкие мероприятия, позволяющие принять обоснованное решение.

**Практическое задание 2.** ООО «Гранд» более 20 лет специализируется на производстве арматуры и принадлежностей для ванных комнат и водопроводной системы (краны, узлы, крепежные детали, душевое оборудование). Фирма предлагает свою продукцию как для домашних хозяйств, так и для различных организаций. Доля организации на рынке своего региона (Брянской области) – 30%, на рынке Орловской области – 17%, крупная строительная организация закупает ежегодно около 10,5% продукции организации, остальная продукция реализуется крупным оптовым покупателям. Общий ежегодный оборот реализации составляет 40 млн. рублей. Дифференциация продукции производится организацией по размерам, цвету, стилю, отделке (металлической и пластиковой), что дает возможность занять более прочные рыночные позиции. В текущем году ООО «Гранд» приняла решение выйти на рынок двух соседних регионов – Смоленской и Курской областей и наладить долгосрочные связи с потребителями, наметив срок реализации проекта – 1 год.

Вопросы к практическому заданию:

1. Обосновать основные пути внедрения на указанные рынки?

2. Обсудить основные трудности, с которыми столкнется организация?

3. Обсудить и предложить конкретные рекомендации по системе товародвижения и распределения.

**Практическое задание 3.** Три фирмы продвигали свой товар на рынок. Первая фирма, благодаря своему уникальному товару, оказалась монополистом. Вторая фирма действовала в условиях конкуренции, но товар, продвигаемый на рынок большой емкости, пользовался значительным спросом и беспрепятственно продавался. Третья фирма попала в условия ожесточенной конкуренции на рынке покупателя.

В какой степени нужна маркетинговая служба на этих фирмах, и какие функции маркетинг мог бы выполнять на каждой из фирм?

## **Тема 15. Стратегия и техническая политика предприятия**

1. Анализ и прогнозирование организационно-технического уровня производства.
2. Основы формирования технической и социальной политики организации.
3. Приоритеты технической политики.
4. Особенности реализации стратегии научно-технического развития организации.

### **1. Анализ и прогнозирование организационно-технического уровня производства**

На уровне фирмы организационно-техническое развитие производства как фактор устойчивой работы в перспективе осуществляется в рамках инноваций.

Появление теории инноватики обусловлено всем ходом исторического развития общественного производства.

Инновация – это результат интеллектуальной, научно-технической или другой деятельности в той или иной сфере по эффективному изменению объекта управления путем внедрения новшеств.

Новшества могут оформляться в виде открытия, изобретения, патента, рационализаторского предложения, нового или усовершенствованного продукта, технологии, управленческого или производственного процесса, организационной, производственной или другой структуры, ноу-хау, понятий, научных подходов или принципов, документов (стандарта, методики, инструкции, рекомендаций и т. п.), результатов маркетинговых исследований и т. д.

Целью инновации является повышение качества и конкурентоспособности организации, товаров и услуг и увеличение за счет этого прибыли организации.

На уровне организации происходит управление инновациями, а на уровне народного хозяйства – научно-техническим прогрессом (НТП).

Научно-технический прогресс – более широкое понятие, характеризующее прогрессивность применяемой техники, технологии и менеджмента на различных уровнях управления.

Целями НТП являются рациональное использование природных ресурсов, охрана окружающей природной среды, удовлетворение новых потребностей и повышение качества существующих потребностей, а в конечном счете — повышение качества жизни.

На уровне организации результаты научно-технического прогресса и инновационной политики выражаются в организационно-техническом уровне производства, который характеризуется степенью соответствия технологического процесса и управления современным требованиям.

К основным факторам, влияющим на технический уровень производства, относятся следующие:

1. уровень механизации и автоматизации производства;

2. уровень прогрессивности технологических процессов (отношение прогрессивных процессов к их общему количеству в соответствии с официальными методиками);

3. средний возраст технологических процессов;

4. средний возраст технологического оборудования;

5. фондовооруженность труда работников фирмы (отношение стоимости активной части основных производственных фондов к численности всех работников фирмы).

К основным факторам, влияющим на организационный уровень производства, рекомендуется относить следующие:

1. уровень специализации производства (отношение, например, стоимости годового объема профильной продукции к общему объему продукции, произведенной за тот же период);

2. уровень кооперирования производства;

3. коэффициент сменности работы технологического оборудования;

4. укомплектованность штатного расписания фирмы, %;

5. удельный вес основных производственных рабочих в численности

6. всех работников фирмы, %;

7. показатель текучести кадров за год, %;

8. потери рабочего времени, %;

9. коэффициент (показатель) частоты травматизма (по статотчетности);

10. коэффициент (показатель) пропорциональности частичных производственных процессов по мощности;

11. коэффициент непрерывности производственных процессов;

12. коэффициент параллельности производственных процессов;

13. коэффициент прямоточности производственных процессов;

14. коэффициент ритмичности производственных процессов.

## **2. Основы формирования технической и социальной политики организации**

Политика фирмы — генеральная линия, система стратегических мер, проводимая руководством фирмы в какой-либо области деятельности (технической, финансовой, социальной, внешнеэкономической и др.).

Техническая политика организации — генеральная линия, система стратегических мер, проводимая руководством фирмы в областях стратегии повышения качества продукции, ресурсосбережения, организационно-технического развития производства как компонентов целевой подсистемы системы менеджмента.

Техническая политика направлена на достижение стратегических целей в области обеспечения конкурентоспособности выпускаемых товаров, технологий, производства и др.

К укрупненным этапам разработки и воплощения в жизнь технической политики фирмы, относятся:

1. проведение маркетинговых исследований с целью определения

уровня конкурентоспособности выпускаемых товаров и разработки стратегических мер по достижению конкурентоспособности товаров в будущем;

2. разработка стратегии фирмы, в которую должна быть заложена идеология технической политики;

3. проведение НИОКР по созданию конкурентоспособных товаров и других объектов фирмы;

4. организационно-технологическая подготовка производства новых товаров;

5. производство и реализация новых товаров фирмы.

Социальная политика фирмы – генеральная линия, система стратегических мер, проводимая руководством фирмы в области стратегии социального развития коллектива и охраны окружающей природной среды как компонентов целевой подсистемы системы менеджмента. Социальная политика направлена на достижение целей в сферах: создания нормальных условий труда и отдыха работников; обеспечения им безопасности на производстве, в пути, быту, местах отдыха; удовлетворения и развития потребностей работников; укрепления здоровья и увеличения продолжительности их жизни; сохранения экосистемы (воздушного бассейна, почвы, водных ресурсов, флоры и фауны)

В хозяйственной практике России используется широкий набор средств, направленных на создание благоприятных дополнительных условий для фирм инновационного типа за счет получения поддержки правительства в виде льготного налогообложения либо льготного кредитования, получения средств на проведение научно-исследовательских работ из специальных фондов. Это Российский фонд фундаментальных исследований, Международный научно-технический центр, оказывающий финансовую поддержку конверсионным предприятиям. Предпринимаются меры по поддержке малого инновационного бизнеса. В настоящее время на территории Российской Федерации существует около 15 тыс. структур, поддерживающих малый бизнес, большинство из них создано или работает при содействии государства.

### **3. Приоритеты технической политики**

Цель технической политики определяется ответом на вопрос: какие продукты и технологии обеспечат процветание организации?

При построении технической политики (в поисках ответа на поставленный вопрос) следует избегать ее одновариантности. Чтобы существовала возможность для маневра на внешнем рынке и с собственными ресурсами, техническая политика должна быть многовариантной.

Разработка технической политики должна начинаться с выявления приоритетов, обеспечивающих достижение названной выше цели. Инновационная техническая политика должна быть основана на комплексе приоритетов, действующих как критерии отбора новшеств, планирования нововведений (инноваций). Ни один комплекс приоритетов не может быть постоянным, неизменным. Его следует периодически перестраивать: дополнять, сокращать, причем отдельные приоритеты могут менять свой вес и

значение.

В качестве наиболее значимых признаны следующие приоритеты:

- устойчивая прибыльность, т.е. обеспечение долговременного платежеспособного спроса в возможно короткие сроки;
- уникальность конкретной технологии или изделия, т.е. его способность обеспечить прочную нишу на рынке: изделие, которое никто другой на внутреннем или мировом рынке не производит или производит недостаточно; технология, ноу-хау, оборудование, приспособление, организации труда и т.п. – любое уникальное новшество, повышающее конкурентоспособность продукции за счет снижения цены, повышения качества и т.п.;
- энергосбережение, т.е. сокращение затрат всех энергоносителей или готовой энергии;
- возможности инвестиций, т.е. наличие федеральных, кредитных, местных или иных источников финансирования данного инвестиционного проекта;
- экология, т.е. учет технологических, финансовых, социальных последствий реализации стратегически значимых проектов;
- создание новых прибыльных рабочих мест, т.е. сокращение персонала, рассматривается не как абсолютный приоритет, а как относящееся только к экономически не обеспеченным рабочим местам и как потребность в тех рабочих местах, которые положительно влияют на доходность предприятия в целом.

Наряду с целью и приоритетами инновационной технической политики необходимо определить и наиболее перспективные ее направления, которые необходимы для получения системной картины нововведений в организации и для ориентации новых проектов на эти направления поиска. К их числу могут относиться:

1. внутри производства:

- новые прогрессивные переделы,
- более дешевые местные ресурсы,
- безотходные технологии,
- облегчение условий труда,
- снижение материалоемкости,
- снижение трудозатрат и т.д.;

2. в выпускаемой продукции:

- повышенная готовность продукции,
- дизайн и т.д.;

3. вне производства:

- кооперация с потребителями;
- кооперация с поставщиками;
- способы сокращения налогов и т.д.

#### **4. Особенности реализации стратегии научно-технического развития организации**

В рыночной экономике стратегии организаций, ориентированных на долгосрочное развитие, связаны с реализацией мероприятий в области ускоренного научно-технического развития, а также приспособления предприятий к меняющейся внешней среде путем стратегического маневрирования между конкурентами, возникающими новыми возможностями и опасностями высоких рисков хозяйственной деятельности.

Стратегия научно-технического развития организации тесным образом связана с корпоративной стратегией и направлена на достижение поставленных целей.

В современных условиях данная стратегия реализуется путем создания производственных систем нового типа, работающих в режиме «нововведенческого конвейера». Это обеспечит систематическое внедрение в производство новых, более совершенных товаров, сокращение всех видов затрат на производство продукции и повышение показателей качества при снижении цены, что в конечном счете и определяет конкурентоспособность продукции. Режим нововведенческого конвейера требует развития производства по частям и может быть реализован в технологических системах, сочетающих свойства целостности.

Стратегия технического развития имеет несколько разрезов, характеризующих:

а) отношения между общественными потребностями (целями технического развития) и потенциальными возможностями производства – упреждать ли в техническом развитии изменение потребностей, придерживаться ли принципа эквивалентности научно-технического развития и потребностей или следовать за потребностями (стратегии удовлетворения потребностей). Эти отношения определяют стратегию технического развития как способ удовлетворения потребностей.

б) активность реакции на происходящие технологические сдвиги;

в) направления воздействия новой технологии на потребность в трудовых ресурсах и их облик.

При формировании стратегии научно-технического развития производства следует ориентироваться на ту или иную стратегию активной реакции предприятия на технологические сдвиги отраслевого и межотраслевого характера.

1. Стратегия разработки новых технологий, способных обеспечить лидерство на широком рынке (стратегия «широкого сканирования»), поскольку она основана на поиске радикальных нововведений в широком спектре технологий. Такая стратегия предполагает широкомасштабное проведение НИОКР в области продукции и технологии.

2. Разработка технологий, способных обеспечить лидерство в одном из сегментов рынка («узкое сканирование»). В этой стратегии НИОКР ведется в узком спектре систем продукции и технологии. Реализация данной стратегии

требует меньшего производственного и творческого потенциала, чем стратегии «широкого сканирования». Однако и шансы на успех много меньше: происходящие технологические сдвиги в исследуемом спектре технологий могут не давать новых решений для удовлетворения потребностей отдельной ниши рынка. Чтобы повысить шансы на успех, целесообразно на этапе проведения НИОКР придерживаться схемы: стратегия «широкого сканирования» – стратегия «узкого сканирования». Если имел место успех, то решения, полученные при проведении НИОКР в широком спектре потребностей и технологий, могут адаптироваться к определенным нишам рынка и определенным видам продукции. Если же имела место неудача, то усилия создателей новой продукции и новых технологий концентрируются на той или иной нише на рынке. Однако такая схема смены стратегий может быть осуществлена лишь при наличии высокого научно-технического и производственного потенциалов. Если потенциал недостаточен, то придется ограничиться стратегией следования за лидером.

3. Стратегия следования за лидером, указавшим основной путь технологического развития. При такой стратегии осуществляется адаптация технологии лидера к условиям предприятия, перенявшей данную технологию, а также адаптация продукции, изготавливаемой по технологии лидера, к рынку, на котором намерено конкурировать предприятие. Предприятиям, не обладающим высоким производственным потенциалом, такая стратегия может оказаться вполне под силу. Следование ей требует меньших расходов на НИОКР, чем при других стратегиях и менее рискованно.

4. Стратегия технологического скачка, обеспечивающего долгосрочные преимущества в конкуренции. Для этой стратегии характерны широкий спектр поисковых НИР. В области продукции ведется поиск новых технических принципов создания продукции для удовлетворения новых потребностей. В области технологии ищутся возможности создания новых технологий на основе новых технических принципов. Нововведения в области продукции, так и в области технологии носят преобразующий характер.

Стратегия научно-технического развития организации подразумевает следующие мероприятия:

- проведение НИОКР по разработке идеи новшества, лабораторных исследований, изготовления лабораторных образцов новой продукции, видов новой техники, новых конструкций и изделий;
- подбор новых видов сырья, материалов для изготовления новых видов продукции;
- разработку технологического процесса изготовления новой продукции;
- проектирование, изготовление, испытание и освоение образцов новых средств труда, т.е. новой техники, необходимой для изготовления продукции, в том числе машин, механизмов, приборов;
- разработку и внедрение новых организационно-управленческих решений, направленных на реализацию новшеств;

- исследование, разработку или приобретение необходимых информационных ресурсов и информационного обеспечения инноваций;
- подготовку, обучение, переквалификацию и специальные методы подбора персонала, необходимого для проведения НИОКР;
- проведение работ или приобретение необходимой документации по лицензированию, патентованию, ноу-хау;
- организацию и проведение маркетинговых исследований по продвижению инноваций.

На современном этапе в организациях, ориентированных на стратегию инновационного развития, рассматривают параллельно два подхода к разработке и внедрению новшеств: традиционный, основанный на системе мероприятий и анализе обобщающих и частных показателей эффективности новой техники и технологии, и проектный, включающий анализ движения финансовых потоков, показателей рентабельности, внутренней нормы доходности, чистой текущей стоимости и т.д.

#### **Вопросы для самостоятельного изучения:**

1. Влияние инновационной деятельности на конкурентоспособность товаров организации.
2. Теория цикличности научно-технического прогресса. Вклад Кондратьева в ее развитие.
3. Классификация инноваций.
4. Особенности современных научно-технических циклов.

#### **Контрольные вопросы:**

1. Взаимосвязь модернизации производственных систем и рационального ассортимента продукции.
2. Оценка эффективности инновационных мероприятий.
3. Отличительные особенности понятий «инновация» и «научно-технический прогресс».
4. Факторы, влияющие на технический уровень производства.
5. Процесс стратегического управления инновациями.

#### **Практические задания:**

**Практическое задание 1.** Стратегия НИОКР играет для эффективного развития организации примерно ту же роль, что корпоративная стратегия для компании в целом (табл. 13).

Таблица 13 – Сравнение функций стратегии корпоративной и НИОКР

Сфера влияния	Корпоративная стратегия	Стратегия НИОКР
Ресурсы	Распределение между сферами управления	Распределение между проектами
Критерии определения целей	Экономическая обстановка на рынке	Положение корпорации на рынке
Области бизнеса	Продуктово-рыночная стратегия	Технико-продуктовая стратегия
Объекты планирования	Продуктово-рыночный ассортимент	Балансировка портфеля проектов
Временной аспект	Увязка долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных аспектов	

Рассмотрите параметры сравнения двух типов стратегий. Какие еще сферы влияния в организации затрагивают указанные стратегии? Проведите сравнительный анализ.

**Практическое задание 2.** На рисунке 17 приведена блок-схема процесса принятия решений относительно НИОКР в организации. Сделайте вывод: все ли ключевые моменты отражены в данном процессе? Каким образом можно дополнить схему процесса? Какие конкретные действия должны осуществляться на каждом из этапов? Предложите структуру управления процессом НИОКР.



Рисунок 17 – Процесс принятия решений относительно НИОКР

**Практическое задание 3.** Техническая политика организации находит отражение в технико-технологической стратегии. Под технико-технологической стратегией предприятия понимается комплекс стратегических решений, определяющих, технологический тип предприятия и тип технологической динамики предприятия.

Существует точка зрения, что выбор технологии не относится к чисто экономическим задачам, однако весьма тесно связан с экономической и социальной политикой предприятия. При этом уровень прогрессивности реализованной на предприятии технологии влияет на «рейтинг» предприятия в отрасли, престиж его марки и т.д. В то же время многое для предприятия значит «потенциал трансформации» технологии – возможность ее преобразования в более совершенную без непосильных затрат ресурсов предприятия и усилий коллектива. Техническое перевооружение – весьма болезненный процесс,

нарушающий сложившуюся систему внутреннего и внешнего функционирования предприятия. Чем меньше его продолжительность и стоимость, тем больше шансов у предприятия сохранить и улучшить конкурентные позиции. Поэтому при принятии решений об усовершенствовании технологии или переходе на принципиально новую технологию необходимо отдавать себе отчет в том, какие затраты и когда придется произвести в процессе изменения вновь вводимого технологического способа. В.Г. Гребенников вводит даже специальное понятие для оценки возможности осуществления малозатратных технологических новшеств, точнее, новшеств за счет изменения сочетаний используемых ресурсов – «потенциал рекомбинации». Понятно, что чем более диверсифицирована технология, чем большее число технологических способов и операций в нее включается, тем выше число возможных комбинаций этих операций, соответственно выше число «полезных» комбинаций и, следовательно, потенциал рекомбинации. При этом технико-технологическая стратегия ориентирована на основные факторы производства: средства труда, предметы труда и сам труд и ставит своей целью отражение влияния каждого фактора на изменение технологии. Это приводит к классификации технологической динамики на виды научно-технического прогресса: трудосберегающий – изменение технологии связано только с повышением производительности труда при неизменной отдаче остальных факторов; фондосберегающий – изменение технологии связано только с повышением фондоотдачи; материалосберегающий – изменение технологии заключается в снижении материалоемкости производства; нейтральный – не специфицированный на каком-либо одном факторе процесс повышения их совокупной эффективности.

Вопросы к практическому заданию:

1. Отрадите связь технической политики с экономической и социальной политикой организации.
  2. Каким образом следует рассматривать понятие «потенциал рекомбинации»? Раскройте его сущность на конкретных примерах.
- Составьте перечень показателей, по которым следует оценивать влияние технико-технологической стратегии на эффективность деятельности организации?

### **Тема 16. Стратегия внешнеэкономической деятельности**

1. Особенности современного международного бизнеса.
2. Основные причины (мотивы) выхода организации на международный рынок.
3. Особенности изучения международного рынка.
4. Субъекты международной хозяйственной деятельности.
5. Международные стратегии.

#### **1. Особенности современного международного бизнеса**

В настоящее время все больше и больше фирм стремятся выйти на мировой рынок. Основная причина этого – желание снизить издержки за счет

расширения масштабов деятельности и получить доступ к дешевым или уникальным ресурсам, технологиям, производственному опыту.

Дополнительными мотивами выхода на мировой рынок является обретение более высокого статуса, использование льгот, законодательных лазеек, снижение рисков. Здесь легче кооперироваться с теми, с кем имеются общие интересы.

Неучастие фирмы, а тем более страны в международном бизнесе сразу резко ограничивает их экономические возможности, так как сокращает число потенциальных партнеров (поставщиков и потребителей).

Характерными чертами современного международного бизнеса являются:

1. Интернационализация (фирмы осуществляют производство за национальными границами, получают из множества стран сырье, материалы, комплектующие и пр., выпускают товары для продажи в разных государствах) и глобализация (формирование единого мирового экономического пространства, лишённого национальной специфики, где свободно перемещаются ресурсы, конечная продукция и услуги).

2. Глобальный характер международного бизнеса есть его важнейшая определяющая черта сегодня: он, по существу, охватывает мировую систему информационного делового обмена, всемирный финансовый рынок, глобальную структуру технологических нововведений и т. д. (и сам охватывается ими). По мере продвижения от уровня к уровню интернационализации все более возрастает значение того, как это качество проявляется в данном бизнесе или, точнее, как эффективность этого бизнеса определяется использованием глобализации.

3. Возможность любой фирмы использовать преимущества выхода за пределы национальных границ (дешевые ресурсы, емкие рынки, налоговые льготы и пр.).

4. Необходимость ступенчатого вхождения в международные экономические отношения по мере накопления достаточного опыта и знаний у всего персонала компании, наращивания потенциала.

5. Виртуализация (совершение деловых операций, не выходя из офиса, в режиме реального времени, с помощью телекоммуникаций, Интернета и пр.

6. Финансиаризация (термин введен Ж. Серван-Шрайбером), когда на первое место выдвигается финансовая сторона международных деловых отношений. В этих условиях успех достигается с помощью инструментов, предоставляемых международным финансовым рынком.

7. Усложнение проблемы взаимодействия национального и интернационального (с одной стороны, конвергенция (сближение) национальных культур, с другой – национальная культурная дифференциация);

8. Использование фирмами поддержки со стороны государства.

9. Размещение производственной деятельности там, где можно достичь наибольших преимуществ (основанием являются значительные различия в национальных издержках, производительности, уровнях заработной платы, темпах инфляции, процентных ставках, проводимой правительствами политики, характере внутренней конкуренции).

Обостренная конкуренция в глобальных отраслях и одновременно международная координация деятельности самостоятельных фирм.

## **2. Основные причины (мотивы) выхода организации на международный рынок**

Основными причинами выхода организаций на международный рынок являются:

- поиск более высокой доходности бизнеса;
- снижение спроса на внутреннем рынке;
- сглаживание резких колебаний спроса;
- продление жизненного цикла товара (время продажи товара в целом);
- снижение рисков за счет их распыления и географической диверсификации операций;
- получение признания за рубежом и завоевание международного престижа для фирмы и ее товаров;
- требования клиентов;
- улучшение ликвидности активов предприятия за счет использования зарубежных источников получения наличной валюты;
- получение дополнительного коммерческого эффекта за счет использования преимуществ национальных факторов производства и ресурсного потенциала страны;
- желание окупить издержки на рыночные исследования быстрее и значительнее, чем это может быть сделано на внутреннем рынке;
- выход за рубеж как свидетельство эффективности своей предпринимательской деятельности;
- освоение передового опыта ведения международного бизнеса;
- обучение и повышение компетентности персонала фирмы.

В процессе принятия решения о выходе на мировой рынок особое внимание следует уделить тому, насколько вкусы и предпочтения потребителей, сбытовые каналы, перспективы роста, движущие силы и давление конкурентов на мировом рынке отличаются от условий национального. К основным отличиям рынка одной страны от другой следует отнести разный уровень производственных издержек, колебание валютных курсов, особенности торговой политики национальных правительств, характер международной конкуренции.

Различия в уровне производственных издержек. Различный уровень оплаты труда, производительности труда, инфляции, налоговых ставок, затрат на электроэнергию, различия в государственном регулировании – все это порождает различия в величине производственных издержек в разных странах. В некоторых странах уровень производственных издержек достаточно низок, что достигается за счет дешевой рабочей силы, законодательства, способствующего развитию производства или уникальных природных ресурсов. В подобной ситуации в этих странах размещается много иностранных предприятий, а большая часть произведенной продукции вывозится за рубеж.

Поэтому организации, имеющие свои филиалы в странах с низким уровнем производственных издержек или сотрудничающие с производителями таких стран, обычно имеют конкурентные преимущества над теми, кто такой возможностью не обладает. Конкурентная выгода от размещения производств в странах с низкими издержками производства особенно очевидна в государствах с дешевой рабочей силой, таких, как Тайвань, Южная Корея, Мексика, Бразилия и другие.

Колебания обменных курсов усложняют для отдельных стран использование преимуществ низкого уровня производственных издержек. Обменные курсы могут изменяться на 20—40% ежегодно, могут в корне уничтожить преимущество низких издержек или превратить страну с высокими издержками в страну, где станет выгодно размещать производство.

Торговая политика национальных правительств. Национальные правительства принимают разного рода меры для регулирования международной торговли и деятельности иностранных фирм на рынке своих стран. Они могут вводить импортные тарифы и квоты, устанавливать местные требования к товарам, произведенным иностранными компаниями внутри этих стран, регулировать цены на импортные товары, вводить технические стандарты и т.д. В некоторых странах предоставляются льготные кредиты и субсидии национальным компаниям, поддерживая их в конкурентной борьбе с иностранными производителями. Другие же правительства, заинтересованные в строительстве новых предприятий, в создании новых рабочих мест, предлагают субсидии иностранным компаниям, обеспечивают им более легкий выход на рынок и предоставляют техническую помощь.

Характер международной конкуренции в разных отраслях существенно различаются. В отраслях, где преобладает многонациональная конкуренция, действие эффективной стратегии фирмы и достигнутых с ее помощью конкурентных преимуществ на одном рынке ограничивается пределами именно этого рынка и не распространяется на другие страны, где выступает данная фирма. В глобальных отраслях конкурентная позиция фирмы в одной стране существенно влияет на (и подвергается влиянию) ее позиции в других странах. Организации-конкуренты борются друг с другом на рынках различных стран, но наибольшей остроты эта борьба достигает на тех рынках, где объемы продаж велики, и присутствие на которых стратегически важно для обеспечения сильной позиции в глобальной отрасли. В условиях глобальной конкуренции конкурентное преимущество фирмы обеспечивается ее деятельностью на всех рынках.

### **3. Особенности изучения международного рынка**

Среда международного рынка имеет аналогичную структуру среды любой организации, а именно макросреду и микросреду. Таким образом, изучение среды международного рынка предполагает анализ демографических, природных, экономических, научно-технических, политико-правовых, культурных и социальных факторов развития мировых рынков. Именно условия предпринимательской и рыночной среды зарубежных государств в

первую очередь исследуются внешнеторговыми специалистами при выборе наиболее перспективного рынка сбыта своей продукции или приобретении необходимых импортных товаров.

Во-вторых, это изучение требований мирового или зарубежного рынка к товару, т.е. требований покупателей зарубежных государств к потребительским свойствам продукта и соответствующему набору сопутствующих продаже и потреблению товара услуг. При этом для российского продавца и производителя данные запросы со стороны покупателей и потребителей товара предстают в качестве составляющих его конкурентоспособности.

В-третьих, комплексное исследование зарубежного рынка предполагает изучение его емкости, характера и эластичности спроса. Именно эти показатели определяют возможные перспективы сбыта продукции, динамики продаж и особенности необходимых для успешного продвижения товаров маркетинговых мер.

В-четвертых, специалисты в области внешнеэкономической деятельности внимательно следят за уровнем мировых цен и тенденциями их изменения. Для этого случая составляются таблицы движения цен и их индексов, строятся графики и экстраполируются тренды предыдущих периодов на будущее развитие ценовых уровней, даются прогноз и оценка уровня и динамики цен на годы вперед.

В-пятых, исследованию подвергаются фирменная структура рынка и состав зарубежных партнеров, а именно: потребителей, посредников, поставщиков и конкурентов. При этом важно выявить не только активных покупателей товаров и услуг, но и потенциальных фирм-нейтралов, которые еще не проявили заинтересованности в отношении данного товара, но могут рассматриваться как потенциальные покупатели и при должной организации рыночных действий продавца имеют шансы стать его активными партнерами.

В-шестых, объектом маркетингового анализа служат степень и характер рыночной конкуренции, а также методы маркетинговой работы конкурентов, их товарная, ценовая, сбытовая политика, реклама и политика стимулирования продаж, кадровая политика.

В-седьмых, исследуются формы работы, принятые в торговой практике по данному товару на данном рынке и его сегментах. Специалистов в области внешнеэкономической деятельности и международных коммерсантов интересует, прямо или косвенно осуществляется большинство сделок купли-продажи на данном зарубежном рынке, какие формы посреднических соглашений типичны для него, какие виды сделок применимы на данном рынке, какие формы торговли используются и т.д.

В-восьмых, определяются особенности покупательских предпочтений и психология покупательского поведения на зарубежных рынках конечных потребителей по данному товару. Выясняются основные причины, мотивы принятия решений иностранными потребителями о покупке конкретных товаров (как наших, так и конкурентов), строится схема процесса принятия решения о покупке, характеризуются национальные особенности проведения иностранными партнерами торговых переговоров и т.д.

Определяя преимущества и недостатки условий выхода и работы на различных зарубежных рынках, экспортеры и импортеры руководствуются набором критериев, по которым проводятся соответствующие сопоставления. К ним относятся три основные группы факторов:

факторы рыночного потенциала:

- величина текущего спроса;
- емкость рынка и рыночный потенциал;
- темпы расширения рынка;
- стадия жизненного цикла рынка;
- возможности для дифференциации (разнообразия) конкурентных предложений;

предложений;

- степень удовлетворения рынка текущим предложением;
- эластичность спроса;
- покупательная способность потребителей;
- цикличность/сезонность спроса и др.;

экономические и технологические факторы:

- степень интенсивности капиталовложений на рынке (инвестирования);
- производственные мощности интересующей нас отрасли промышленности;

- загрузка производственных мощностей;
- уровень и зрелость используемых технологий;
- способность преодолеть последствия инфляции;
- степень доступности рынка;
- барьеры для проникновения на рынок;
- доступность к сырьевым ресурсам и др.;

конкурентные факторы:

- фирменная структура отрасли и рынка;
- конкурентные группировки и объединения;
- угроза замещения товарами-субститутами;
- степень дифференциации между конкурентами;
- рыночная и экономическая сила конкурентов и другие факторы рыночной среды.

#### **4. Субъекты международной хозяйственной деятельности**

По принятой в научной теории классификации на мировом рынке действуют три вида фирм: международные, многонациональные и глобальные.

Международные компании, базируясь в одной стране, производят значительную часть продукции на экспорт, одновременно импортируя необходимое сырье и полуфабрикаты.

При этом основные стратегические задачи, решаемые с помощью экспорта и импорта международными компаниями, можно представить в таблице 14.

Таблица 14 – Стратегические задачи, решаемые с помощью экспорта и импорта международными компаниями

Экспорт	Импорт
Расширение производства, увеличение прибыли и валютных ресурсов	Модернизация и расширение производственной базы фирмы
Достижение экономии на масштабах производства	Возможность более выгодного обновления оборудования
Использование сравнительных преимуществ	Расширение ассортимента, увеличение производства и сбыта на внутренних рынках

Многонациональные компании располагают дочерними фирмами (филиалами), находящимися в различных государствах, которые выпускают продукцию прежде всего для их внутреннего рынка, а также стран со схожими потребительскими предпочтениями покупателей.

Многонациональные компании существуют как правило в трех основных формах: финансово-промышленная группа, конгломерат концерн (табл. 15).

Таблица 15 – Распределение функций стратегического управления в различных типах МНК

Тип	Головная компания МНК по отношению к региональному (глобальному) уровню	Дочерняя компания МНК (национальный уровень)
ФПГ	Финансовый мониторинг и контроль. Реализация стратегии управления международным портфелем активов посредством распределения финансовых ресурсов по странам	Полная ответственность за планирование стратегии бизнеса на национальном уровне с учетом ограничений, налагаемых ресурсами
Конгломерат	Финансовый мониторинг и контроль. Координация на совещательном уровне общих процедур планирования, консультации по возможным глобальным и региональным стратегиям	Полная ответственность при выработке деловой стратегии на национальном уровне, право принять или отвергнуть рекомендации головной компании
Концерн	Финансовый мониторинг и контроль. Управление и координация на директивно-административном уровне с целью реализовать глобальные (региональные) стратегии	Планирование стратегии бизнеса на национальном уровне с учетом директив и указаний головной компании

Глобальные фирмы обладают прочными позициями на всех рынках, используют глобальные информационные системы, материальные ресурсы, с легкостью перемещая их в нужную точку, а также опыт и ноу-хау по всей планете. Они осуществляют интеграцию производственных мощностей и координацию набора выпускаемых продуктов в мировом масштабе.

Глобальные компании действуют, игнорируя специфические местные потребности и национальные интересы отдельных стран, рассматривают их рынки как части единого целого и реализуют на них централизованно

выработанную глобальную стратегию. Конкурентных преимуществ они добиваются путем экономии на масштабах деятельности за счет стандартизации товаров и их высокой репутации.

Международная хозяйственная деятельность может осуществляться в следующих организационных формах:

1. Межнациональная (многонациональная, мультинациональная) корпорация.

2. Транснациональная корпорация.

3. Международная финансово-промышленная группа.

4. Международный стратегический альянс.

5. Международное совместное предприятие.

1. Межнациональная корпорация (МНК) обычно представляет собой объединение фирм нескольких стран на основе картельного соглашения.

2. Под транснациональной (ТНК) понимается корпорация, ведущая операции через самостоятельные дочерние фирмы и филиалы, находящиеся в разных странах. Обычно она имеет организационно-управленческую форму треста, концерна или конгломерата. Принципиальное отличие ТНК от МНК состоит в том, что ее головная структура имеет четкую национальную принадлежность.

3. Международная финансово-промышленная группа (МФПГ) представляет собой структуру, состоящую из головной и дочерних компаний, филиалов, отделений в других странах. За рубеж здесь выносятся не только производственные, но и финансовые подразделения.

4. Международный стратегический альянс (МСА) представляет собой официальное соглашение о сотрудничестве между фирмами. Его участники (самостоятельные компании нескольких стран) предусматривают совместное использование ресурсов и (или) структур управления для выполнения задач в соответствии со своей корпоративной миссией.

5. Международные совместные предприятия (МСП) получили распространение в 1970-80-х гг. в Западной Европе и Азии, а затем в Восточной Европе и СНГ. Они чаще создаются двумя или более независимыми, имеющими одинаковые цели и стратегии компаниями разных государств, где существуют значительные экономические и правовые различия. МСП не принадлежат полностью ни одной из них, являются самостоятельными юридическими лицами, обладают собственным правлением, контролируются и управляются на паритетных принципах.

## **5. Международные стратегии**

Стратегия внешнеэкономической деятельности предприятия представляет собой систематический и непрерывный процесс разработки целевой программы деятельности компании на внешнем рынке, направленной на развитие торгово-экономического, научно-технического и иного сотрудничества предприятия с зарубежными партнерами, с учетом международных особенностей и тенденций изменения внешней среды, для эффективного достижения генеральных целей компании.

Фирма, выходящая на мировую арену, должна иметь показатели, значительно опережающие национальный уровень. Для этого ей разрабатываются и реализуются соответствующие международные стратегии. Это предполагает следующие шаги:

- изучение стратегических альтернатив международной деятельности (размещение производственных мощностей, направленность сбытовой политики, возможность приобретения и перемещения факторов производства и пр.);

- установление приоритетов;

- анализ собственных конкурентных преимуществ;

- ранжирование альтернатив и оценка их совместимости;

- выбор окончательного варианта стратегии.

- оценку условий в соответствующей стране (внутренние возможности, финансовые, маркетинговые, правовые факторы; инвестиционная привлекательность, коррумпированность, характер государственного регулирования, уровень издержек);

- формирование общей и частных стратегий.

Главная цель международных стратегий – формирование конкурентных преимуществ в мировом масштабе за счет использования выгодных возможностей ведения бизнеса в различных странах, их национальных особенностей и международного взаимодействия.

Международная стратегия может быть национальной, многонациональной или глобальной.

1. Национальная стратегия предполагает, что фирма у себя дома производит продукцию с учетом специфики интересов и потребностей конкретной страны, для чего часто приходится перепрофилировать собственные предприятия. Это позволяет удовлетворить все запросы внешних контрагентов, не требует больших затрат и делает возможным одновременный выход продукции на рынки других государств. Такой стратегии можно придерживаться долго.

2. Многонациональная стратегия определяет поведение фирмы в странах, между которыми существуют значительные национальные различия в культурных, экономических, политических и иных условиях. Облегчение приспособления к ним и является главной задачей такой стратегии.

Она разрабатывается отдельно для каждой из стран или целой группы государств и является тем более предпочтительной, чем глубже между ними различия и больше разнообразие условий.

Учет особенностей локальных рынков происходит уже на стадии проектирования продукта, а иногда и производства. Но одновременный выход на все рынки обычно невозможен, поскольку сравнительно высоки затраты времени и средств на их модификацию.

3. Глобальные стратегии разрабатываются для всего мирового рынка в целом как единого образования с максимальным учетом его требований. Таким образом, возникает глобальный рынок с единым уровнем запросов,

потребностями, которые можно удовлетворять с помощью одного базового товара, поддерживая его инструментами маркетинга и стимулирования продаж.

В результате достигается экономия на инвестициях, меньшей дифференциации продуктовой линии; времени создания и внедрения нового товара или товарной группы (возможен практически одновременный вывод продукции на все рынки). Поскольку для каждой отдельной страны изготавливать товар менее выгодно, за глобальной стратегией будущее (в то же время нужно иметь в виду, что разные звенья производственного процесса имеют неодинаковую степень глобализации).

Для решения вопроса о том, какой будет международная стратегия, нужен анализ факторов глобализации. Если можно экономить на масштабах производства, используют глобальную стратегию; если нельзя – производства независимо размещают в отдельных странах или они осуществляются в национальных рамках.

Глобализация бизнеса как основа выработки глобальных стратегий имеет следующие предпосылки.

1. Рыночные:

- сходные потребительские запросы;
- глобальные потребители (национальные потребители ищут лучших в мире поставщиков для обеспечения внутреннего потребления; многонациональные – для использования их продукта во многих странах);
- глобализация каналов распределения;
- присутствие в ведущих странах;
- применимость в разных регионах стандартных элементов маркетинга.

2. Затратные:

- возможность добиться глобальной экономии на масштабах производства, использовать кривую опыта;
- приближенность к ресурсам (позволяющую обеспечить ими в глобальном масштабе все подразделения фирмы);
- благоприятная логистика;
- незначительные национальные различия в ценах, валютных курсах и пр.

3. Государственные:

- благоприятная правительственная политика;
- сопоставимые технические стандарты и общие правила маркетинга;
- наличие потребителей в государственном секторе;
- соответствие интересам принимающей страны.

4. Конкурентные:

- высокая степень взаимозависимости разных стран и развития внешнеэкономических отношений;
- наличие конкурентов на других континентах и глобальных конкурентов.
- Объектами глобальных стратегий являются:
- размещение предприятий (зависит от уровня заработной платы в

стране; квалификации рабочей силы; наличия материальных ресурсов; развитости инфраструктуры);

- производство и сбыт продукции во многих (но не во всех) странах;
- конфигурация рынков;
- координация поведения предприятий фирмы на них на основе единого

подхода.

Методами реализации глобальных стратегий являются: оптимизация размещения производства по странам, тщательная координация деятельности филиалов, обеспечивающие быструю реакцию, гибкость, успешную дифференциацию деятельности и продукта.

Разработка таких стратегий для компаний, конкурирующих на мировом уровне, и выход на очередную ступень интернационализации становятся возможными только в результате накопления критической массы знаний и опыта, приобретенных в рамках международных контактов.

Стадиями развития глобальной стратегии являются:

1. Формирование стратегических способностей, которые потенциально дают глобальные конкурентные преимущества, и соответствующей внутренней базовой стратегии.

2. Интернационализация базовой стратегии, в соответствии с которой фирма начинает размещать свою деятельность в тех местах, где имеются реальные возможности реализации преимуществ.

3. Глобализация интернациональной стратегии, предполагающая координацию и интеграцию стратегических способностей в глобальном масштабе. На этом этапе принимаются решения о том, какие элементы стратегии должны быть общими (стандартизованными), а какие адаптированными к национальным особенностям.

На практике глобальной стратегии целесообразно следовать, если:

- можно стандартизировать продукт;
- удастся добиться эффекта за счет доступа к дешевым ресурсам;
- есть возможность преодолеть торговые и тарифные барьеры и внедриться на стратегически важные рынки;
- появляются конкуренты, имеющие такие же стратегии;
- требуется перекрестное субсидирование (использование прибылей одних предприятий фирмы для субсидирования других).

Глобальная стратегия предполагает адаптацию ресурсов и целей предприятия к возможностям глобального рынка. В ее рамках конкурентные преимущества, завоеванные фирмой на национальном рынке, дополняются преимуществами, появляющимися в других странах.

### **Вопросы для самостоятельной работы:**

1. Актуальность ориентации современных коммерческих организаций на международный рынок.
2. Виды внешнеэкономической деятельности организации.
3. Выбор целевого рынка для внешнеэкономической деятельности.

4. Особенности планирования внешнеэкономической деятельности организации.

5. Основные направления и формы государственного регулирования внешнеэкономической деятельности. Открытая экономика и протекционизм – дилемма внешнеэкономических отношений.

6. Каким образом можно оценить эффективность внешнеэкономической деятельности организации?

#### **Контрольные вопросы:**

1. Ключевые стратегические проблемы многонациональных корпораций.

2. Чем объясняется необходимость государственного регулирования внешнеэкономической деятельности в современных условиях?

3. Принципы построения структуры управления внешнеэкономической деятельностью организации.

4. Какие трудности и риски подстерегают российскую организацию при выходе на внешние рынки?

5. Особенности взаимодействия российских организаций с иностранными партнерами: столкновение различных национальных культур в целом и бизнес-культур в частности.

6. Каким образом повлияют макроэкономические изменения в стране (финансовый кризис, изменение курса валюты и т.д.) на стратегию внешнеэкономической деятельности?

#### **Практические задания:**

**Практическое задание 1.** В современных условиях в РФ широко распространена практика создания совместных с иностранными партнерами предприятий. Кроме того, глобализация бизнеса и расширение сферы международной деятельности подразумевают расширение связей с представителями организаций различных стран. При этом не всегда данное сотрудничество является успешным, бывают случаи, что иностранцы отказываются от дальнейших совместных проектов, так их и не завершив, объясняя это сложностью работы с менеджерами из России. Такая ситуация нередко встречается и с представителями других стран. Одна из причин такого положения дел заключается в принципиальных отличиях корпоративной культуры. В каждой стране существует свой тип корпоративной культуры. Он базируется на системе ценностей и поведенческих стереотипов национальной деловой культуры.

### **Тема 17. Стратегии диверсификации**

1. Понятие диверсификации. Цели и мотивы диверсификации.
2. Типы диверсификации.
3. Стратегии диверсификации.

#### **1. Понятие диверсификации. Цели и мотивы диверсификации**

В нашей стране в условиях перехода к рыночным отношениям организации вынуждены взаимодействовать с такими факторами внешней среды, как конкуренция, спрос, предложение, инфляция, изменение курса

валют и т.д. Одним из самых широко используемых и наиболее эффективных способов приспособления к конкурентной среде является диверсификация деятельности экономических субъектов. В некоторых научных статьях, например, отмечается, что основа для дальнейшего развития российской экономики – техническое перевооружение предприятий, целью которого является внедрение передовых технологий, освоение новой техники и т.д. Российской экономике в данный исторический период развития будет очень не просто осуществить глобальную перестройку своей экономики на базе массового внедрения инноваций, хотя инновации могут выступать источником обеспечения устойчивого развития экономики, поскольку они способны принести прибыли, в несколько раз превышающие первоначальные затраты. Одним из способов успешного выживания хозяйственных систем в конкурентной среде и наращивания ими финансовых средств является диверсификация их деятельности. Сейчас многие хозяйственные системы успешно диверсифицируют свою деятельность, гибко приспособившись к условиям рынка.

Существует большое количество определений понятия диверсификация, но все они имеют единую целевую ориентацию – приобретение дополнительной экономической устойчивости и устойчивого экономического развития.

Диверсификация (от лат. *diversificatio* – изменение, разнообразие) – это распространение хозяйственной деятельности на новые сферы (расширение ассортимента производимых изделий, видов предоставляемых услуг, географической сферы деятельности и т.д.).

Диверсификация – расширение диапазона экономической деятельности, связанное с проникновением предприятия в другие новые отрасли производства, зачастую, технологически не связанные с основной специализацией этого производства, или проникновение предприятий в отрасли, не имеющие прямой производственной связи или функциональной зависимости от основной их деятельности.

Диверсификация – инвестирование в различные ценные бумаги или вклад финансов в различные производства с целью уменьшения среднего коммерческого риска, либо маркетинговая стратегия, направленная на расширение сфер деятельности фирмы на рынках новых продуктов, не связанных с основным производством фирмы.

Выделяют следующие предпосылки диверсификации хозяйственных систем:

- неравномерное развитие отраслей экономики;
- падение нормы прибыли в традиционном производстве;
- развитие научно-технического прогресса;
- стремление завоевать большую долю рынка собственного товара (связанная диверсификация);
- завоевание других рынков (несвязанная диверсификация);
- обретение большей экономической устойчивости;

– сглаживание конкуренции и приобретение большей конкурентоспособности.

Основные мотивы диверсификации заключаются в следующем:

1. Снижение хозяйственных рисков в случае ухудшения экономических показателей по видам деятельности, поскольку возможные неудачи в одной сфере компенсируются успехом в других.

2. Гибкое перераспределение ресурсов из сфер с низкими перспективами в более приоритетные направления.

3. Выгодное инвестирование свободных средств в другие отрасли, если в своей возможности роста и прибыли исчерпаны.

4. Расширение существующих рынков и контроль новых, добиться за счет этого экономии на масштабах деятельности.

5. Повышение эффективности использования накопленного потенциала, обеспечение полной загрузки производственных мощностей, создание новых рабочих мест.

6. Приспособление к конъюнктуре рынка, активное противодействие соперникам (в том числе и путем скупки их предприятий), ослабление зависимости от партнеров.

7. Расширение за счет приобретения новых ресурсов и технологий возможности оптимизации ассортимента продукции, финансовых потоков и пр.

Цели диверсификации заключаются в следующем:

1. Экономическая стабильность и финансовая устойчивость организации.

2. Обеспечение выживаемости за счет получения гарантированного уровня прибыли.

3. Завоевание доминирующего положения на рынке и решение социальных проблем.

Исторически диверсификация получила наиболее осязаемое развитие в середине 50-х годов, когда впервые дало о себе знать относительное истощение внутренних источников роста эффективности производства и падение нормы прибыли на капитал, вложенный в традиционное производство. Под влиянием диверсификации производства специализированные предприятия (фирмы) превращаются в многоотраслевые комплексы. В США в результате диверсификации производства и поглощения большого количества компаний образовались фирмы-конгломераты, в которых предприятия выполняют разнородные функции и не имеют производственных связей. Например, в США уже в период 1950-1970 гг. среди крупнейших 500 корпораций число компаний, выпускающих однопрофильную продукцию, сократилось с 30 до 8%.

Характер диверсификации определяется социально-экономическими особенностями данной страны. Вместе с тем на ее развитие влияют и некоторые общие факторы (относящиеся ко всем странам): научно-техническая революция, борьба за высокие прибыли, необходимость изыскивать сферы для приложения своих накоплений, милитаризация экономики, конкурентная борьба, боязнь отстать от технического прогресса. В результате диверсификации фирмы, и в особенности монополии, приобретают

многоотраслевой характер, они проникают прежде всего в новые, наиболее прибыльные отрасли, развивающиеся высокими темпами – электронику, химию. Компаниям выгодно идти по пути развития комбинированного производства – производить различные товары из одного и того же исходного сырья, что снижает расходы этих компаний, в частности и на исследования, которые часто приводят к изобретениям, далеким от специализации фирм.

## **2. Типы диверсификации**

Типы диверсификации зависят от способов ее осуществления. В ходе диверсификации предусматриваются два пути: внедрение в технологически близкий бизнес и вступление в кардинально отличный бизнес.

В теоретическом аспекте направление, близкое по технологическому циклу, трактуется как родственный бизнес или деятельность с определенным действующему бизнесу стратегическим соответствием. Такая диверсификация получила название связанная (концентрическая), которая в свою очередь подразделяется на вертикальную и горизонтальную.

Диверсификация родственного плана возможна при технологической совместимости функционирующего и нового бизнеса. При этом используется материальная база, технологии, опыт и квалификация действующего и присоединяемого (вновь создаваемого) субъекта.

Важным финансовым моментом родственной диверсификации выступает значительная экономия затрат на производство продукции. В ходе внедрения в технологически близкий бизнес диверсифицированная компания использует общую технологическую базу, квалификацию и опыт работающих, каналы снабжения сырьем, опыт управления производством, системы сбыта, рекламу и торговую марку, продвинутый и хорошо знакомый потребителям брэнд и др. То есть, развивающаяся компания получает мощный потенциал в виде конкурентного преимущества в определенном секторе рынка. Финансовая заинтересованность в проведении диверсификации в родственный бизнес обоснована таким значимым элементом, как экономия издержек производства. Действительно, совокупное управление требует меньший объем финансовых ресурсов для успешного функционирования двух или более родственных видов бизнеса. Снижение издержек достигается именно с помощью совместного использования всех вышеназванных факторов производства, распределения и обмена. Соприкосновение родственных бизнесов возможно в любом секторе от обеспечения сырья до продвижения товара до конечного потребителя. Снижение затрат, соответственно, ведет к росту прибыльности.

Связанная вертикальная диверсификация, или вертикальная интеграция, – это процесс приобретения или включения в состав предприятия новых производств, входящих в технологическую цепочку выпуска основного продукта на ступенях до или после процесса производства.

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

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

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

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

Связанная горизонтальная диверсификация, или горизонтальная интеграция – это объединение предприятий, работающих и конкурирующих в одной области деятельности. Главной целью горизонтальной интеграции является усиление позиций фирмы в отрасли путем поглощения определенных конкурентов или установления контроля над ними. Горизонтальное объединение позволяет добиться экономии на масштабе производства, расширить спектр товаров и услуг и таким образом получить дополнительное конкурентное преимущество. Часто основной причиной горизонтальной диверсификации является географическое расширение рынков. В этом случае объединяются компании, производящие однотипную продукцию, но выступающие на различных региональных рынках. Выгодами связанной диверсификации (интеграции) являются: совместное использование предприятиями фирмы производственных мощностей, сбытовой сети, ресурсов, торговой марки, системы маркетинга, предприятий сервиса, НИОКР, использование трансфертов и пр.

Связанная диверсификация порождает возникновение у крупных фирм такого преимущества, как эффект разнообразия. Суть его состоит в том, что концентрация производства различных видов продукции в рамках одной фирмы выгоднее, чем на самостоятельных специализированных предприятиях.

Несвязанная (конгломератная) диверсификация – это охват таких направлений деятельности, которые не имеют прямой непосредственной связи с основной деятельностью предприятия. Считается, что диверсификация оправдана, если возможности для интеграции ограничены или вообще отсутствуют, либо позиции конкурентов очень сильны, либо потому, что рынок базовой продукции находится в стадии спада.

При такой диверсификации могут отсутствовать общие рынки, ресурсы, технологии, а эффект достигается за счет обмена или разделения активов/сфер деятельности. Объектом такой диверсификации, основанной на финансовом подходе, является не производство, а капитал.

Несвязанная диверсификация позволяет:

- оптимизировать денежные потоки, расширить возможность финансового маневра;
- укрепить позиции организации в собственной отрасли, инвестировать в наиболее выгодные сферы и уйти из неперспективных отраслей;

- снизить риски потери или обесценения активов;
- приобрести новый опыт;
- получить дополнительные возможности управлять рентабельностью за счет оперативного регулирования ассортимента продукции.

Различают центрированную и конгломеративную диверсификацию:

– стратегия центрированной диверсификации базируется на поиске и использовании дополнительных возможностей производства новых продуктов в существующем бизнесе. Существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии и основаны на сильных сторонах функционирования предприятия;

– стратегия конгломеративной диверсификации состоит в расширении предприятия за счет производства технологически не связанных с уже производимыми новыми продуктами, которые реализуются на новых рынках.

К недостаткам любого типа диверсификации относятся: усложнение структуры компании в целом, производственного аппарата, персонала, рынков, повышение субъективизма в деле принятия стратегических решений, трудности управления и контроля.

### **3. Стратегии диверсификации**

Диверсификация – метод стратегического управления многопродуктовой фирмой. Вопрос о его применении частично зависит от возможностей организации в базовой отрасли, а частично – от ее конкурентных позиций (фирмы, находящиеся в медленно растущих отраслях, должны осуществлять диверсификацию в первую очередь).

Стратегия диверсификации может ориентировать деятельность организации в следующих основных направлениях:

1. Продвижение в другие отрасли путем покупки действующих компаний, слияний и поглощений (целью является снижение риска; получение доступа к ресурсам; получение дополнительного дохода или больших выгод, чем при создании организации с нуля), открытия совместных предприятий, первоначальное создание и развитие предприятия.

2. Внутренний рост и усиление конкурентных позиций за счет собственных реальных инвестиций.

3. Превращение конкурентных преимуществ в КФУ.

4. Концентрация корпоративных ресурсов на основе оценки перспектив рентабельности каждого подразделения там, где есть возможность роста.

5. Выпуск товаров под известной маркой (франчайзинг).

В соответствии с этим выделяют следующие варианты стратегии диверсификации: путем приобретения действующего предприятия, организации новой компании или создания совместного предприятия. Каждый из них имеет определенные преимущества, но и содержит вероятность риска негативных последствий.

Покупка функционирующего предприятия, по мнению специалистов,

представляет собой самую распространенную форму проникновения в новый бизнес. Среди ее преимуществ следует отметить: получение готовых технологий производства, наличие функциональных связей с поставщиками сырья и материалов, отсутствие необходимости широкой рекламы, существующая известность готовой продукции на рынке, налаженные каналы сбыта и квалифицированный персонал. Объединяет все эти позиции финансовая компонента, налицо существенная экономия инвестиционных вложений и прямой выход на целевой сектор рынка.

Вхождение в новые виды бизнеса может осуществляться при создании нового предприятия. Диверсифицирующейся компании требуется затратить определенные ресурсы на приобретение производственного оборудования, поиск квалифицированных кадров, формирование каналов снабжения и сбыта, определение соответствующего круга потребителей продукции будущего предприятия, то есть необходимы значительные финансовые ресурсы. Рациональным решение о создании новой хозяйственной структуры будет при наличии нескольких условий. К примеру, когда для налаживания деятельности нового предприятия у диверсифицирующейся компании имеется определенный и достаточно длительный период времени, а также готовые технологии и специалисты. В некоторых отраслях национального хозяйства создание нового предприятия, занятие им значимой доли в производстве какого-то продукта и приобретение устойчивого финансового положения требует чрезвычайно длительного срока. Эта специфика может повлиять на решение компании, которая осуществляет диверсификацию. Значимым является и то, что в этом секторе рынка еще не функционируют крупные хозяйственные объединения, которые могут оказать существенное противодействие появлению нового субъекта. Специалисты считают, что создание нового предприятия в условиях диверсификации не требует таких существенных затрат, как приобретение действующего.

Вступление в новую сферу деятельности для развивающейся компании возможно с помощью создания совместного предприятия. К положительным моментам принятия решения о создании совместного нового бизнеса относится снижение риска для диверсифицирующейся компании, а точнее – распределение риска между участниками совместного предприятия. В определенной ситуации отдельные компании имеют в наличии определенные элементы производства. Одна организация – производственные площади, другая – высокопроизводительное оборудование, третья – современные технологии, в наличии источник инвестиций. Объединение названных субъектов рождает на рынке совместное предприятие с крепким начальным финансовым потенциалом и конкурентной позицией.

В современных условиях процессы диверсификации крупных фирм выходят за национальные границы. Появляется так называемая международная (транснациональная) диверсификация, которая отличается большим разнообразием условий (предприятий, рынков), а поэтому многовариантностью.

### **Вопросы для самостоятельной работы:**

1. Основные отличительные особенности диверсифицированных объединений.
2. Практика функционирования финансово-промышленных групп в Российской Федерации.
3. Ассоциации и союзы в различных отраслях и сферах деятельности и их основные функции.
4. Приведите примеры российских диверсифицированных предприятий.

### **Контрольные вопросы:**

1. Основные достоинства и недостатки диверсификации.
2. В чем особенности функционирования диверсифицированных предприятий в России?
3. В чем состоит особенность анализа диверсифицированных компаний?

### **Практические задания:**

**Практическое задание 1.** Разработайте стратегию диверсификации для фирмы, освоившей технологию закупки и консервации свежих фруктов и владеющей сильной торговой маркой на рынке. Предложите различные пути диверсификации с учетом возможностей синергизма и существующих рисков.

## **Тема 18. Формирование портфеля стратегий**

1. Понятие портфельного анализа и портфельных стратегий.
2. Цели и основные этапы портфельного анализа.
3. Матричный анализ хозяйственного портфеля организации.
4. Матрица Бостонской консультационной группы.
5. Матрица портфельного анализа McKinsey-General Electric.
6. Матрица И. Ансоффа.
7. Проект PIMS.

### **1. Понятие портфельного анализа и портфельных стратегий**

В 60-е годы XX столетия было положено начало развития стратегического анализа на основе портфельных матриц. Изначально методы портфельного анализа использовались при стратегическом планировании деятельности диверсифицированных компаний. Широкое применение в практике получила модель, предложенная Boston Consulting Group (BCG). Эта модель предельно проста в понимании и построении, так как в ней используется двухмерная матрица с двумя количественными показателями: темпы роста рынка и относительная доля компании на рынке. В последующие годы были предложены различные модификации этой модели, что послужило формированию методов портфельного анализа (ПА) в стратегическом планировании. Среди наиболее известных методов (моделей, матриц, концепций) можно назвать: General Electric / McKinsey&Co, Shell/DPM, ADL/LC, HOFFER/ SCHENDEL и др. Последующие модели усложнялись, одновременно компенсируя недостатки предыдущих и порождая новые

недостатки.

Портфельный анализ (ПА) – это инструмент, который позволяет выявить привлекательность отраслей, конкурентоспособность имеющегося бизнес-портфеля компании, приоритетные продукты или подразделения для инвестирования.

Методы ПА оказались настолько привлекательными и наглядными, что постепенно стали использоваться не только на корпоративном уровне, но и на уровне отраслей и регионов при макроэкономическом анализе. Особенно широкое практическое применение нашли методы портфельного анализа при определении инвестиционной привлекательности отраслей и регионов.

Методология портфельного анализа предполагает разработку структуры, принципов и методов изучения и формирования выборки объектов, принадлежащих хозяйствующему субъекту, отрасли, кластеру или региону на основе анализа конкурентоспособности и стратегического положения выбранных объектов на рынке.

Понятие портфельного анализа базируется на определении портфель организации. Наиболее распространенное определение: портфель (portfolio) – набор ценных бумаг, таких как акции и облигации, который принадлежит инвестору. Обычно инвестор стремится держать различные ценные бумаги, чтобы уменьшить свой риск. Некоторые бумаги приносят высокие краткосрочные дивиденды, другие предполагают долгосрочное повышение их ценности за счет роста их рыночной стоимости. При этом портфель организации формируют не только ценные бумаги.

Портфель организации, или корпоративный портфель — это совокупность относительно самостоятельных хозяйственных подразделений (стратегических единиц бизнеса), принадлежащих одному и тому же владельцу.

Единицей портфельного анализа является «стратегическая зона хозяйствования» (СЗХ). Стратегическая зона хозяйствования представляет собой часть внешнего окружения организации (как правило, отрасль, рынок или его сегмент), где функционирует организация. В соответствии с изменениями внутренней и внешней среды и экономических интересов организации, набор СЗХ изменяется. Обычно СЗХ связаны с разработкой и освоением новых технологий, видов продукции или источников ресурсов.

Теоретической базой портфельного анализа является концепция жизненного цикла товара, полученных экспериментальных кривых зависимости издержек и объемов производства, PIMS-анализа (the Profit Impact of Market Strategy). При этом портфельный анализ рекомендует, чтобы для целей разработки стратегии каждый продукт компании, ее хозяйственные подразделения рассматривались независимо, что позволяет сравнивать их между собой и с конкурентами.

Портфельная стратегия – это стратегия, которая описывает общее направление развития фирмы с различными видами бизнеса и направлена на обеспечение баланса портфеля товаров и услуг. Портфельные стратегии называют инвестиционными, так как их основой является определение хозяйственных подразделений фирмы, в которые следует направлять

инвестиции. Важной особенностью портфельных стратегий является то, что ресурсы между подразделениями многопродуктового предприятия перераспределяются планомерно, на основе специальных бюджетов, а не на основе коммерческого риска.

## **2. Цели и основные этапы портфельного анализа**

Предназначение методов портфельного анализа заключается в том, чтобы помочь менеджерам понять бизнес, создать ясную картину формирования затрат и прибылей в диверсифицированной компании. Это, в свою очередь, требует тщательного анализа возможностей и угроз для каждого хозяйственного подразделения (бизнес-единицы). Портфельный анализ обеспечивает менеджеров инструментом анализа и планирования портфельных стратегий для определения разумной диверсификации деятельности многоотраслевой фирмы. Он помогает также введению единой терминологии и управленческой структуры с целью облегчения коммуникаций внутри фирмы. Одним из наиболее важных направлений использования результатов портфельного анализа является принятие решений о реструктуризации фирмы с целью использования открывающихся возможностей как внутри фирмы, так и вне ее. Портфельный анализ позволяет оценить товарно-рыночные возможности организации за рамками ее настоящей деятельности и вынесение окончательного решения: должна ли организация изменить границы своего портфеля с помощью диверсификации, интернационализации или и того, и другого вместе.

Таким образом, цель портфельного анализа – сформировать оптимальный портфель из различных продуктов, ценных бумаг, бизнесов и т.д. на основе анализа стратегического положения на рынке и обеспечения диверсифицированности портфеля с учетом рисков, жизненного цикла и других параметров.

Обычно процесс портфельного анализа идет по одной схеме.

1. Все виды деятельности предприятия (ассортимент продукции) разбиваются на стратегические единицы бизнеса. Задача идентификации или выделения бизнес-единиц достаточно сложна, особенно для крупных корпораций. Считается, что бизнес-единица должна:

– ориентировать деятельность на рынок, а не работать на другие подразделения предприятия. Эмпирические исследования западных специалистов, в частности данные проекта PIMS, свидетельствуют, что если свыше 60% продукции производственной единицы используется внутри фирмы другой производственной единицей, то целесообразно рассматривать эти два подразделения как один объект для целей стратегического анализа;

– иметь своих потребителей и конкурентов;  
– руководство бизнес-единицы должно контролировать ключевые факторы, которые определяют успех на рынке.

2. Определяется относительная конкурентоспособность этих бизнес-единиц и перспективы развития соответствующих рынков. При этом разные консультационные фирмы предлагают различные критерии оценки перспектив

развития рынка и деятельности бизнес-единиц на этих рынках.

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

4. Руководство оценивает бизнес-стратегии всех подразделений предприятия с точки зрения их соответствия корпоративной стратегии, соизмеряя прибыль и ресурсы, потребные каждому подразделению. На основе такого сравнительного анализа возможно принятие решений о корректировке бизнес-стратегий.

Построение портфельных матриц предполагает проведение большой работы по сегментации рынка, по сбору информации, которая может отсутствовать в явном виде.

Главный недостаток портфельного анализа заключается в использовании данных о текущем состоянии бизнеса, которые не всегда можно экстраполировать в будущее. Различия методов портфельного анализа состоят в подходах к оценке конкурентных позиций стратегических единиц бизнеса и привлекательности рынка. Однако в любой портфельной матрице различные виды бизнеса оцениваются только по двум критериям, при этом множество других факторов (качество продукции, инвестиции и т. д.) остается без внимания.

### **3. Матричный анализ хозяйственного портфеля организации**

Основным приемом портфельного анализа является построение двухмерных матриц, с помощью которых бизнес-единицы или продукты могут сравниваться друг с другом по таким критериям, как темпы роста продаж, относительная конкурентная позиция, стадия жизненного цикла, доля рынка, привлекательность отрасли и др. При этом реализуются принципы сегментации рынка (выделения наиболее значимых критериев на основе анализа внешней среды) и анализа деятельности предприятия и согласования (попарного сопоставления критериев).

Основные принципы составления матриц:

– по осям матрицы должны откладываться факторы, между которыми нет строгой функциональной зависимости, а иначе теряется смысл составления матриц;

- формирование оптимального портфеля;
- объективности;
- информативности;
- достоверности;
- единства и согласованности;
- сопоставимости;
- практической значимости.

Во всех портфельных матрицах используется различный набор показателей, их можно классифицировать по следующим признакам:

- внешние и внутренние факторы;

- количественные и качественные факторы;
- относительные и абсолютные;
- одно- и многофакторные (комплексные и некомплексные показатели осей координат портфельной матрицы);
- текущие, динамические, прогнозные показатели;
- финансовые, экономические, технологические, маркетингово-стратегические и т.д.;
- принадлежность показателей к какому-либо объекту исследования: продукту, бизнес-линии, акции, компании, рынку, отрасли, территории и т.д.

Однако, во всех матрицах портфельного анализа по одной оси определяется оценка перспектив развития рынка, по другой – оценка фактора внутренней среды, поэтому данные матрицы называются двухмерными.

В качестве объекта портфельного анализа могут выступать:

- бизнес-портфель компании (например, портфель продуктов);
- пакеты акций ряда компаний (портфель акций);
- набор предприятий одной отрасли в регионе, в РФ или в мировом масштабе (отраслевой портфель предприятий);
- набор предприятий различных отраслей в регионе, в РФ или в мировом масштабе (региональный портфель предприятий);
- различные отрасли одного региона или РФ (портфель отраслей, формирование кластеров отраслей);
- кластеры отраслей в регионе, в РФ или в мировом масштабе (портфель кластеров);
- различные регионы (субъекты федерации, экономические районы) РФ (портфель регионов).

Методы исследования факторов портфельной матрицы:

- экспертный и балльный методы для качественных факторов;
- методы ранжирования;
- приведение показателей к безразмерному виду;
- принцип Парето;
- методы прогнозирования.

Результат портфельного анализа состоит в формировании набора стратегических решений. Кроме того, на основе портфельных матриц возможно принятие следующих решений:

- согласование бизнес-стратегий или стратегий хозяйственных подразделений предприятия;
- распределение кадровых и финансовых ресурсов между хозяйственными подразделениями;
- анализ портфельного баланса;
- установление исполнительных задач;
- проведение реструктуризации предприятия (слияние, поглощение, ликвидация и другие действия по изменению управленческой структуры предприятия, расширению или сокращению бизнеса).

Главными достоинствами портфельного анализа являются возможность логического структурирования и наглядного отражения стратегических проблем предприятия, относительная простота представления результатов, акцент на качественные стороны анализа. Некоторые авторы считают, что портфельный анализ вынуждает менеджеров, занятых в основном текущими делами, обратить внимание на будущее предприятия.

#### 4. Матрица Бостонской консультационной группы

Исторически первой, наиболее простой и распространенной моделью стратегического анализа и позиционирования является матрица БКГ, предназначенная для многопрофильной организации с большим числом подразделений стратегических хозяйственных единиц.

В основе Бостонской матрицы, или матрицы роста/доли рынка лежит модель жизненного цикла товара, в соответствии с которой товар в своем развитии проходит четыре стадии:

1. выход на рынок: товар – «проблема»;
2. рост: товар – «звезда»;
3. зрелость: товар – «дойная корова»;
4. спад: товар – «собака».

Матрица Бостонской консультационной группы представлена на рисунке 18.

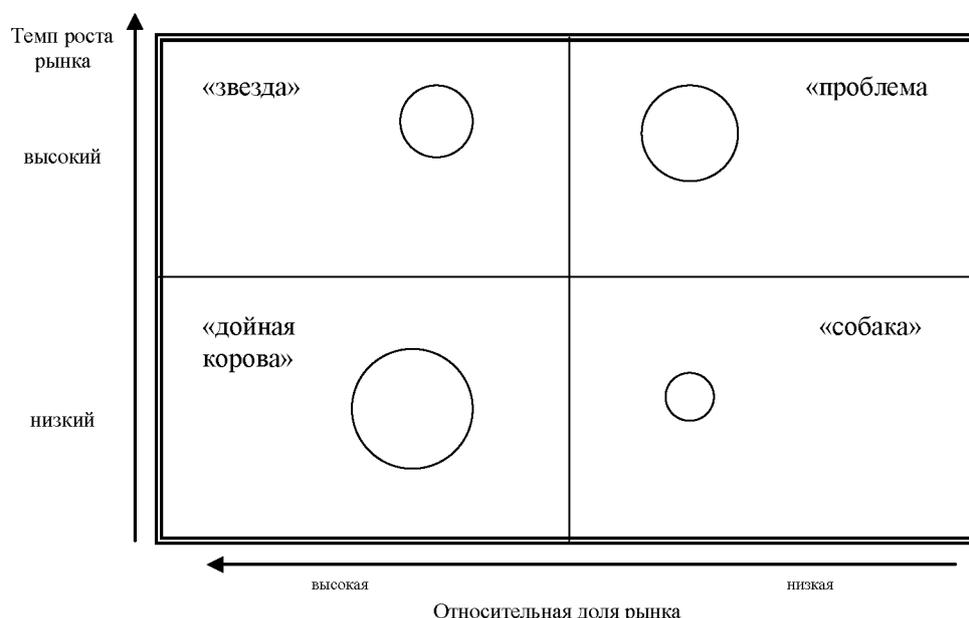


Рисунок 18 – Матрица Бостонской консультационной группы

При этом денежные потоки и прибыль предприятия также меняются: отрицательная прибыль сменяется ее ростом и затем постепенным снижением. Бостонская матрица концентрируется на положительных и отрицательных денежных потоках, которые ассоциируются с различными бизнес-единицами предприятия или его продуктами.

Номенклатура выпускаемой предприятием продукции анализируется на

основе данной матрицы, т. е. определяется, к какой позиции указанной матрицы можно отнести каждый вид продукции предприятия. Для этого бизнес-единицы предприятия классифицируются по показателям относительной доли рынка (ОДР) и темпов роста отраслевого рынка. Показатель ОДР определяется как доля рынка бизнес-единицы, деленная на долю рынка крупнейшего конкурента. Понятно, что показатель ОДР рыночного лидера будет больше единицы, в том числе  $ОДР = 2$  означает, что доля рынка рыночного лидера вдвое больше, чем у ближайшего конкурента. С другой стороны,  $ОДР < 1$  соответствует ситуации, когда доля рынка бизнес-единицы меньше, чем у рыночного лидера. Высокая доля рынка рассматривается как индикатор бизнеса, который генерирует положительные денежные потоки, как показатель ожидаемого потока доходов. Это положение основано на опытной кривой.

Вторая переменная – темп роста отраслевого рынка (ТРР) – основана на прогнозах продаж продукции отрасли и связана с анализом жизненного цикла отрасли.

Для построения матрицы БКГ по горизонтальной оси фиксируются значения относительной доли рынка, по вертикальной оси – темпов роста рынка. Далее, данная плоскость делится на четыре части. Значение переменной ОДР, равное единице, отделяет продукты – рыночные лидеры от последователей. Что касается второй переменной, то обычно темпы роста отрасли 10% и более рассматриваются как высокие. Можно использовать в качестве базового уровня, разделяющего рынки с высокими и низкими темпами роста, темп роста валового национального продукта в натуральных показателях либо средневзвешенное значение темпов роста различных сегментов отраслевого рынка, в которых работает фирма. Считается, что каждый из квадрантов матрицы описывает существенно различные ситуации, требующие особого подхода с точки зрения финансирования и маркетинга. В основе матрицы БКГ лежат две гипотезы:

– Первая гипотеза основана на эффекте опыта и предполагает, что существенная доля рынка означает наличие конкурентного преимущества, связанного с уровнем издержек производства. Из этой гипотезы следует, что самый крупный конкурент имеет наибольшую рентабельность при продаже по рыночным ценам и для него финансовые потоки максимальны.

– Вторая гипотеза основана на модели жизненного цикла товара и предполагает, что присутствие на растущем рынке означает повышенную потребность в финансовых средствах для обновления и расширения производства, проведения интенсивной рекламы и т. д. Если темп роста рынка невелик (зрелый или стагнирующий рынок), то товар не нуждается в значительном финансировании.

В том случае, когда обе гипотезы выполняются (а это бывает не всегда), можно выделить четыре группы рынков с разными стратегическими целями и финансовыми потребностями.

Каждая бизнес-единица предприятия или его продукт попадают один из квадрантов матрицы в соответствии с темпом роста отрасли, которой работает предприятие, и относительной долей рынка. В данном методе важно четко

определить отрасль, в которой работает фирма. Если отрасль определена слишком узко, то фирма может превратиться в лидера, при широком определении отрасли фирма будет выглядеть слабой. Проблему определения отрасли мы обсуждали при рассмотрении отраслевого анализа. Графически позиции продукта или бизнес-единицы обычно отображаются кругом, площадь которого отражает относительную значимость данной структуры или продукте для предприятия, оцениваемую по величине используемых активов или генерируемой прибыли. Такой анализ рекомендуется проводить в динамике, прослеживая развитие каждого бизнеса во времени.

Матрица роста/доли рынка имеет много общего с кривой жизненного цикла товара. Однако ее преимущество или отличие от простой модели жизненного цикла товара (отрасли) заключается в комплексном рассмотрении определенного набора продуктов, которые могут находиться на разных стадиях жизненного цикла, и выработке рекомендаций относительно перераспределения финансовых потоков между продуктами.

Новые продукты чаще появляются в растущих отраслях и имеют статус товара-«проблемы». Такие продукты могут оказаться очень перспективными, но они нуждаются в существенной финансовой поддержке центра. Пока эти продукты ассоциируются с большими отрицательными финансовыми потоками, остается опасность, что они не смогут стать товарами-«звездами». Главный стратегический вопрос, представляющий известную сложность, – когда прекратить финансирование этих продуктов и исключить их из корпоративного портфеля? Если это сделать слишком рано, то можно потерять потенциальный товар-«звезду». В категорию товаров-«звезд» могут попасть как новые продукты, так и новые товарные марки продукции предприятия. Риск финансовых вложений в эту группу наиболее велик.

Товары-«звезды» – это рыночные лидеры, находящиеся, как правило, на пике своего продуктового цикла. Они сами приносят достаточно средств, для того чтобы поддерживать высокую долю динамично развивающегося рынка. Но несмотря на стратегически привлекательную позицию данного продукта, его чистый денежный доход достаточно низок, так как требуются существенные инвестиции для обеспечения высоких темпов роста, чтобы воспользоваться опытной кривой. У менеджеров существует искушение уменьшить инвестиции а 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 товара-«звезды», а не текущие.

Когда темп роста рынка замедляется, товары-«звезды» становятся «дойными коровами». Это продукты, или бизнес-единицы, занимающие лидирующие позиции на рынке с низким темпом роста. Их привлекательность объясняется тем, что они не требуют больших инвестиций и обеспечивают значительные положительные денежные потоки, основанные на опытной кривой. Такие бизнес-единицы не только окупают себя, но и обеспечивают фонды для инвестирования в новые проекты, от которых зависит будущий рост предприятия. Для того чтобы феномен товаров-«дойных коров» в полной мере

использовался в инвестиционной политике предприятия, необходимо компетентное управление продуктами, особенно в сфере маркетинга. Конкуренция в стагнирующих отраслях очень жесткая. Поэтому необходимы постоянные усилия, направленные на поддержание доли рынка и поиск новых рыночных ниш.

Товары-«собаки» – это продукты, которые имеют низкую долю рынка и не имеют возможностей роста, так как находятся в непривлекательных отраслях (в частности, отрасль может быть непривлекательной из-за высокого уровня конкуренции). Чистые денежные потоки у таких бизнес-единиц нулевые или отрицательные. Если нет особых обстоятельств (например, данный продукт является дополняющим для товара-«дойной коровы» или «звезды»), то от этих бизнес-единиц следует избавляться. Однако иногда корпорации сохраняют в своей номенклатуре такие продукты, если они относятся к «зрелым» отраслям. Емкие рынки «зрелых» отраслей в определенной степени защищены от резких колебаний спроса и крупных нововведений, в корне меняющих предпочтения потребителей, что позволяет поддерживать конкурентоспособность продукции даже в условиях малой доли рынка

Таким образом, желаемая последовательность развития продуктов следующая:

«Проблема»→«Звезда»→«Дойная корова» (и если неизбежно)→«Собака».

Реализация такой последовательности зависит от усилий, направленных на достижение сбалансированного портфеля, которое предполагает в том числе решительный отказ от неперспективных продуктов. 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». Избыток стареющих товаров («собак») указывает на опасность спада, даже если текущие результаты деятельности предприятия относительно хорошие. Избыток новых товаров может привести к финансовым затруднениям. В динамичном корпоративном портфеле могут быть, например, такие траектории (рис. 19):

– «траектория новатора». Инвестируя в НИОКР средства, получаемые от продажи товаров-«дойных коров», предприятие выходит на рынок с принципиально новым товаром, который занимает место «звезды»;

– «траектория последователя». Средства от продажи товаров-«дойных коров» инвестируются в товар-«проблему», на рынке которого доминирует лидер. В данной ситуации фирма выбирает агрессивную; стратегию наращивания доли рынка, и товар-«проблема» превращается в «звезду»;

– «траектория неудачи». Вследствие недостаточного инвестирования товар-«звезда» утрачивает лидирующие позиции на рынке и становится товаром-«проблемой»;

«траектория перманентной посредственности». Товару-«проблеме» не удается увеличить свою долю рынка, и он вступает в следующую стадию

(товар-«собака»).

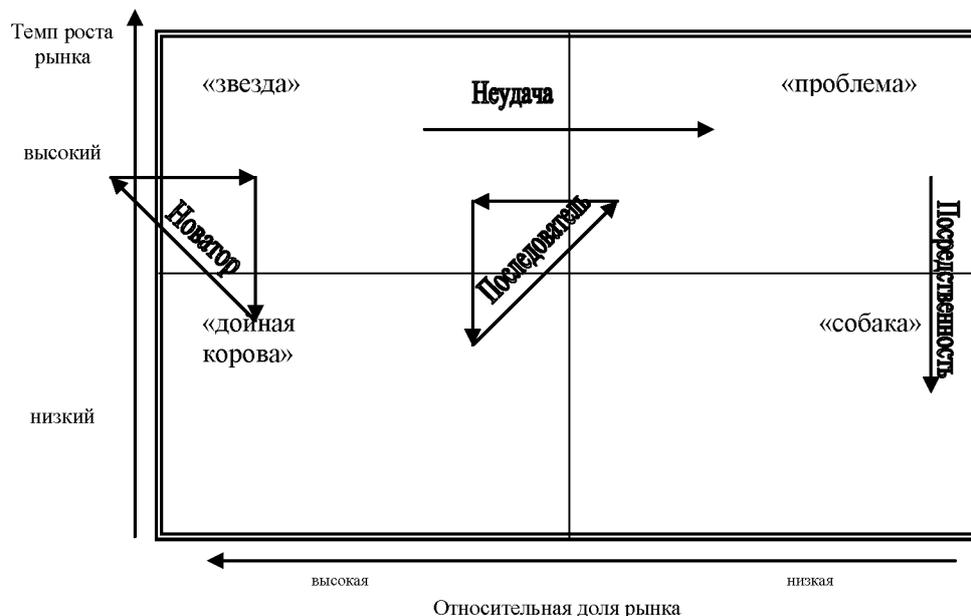


Рисунок 19 – Основные сценарии развития товаров

Анализ на основе матрицы БКГ позволяет сделать следующие выводы:

- определить возможную стратегию бизнес-единиц или товаров;
- оценить их потребности в финансировании и потенциал рентабельности;
- оценить равновесие корпоративного портфеля.

При проведении портфельного анализа на практике руководство предприятия может столкнуться с множеством проблем методологического плана. В частности, в многопродуктовых компаниях трудно идентифицировать бизнес-единицы, а также выбрать предел, разделяющий быстро и медленно растущие виды бизнеса, сложно провести группировку бизнес-единиц с целью выработки единой стратегии развития и т. д. Тем не менее, портфельный анализ используется при формировании корпоративной стратегии благодаря присущим ему достоинствам.

Основная критика подхода Бостонской консультационной группы сводится к следующему:

- в матрице предусмотрены только два измерения – рост рынка и относительная доля рынка, не рассматриваются многие другие факторы роста;
- позиция стратегической единицы бизнеса существенно зависит от определения границ и масштабов рынка;
- на практике не всегда ясно, как рост рынка/доли рынка влияет на прибыльность бизнеса. Гипотеза о зависимости между относительной долей рынка и потенциалом прибыльности применима лишь при наличии опытной кривой, т. е. в основном в отраслях массового производства;
- игнорируется взаимозависимость хозяйственных единиц;
- игнорируется определенная цикличность развития товарных рынков.

## 5. Матрица портфельного анализа McKinsey-General Electric

Другая разновидность портфельной матрицы, получившая название «экран бизнеса», была разработана консультационной группой McKinsey совместно с корпорацией «General Electric».

Матрица McKinsey представлена на рисунке 20.

Модель McKinsey состоит из девяти частей и основана на оценке долгосрочной привлекательности отрасли и «силе» (конкурентной позиции стратегической единицы бизнеса).

Она включает в рассмотрение существенно больше данных, чем матрица БКГ. Фактор роста рынка трансформировался в многофакторное понятие «привлекательность рынка (отрасли)», а фактор доли рынка – в стратегическое положение (конкурентоспособность) бизнес-единицы.

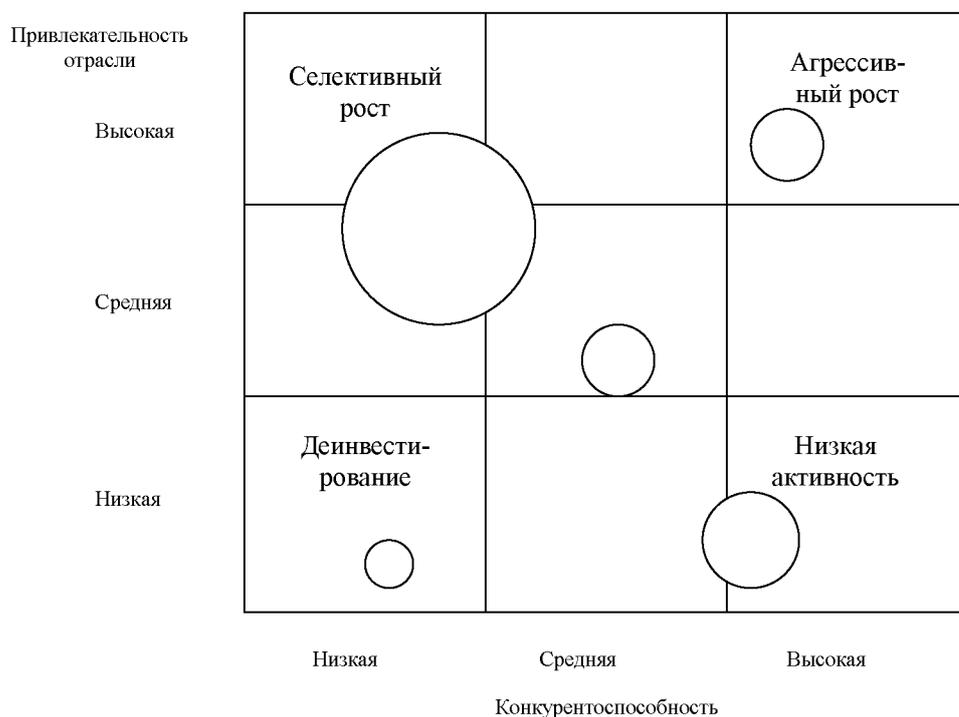


Рисунок 20 – Матрица McKinsey

Причем специалисты McKinsey считают, что факторы, определяющие привлекательность отрасли и позиции бизнеса на отдельных рынках, различны. Поэтому при анализе каждого рынка следует вначале выделить факторы, в наибольшей степени отвечающие специфике данного рынка, а затем объективно оценить их, используя три уровня: низкий, средний, высокий.

Наиболее характерные положения находятся в угловых квадрантах матрицы. Промежуточные позиции трудно интерпретировать, так как высокая оценка одного параметра может сочетаться с низкой оценкой другого, либо имеются средние оценки по всем критериям.

Основные стратегические альтернативы данной матрицы:

- инвестировать, чтобы удерживать занятую позицию и следовать за развитием рынка;
- инвестировать в целях улучшения занимаемой позиции, смещаясь по

матрице вправо, в сторону повышения конкурентоспособности;

– инвестировать, чтобы восстановить утерянную позицию. Такая стратегия трудно реализуема, если привлекательность рынка слабая или средняя;

– снизить уровень инвестиций с намерением «собрать урожай», например путем продажи бизнеса;

– деинвестировать и уйти с рынка (или рыночного сегмента) с низкой привлекательностью, где предприятие не может добиться существенного конкурентного преимущества.

Для построения матрицы рекомендуется выполнить следующие шаги.

1. Оценить привлекательность отрасли на основе взвешенной оценки существенных критериев (например, ключевые факторы успеха). Полученные значения по всем факторам просуммировать и получить рейтинг привлекательности рынка данной бизнес-единицы. Затем рейтинги привлекательности отрасли (конкурентной позиции СЕБ) ранжируются от единицы – привлекательность низкая, до пяти – высокая привлекательность отрасли, значение в пределах «трех» выставляется для средних значений ключевых параметров.

2. По аналогичной схеме оценивается «сила» бизнеса (конкурентная позиция). В результате получается взвешенная оценка или рейтинг конкурентной позиции бизнес-единицы.

3. Все подразделения корпоративного портфеля на основе рейтинговой оценки позиционируются на полях матрицы в виде круга.

4. Анализ корпоративного портфеля можно считать завершенным только тогда, когда его текущее состояние прогнозируется в будущее. Для этого следует оценить влияние прогнозируемых изменений внешней среды на будущую привлекательность отрасли и конкурентную позицию СЕБ.

В целом данная матрица является более совершенной, так как в ней рассматривается существенно большее число факторов. Поэтому она не приводит к столь упрощенным выводам, как матрица Бостонской консультативной группы. Она более гибкая, так как показатели выбираются исходя из конкретной ситуации.

Вместе с тем, матрице «McKinsey-General Electric» присущи общие недостатки методов портфельного анализа. В их числе:

– трудности учета границ и масштаба рынка, большое количество критериев;

– субъективность оценок;

– статичный характер модели;

– слишком общий характер рекомендаций.

## **6. Матрица И. Ансоффа**

Разновидностью портфельных матриц является матрица известного американского специалиста по стратегическому менеджменту Игоря Ансоффа, предназначенная для описания возможных стратегий предприятия в условиях

растущего рынка. Считается, что при выборе направлений роста у предприятия есть несколько стратегических альтернатив: стратегия совершенствования деятельности, стратегия развития рынка, товарная экспансия, диверсификация (рис. 21).

	<b>Старый рынок</b>	<b>Новый рынок</b>
<b>Старый товар</b>	Совершенствование деятельности	Стратегия развития рынка
<b>Новый товар</b>	Товарная экспансия	Диверсификация

Рисунок 21 – Матрица Ансоффа

Выделяют следующие основные стратегические рекомендации данной модели.

1. Стратегии совершенствования деятельности. При выборе данной стратегии предприятия рекомендуется обратить внимание на мероприятия маркетинга для имеющихся товаров на существующих рынках: провести изучение целевого рынка предприятия, разработать мероприятия по продвижению продукции и увеличению эффективности деятельности на существующем рынке. В этом случае доход обеспечивается за счет рационализации производства и сбыта (снижение себестоимости, реклама, сервис, предоставление торговых скидок). Эта стратегия направлена на улучшение деятельности предприятия, она эффективна при растущем или ненасыщенном рынке. Имеются следующие альтернативы интенсивного роста:

- развитие первичного спроса путем привлечения новых пользователей товара, побуждения покупателей к более частому использованию или к большему разовому потреблению, поиск новых возможностей использования товара;

- увеличение доли рынка за счет привлечения покупателей фирм-конкурентов посредством активных маркетинговых мероприятий – развития сбытовой сети, использования стимулирующих мероприятий, гибкой ценовой политики, развития сервисных услуг и т. д. Обычно эта стратегия используется на стадии зрелости жизненного цикла товара;

- приобретение рынков путем слияния или поглощения фирм-конкурентов;

- защита своего положения на рынке посредством развития функционального маркетинга;

- рационализация рынка – фокусирование на рентабельных рыночных сегментах, уход из некоторых сегментов рынка, повышение; эффективности продаж.

2. Товарная экспансия – стратегия разработки новых (совершенствования существующих товаров) с целью увеличения продаж. Предприятие может осуществлять такую стратегию на уже известном рынке, отыскивая и заполняя рыночные ниши. Доход в этом случае обеспечивается за счет сохранения доли

рынка в будущем. Такая стратегия наиболее предпочтительна с точки зрения минимизации риска, поскольку предприятие действует на знакомом рынке. Имеются следующие альтернативные варианты реализации стратегии:

- добавление потребительских характеристик товара;
- расширение товарной номенклатуры и ассортимента выпускаемой продукции. Важными инструментами товарной экспансии являются товарная политика предприятия и сегментация рынка.

3. Стратегия развития рынка, или рыночная экспансия. Данная стратегия направлена на поиск новых рынков (новых сегментов рынка) для уже освоенных товаров. Доход обеспечивается благодаря расширению рынка сбыта как в пределах географического региона, так и вне его. Такая стратегия связана со значительными затратами и более рискованна, чем обе предыдущие, но в перспективе более доходна.

Здесь имеются следующие альтернативы:

- освоение новых сегментов на том же рынке;
- выход на новые рынки внутри страны и в других странах. Стратегия развития рынка опирается в основном на систему сбыта продукции и ноу-хау в области маркетинга.

4. Стратегия диверсификации предполагает разработку новых видов продукции одновременно с освоением новых рынков. При этом товары могут быть новыми для всех предприятий, работающих на целевом рынке, или только для данного предприятия. Такая стратегия обеспечивает прибыль, стабильность и устойчивость фирмы в отдаленном будущем. Она является наиболее рискованной и дорогостоящей.

По аналогии с другими матрицами портфельного анализа достоинствами матрицы Ансоффа являются простота и наглядность представления возможных стратегий, а недостатками – односторонняя ориентация на рост, учет всего двух, хотя и важнейших, факторов (товар и рынок).

## 7. Проект PIMS

Одним из подходов формирования портфельных стратегий является проект PIMS, название которого переводится как «влияние рыночной стратегии на прибыль». Этот проект представляет собой попытку установления количественных закономерностей влияния факторов производства и рынка на долгосрочную рентабельность и прибыльность предприятий. Проект реализуется Институтом стратегического планирования в Кембридже (штат Массачусетс), который располагает обширным эмпирическим материалом об опыте функционирования более 3000 фирм в Северной Америке и Европе по 100 стратегическим факторам. Для обработки статистических данных используются многофакторные регрессионные модели, что позволяет оценивать относительную важность каждого наблюдаемого фактора, выделять наиболее значимые факторы, влияющие на прибыльность предприятий.

Ключевая теоретическая посылка проекта PIMS, подтвержденная проведенными эмпирическими исследованиями, гласит, что эффективность функционирования любой хозяйственной организации, независимо от ее

отраслевой принадлежности, размера, специфики выпускаемой продукции, географического положения, определяется общими для всех производств факторами. В результате анализа данных о функционировании предприятий, содержащихся в базе, были определены 37 таких факторов, которые в совокупности на 80% объясняют различия в показателях эффективности хозяйственных организаций».

Наиболее существенными из них являются следующие:

1. капиталоемкость;
2. относительное качество продукции;
3. производительность;
4. конкурентная позиция бизнеса;
5. низкие затраты на единицу продукции;
6. вертикальная интеграция;
7. инновации.

В реальной хозяйственной практике стратегические факторы, как правило, взаимосвязаны, поэтому в проекте большое внимание уделяется построению эмпирических зависимостей, отражающих эти взаимосвязи. В проекте PIMS эти взаимосвязи представлены в виде двухмерных матриц, по осям которых отражены 3-5 уровней (качественных характеристик) рассматриваемых факторов. Такими факторами являются, например, цена – качество, уровень качества – доля рынка, уровень качества – интенсивность инвестиций, доля рынка – доход на инвестиции.

В соответствии с данным подходом выявлено, что бизнес-единицы, имеющие более высокую долю рынка, характеризуются и более высокими доходами от инвестиций, и это рассчитано в денежном или процентном выражении. Указывается, что потеря доли рынка соответственно ведет к сокращению доходов от инвестиций (хотя невысокая доля рынка обеспечивает большую прибыльность). Также создатели PIMS утверждают, что наиболее важным фактором, влияющим на результаты работы фирмы, является качество товаров и услуг, особенно в сравнении с конкурентами. Следовательно, к изменению доли рынка, как и ко многим другим стратегическим задачам, следует относиться с осторожностью, учитывая ее взаимосвязь с другими задачами.

В процессе многоступенчатых расчетов в диалоговом режиме менеджер предприятия может сравнивать данные, характеризующие деятельность функционирующих в отрасли предприятий, с эмпирическим материалом модели и на этой основе прогнозировать ожидаемый уровень дохода от инвестиций предприятия (предприятие выходит на некоторый прогнозный уровень показателя прибыли на инвестированный капитал). Итоговый отчет может содержать предложения о том, какие внутренние переменные предприятие должно изменить, чтобы улучшить свои результаты.

Однако анализ с использованием богатейшей эмпирической базы PIMS не позволяет учесть такие качественные параметры, как стиль и методы руководства, сложившаяся структура управления, мотивация персонала предприятия, роль инноваций и т. д. В то же время данный подход позволяет

предприятию учиться на опыте других предприятий, выбирать наиболее удобные способы будущих действий для получения высоких доходов. Однако следует иметь в виду, что этот проект реализован применительно к высокоразвитым, относительно устойчивым видам рынков и бизнеса.

### **Вопросы для самостоятельной работы:**

1. Модифицированная матрица Бостонской консультационной группы.
2. Матрица фирмы «Arthur D. Little» и предлагаемые ей стратегии.
3. В чем преимущества и недостатки методов портфельного анализа?
4. Влияние показателей развития отрасли на выбор отраслевой стратегической линии.
5. Стратегии на стадии зарождения отрасли.
6. Стратегии на этапе зрелости и спада отрасли.

### **Контрольные вопросы:**

1. Особенности практического применения матриц портфельного анализа в практике управления.
2. Достоинства и недостатки различных методических приемов портфельного анализа.
3. Актуальность применения модели PIMS для разработки системы стратегического управления организацией.
4. Особенность стратегических единиц бизнеса по сравнению с обычными подразделениями.
5. Какой этап портфельного анализа является ключевым и почему?
6. Достоинства, недостатки и последовательность портфельного анализа.
7. Методика разбиения корпоративного портфеля на бизнес-единицы.

### **Практические задания:**

**Практическое задание 1.** На основе сформированного портфеля бизнес-единиц провести портфельный анализ организаций в рамках проектного исследования с применением любой портфельной матрицы. Сделать соответствующий вывод о сбалансированности портфеля и дальнейших стратегических действиях организации.

**Практическое задание 2.** Чешская компания «Skoda Holding a.s.» в 1999 году находилась в предбанкротном состоянии. Анализ показал, что большинству бизнесов отставание от основных конкурентов на мировом рынке (General Electric, Siemens и т.д.) настолько сильное, что даже посредством крупных инвестиций их не догнать. Новая команда менеджеров приняла решение сократить количество бизнесов компании с 44 до 24, а в дальнейшем вообще до 10. Благодаря предпринятой концентрации ресурсов компания смогла более динамично развивать оставшиеся бизнесы, инвестируя в сервис и инжиниринг, что в комплексе с изготовлением самого оборудования имеет существенный вес для потенциальных заказчиков. Определите использованы ли при этом методы портфельного анализа? Какие действия следует предпринимать организации в перспективе?

## **РАЗДЕЛ 4. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ И СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИЗМЕНЕНИЯ.**

### **Тема 19. Формирование стратегических альтернатив**

1. Понятие и типы стратегических альтернатив.
2. Процесс разработки стратегических альтернатив и стратегического выбора.
3. Подходы к формированию стратегических альтернатив.
4. Анализ эффективности вероятных портфелей стратегий.

#### **1. Понятие и типы стратегических альтернатив**

Формирование стратегических альтернатив и стратегический выбор – центральный и основополагающий момент стратегического управления. Предшествующие этапы стратегического управления при всей своей значимости лишь создают фундамент для разработки стратегии. В то же время до сих пор отсутствует единый и общепризнанный подход к формированию стратегии организации. Среди разнообразия принципиальных позиций можно выделить следующие точки зрения:

1. стратегия организации должна разрабатываться творческим, неформальным образом, отражая в основном стратегическое видение высшего руководства организации;
2. процесс разработки стратегии следует максимально формализовать, но при этом наиболее полно учесть особенности состояния внешней среды, стратегический потенциал самой организации, что в конечном итоге позволит разработать неповторимую и уникальную стратегию;
3. при всем многообразии выбора число действительно эффективных стратегий ограничено, поэтому при формировании стратегии надо стандартизировать условия реализации стратегии, выбрав для них стратегическое решение из типового набора эффективных решений;
4. полное отрицание необходимости стратегического выбора, считая при этом более актуальной, практически полезной задачу формирования гибкой и адаптивной организации, эффективно приспосабливающейся к любым изменениям внешней среды.

Стратегические альтернативы – это набор вариантов стратегического развития организации, позволяющих достичь стратегических целей организации во всем их многообразии. Другими словами, это возможные стратегические направления движения организации. Каждая стратегическая альтернатива предоставляет организации разные возможности и характеризуется разными затратами и результатами, что в конечном итоге и предопределяет необходимость стратегического выбора.

Как указывают Маджори Лайс, Лайм Фазэй в книге «Курс МВА по стратегическому менеджменту», стратегические альтернативы можно условно подразделить на три типа:

1. альтернативы постепенного совершенствования;
2. альтернативы обновления;

### 3. инновационные альтернативы.

Альтернативы постепенного совершенствования – это варианты продолжения, корректировки действующих, ранее принятых стратегий организации. Практически подавляющее большинство разрабатываемых стратегических альтернатив относится к этой категории.

Альтернативы обновления, отталкиваясь от текущей стратегии организации, в то же время существенно меняют направление деятельности, предусматривая крупные изменения в масштабах, облике и целях стратегии, критическое отношение к доминирующим представлениям о рынке и существующим способам ведения бизнеса.

Инновационные альтернативы всегда ведут к радикальным изменениям в стратегии организации, используют совершенно новые продукты прорывного характера или новые способы ведения конкурентной борьбы, требуют нового подхода к мышлению и анализу.

В любом случае важно наличие широкого диапазона указанных типов альтернатив, поскольку достоинства или недостатки отдельных альтернатив иногда можно выявить, только сопоставив их с другими вариантами.

## **2. Процесс разработки стратегических альтернатив и стратегического выбора**

В процессе разработки стратегических альтернатив и стратегического выбора укрупненно осуществляются следующие действия:

1. разрабатывается как можно большее число возможных стратегических альтернатив, привлекая к этой работе не только высших руководителей, но и менеджеров среднего звена. Это позволяет не пропустить потенциально лучший вариант;

2. стратегические варианты дорабатываются, уточняются с точки зрения развития ситуации во внешней среде, возможных изменений внутренней среды организации. В результате формируется «гнездовая структура» каждого альтернативного варианта, имеющая несколько уровней иерархии;

3. производится оценка предлагаемых к рассмотрению стратегических альтернатив с точки зрения достижения миссии, стратегических целей, существующих ограниченных возможностей их реализации; в заключение осуществляется стратегический выбор варианта, наиболее полно соответствующего стратегической ситуации.

Каждый стратегический вариант представляется в виде соответствующих комбинаций возможных стратегических решений (получивших название «портфель стратегий»). Портфель стратегий – это специфическая иерархическая структура стратегий, состоящая из трех уровней (рис. 22).

Для достижения успеха стратегии должны быть согласованы и тесно взаимодействовать друг с другом. Каждый уровень образует стратегическую среду для следующего уровня, т.е. на стратегический план нижнего уровня накладываются ограничения стратегий более высоких уровней иерархии. Процесс формирования иерархии стратегий может быть различным.

Различают стратегическое планирование сверху вниз, при котором

высшие менеджеры инициируют процесс формирования стратегии и уполномочивают отдельные бизнесы и функциональные подразделения формулировать собственные стратегии как средства реализации корпоративной стратегии.

Другой подход – это стратегическое планирование снизу вверх, при котором процесс формирования стратегии стимулируется предложениями хозяйственных и функциональных подразделений.

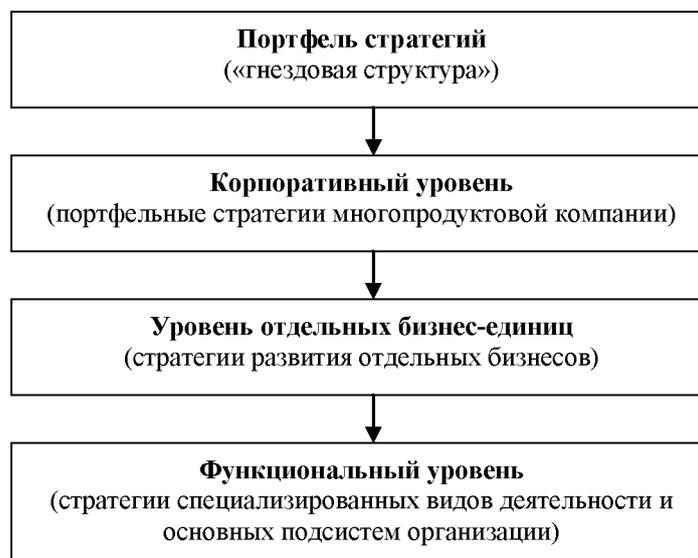


Рисунок 22 – Уровни формирования портфеля стратегий в организации

Для обоих подходов наиболее важным является, насколько результативно взаимодействие между уровнями управления. Процесс разработки стратегии включает многочисленные переговоры между уровнями управленческой иерархии, направленные на то, чтобы различные цели, стратегии, программы, бюджеты и процедуры были согласованы и подкрепляли друг друга. Сложный и противоречивый процесс согласования стратегических решений различных уровней является важным моментом стратегического менеджмента.

### **3. Подходы к формированию стратегических альтернатив**

Среди множества подходов к формированию стратегических альтернатив наиболее распространенными являются следующие:

- конкурентный стратегический подход;
- стратегический подход на основе разработки сценариев;
- стратегический подход на основе моделирования;
- стратегический подход на основе мозгового штурма;
- стратегический подход «рост рынка – конкурентная позиция предприятия»;
- стратегический подход на основе результатов SWOT-анализа;
- портфельный стратегический подход;
- амбициозный стратегический подход.

Конкурентный стратегический подход. При его использовании изначально необходимо ответить на следующие основополагающие вопросы: что и кому продавать, где и как конкурировать, учитывая при этом, что сами ответы могут носить неоднозначный и многовариантный характер. Следовательно, возможно возникновение нескольких различных стратегических альтернатив. Очень важно их правильно оценить и выбрать окончательный стратегический вариант.

Варианты ответов на вопрос «что и как продавать» формируются в соответствии со стратегическим образом или видением организации, обусловленным миссией, стратегическими целями, на основе результатов внешнего и внутреннего анализа: исследовании стадии жизненного цикла товара (услуги), сравнительной (по отношению к конкурентам) оценке конкурентоспособности собственной продукции, стадии жизненного цикла отрасли, структуры выявленных и новых потребностей, особенностей потребительского спроса, привлекательности и степени насыщенности различных сегментов рынка, портфельного анализа и т.д.

Варианты ответов относительно особенностей конкуренции зависят от результатов исследования тенденций и перспектив развития данной отрасли, других отраслей; основных характеристик отраслей (стадии жизненного цикла, среднеотраслевых издержек, потенциала роста, барьеров входа и выхода, ключевых факторов успеха, наличия опытной кривой, наличия кластерных образований и т.д.); наличия свободных инвестиционных средств; характера конкуренции, взаимоотношений с поставщиками; наличия товаров-заменителей; специфики того или иного конкурентного преимущества и прочих.

Так, в зависимости от сложившихся рыночных условий может быть выбрана и соответствующая стратегия достижения конкурентного преимущества. Если преобладает ценовая конкуренция, более эффективной будет стратегия лидерства по издержкам, неценовая – стратегия дифференциации, имеется перспективная рыночная ниша или недостаточно инвестиционных средств – стратегия фокусирования и т.д.

Стратегический подход на основе разработки сценариев позволяет разрабатывать стратегические альтернативы на основе детальных контрастных картин будущего с другой внешней средой. Возможны разные методики проведения сценарного анализа. Например существует точка зрения, что в ходе сценарного процесса создается набор из четырех сценариев, учитывающих возможные изменения, которые произойдут в отрасли, или предложение на рынке широкого ассортимента новых продуктов, появляющихся в результате технологических прорывов или как базовый сценарий – развитие на основе текущих трендов, наблюдаемых в отрасли и т.д. Затем организация разрабатывает непосредственно стратегические альтернативы в рамках каждого сценария.

Стратегический подход на основе моделирования. Моделирование – это использование разнообразных моделей, позволяющее лицам, принимающим решения, тестировать множество вариантов при разных значениях исходных

переменных, то есть осуществлять эксперименты с системой без непосредственного эксперимента с ней. Привлекательность моделирования заключается в его способности последовательно проверять различные допущения, например о сумме денежной выручки, динамике издержек, маркетинговых программах конкурентов и т.д. Полученные результаты создают новые возможные альтернативы. Особенно активно моделирование используется в эпоху развития информационных технологий.

Стратегический подход на основе «мозгового штурма». Данный подход применяется в том случае, когда организация испытывает трудности в течение длительного периода времени.

Данный метод предложен в конце 40-х годов американским специалистом А. Осборном.

Сущность метода «мозговой атаки» состоит в разделении во времени на несколько этапов процесса решения проблемы в условиях коллективного взаимодействия. Выделяют следующие этапы:

1. постановка и выбор проблемы;
2. генерация идей;
3. синтез идей;
4. критика идей;
5. конструктивная проработка идей;
6. подготовка и принятие решения.

В «мозговой атаке» создаются условия для организации участников в «коллективный интеллект». В результате возникающая интеллектуальная система становится достаточно мощной. При проведении мозговой атаки соблюдаются следующие правила:

- на этапе генерации абсолютно запрещена критика;
- поощряются оригинальные и фантастические идеи, их комбинации и обобщения;
- все высказывания фиксируются и объективизируются;
- все участники административно и юридически независимы;
- синтез, критика и оценки идей проводятся специальной группой.

Стратегический подход «Рост рынка – конкурентная позиция фирмы» был предложен Томпсоном и Стрикландом, в его основу положена матрица выбора стратегических альтернатив в зависимости от динамики роста рынка (роста отрасли) и конкурентной позиции фирмы. Т.е данные факторы являются ключевыми и достаточно полно характеризуют состояние фирмы и отрасли (рис. 23).

Матрица показывает, что ведущие, сильные фирмы должны стремиться к максимальному использованию возможностей, укреплению лидирующего положения. В зависимости от состояния отрасли они должны выбирать различные направления стратегического роста.

Стратегический подход на основе результатов SWOT-анализа является наиболее наглядным, простым и действенным. Это прежде всего связано с меньшими затратами в процессе использования. При использовании

результатов SWOT-анализа в процессе разработки стратегических альтернатив важно предоставить руководителям фирмы структурированное информационное поле, в котором они могут стратегически ориентироваться и принимать решения и которое формируется непосредственно самими руководителями, а также наиболее компетентными сотрудниками фирмы.

**Быстрый рост рынка**

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Развитие рынка</li> <li>2. Проникновение на рынок</li> <li>3. Развитие продукта</li> <li>4. Горизонтальная интеграция</li> <li>5. Распродажа фирмы</li> <li>6. Ликвидация фирмы</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Развитие рынка</li> <li>2. Проникновение на рынок</li> <li>3. Развитие продукта</li> <li>4. Горизонтальная интеграция</li> <li>5. Вперед идущая интеграция</li> <li>6. Концентрическая диверсификация</li> <li>7. Обратная интеграция</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><i>Слабая конкурентная позиция</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Перегруппировка сил</li> <li>2. Горизонтальная интеграция</li> <li>3. Концентрическая диверсификация</li> <li>4. Конгломеративная диверсификация области</li> <li>5. Частичная распродажа</li> <li>6. Ликвидация фирмы</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><i>Сильная конкурентная позиция</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Концентрическая диверсификация</li> <li>2. Горизонтальная диверсификация</li> <li>3. Конгломеративная диверсификация</li> <li>4. Совместное предприятие в новой области</li> </ol>

Рисунок 23 – Матрица выбора стратегии фирмы

На основании последовательного рассмотрения SWOT-факторов принимаются решения по корректировке целей и альтернативных вариантов стратегий фирмы (корпоративных, деловых, функциональных), которые в свою очередь определяют ключевые моменты деятельности.

Портфельный стратегический подход рекомендуется использовать организациям, ведущим более одного вида деятельности (т.е. имеющим портфель бизнес-единиц, количество которых составляет две и более). При этом может быть использована любая из матриц портфельного анализа. Применяя портфельные матрицы с целью сформировать стратегические альтернативы для всего корпоративного портфеля, акцент должен быть сделан на прогнозировании бизнес-ситуации на будущее.

Амбициозный стратегический подход отражает рекомендации экспертов международной консультационной группы «Arthur D Little», которые указывают на эволюционное усложнение подходов к выработке стратегий от формирования стратегии, базирующейся на ресурсах, которыми располагает организация к формированию стратегии, базирующейся на условиях, в которых работает организация и к стратегии, движимой амбициями. Амбициозный подход основывается на тезисе, что конкурируют между собой не отдельные продукты, а фирмы, производящие их. Успех организации в конкурентной борьбе зависит от трех групп факторов:

1. внутренних компетенций;
2. внешних компетенций;
3. динамических способностей.

#### **4. Анализ эффективности вероятных портфелей стратегий**

После формирования нескольких вариантов портфелей стратегий осуществляется анализ эффективностей вероятных портфелей и выбор наиболее близкого к оптимальному. Для этого могут использоваться следующие методы:

- метод стратегических соответствий;
- функционально-стоимостной анализ;
- технико-экономические расчеты;
- математическое моделирование и т.д.

Метод стратегических соответствий заключается в оценке соответствия сфер бизнеса корпоративной стратегии посредством расчета стратегических соответствий между ними. При этом используется матрица стратегических соответствий, в которой по осям отложены сферы бизнеса портфеля, в квадрантах – оцененные по специальной методике величины стратегических соответствий, выраженные в денежных единицах за год, в процентах годовой экономии или дополнительной прибыли.

Функционально-стоимостной анализ. Выбирается такая стратегия, которая имеет максимальную эффективность с учетом временного фактора, который может быть включен в состав функций с соответствующим весовым коэффициентом. Функционально-стоимостной анализ предполагает анализ нескольких альтернативных вариантов стратегий с учетом их интегральной эффективности, т.е. с учетом временного фактора. В процессе анализа составляется множество соотношений между величинами функций и затратами на их реализацию.

Использование в процессе выбора стратегических решений технико-экономических расчетов для приведения разновременных затрат по вариантам в сопоставимые условия, в практике экономических расчетов применяют метод приведенных затрат и метод интегрального экономического эффекта. Данные методики построены на методологии сопоставления предшествующих капитальных, текущих затрат настоящего времени и будущих результатов деятельности, осуществляемых в различные периоды времени путем приведения их к единому расчетному периоду времени.

#### **Вопросы для самостоятельной работы:**

1. Применение экстраполяционных методов при прогнозировании факторов влияния на стратегические альтернативы.
2. Сущность метода сильных и слабых сигналов.
3. Причинно-следственные методы и практика их применения.
4. Роль и значение бенчмаркинга при формировании стратегических альтернатив.
5. Субъективные методы прогнозирования в практике бизнеса.

#### **Контрольные вопросы:**

1. Организационные аспекты процесса разработки стратегических альтернатив.
2. Сущность и особенности стратегического подхода к формированию

стратегических альтернатив на основе разработки сценариев.

3. Особенности сценарного планирования.

4. Практика применения стратегического подхода на основе моделирования.

5. Особенности стратегического подхода к разработке стратегических альтернатив на основе «мозгового штурма».

6. Практика использования стратегического подхода на основе результатов SWOT-анализа.

### **Практические задания:**

**Практическое задание 1.** Частный предприниматель купил двухэтажный магазин с обязательным условием сохранения профиля магазина. На первом этаже расположен продуктовый отдел: хлеб, мясо, рыба, вино, молоко, овощи-фрукты, кулинария. Второй этаж отдан под универмаг: ткани, парфюмерия, женская и мужская одежда, обувь, бельё. Магазин находится в кризисе: низкий оборот капитала, узкий ассортимент, неквалифицированный персонал.

Используя метод «мозгового штурма» предложить основные стратегические альтернативы для повышения эффективности деятельности магазина.

## **Тема 20. Процесс реализации стратегии**

1. Проблемы реализации стратегии. Стратегические изменения в организации.
2. Составляющие процесса реализации стратегии.
3. Функции управления и факторы реализации стратегии.
4. Необходимые условия реализации стратегии.

### **1. Проблемы реализации стратегии. Стратегические изменения в организации**

Основа успеха любой организации в современных условиях связана с постоянной адаптацией к изменениям внешней среды и приведением ее потенциала в соответствие с этими переменами. При создании системы стратегического управления необходимо провести изменения в организации.

Цель организационных изменений состоит в первую очередь в повышении конкурентоспособности, а также в преодолении неопределенности, вызванной стремительными изменениями во всех сферах экономической и технологической инфраструктуры.

Проведение организационных изменений в современных условиях становится сутью стратегического менеджмента, конечным продуктом которого является организационный потенциал, обеспечивающий своевременную реакцию организации на внешние изменения. Концепция стратегического менеджмента предполагает процесс непрерывного управления изменениями в организации.

Организационные изменения – это, прежде всего решения руководства организации о переменам в одной или нескольких взаимосвязанных

подсистемах и элементах организации.

Понятие стратегического изменения трактуется специалистами в области стратегического менеджмента неоднозначно. Например, А.Т. Зуб, М.В. Люкшинов считают, что стратегическое изменение – это постоянный или ступенчатый процесс перевода организации на новую ступень с использованием существующих идей и концепций.

О.С. Виханский трактует стратегическое изменение – изменение, которое проводится в процессе выполнения стратегии.

С.А. Попов рассматривает стратегическое изменение как основное конструктивное содержание любой стратегии. Стратегические изменения являются главным носителем нового качества в ходе развития организации, и именно стратегические изменения представляют собой ключевой объект управления в процессе реализации и специализированной стратегии и корпоративной стратегии в целом.

Таким образом, стратегические изменения – это определенные действия, заставляющие организацию переходить из одного состояния в другое, более качественно и своевременно реагировать на изменения внешней среды, что в свою очередь способствует постоянному развитию организации, а при систематическом проведении изменений ведет к повышению качества ее функционирования.

Основные области стратегических изменений:

- информирование и мотивация персонала;
- лидерство и стиль менеджмента;
- базовые ценности и корпоративная культура;
- организационная структура;
- финансирование и ресурсное обеспечение в целом;
- компетенция и навыки.

Данные сферы изменений можно сопоставить с моделью McKinsey «7S» (рис. 24). Основная идея модели заключается в том, что эффективная организация формируется на базе семи взаимосвязанных внутренних элементах: стратегия, навыки и ресурсы, культура, структура, системы, персонал, стиль.

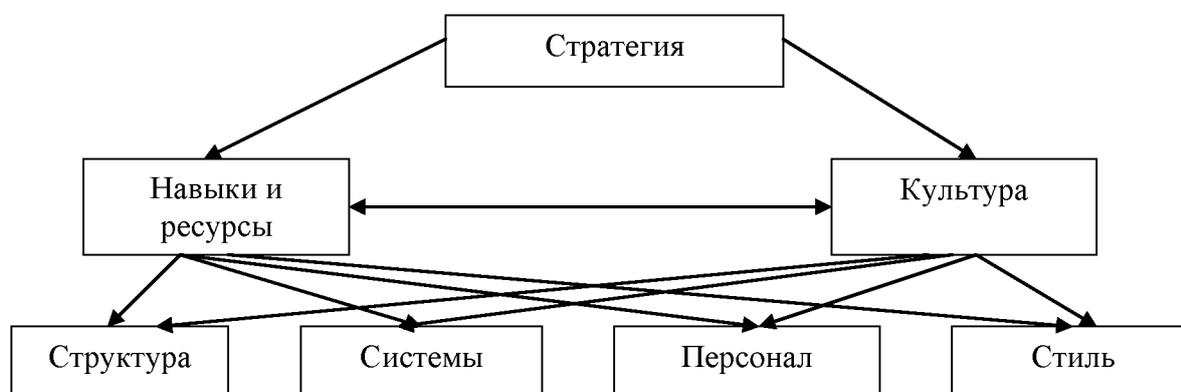


Рисунок 24 – Модель McKinsey «7S»

После выбора стратегии следующим шагом является определение того, какие потребуются навыки и ресурсы для осуществления стратегии. Эти навыки представляют связь между стратегией и новым образом организации и в то же время определяют те изменения, которые должны произойти в других внутренних элементах.

## **2. Составляющие процесса реализации стратегии**

Процесс реализации стратегии представляет собой единство двух составляющих: стратегических изменений (во всех внутренних переменных организации), которые и составляют суть практической реализации стратегии, и управления ими.

Существует точка зрения, что управление реализацией стратегии – специфическая управленческая деятельность – отличается от обычной управленческой деятельности, как управление функционированием и отличается от управления развитием. Т.е. управление любым объектом можно представить как управление функционированием и управление развитием или управление изменениями.

Развитие – это изменение, характеризующееся движением вперед, формированием новых черт, новых структурных характеристик объекта. Развитие означает его улучшение, совершенствование, прогресс, а также рост и расширение в отличие от изменений, которые могут носить характер сокращения, регресса. Применительно к организации развитие означает устойчивые изменения направлений деятельности, выполняемых функций, структуры организации, оценка эффективности и качества деятельности организации.

Развитие коммерческой организации, выражается в том, что она:

- осваивает выпуск новой продукции;
- использует новые технологии и методы производства, в частности современные информационные системы;
- применяет современные методы менеджмента;
- осваивает новые рынки сбыта;
- патентует основные изобретения и ноу-хау с целью дальнейшего лицензирования;
- формирует собственные филиалы;
- вступает в стратегические альянсы с другими аналогичными фирмами с целью получения монопольного положения и использования ценовой дифференциации.

Актуальность изменений как одного из ключевых объектов предметов стратегического управления обусловлена объективными современными тенденциями, которые характеризуют ближайшую стратегическую перспективу развития как любого российского и практически любого другого рынка. Следовательно, стратегические изменения – это основное конструктивное содержание любой стратегии. Именно стратегические изменения являются главными носителями нового качества в ходе развития организации, и имен

стратегические изменения представляют собой ключевой объект управления в процессе реализации как каждой специализированной стратегии, так и общей стратегии в целом.

Любое изменение означает перевод объекта изменений из одного состояния в другое. Стратегические изменения переводят свой объект, коммерческую организацию, из одного стратегического состояния в другое. И при этом собственно стратегическое развитие организации заключается в изменении качества ее деятельности в результате цепочки таких последовательных переходов.

Эффективное стратегическое развитие организации характеризуется тем, что в постоянном процессе перехода от одного состояния к другому происходит неуклонный рост ее положительного стратегического качества.

Выделяют следующие основные стадии процесса реализации стратегии, как совокупности стратегических изменений:

1. разработка стратегии;
2. основные стратегические изменения;
3. завершение стратегии.

На основе этого к реализации стратегии необходимо отнести следующие управленческие задачи:

1. построение организации, способной осуществить стратегию, включая совершенствование организационной структуры;
2. разработка бюджета, обеспечивающего реализацию стратегии, который предусматривает наделение каждой организационной единицы бюджетом, обеспечивающим выполнение ее части стратегического плана и контроль за эффективным использованием ресурсов;
3. изменения в информационной системе организации, включая создание систем сбора и анализа стратегической информации;
4. формирование новой организационной культуры и стиля стратегического руководства, соответствующих принятой стратегии путем установления общих целей и ценностей организации, определение этических стандартов, создание атмосферы поддержки стратегии, поддержки организационных инноваций и новых возможностей;
5. улучшение системы управления персоналом, включая подразделение людей на ключевые позиции, создание команды, введение новых мотивационных механизмов в интересах реализации стратегии, разработку системы материального и морального поощрения, развития управления по видению;
6. создание системы постоянного совершенствования (регулирования) деятельности на основе полученной информации для достижения стратегических целей (бенчмаркинг).

Процесс реализации стратегии представлен на рисунке 25.



Рисунок 25 – Процесс реализации стратегии

Таким образом, реализация стратегии включает два важных момента:

1. проведение стратегических изменений в организации выявление влияния реализации стратегии на предприятие и его системы и приведение их в соответствие;
2. выполнение основных функций управления: планирования, организации обеспечения ресурсами, стратегического контроля, оценки и анализа реализации стратегии.

### 3. Функции управления и факторы реализации стратегии

Как и для любого другого процесса, для успешной реализации стратегии необходимо выполнение следующих основных управленческих функций:

- планирование;
- организация (создается организационная структура и наполняется ресурсами);
- мотивация (создаются условия, в которых сотрудники будут эффективно работать);
- контроль (вырабатываются критерии оценки, собирается, анализируется информация, сравнивается с критериями, принимается решение о допустимости имеющихся разночтений).

После выполнения контроля следуют корректировки, т.е. вносятся изменения в тот этап процесса стратегического управления, на котором были допущены ошибки либо которые требуют изменения ввиду изменившихся условий внешней или внутренней среды. Затем процесс повторяется заново – процесс стратегического управления является постоянным процессом, как и

любой управленческий процесс.

Внедрение стратегии приводит к коренным изменениям в организации: воплощается в ее культуре, организационной структуре, системе управления ресурсами, стиле управления, работе персонала. Стратегия организации тесно связана с основными факторами ее успешной реализации и влияет на изменения, происходящие в организации (рис. 26).

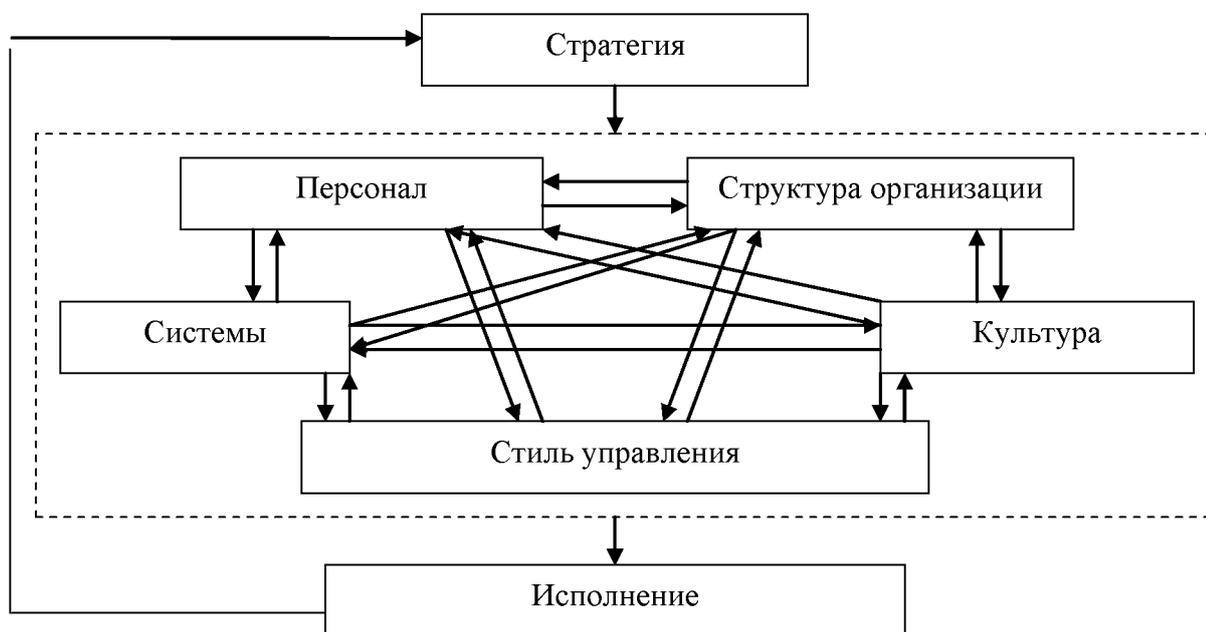


Рисунок 26 – Взаимосвязь стратегии и факторов ее реализации

Процесс реализации стратегического плана – более узкое понятие, чем реализация стратегии, он включает в основном вопросы оперативного управления реализацией стратегии: формирование программ, графиков, ведение учета, контроля и т.д.

Реализация стратегических решений предусматривает оценку хода внедрения общей стратегии, возможность и целесообразность дальнейшего следования заданной стратегии, принципиальную достижимость посредством данной стратегии основных стратегических целей и миссии организации.

Реализация тактических решений оценивает правильность отдельных функций и работ, отслеживает текущую деятельность организации по фактическим значениям конкретных показателей, сравнивая их с планируемыми или нормативными значениями.

Особенность процесса управления реализацией стратегии состоит в том, что он создает базу для достижения организацией поставленных целей.

Таким образом, реализация стратегии включает проведение стратегических изменений в организации, переводящих ее в такое состояние, в котором организация будет готова к проведению стратегии в жизнь.

### 3. Необходимые условия реализации стратегии

Необходимые условия реализации стратегии следующие:

– она должна быть обеспечена необходимыми средствами, в первую очередь финансовыми;

– менеджеры всех уровней должны представлять стратегию организации в виде системы четких стратегических указаний и осуществлять указания строго в соответствии с оперативным планом реализации стратегических изменений;

– все основные моменты корпоративной стратегии, стратегические указания должны быть доведены до сведения персонала организации. Достаточная мотивация всего персонала организации на осуществление именно данной стратегии – это существенное, абсолютно необходимое условие ее успешной реализации.

Особое значение следует уделить финансовому обеспечению каждого стратегического изменения и их совокупности.

Любые мероприятия по реализации стратегических программ имеют свою стоимость. Поэтому необходимой частью реализации любой стратегии выступает стратегическое бюджетирование. Оценка стоимости стратегических программ может проводиться различными способами:

1. метод аналогов предполагает сравнение с аналогичными программами, реализовавшимися в прошлом в организации или со стоимостью аналогичных программ, реализуемых конкурентами;

2. элементный метод предполагает калькуляцию затрат на каждый из видов работ, входящих в программу.

В том случае, если отсутствуют аналоги, возможно применение следующего способа – выделяется бюджет текущих операций, связанный с выполнением рутинных операций и реализацией товаров (услуг) традиционного ассортимента, и так называемый бюджет развития, из которого финансируются стратегические программы.

Особенности бюджета развития:

1. он имеет ориентированный характер, так как сам обычно зависит от эффективности реализации текущих стратегических проблем;

2. распределение бюджета развития даже одного бизнеса аналогичен политическому процессу, так как от располагаемой доли в бюджете развития зависит политическая важность отдельных подразделений и, следовательно, их руководителей.

Оценка эффективности реализации стратегии может проводиться по трем уровням:

– эффективность реализации отдельных стратегических программ;

– степень достижения поставленных стратегических целей;

– степень соответствия поставленных стратегических целей интересам заинтересованных групп (стейкхолдеров).

Эффективность реализации стратегической программы определяется соотношением четырех параметров:

1. стоимость реализации программы по сравнению с ее исходным бюджетом;

2. сроки реализации программы по сравнению с планом;
3. размер полученного эффекта от программы по сравнению с ожидавшимся эффектом;
4. объем посторонних (непредвиденных) эффектов, возникших при реализации конкретной стратегической программы.

#### **Вопросы для самостоятельной работы:**

1. Сущность и содержание основных стилей проведения изменений: конкурентный стиль, стиль самоустранения, стиль компромисса, стиль приспособления, стиль сотрудничества.
2. Сущность и причины сопротивления организационным изменениям.
3. Сущность трехступенчатой модели организационных изменений социолога Курта Левина.
4. Основные факторы преодоления сопротивления изменениям.
5. Преимущества и недостатки основных подходов для преодоления сопротивления изменениям: принудительное управление переменами, адаптивные изменения, кризисное управление, метод управляемого сопротивления.

#### **Контрольные вопросы:**

1. Основное содержание понятия «реализация стратегии» и ее основные аспекты.
2. Основные этапы процесса реализации стратегии.
3. Основные области стратегических изменений и их приоритетность.
4. Поведенческие аспекты сопротивления изменениям. Причины сопротивления со стороны отдельных работников или групп работников.
5. Целесообразность создания в организации отдела стратегического развития и ключевые функции и задачи, закрепленные за таким структурным подразделением.

#### **Практические задания:**

##### **Практическое задание 1. Формирование и мобилизация ресурсов.**

Наряду со стратегическими изменениями и созданием в организации необходимого климата важной задачей, которую приходится решать руководству на стадии выполнения стратегии, является формирование и мобилизация ресурсов организации, в особенности ее человеческого потенциала для осуществления стратегии.

Во-первых, важнейшим условием осуществления стратегии является приверженность, преданность членов организации делу организации, в частности делу осуществления реализуемой стратегии. Развить чувство приверженности достаточно сложно. На стадии выполнения стратегии руководство должно стараться делать все, чтобы у членов организации выработалось как можно более устойчивое восприятие стратегии организации как своего личного дела. Во-вторых, успех осуществления стратегии во многом зависит от того, насколько членам организации присуще стремление к достижению на своем рабочем месте наилучших результатов. Умение хорошо работать и стремление работать лучше являются теми характеристиками

людей, которые всегда должны находиться в центре внимания руководства и, в частности, должны быть предметом особого внимания на стадии выполнения стратегии.

Основой деятельности по мобилизации ресурсов является распределение ресурсов организации по отдельным составляющим стратегии. Важнейшим условием эффективного использования ресурсов и, соответственно, эффективного осуществления стратегии является их правильное распределение во времени.

Процесс мобилизации ресурсов на стадии выполнения стратегии предполагает наряду с эффективным распределением ресурсов также оценку и удержание источников поступления капитала.

1. С чего начинается процесс формирования и мобилизации ресурсов организации?

2. Какие ресурсы имеют приоритетное значение, а какие второстепенное?

3. Какие стратегические действия должно осуществить руководство организации? Составьте подробный план.

4. Каким образом определить ориентиры использования денежных средств?

5. Что является основным инструментом, используемым для распределения ресурсов?

## **Тема 21. Стратегия и организационная структура**

1. Особенности управления стратегическими изменениями

2. Организационная структура и структура управления организацией.

3. Современные тенденции в изменении структур управления.

4. Приведение организационной структуры в соответствие со стратегией.

### **1. Особенности управления стратегическими изменениями**

Особенности управления стратегическими изменениями особым образом отражаются на системе управления. Ей присущи следующие характерные особенности:

1. Выделение ключевых стратегических изменений. Особенность ключевых стратегических изменений состоит в том, что они являются не просто ведущими изменениями самого высокого уровня, но еще и в том, что они как система представляют собой предельно концентрированные изменения, т.е. сущность всей новой стратегии организации.

Следовательно, первый основной элемент системы управления ключевыми стратегическими изменениями – это четкое их определение и выделение в качестве наиболее приоритетных объектов управления.

2. Приоритетная концентрация всех необходимых ресурсов и их адекватное использование. Ключевые стратегические изменения должны осуществляться в самом приоритетном режиме как менеджерами организации, так и всеми другими ее специалистами.

3. Эффективный контроль за ходом реализации не только каждого ключевого стратегического изменения и всей их системы, но также за тем, чтобы данная реализация действительно влекла за собой все необходимые системные изменения. Другими словами, необходимо контролировать то, чтобы за лидирующей реализацией ключевых стратегических изменений обязательно следовали изменения 2-го, 3-го и других уровней, т.е. всей системы стратегических изменений в целом.

4. В механизме управления ключевыми стратегическими изменениями в ходе всего процесса их реализации должна действовать органичная обратная связь.

5. Ключевые стратегические изменения можно назвать и специфическими лидирующими изменениями, поскольку для их практического осуществления, как правило, требуется особое стратегическое лидерство.

Следовательно, реализация стратегии посредством системы управления ключевыми стратегическими изменениями – это важнейший аспект системы особых внутренних лидирующих действий, во-первых, менеджеров высшего звена, а во-вторых, всего менеджмента организации.

Таким образом, гибкая и адекватная реакция стратегического менеджмента на изменения внешней среды организации, глубокая органичность самой корпоративной стратегии и т.д. – все это звенья системы управления ключевыми стратегическими изменениями.

## **2. Организационная структура и структура управления организацией**

Под организационной структурой (структурой организации в целом) понимается схема иерархически упорядоченной совокупности подразделений организаций и их административных взаимосвязей подчинения, субординации, обеспечивающих целостность организации как социально-экономической специализированной системы различных видов деятельности. Структура организации определяет ее потенциальную устойчивость и стабильность существования.

Под организационной структурой системы управления понимается состав подразделений (отделов, служб) и должностных позиций высшего управленческого персонала системы управления и административные связи между ними. Иными словами, структура управления представляет собой упорядоченную совокупность связей между звеньями и работниками, занятыми решением управленческих задач организации. В рамках структуры управления протекает управленческий процесс (движение информации и принятие управленческих решений), между участниками которого распределены функции и задачи управления, а следовательно – права и ответственность за их выполнение.

Структуры управления во многих организациях сложились больше исторически, чем в результате целенаправленных усилий по их формированию и улучшению. Несмотря на это, можно выделить два типовых подхода, получивших наибольшее распространение на практике. Первый – это формирование структуры управления исходя из внутреннего строения

организаций, разделения работ и рационализации управления. Второй исходит из необходимости постоянного приспособления структуры управления к условиям внешней среды.

Сравнительная характеристика структур управления иерархического и органического типов представлена в таблице 16.

Таблица 16 – Сравнительная характеристика структур управления иерархического и органического типов

Параметр сравнения	Иерархический тип	Органический тип
Концепция построения	Четко определенная иерархия	Минимизация иерархии
Тип руководств	Моноцентрический, постоянный	Полицентрический, смена лидеров
Формализация отношений	Четко определенные обязанности и права	Изменяющаяся система норм
Организация труда	Жесткое разделение функций	Временное закрепление функций за группами
Источник эффективности	Рационально спроектированная структура	Развитие персонала, самоорганизации и инициативы работников

При первом подходе главное внимание уделяется разделению работ на отдельные функции и соответственно ответственности работников управления предоставляемым полномочиям. На этой основе в течение многих десятилетий организации создавали так называемые формальные структуры управления, которые известны как иерархические или бюрократические.

Второй подход к построению организационных структур управления возник во второй половине 20 века и характеризуется тем, что основное внимание уделяет связям организации с внешней средой и ее изменениям. Происходящий во всем мире переход к информационному обществу предъявляет новые требования ко всей системе отношений между организациями и соответствующему построению процессов и структур управления. В большинстве случаев предпочтение отдается более гибким формам построения отношений людей в организациях, что означает отказ от излишней формализации и бюрократизации процессов, сокращение числа иерархических уровней при одновременном повышении горизонтальной интеграции между персоналом. Этот тип структуры получил название органического, и его главной характеристикой является групповая и индивидуальная ответственность каждого работника за общий результат.

Обобщая, можно отметить главные характерные черты структур органического типа: меньшая сложность и низкий уровень формализации, тесное сотрудничество и децентрализация принятия решений, развитая сеть неформальных коммуникаций.

### **3. Современные тенденции в изменении структур управления**

Решение вопроса о виде структуры управления, ее построении или

модификации – это процесс адаптации структуры к внешним условиям (требованиям потребителя и рынка, общества, государственных органов и т. д.) и внутренним факторам развития организации (ее ресурсам, технологии, организации производства и труда, процессам принятия управленческих решений и т. п.). Поэтому выбор структуры управления осуществляется с учетом множества факторов, оказывающих решающее влияние на подходы к ее проектированию или перестройке. В ряде теоретических работ отмечается необходимость увязывать структуру управления с так называемыми ситуационными факторами, к которым относятся: стратегия развития организации, ее размеры, применяемые технологии, характеристики окружающей среды.

Стратегия предопределяет выбор типа и вида структуры управления, которые должны соответствовать вводимым ею изменениям. Если организация приняла план инновационного пути развития, ей потребуется ввести гибкую структуру управления. Если же стратегия нацелена на максимальное сокращение затрат, ей в большей мере подойдет иерархическая структура. Исследования показывают, что стратегия предопределяет характер структуры, прежде всего, для организации в целом. На уровне подразделений и служб влияние стратегии на структуру ощущается в меньших размерах.

Размеры организации оказывают большое влияние на выбор структуры управления. Как правило, чем больше людей занято на предприятии, тем более вероятно применение структуры иерархического типа, при которой с помощью соответствующих механизмов обеспечиваются координация и контроль их деятельности.

Технологии являются важным фактором, оказывающим воздействие на структуру управления. При рутинном характере технологий чаще всего применяются иерархические структуры; технологии, связанные с неопределенностью, требуют органического построения структур управления. Наибольшее влияние технологии оказывают на структуру тех подразделений организации, которые непосредственно связаны с производством продукции и услуг.

Окружающая среда оказывает различное воздействие на выбор структуры управления разных организаций, что предопределяется характером и теснотой связи между ними. Чем более динамичным является окружение, тем большей приспособляемости требует оно от организации. Чаще всего эта связь выражается в применении различных комбинаций иерархического и органического типов структур управления.

Ситуационные факторы предопределяют тип структуры управления, на которую следует ориентироваться в конкретных условиях организации. Параметры структуры управления организацией зависят от: форм разделения управленческих работ, уровня централизации и децентрализации, механизмов координации

Процесс перестройки управления чаще всего сопровождается заменой (или дополнением) иерархических структур на органические. На основании анализа направлений, в которых происходят в настоящее время изменения в

развитии организационных структур управления, можно выделить следующие главные тенденции:

- признание динамичности неотъемлемой чертой современных структур управления;
- планирование изменений и проектирование структур управления в соответствии со стратегией развития организаций и изменением внешней среды;
- оценка организационных структур не с позиций их оптимального построения, а с точки зрения влияния на потенциал организации;
- отказ от поиска и применения какой-то одной оптимальной структуры управления организацией и стремление получить максимальные выгоды от сочетания разнообразных видов структур;
- рассмотрение таких факторов, как развитие персонала, самоорганизация и инициатива работников в качестве главных источников роста эффективности организации (в недавнем прошлом это была рационально спроектированная структура);
- усиление роли руководителей в создании и воспитании целеустремленных команд (бригад), которые в ходе реализации заданий могут активно и плодотворно взаимодействовать, менять свой состав, объединяться и распадаться в соответствии с производственными потребностями.

На практике эти новые подходы приводят к изменениям ряда параметров организационных структур управления, вызывая:

- сокращение иерархичности и переход к плоским структурам с минимальным числом уровней менеджмента между высшим и низовым уровнями руководства;
- переход от моноцентрического типа руководства к полицентрическому с множеством центров принятия решений и периодической сменой лидеров;
- снижение уровня формализации отношений между менеджерами и исполнителями при введении менее жестких и более гибких норм и стандартов;
- отказ от жесткого разделения функций как основы организации труда, временное закрепление работ за группами (командами, бригадами).

Процесс реструктуризации управления осуществляется созданными для этих целей рабочими группами, специализированными звеньями структуры управления или консультантами.

#### **4. Приведение организационной структуры в соответствие со стратегией**

Условия реализации стратегических изменений требуют создания более гибких систем управления, построение которых связано, в первую очередь, с эффективными организационными структурами. Принципы создания эффективных организационных структур управления производством можно свести к следующему:

- ориентация структурных подразделений на товары, рынок или потребителя, а не на выполнение функций;

- основу организационной структуры составляют целевые группы специалистов или команды, а не функции и отделы;
- ориентация на минимальное число уровней управления и широкую сферу контроля;
- ответственность каждого работника за конечные результаты и возможность проявления инициативы.

Существует три признака эффективной структуры организации:

1. структура соответствует стратегии организации;
2. структура соответствует среде функционирования организации;
3. отсутствие противоречий между элементами организационной структуры.

Приведение структуры управления в соответствие со стратегией – это выделение стратегически значимых видов деятельности; формирование новой внутрифирменной системы коммуникаций и межфункциональной координации; пересмотр объема полномочий, делегируемых различным элементам организационной структуры, интеграция различных форм организации в рамках единой структуры.

1. Выделение стратегически значимых видов деятельности. Каждая стратегия базируется и сфер деятельности позволяет сконцентрироваться на основных звеньях в цепочке ценностей, которые позволят создать конкурентные преимущества и, далее, сформировать основные блоки организационной структуры. Это позволяет усилить роль стратегически значимых подразделений фирмы в организационной структуре. Например, доминирующую роль в стратегии лидерства по издержкам играет производство, стратегия дифференциации предполагает, прежде всего, способность предвидеть эволюцию рынка, что возможно на основе эффективного маркетинга, а в инновационной стратегии центральное место занимает функция НИОКР. В организационную структуру также должны быть включены поддерживающие и вспомогательные виды деятельности, без которых в большинстве случаев не могут быть полностью обеспечены потребности организации. Их основная задача – повышение качества выполнения стратегически наиболее важных работ в цепочке ценностей. Затраты на такие виды деятельности должны быть ограничены

2. Формирование новой внутрифирменной системы коммуникаций и межфункциональной координации. Для увеличения потенциальной эффективности соотношения «новая стратегия-новая структура» должна быть пересмотрена формальная система связей и отчетности, также необходимо ввести в организационную структуру управления механизм координации и интеграции всех подразделений. Например, при стратегии концентрической диверсификации следует координировать однотипные действия независимых стратегических хозяйственных подразделений, а при любом варианте стратегии диверсификации необходимо осуществлять централизованное руководство поддерживающих видов деятельности фирмы, таких как финансы и расчеты, связь с общественностью, информационное обеспечение и т. п. В реализации конкурентной стратегии дифференциации важна координация НИОКР,

производства и маркетинга.

Специальными координационными механизмами могут выступать штаб-квартиры компаний, проектные группы, а также группы по выполнению межфункциональных заданий и независимые рабочие группы для совершенствования деятельности в стратегически важных областях.

3. Пересмотр объема полномочий, делегируемых различным элементам организационной структуры. Данный аспект приведения организационной структуры в соответствие со стратегией связан с пересмотром степени централизации всей иерархической организации в целом и ее отдельных подразделений, которая должна обеспечить эффективность реализации новой стратегии. В последнее время наметилась тенденция перехода от многоуровневых структур управления к более децентрализованным с меньшим уровнем управления и большим объемом полномочий нижестоящих менеджеров и сотрудников. П. Друкер, основываясь на изучении опыта создания децентрализованных организаций, заключил, что «основное правило для любой организации состоит в том, чтобы вовлекать наименьшее число уровней управления и создать кратчайшую цепь команд». Кроме этого децентрализация способствует развитию у менеджеров нижнего уровня и у сотрудников творческого мышления, инновационного подхода к своей деятельности, возникновению новых идей, а также усиливает их мотивацию посредством большей вовлеченности в трудовой процесс. Другим стратегическим преимуществом децентрализации является сокращение времени ответной реакции на внешние изменения.

4. Интеграция различных форм организации в рамках единой структуры. Все организационные структуры имеют свои особенности, стратегические достоинства и недостатки, ограничивающие их практическое применение. Однако с точки зрения ситуации «лучшего способа» управления не существует, соответственно не существует одной оптимальной для всех стратегий структуры организации.

Ни одна из базовых организационных структур не может в полной мере обеспечить решения задач по реализации выбранной стратегии. Поэтому все типы рассмотренных структур обычно используются в комбинации, позволяющей устранять или минимизировать их недостатки применением двух или более типов организационных структур одновременно. Многие, особенно крупные, компании используют сложную структуру, состоящую из структур различных базовых типов и их модификаций.

Кроме внешних факторов, влияющих на относительную эффективность того или иного типа организационной структуры, во внимание необходимо принимать и особенности внутренней ситуации, связанные со спецификой отдельных подразделений организации. Если одни подразделения организации функционируют в окружении, отличающемся от окружения других подразделений, то соответственно должны различаться и их структуры. Например, финансовая сфера деятельности, производственные подразделения организации в большей степени должны ориентироваться на использование преимуществ централизованных структур, а такие виды деятельности, как

НИОКР или маркетинг, более эффективны в рамках децентрализованных структур.

Сочетание разнородных структур при управлении различными видами деятельности в организации – отличительный признак лучших систем управления.

5. При проектировании организационной структуры во внимание должны приниматься не только общие корпоративные стратегии развития организации, но и деловые стратегии, связанные с главной проблемой СБЕ – достижением конкурентного преимущества.

Анализ организационной структуры с позиций процесса выполнения стратегии направлен на получение ответа на два следующих вопроса.

Первый: в какой мере существующая организационная структура может способствовать либо же мешать реализации выбранной стратегии?

Второй: на каких уровнях в организационной структуре должно осуществляться решение определенных задач в процессе осуществления стратегии?

Процесс модификации организационных структур управления развивается по ряду конкретных направлений. В качестве основных из них, которые применимы к стратегическим изменениям, можно отнести следующие:

1. Осуществление децентрализации производственных и сбытовых операций. С этой целью в рамках крупных организаций создаются полуавтономные или автономные отделения, полностью отвечающие за прибыли и убытки. На эти отделения возлагается вся полнота ответственности за организацию производственно-сбытовой деятельности.

2. Нововведенческая экспансия, поиск новых рынков и диверсификация операций. Это направление реализуется через создание в рамках крупных организаций нововведенческих фирм, ориентированных на производство и самостоятельное продвижение на рынках новых изделий и технологий.

3. Дебюкратизация, постоянное повышение творческой и производственной отдачи персонала. Для этого предпринимаются разнообразные меры, включая участие работников в капитале и распределении прибыли.

#### **Вопросы для самостоятельной работы:**

1. Достоинства и недостатки линейной, линейно-функциональной, линейно-штабной и дивизиональной структур управления.

2. Достоинства и недостатки матричной, проектной и бригадной структур управления.

3. Современные тенденции структурных изменений: сетевая форма организации, виртуальная корпорация.

4. Современные подходы к проектированию организационных структур. Методы проектного управления.

5. Традиционные подходы к формированию структур управления.

#### **Контрольные вопросы:**

1. Какая связь существует между структурой организации и

структурой управления?

2. Основные виды связей между элементами структуры управления.

3. Основные качества работников аппарата управления, принимающие управленческие решения.

4. Какие факторы следует принимать во внимание при выборе вида структуры управления?

5. Основные подходы для оценки структуры управления организацией?

6. Оценка соответствия реализуемой стратегии и структуры управления.

### **Практические задания:**

**Практическое задание 1. Пять формальных подходов к приведению структуры в соответствие со стратегией.** Существуют пять формальных подходов к приведению структуры в соответствие со стратегией. Эти подходы рассматривают:

– функциональную специализацию;

– организацию по географическому принципу;

– децентрализованные хозяйственные подразделения (линейная структура управления);

– стратегические бизнес-единицы (дивизиональная структура управления);

– матричные структуры, обладающие чертами единоначалия и определения стратегических приоритетов.

Каждый из типов организационных структур управления имеет стратегические преимущества и недостатки и, как правило, требует дополнительных формальных и неформальных организационных мероприятий для того, чтобы лучше координировать работу в целом. Выделение специализированных функций как основы для построения структуры приводит к наилучшим результатам там, где цепочка ценностей компании состоит из чётко очерченных специализированных навыков, опыта и ноу-хау. В этом случае персонал функциональных подразделений, состоящий из экспертов в своей сфере деятельности, позволяет: использовать эффект кривой опыта или возможности экономии на масштабах производства, возникающие при функциональном разделении труда и применении специализированных технологий и оборудования; накапливать глубокие знания в важной производственной сфере деятельности. Когда определённые успехи в одной или более функциональных областях приводят к повышению эффективности производства или к возникновению организационных ноу-хау, это становится основой конкурентного преимущества.

Проведите соответствие между указанными подходами и спецификой деятельности организации.

## **Тема 22. Стратегические изменения в организации**

1. Особенности управления стратегическими изменениями.

2. Изменения в системе управления.
3. Формирование организационной культуры, адекватной стратегии организации.
4. Методология организационного проектирования систем управления.
5. Управление эффективным развитием организации.
6. Контроль и корректировка стратегии.

### **1. Особенности управления стратегическими изменениями**

Особенности управления стратегическими изменениями особым образом отражаются на системе управления. Ей присущи следующие характерные особенности:

6. **Ключевые стратегические изменения.** Особенность ключевых стратегических изменений состоит в том, что они являются не просто ведущими изменениями самого высокого уровня, но еще и в том, что они как система представляют собой предельно концентрированные изменения, т.е. сущность всей новой стратегии организации.

Следовательно, первый основной элемент системы управления ключевыми стратегическими изменениями – это четкое их определение и выделение в качестве наиболее приоритетных объектов управления.

7. **Приоритетная концентрация всех необходимых ресурсов и их адекватное использование.** Ключевые стратегические изменения должны осуществляться в самом приоритетном режиме как менеджерами организации, так и всеми другими ее специалистами.

8. **Эффективный контроль за ходом реализации** не только каждого ключевого стратегического изменения и всей их системы, но также за тем, чтобы данная реализация действительно влекла за собой все необходимые системные изменения. Другими словами, необходимо контролировать то, чтобы за лидирующей реализацией ключевых стратегических изменений обязательно следовали изменения 2-го, 3-го и других уровней, т.е. всей системы стратегических изменений в целом.

9. В механизме управления ключевыми стратегическими изменениями в ходе всего процесса их реализации должна действовать органичная обратная связь.

10. **Ключевые стратегические изменения можно назвать и специфическими лидирующими изменениями,** поскольку для их практического осуществления, как правило, требуется особое стратегическое лидерство.

Следовательно, реализация стратегии посредством системы управления ключевыми стратегическими изменениями – это важнейший аспект системы особых внутренних лидирующих действий, во-первых, менеджеров высшего звена, а во-вторых, всего менеджмента организации.

Таким образом, гибкая и адекватная реакция стратегического менеджмента на изменения внешней среды организации, глубокая органичность самой корпоративной стратегии и т.д. – все это звенья системы управления ключевыми стратегическими изменениями.

## **2. Изменения в системе управления**

Для успешной работы организации в современных условиях необходимо не изолированное, а комплексное применение элементов стратегического управления, т.е. требуется создание формализованной системы стратегического управления. Формализация необходима для создания системы управления, слабо зависящей от конкретных людей и их персональных качеств, что повышает устойчивость организации в целом.

Неформализованная система существует всегда. У собственников, высшего руководства всегда есть какое-либо мнение о направлении развития, куда, как, с какими клиентами работать. Но почти всегда эта информация недоступна не только рядовым сотрудникам, но и руководителям среднего звена. Поэтому необходима разработка соответствующих процедур и их закрепление во внутренних нормативных документах. Это позволит четко определить необходимую последовательность мероприятий по стратегическому планированию, распространению информации о целях и стратегиях организации, контролю и осуществлению корректирующих воздействий. Такое описание, в свою очередь, позволит определить полномочия руководителей и сотрудников по решению стратегических вопросов. Все это не гарантирует, но значительно повышает вероятность успешного использования методов стратегического управления.

Организация новой системы стратегического управления организации предполагает, что расширяется круг вопросов, встающих перед высшими должностными лицами. В связи с этим выбирают группу лидеров, которая может разрабатывать перспективные проблемы. С этой же целью вносятся изменения в организацию и деятельность советов директоров: разделяются функции высших должностных лиц и председателя; обеспечивается полная поддержка совета директоров персоналом; укрепляется роль собраний по выдвижению кандидатур в совет директоров; при советах директоров создаются рекомендательные советы, состоящие из внешних экспертов.

## **3. Формирование организационной культуры, адекватной стратегии организации**

Важным инструментом стратегического управления в организации служит ее культура. Существуют различные трактовки понятия организационная (корпоративная) культура. Организационная культура – это система неофициальных правил, норм, которые устанавливают, как люди должны вести себя в организации; это определенный набор ценностей и ожиданий, разделяемых работниками организации и передаваемых от одного поколения работников к другому. Создаются нормы, определяющие правила поведения персонала на всех уровнях управления и таким образом, организационная культура оказывает влияние на управленческую структуру и кадровую политику организации. Обычно она проявляется в виде разделяемых в организации ценностей, принятых верований, норм поведения и т.п. Считается, что организационная культура складывается из следующих шести составляющих:

1. философия, задающая смысл существования организации и её отношение к сотрудникам и клиентам;

2. доминирующие ценности, на которых базируется организация, которые относятся к целям ее существования либо же к средствам достижения этих целей;

3. нормы, разделяемые сотрудниками организации и определяющие принципы взаимоотношений в организации;

4. средства, включающие не только технологию, но и стиль деятельности членов организации, систему стимулирования, контроль, информационное наполнение;

5. климат, существующий в организации и проявляющийся в том, какова атмосфера в организации и как члены организации взаимодействуют с внешними лицами;

6. поведенческие ритуалы, выражаемые в проведении в организации определенных церемоний, в использовании определенных выражений, знаков и т.п.

Организационная культура формируется как реакция на две группы задач, которые приходится решать организации. Первую группу составляют задачи интеграции внутренних ресурсов и усилий. Сюда относятся такие задачи, как:

- создание общего языка и единой, понятной для всех терминологии;
- установление границ группы и принципов включения и исключения из группы;

- создание механизма наделения властью и лишения прав, а также закрепления определенного статуса за отдельными членами организации;

- установление норм, регулирующих неформальные отношения между лицами разного пола;

- выработка оценок, касающихся того, что в поведении сотрудников желательно, а что — нет.

Ко второй группе относятся те задачи, которые организации приходится решать в процессе взаимодействия с внешней средой. Это широкий круг вопросов, связанных с выработкой миссии, целей и средств их достижения.

Ученые Т. Питерс и Р. Уотермен пришли к выводу, что между культурой организации и эффективностью ее функционирования существует сильная связь. Феномен культуры может оказывать самое непосредственное и даже непредсказуемое влияние на результаты бизнеса, достижение промежуточных и конечных целей.

Таким образом, к функциям организационной культуры, направленным во внешнюю среду, можно отнести: приспособление организации к нуждам общества, ориентацию на потребителя, регулирование партнерских отношений.

Между стратегией и организационной культурой существует тесная связь. Убеждения, принципы, система ценностей организационной культуры могут совпадать со стратегией фирмы или противоречить ей, из-за чего могут возникнуть проблемы. При возникновении противоречия его надо устранить путем внесения изменений в культуру организации. Причиной изменений в

концепции организационной культуры часто является диверсификация, быстрый рост фирмы, освоение новых рынков и технологий, а также изменение деловой стратегии.

В отличие от организационной структуры корпоративная культура труднее поддается изменению, что во многом связано с более сильным сопротивлением изменениям, так как внутрифирменные общепринятые ценности возникают как результат традиций, имеющих длительную историю, и не могут быть изменены в одно мгновение. Соответственно, цель достижения соответствия между стратегией и культурой носит долгосрочный характер. Необходимо время и определенные усилия со стороны руководства, чтобы новые приоритеты, связанные с изменением стратегии, «прижились» в организации. В крупных компаниях значительные изменения организационной культуры занимают минимум от трех до пяти лет.

#### **4. Методология организационного проектирования систем управления**

Экономическая стабильность организации, ее выживаемость и эффективность деятельности в условиях рыночных отношений неразрывно связаны с ее непрерывным совершенствованием и развитием. При этом совершенствование организации должно осуществляться по принципу адаптации к внешней среде.

В постоянном стремлении поддерживать соответствие организации условиям внешней среды заключается принцип адаптивного управления. Он проявляется в динамичном освоении новой продукции, современной техники и технологии; применении прогрессивных форм организации труда, производства и управления, непрерывном совершенствовании кадрового потенциала.

В условиях динамичности современного производства и общества, управление должно находиться в состоянии непрерывного развития, которое сегодня невозможно обеспечить без исследования тенденций и возможностей, без выбора альтернатив и направлений развития.

Система управления предприятиями должна отвечать современным рыночным условиям:

- обладать высокой гибкостью производства, позволяющей быстро менять ассортимент изделий (услуг). Это обусловлено тем, что жизненный цикл продукции (услуг) стал короче, а разнообразие изделий и объем выпуска разовых партий – больше;
- быть адекватной сложной технологии производства, требующей совершенно новых форм контроля, организации и разделения труда;
- учитывать серьезную конкуренцию на рынке товаров (услуг), в корне изменившую отношение к качеству продукции, потребовавшую организовать послепродажное обслуживание и дополнительные фирменные услуги;
- учитывать требования к уровню качества обслуживания потребителей и времени выполнения договоров, которые стали слишком высокими для традиционных производственных систем и механизмов принятия управленческих решений;

- учитывать изменение структуры издержек производства;
- принимать во внимание необходимость учета неопределенности внешней среды.

Управление представляет целенаправленный, планируемый, координируемый и сознательно организованный процесс, способствующий достижению максимального эффекта при затрате минимальных ресурсов, усилий и времени. Важнейшей задачей для любой организации является задача проектирования и перепроектирования системы управления для адаптации к меняющимся условиям и соответствия развитию организации. Организационное проектирование (от англ. project – замысел) – процесс разработки и внедрения проектов организации.

В модели организационного проектирования полного цикла можно выделить четыре этапа (рис. 27).

Этапы взаимосвязаны и образуют замкнутый цикл, в котором оценка результатов внедрения является не финалом, а материалом для дальнейшего моделирования изменений и улучшений действующей модели.



Рисунок 27 – Цикл организационного проектирования систем управления

Одним из перспективных подходов к управлению в крупных компаниях является менеджмент качества. В основе теории менеджмента качества (МК) – фундаментальный вопрос: как обеспечить производство и продажу качественной продукции экономически эффективным образом? Основой управленческой системы становится непрерывное совершенствование всех типов производственных и организационно-управленческих процессов. Главным в моделировании организационной деятельности становится процессный подход, позволяющий с единых методологических позиций проектировать, анализировать и осуществлять поиск резервов повышения качества и эффективности процессов различной природы. Под качеством стоит понимать уровень гармонизации производственных и организационных процессов, соответствия их выходов требованиям внутренних и внешних потребителей, общесистемным целям. Полное использование резервов повышения качества и эффективности возможно только в том случае, если система организационных механизмов стимулирует коллективные действия,

обеспечивает мобилизацию интеллектуального потенциала работников, осуществляющих процессы. Для этого в крупных компаниях, использующих такой стиль управления, создается система организационных политик и стандартов, стимулирующих приверженность работников корпоративным целям, взаимодействие в команде и единую корпоративную культуру.

Основы культуры постоянных совершенствований (кайдзен) были заложены в Японии в прошлом веке. Культура, ориентированная на процесс постоянных улучшений, стала альтернативой западной культуре, ориентированной на результат. Сегодня культура постоянных совершенствований доказала эффективность.

Основные параметры культуры постоянных совершенствований, применительно к построению методологии проектирования полного цикла, можно сформулировать следующим образом.

- Повышение качества системы управления – первоочередная задача и ответственность руководства компании.

- Чтобы вовлечь каждого сотрудника компании в движение по повышению качества, менеджмент должен дать возможность всем сотрудникам участвовать в его подготовке, реализации и оценке результатов.

- Повышением качества следует заниматься постоянно и планомерно. Это касается любого подразделения организации.

- Повышение качества должно стать непрерывным процессом.

- Организация должна уделять пристальное внимание потребителям и пользователям как за пределами компании, так и внутри нее (ключевым критерием оценки для эффективности системы управления персоналом должно стать мнение ее клиентов – менеджеров и других сотрудников).

- Все подразделения должны знать о достижениях конкурентов (необходим мониторинг рынка для сравнения относительной эффективности системы).

- Основных внешних контрагентов надо привлекать к участию в политике качества компании. Это касается и внешних, и внутренних поставщиков ресурсов и услуг.

- Самое пристальное внимание должно уделяться обучению и подготовке. Надо дать оценку текущей работе по обучению и подготовке, учесть ее вклад в политику качества.

- Политика качества должна разъясняться и пропагандироваться во всех подразделениях компании, чтобы донести ее до каждого сотрудника (для внутренней и внешней пропаганды и обмена данными должны использоваться доступные средства массовой информации, каналы внутренней внеличностной и межличностной коммуникации).

- Ответность об успехах и реализации этой политики будет постоянным пунктом повестки дня на управленческих совещаниях самого высокого уровня (правления или совета директоров).

Связующим звеном для всех этапов рассматриваемой методологии организационного проектирования выступает культура постоянных

совершенствований.

В общем виде проект системы управления состоит из диагностического исследования, технического задания, рабочего проекта, бизнес-плана внедрений, механизма измерения эффективности системы управления персоналом и механизма постоянных совершенствований, а также набора прикладных документов, включающих регламенты, методики и инструкции по отдельным направлениям управления.

Диагностический этап предназначен для комплексного изучения сложившихся условий и стратегии развития компании, выработки целей и задач изменений, а также для подготовки технического задания на организационное проектирование будущей системы. Он включает пять стадий:

1. определение целей и задач общего проекта;
2. исследование текущей ситуации и стратегии компании;
3. анализ и систематизация полученных данных;
4. подготовка основных выводов и концепции улучшений;
5. формирование задания на организационное проектирование.

Второй этап – этап проектирования системы. Его целью является разработка рабочего проекта системы управления, анализ эффективности предложений и определение механизма внедрения. Прикладной целью проекта является подготовка комплекта необходимой документации (форм, регламентов, инструкций). Этап проектирования включает пять стадий:

1. формализация и регламентация процедуры разработки проекта;
2. создание рабочего проекта;
3. анализ эффективности проекта;
4. подготовка сопроводительной документации;
5. экспертиза и утверждение рабочего проекта.

Ключевой стадией проектирования является разработка рабочего проекта системы управления. Рабочий проект разрабатывается на основе технического задания, подготовленного на предыдущем этапе. Он включает основные параметры будущей системы управления, а также полный набор рабочей документации.

Этап внедрения сводится к подготовке бизнес-плана организационных преобразований, формированию и обучению команды, а также к организации внедрения проекта. Этап подразделяется на пять стадий:

1. подготовка и утверждение бизнес-плана организационных преобразований;
2. материально-техническая подготовка к внедрению;
3. создание проектной мотивации;
4. формирование и обучение команды;
5. коммуникация предполагаемых изменений.

Одним из ключевых факторов успеха внедрения является личное участие высшего руководства в коммуникации важности проекта для всей организации. Другой фактор успеха – система контроллинга эффективности внедрения, которая начинает разрабатываться уже на стадии формирования рабочего проекта и подготовки бизнес-плана.

Анализ эффективности предназначен для измерения пользы от внедрения системы управления, чтобы своевременно изменять процесс и постоянно улучшать результаты. Данный этап включает четыре стадии:

1. выбор системы измерений;
2. формирование показателей и целевых значений;
3. построение регулярного контроля показателей;
4. создание механизма постоянных улучшений работы системы.

Одна из основных целей внедрения эффективной системы управления состоит в создании таких условий в организации, когда происходит постоянное улучшение каждого процесса. Усиливая друг друга, эти улучшения ведут к созданию все более совершенной системы. Критерием улучшения каждого из процессов может служить: снижение числа несоответствий, выявляемых в ходе различных проверок (внутренних аудитов качества, контроля за соблюдением исполнительской дисциплины, контроля процессов планирования, контроля затрат на каждом этапе жизненного цикла организации). Каждое несоответствие должно приводить к выполнению последовательности действий: коррекция (устранение несоответствия), анализ несоответствия, установление причины его появления, определение корректирующих действий, направленных на устранение причины несоответствия, выполнение этих действий, анализ их результативности и эффективности.

## **5. Управление эффективным развитием организации**

Для управления эффективностью организации необходима разработка единых принципов и подходов к управлению, измерению и оценке развития в условиях постоянных изменений и с учетом современных представлений об эффективной организации.

Рассматривая организацию как открытую систему, выделяют два направления оценки ее эффективности:

1. оценка эффективности всех ее подсистем;
2. оценка эффективности развития организации во внешней среде.

Поэтому принципы управления стратегической и тактической эффективностью организации во взаимосвязи их целей, форм и измерителей заключаются в следующем.

1. Эффективность организации как открытой системы формируется под воздействием входящих в нее подсистем, поэтому в основу управления должно быть положено комплексное изучение всех составляющих эффективности по каждой подсистеме.

Необходимость учета в управлении эффективностью организации данного положения обусловлена новыми функциями организации в области финансов, маркетинга, внешнеэкономической деятельности и др., связанными с необходимостью новых знаний, методов и навыков у руководителей организаций, получивших свободу действий после приватизации или в результате уменьшения вышестоящих звеньев управления и контроля. Выявление сильных и слабых сторон организации (внутренние факторы) и их сравнительный анализ с возможностями и опасностями рынка (внешние

факторы) позволяют оценить реальные предпосылки ее приспособления к внутренней структуре, определить потенциал адаптационного управления и направления его реализации.

Характерные черты эффективной организации хозяйственной сферы, отражающие современные тенденции ее развития в рыночной экономике, представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Характерные черты эффективной организации

Характеристика	Параметры характеристики
Общие черты эффективности	Глобальность Гипергибкость и адаптивность Непрерывное совершенствование и нововведения Фокусирование на интересах заинтересованных групп
Структурные характеристики	Плоские Децентрализованные Сетевые Самоорганизованные Контролируемые через культуру и ценности Проницаемые границы Внутреннее отсутствие границ Внешние границы с неясными очертаниями Соответствие между структурой и процессными задачами
Информационные процессы	Укрепление индивидуумов и группы Самоконтроль и самостоятельное определение ответственности Членство в различных структурах организации Перекрестные функции Непрерывное обучение Обучение множеству перекрестных функций
Менеджмент	Лидерство без контроля Меньше требовать, указывать, оценивать или организовывать Больше усиливать, контактировать, работать в сети Толерантность к неясности Космополитизм и вера в людей

Компоненты адаптационного потенциала (организационные, кадровые, технологические и информационные ресурсы) определяются основными составляющими подсистемами организации (персонал, экономика и финансы, маркетинг, инновации) и одновременно являются объектами управления и оценки, создающими условия для управления эффективностью организации.

2. При оценке и измерении эффективности организации необходимо учитывать взаимосвязь и взаимовлияние параметров работы подсистем, входящих в организацию.

Такое принципиальное положение является основополагающим в комплексном анализе эффективности хозяйственной деятельности организации, основанном на взаимосвязи факторов, источников и конечных результатов подсистем, входящих в организацию. Так, экономические показатели характеризуют не только технические, организационные и природные условия

создания и оказания услуг, но и социальные условия жизни коллектива, внешнеэкономические связи организации, состояние рынков финансирования, купли и продажи.

3. Общее состояние организации предопределяется не только параметрами ее подсистем, но и динамикой факторов внешней среды, воздействующих прямо или косвенно.

При решении комплексных проблем стратегического характера наряду с параметрами своих подсистем организации должны определить динамику факторов внешней среды, влияющую на цели организации. Далее исследуют влияние, которое оказывает внешняя среда на исследуемую проблему, и формулируют требования к альтернативным решениям. Главной целью такого анализа является получение необходимой планово-прогнозной информации, а дополнительная цель – выявить сильные и слабые стороны самой оценки, а также возможностей и рисков, связанных с внешней средой.

4. Изменения, происходящие во внешней среде вызывают необходимость стратегического подхода к развитию организации.

5. Работа организации в реальном масштабе времени должна быть подчинена целевым установкам стратегии развития организации.

Разработка системы целей, ориентирующей организационные структуры всех уровней на эффективное развитие и функционирование экономических объектов, проводится в соответствии с миссией, которая ставится перед организацией как целостной системой и составляет смысл всей ее деятельности.

6. Связь между стратегическим, текущим и оперативным управлением должна базироваться на использовании методического инструментария, обеспечивающего единство подходов, оценок, измерений.

Выбор целесообразных организационных форм стратегического и тактического управления создает условия для эффективного комбинирования функций и способов воздействия на объекты. Характер специализации, ее тип и назначение должны согласовываться со структурой экономических объектов и отвечать общим задачам управления организационной структурой всех уровней, которые должны быть ориентированы как на управление стабильно функционирующими объектами в ключевых сферах деятельности, так и на решении ситуационных задач периодического действия.

Создание многоуровневой организационной структуры оперативного управления предполагает выделять две группы центров: локальные, непосредственно осуществляющие воздействие на объекты конкретных участков экономической деятельности, и координированные, обеспечивающие целостность системы управления.

7. Использование интегрированных систем планирования, отчетности и информационного обеспечения как базы для взаимосвязанного управления развитием и функционированием организаций.

При помощи системы планирования, отчетности и контроля руководство организации получает информацию о свершившихся и будущих событиях, которая отражает экономические процессы и взаимосвязи организации и рынка. Однако только совокупность этих взаимопересекающихся элементов (планов)

дает представление о событиях и процессах. Соответственно процессы информационного обеспечения, планирования, отчетности и контроля должны быть интегрированы с ориентацией на цели, т.е. все они должны быть содержательно связаны.

В настоящее время обостряется противоречие между краткосрочными и долгосрочными целями развития организации. Развитие требует гибкости хозяйственных структур, восприимчивости и высокой адаптивности к научно-техническим достижениям и быстро меняющимся условиям рынка. Поэтому показатели эффективности развития никогда не отождествляют с показателями, отвечающими абсолютной ориентацией требованиям рынка.

Управляемость системы – это ее способность обеспечить максимальную результативность при рациональных затратах с учетом использования всех имеющихся потенциальных возможностей. Обобщающим показателем организованности и управляемости может служить максимизация использования потенциала организации как совокупной системы экономических, социальных и организационно-управленческих характеристик эффективности ее развития. При разработке методов измерения эффективности управления сложными многомерными объектами необходимо учитывать следующие факторы:

- трудности описания процессов в строго формализованном виде;
- специфику исследуемого объекта управления;
- комплексность показателей, входящих в структуру объекта;
- иерархичность структуры;
- дефицит достоверной исходной информации;
- многовариантность управления;
- высокую восприимчивость трудовых коллективов.

При решении проблемы критериев и показателей эффективности организаций необходимо учитывать принятые в мировой науке подходы, в соответствии с которыми выделяют по меньшей мере семь критериев оценки: действенность;

- действенность;
- экономичность;
- качество;
- прибыльность (доходы/расходы);
- производительность;
- качество трудовой жизни;
- внедрение новшеств.

Действенность – степень достижения системой поставленных перед ней целей.

Экономичность – степень использования системой «нужных» вещей. Ее можно выразить отношением ресурсов, подлежащих потреблению, к ресурсам, фактически потребленным.

Качество – степень соответствия системы требованиям, спецификации и ожиданиям клиентов. Традиционные определения качества предоставляемой

продукции (услуг) включают соответствие спецификациям и своевременности предоставления работ (услуг) (в сроки и в то время, которое удобно для потребителей). Методы измерения качества, направленные на оценку конкретных условий работ (услуг), могут быть как технико-экономическими (методы квазиметрического оценивания), так и социально-психологическими (удовлетворенность потребителя).

Прибыльность – это соотношение между валовыми доходами (или сметой) и суммарными издержками (или фактическими расходами).

Производительность – это соотношение количества работ (услуг) и количества затрат на их реализацию. Показатель может определяться путем деления объемных показателей продукции, удовлетворяющих требованиям качества, на фактически потребленные ресурсы.

Качество трудовой жизни – престижность работы, чувство безопасности, уверенности, удовлетворенности работников организации, включая управленческий персонал. Методы измерения направлены на определение степени соответствия личных представлений работников о социально-психологических условиях в трудовом коллективе с фактическим состоянием условий труда и жизни.

Внедрение новшеств отражает реальное использование новых достижений в области современной техники, организации и управления для достижения целей организации.

Решение проблемы измерения эффективности организации должно осуществляться на комплексной основе, что позволит учесть всю совокупность факторов, воздействующих на течение всех процессов, определить место и значение каждого из них в системе управления развитием организации.

## **6. Контроль и корректировка стратегии**

Заключительный этап стратегического управления – контроль хода реализации стратегии. Контроль необходим для выявления и предотвращения угроз, связанных с выполнением стратегии.

Контроль (фр. *controle* – проверка) – составная часть управления экономическими объектами и процессами с целью проверки соответствия наблюдаемого состояния объекта желаемому и необходимому положению, предусмотренному законами, инструкциями, другими нормативными актами, а также программами, планами, договорами, проектами, соглашениями.

Процесс стратегического контроля представляет собой совокупность взаимосвязанных работ, осуществляемых в такой последовательности:

1. Определение параметров, подлежащих оценке, или сферы контроля.
2. Разработка стандартов или точного определения целей, которые должны быть достигнуты в обозначенный отрезок времени. Стандарты, используемые для оценки хода реализации стратегии, представляют собой детализацию стратегических целей.

В системе контроля стандарты разрабатываются для оценки не только конечных, но и промежуточных результатов. На данном этапе устанавливается также величина достигнутого отклонения от стандарта.

3. Оценка результатов функционирования за обозначенный период.

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

5. Выработка корректирующих воздействий в случае, если отклонения больше допустимых, т.е. выявление причин отклонений и путей их устранения. Отметим, что система контроля может указать на необходимость пересмотра самих планов и стандартов (например, поставленные цели могут оказаться излишне оптимистичными).

В управлении предприятием различают три типа контроля:

- стратегический (результаты функционирования более чем за год),
- тактический (6—12 месяцев),
- операционный (до 6 месяцев), т.е. наряду с иерархией стратегий существует и иерархия контроля.

Для корпоративного уровня характерен в основном стратегический контроль, при котором главное внимание фокусируется на поддержании баланса между различными видами бизнеса. На, уровне отделений преобладает тактический контроль, который концентрирует внимание менеджеров на улучшении конкурентной позиции предприятия. В процессе тактического контроля, как правило, отслеживаются уровень издержек и доля рынка. Для функционального уровня характерен в основном операционный и тактический контроль, в рамках которого ежедневно или еженедельно отслеживаются такие показатели функционирования, как количество выполненных заказов, число рекламаций и т.д.

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

Гибкая коррекция реализуемой стратегии осуществляется постоянно, что на практике проявляется в виде необходимых конкретных изменений, которые осуществляются в режиме реального времени как в части отдельных специализированных стратегий организации, так и по ее общей стратегии в целом.

#### **Вопросы для самостоятельной работы:**

1. Особенности мотивации персонала организации при осуществлении стратегии.
2. Факторы, влияющие на организационную культуру.
3. Основные подходы к оценке стратегических изменений.
4. Методы оценки эффективности управления организацией.
5. Завершающий процесс стратегического управления – стратегический контроль.

#### **Контрольные вопросы:**

1. Сущность и содержание организационного проектирования.
2. Особенности формирования организационной структуры при реализации стратегии лидерства по издержкам.
3. Особенности формирования организационной структуры при

реализации стратегии дифференциации.

4. Развитие системы корпоративного управления предприятием в РФ (на примере промышленного производства).

5. Понятие организационного проекта, его содержание и основные параметры оценки эффективности организационного проекта.

#### **Практические задания:**

**Практическое задание 1.** В последнее время достаточно часто встречается точка зрения о необходимости внедрения в систему управления японской практики кайдзен. Кайдзен (слово является составным, и включает в себя два других – «кай» (перемена) и «дзен» (мудрость) – японская философия, которая фокусируется на непрерывном улучшении всех аспектов жизни. В приложении к работе, действия кайдзен непрерывно улучшают все функции бизнеса, от производства до высшего руководства, от директора до рядового рабочего. Автором этой концепции менеджмента является Масааки Имаи. Успех японцев во многом основан на философии, которую они исповедуют – философии постоянного, неторопливого совершенствования всех процессов. Если на Западе компании предпочитают меняться за счет инноваций – больших, но редких преобразований, то в Японии принят совершенно иной подход, согласно которому компании меняются на протяжении всей своей жизни. Все время, незаметно, медленно, совершенствуясь каждую минуту. Кайдзен – это процесс, который является нормой в Японии. Часто, этот процесс совершенно незаметен, так как в его основе лежит постепенное, незаметное совершенствование. К концепции кайдзен относят большую часть известных японских техник менеджмента, включая «поставки-точно-в-срок», канбан, всеобщий контроль качества, контроль качества в масштабе всей компании, систему нуль дефектов, систему подачи предложений и многое другое. Конечно, нельзя сказать, что кайдзен вышел за пределы Японии в том виде, в котором он находился внутри самой страны. Это не так. В Японии достаточно важным (хотя и не основным) элементом кайдзен были специально создаваемые кружки качества, так и не нашедшие поддержки за пределами страны самураев. Но многие другие вещи из кайдзен получили широкое распространение, повлияв на мировой менеджмент.

Известно, что согласно концепции кайдзен компании в первую очередь ориентируются на процесс, а не на результат. Это делается для того, чтобы создавать более совершенную продукцию. Компания старается на каждом этапе изготавливать бездефектную продукцию, чтобы сотрудники на следующем этапе работали с наилучшими материалами.

Одним из основных элементов концепции кайдзен является цикл «планируй, делай, проверяй, действуй». Его суть сводится к тому, что сначала начинается планирование какого-то нового процесса. После этапа планирования начинается непосредственное выполнение данного процесса.

Следующий этап включает в себя проверку полученного результата. Последний элемент цикла (если так можно назвать его) называется «воздействую». На этом этапе анализируются полученные результаты, и сотрудники думают о том, как можно улучшить текущий процесс, чтобы

добиться в будущем более высоких результатов. Устанавливаются цели на будущее, которые должны привести к новым улучшениям.

Иначе говоря, в рамках данного цикла сотрудники никогда не будут удовлетворены текущим положением вещей. Они всегда будут нацелены на то, чтобы внести какие-то новые элементы в процесс, способные усовершенствовать его. Интересно, что после завершения каждого круга цикла PDCA должна пройти спецификация выполненного процесса, чтобы он был стандартизирован в компании. Для этого используется цикл SDCA (стандартизируй, делай, проверяй, действуй).

Стандартизация позволяет избежать серьезных отклонений при выполнении работы, как в сроках, так и в получаемом качестве.

Качество. Кайдзен, как и все в Японии, прежде всего, ориентирован на качество. Тут прослеживается некоторое важное различие между европейским (американским) руководством и японским. Последние никогда не пойдут на компромисс относительно качества продукции. Приверженность качеству одна из основных составных частей кайдзен.

Разговор при помощи данных. Звучит очень странно, но это еще одна важная часть кайдзен. Никаких догадок и предположений. Оперировать стоит только реальными фактами. Точными данными. Постоянный сбор и анализ данных является важным моментом, позволяющим совершенствовать все процессы. По сути, без этого невозможно существование всей концепции.

Потребитель, в качестве любого последующего процесса. Суть этого этапа сводится к тому, что существует два типа потребителей для компании – внешние и внутренние. К внешним относятся конечные потребители продукции, а к внутренними любой отдел, который получает продукцию от предыдущего. Например, одна группа рабочих изготавливает детали, используемые следующим отделом в производстве двигателей. Значит, отдел двигателей является конечным клиентом для данного отдела. И продукция должна быть поставлена потребителю в идеальном варианте. Без дефектов, на каждом предыдущем этапе. Во многом за счет такой системы и достигается знаменитое японское качество.

Конечно, кайдзен не ограничивается на перечисленных выше системах. К нему принято относить и другие достаточно известные элементы, такие, например, как система подачи предложений. Это означает, что любой сотрудник может подать свое предложение, касательно деятельности компании, и что он будет услышан. Такой подход, несомненно, позволяет компании получить массу дополнительных идей от своих собственных сотрудников. Вообще, если говорить о кайдзен, то стоит отметить, что отношение к сотрудникам в данной системе не типично. Здесь, каждый сотрудник является равноправным партнером компании.

Сегодня многие элементы кайдзен прочно вошли в обиход по всему миру, изменив облик менеджмента.

Конечно, у кайдзен есть и определенные проблемы, которые всегда отмечали критики системы. Одной из таких проблем является то, что далеко не всегда постепенные незаметные улучшения могут изменить общее положение

вещей в компании. Иногда этого действительно недостаточно. Это, пожалуй, главная проблема, которую отмечают все антагонисты системы.

Вопросы к практическому заданию:

1. Имеет ли распространение система менеджмента кайдзен в управлении предприятиями Российской Федерации.
2. Оцените перспективы внедрения данной философии в реальную практику управления?
3. Рассмотрите подробно все элементы философии кайдзен и сделайте обобщающие выводы в виде логической схемы.
4. Как Вы понимаете ориентацию на процесс, а не на результат согласно философии кайдзен?

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Балдин, К.В. Управленческие решения : учебник / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин. – 9-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 495 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573213>. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-03532-6. – Текст : электронный.
2. Бандурин, Р.А. Перспективы инновационной трансформации экономики России и Брянской области/ Р.А. Бандурин. - Текст : непосредственный // Вестник Брянской ГСХА. – 2009. - № 5. – С. 49 – 52.
3. Бандурин, Р.А. Анализ экспортного потенциала агропромышленного комплекса Брянской области / Р.А. Бандурин. – Текст : непосредственный // Экспортный потенциал АПК России: состояние и перспективы: сборник материалов Международной научно - практической конференции (XXII Никоновские чтения, 23-24 октября 2017 г.) – М.: ВИАПИ им. А.А. Никонова, 2017 – С. 184-186
4. Бандурин, Р.А. Роль экспертных организаций в антимонопольном регулировании потребительского рынка и контроле качества товаров / Р.А. Бандурин. Текст : непосредственный // В сборнике: Современная антимонопольная политика России: правоприменительная практика в Брянской области Сборник научных работ Всероссийской научно практической конференции. 2019. - С. 15-19.
5. Бандурин, Р.А. Ценовые коммерческие риски в АПК и пути их преодоления в условиях экономического кризиса / Р.А. Бандурин. – Текст : непосредственный // Модернизация АПК в контексте обеспечения продовольственной безопасности государства (материалы Международной научно-практической конференции, г. Курск, 8 - 10 декабря 2010 года). – Курск: Издательство Курск. гос. с.-х. ак., 2010. – С. 25 – 28.
6. Барнагян, В.С. Менеджмент : учебное пособие : / В.С. Барнагян, С.Н. Гончарова ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Ростовский государственный экономический университет (РИНХ). – Ростов-на-Дону : Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2018. – 220 с. : табл., схем., граф. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=567184>. – Библиогр.: с. 191. – ISBN 978-5-7972-2509-6. – Текст : электронный.
7. Басенко, В.П. Организационное поведение : учебное пособие / В.П. Басенко, Б.М. Жуков, А.А. Романов. – 2-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 381 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=112228>. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-03559-3. – Текст : электронный.
8. Бебякина, М.В. Роль финансов в процессе стратегического планирования и принятия решений / М.В. Бебякина. – Текст : непосредственный // Аллея науки. 2018. Т. 3. № 1 (17). С. 575-578.
9. Блинов, А.О. Управление изменениями : учебник / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. – Москва : Дашков и К°, 2017. – 304 с. : табл., схем., ил. –

(Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452539>. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-02291-3. – Текст : электронный.

10. Бритикова, Е.А. Стратегические решения, технология разработки стратегии управления / Е.А. Бритикова, Н.К. Ждокова, А.С. Саркина. – Текст : непосредственный // Правовестник. 2018. № 3 (5). С. 46-49.

11. Буякова И.А. Инновационная модель развития региона / И.А. Буякова, О.М. Михалева. – Текст : непосредственный // Вестник Брянского государственного университета. 2012. № 3-1. С. 92-95.

12. Буянова, М.О. Трудовое право России : учебник / М.О. Буянова, О.Б. Зайцева ; под общ. ред. М.О. Буяновой. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2017. – 572 с. – (Высшее образование). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=562838>. – Библиогр.: с. 555-565. – ISBN 978-5-222-27709-6. – Текст : электронный.

13. Григорян, Е.С. Корпоративная социальная ответственность : учебник / Е.С. Григорян, И.А. Юрасов. – 2-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2019. – 248 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496198>. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-03159-5. – Текст : электронный.

14. Гюльнезерова, М.Н. Принятие и анализ стратегических управленческих решений / М.Н. Гюльнезерова, А.А. Саркисян. – Текст : непосредственный // В сборнике: XIX Всероссийская студенческая научно-практическая конференция Нижневартковского государственного университета сборник статей. - 2017. - С. 139-141.

15. Долгов, А.И. Стратегический менеджмент : учебное пособие / А.И. Долгов, Е.А. Прокопенко. – 4-е изд., стереотип. – Москва : Флинта, 2016. – 278 с. – (Экономика и управление). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=83145>. –

16. Домрачева, Л.Г. Принятие стратегического решения: стандартизация, адаптация или модификация / Л.Г. Домрачева. Текст : непосредственный // В сборнике: Молодой исследователь: вызовы и перспективы сборник статей по материалам IV международной научно-практической конференции. - 2018. С. 165-167.

17. Еремина, Е.Д. Стратегические решения в рамках процесса управления конкурентоспособностью регионального коммерческого банка / Е.Д. Еремина. Текст : непосредственный // Центральный научный вестник. - 2018. - Т. 3. - № 11 (52). - С. 74-78.

18. Згонник, Л.В. Организационное поведение : учебник / Л.В. Згонник. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 232 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=572963>. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-03762-7. – Текст : электронный.

19. Игольникова, И.В. Пространственная экономика: учебное пособие / И.В. Игольникова, И.А. Матюшкина, О.М. Михалева. – М.: Издательство «Мир науки», 2017. – 163 с. - Текст : непосредственный.

20. Китаев, А.А. Методологические составляющие процесса принятия

стратегических решений на предприятии / А.А. Китаев. – Текст : непосредственный // В сборнике: Традиционная и инновационная наука: история, современное состояние, перспективы. Сборник статей международной научно-практической конференции: в 2 частях. - 2017.- С. 159-162.

21. Козлова, И.Р. Разработка методов оценки эффективности при решении задач управления в социально-экономических системах в условиях цифровизации / И.Р. Козлова, О.Н. Юркова. – Текст : непосредственный // В сборнике: Цифровой регион: опыт, компетенции, проекты Труды II Международной научно-практической конференции. 2019. С. 358-362.

22. Комарова, О.М. Перспективы и риски стратегического управления инновациями в условиях цифровизации экономики : монография / О.М. Комарова ; Государственный гуманитарно-технологический университет. – Орехово-Зуево : Директ-Медиа, 2018. – 102 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=567375>. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-87471-288-4. – Текст : электронный.

23. Костина, Р.В. Финансовые стратегии компаний АПК : учебник / Р.В. Костина, А.И. Уколов. – 2-е изд., стер. – Москва : Директ-Медиа, 2017. – 742 с. : ил., схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=273660>. – Библиогр.: с. 733. – ISBN 978-5-4475-9319-3. – DOI 10.23681/273660. – Текст : электронный.

24. Курмышева, Д.С. Методы выработки целей и стратегических решений в фирме / Д.С. Курмышева, Д.В. Полежаева, В.А. Боркова. Текст : непосредственный // в сборнике: Вопросы управления и экономики: современное состояние актуальных проблем Сборник статей по материалам VII международной научно-практической конференции. - 2018. - С. 169-173.

25. Лалетина, Т. В. Проблемы стратегического менеджмента в малом предпринимательстве и пути решения / Т. В. Лалетина. – Текст : непосредственный // Интернаука. - 2017. - № 23 (27). - С. 27-28.

26. Левкин, Г.Г. Организация производства : конспект лекций / Г.Г. Левкин. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 141 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=497742>. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-9889-1. – DOI 10.23681/497742. – Текст : электронный.

27. Левушкина, С.В. Стратегический менеджмент : учебное пособие / С.В. Левушкина ; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Ставропольский государственный аграрный университет». – Ставрополь : Секвойя, 2017. – 80 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=485035>. – Библиогр. в кн. – ISBN 5-7567-0164-8. – Текст : электронный.

28. Лужнова, Н.В. Стратегическое маркетинговое управление : учебник / Н.В. Лужнова, О.М. Калиева ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Оренбургский Государственный Университет. – Оренбург : ОГУ, 2017. – 289 с. : табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=481776>. – ISBN 978-5-7410-1642-8. – Текст : электронный.

29. Макарова, Е.Л. Международный менеджмент : учебное пособие / Е.Л. Макарова, М.Г. Подопригора. – Ростов-на-Дону ; Таганрог : Южный федеральный университет, 2017. – 128 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=499751>. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-9275-2718-2. – Текст : электронный.

30. Маликов, А.О. Современные тенденции развития стратегического маркетинга в России / А.О. Маликов, Р.Р. Галиахметов. – Текст : непосредственный. // Казанский экономический вестник. - 2017.- № 2 (28). - С. 78-81.

31. Мамонов, М.А. Маркетинговая стратегия как инструмент повышения конкурентоспособности предприятия / М.А. Мамонов, А.В. Шабурова. – Текст : непосредственный. // Интерэкспо Гео-Сибирь. - 2018. - Т. 9. - С. 66-73.

32. Маслов, В.И. Менеджмент : учебно-методическое пособие / В.И. Маслов ; Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Факультет глобальных процессов. – 2-е изд. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 29 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=103839>. – Библиогр.: с. 10. – Текст : электронный.

33. Маслов, В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях глобализации=Strategic Human Resource Management : Teaching Materials : учебное пособие / В.И. Маслов ; Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Факультет глобальных процессов. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2017. – 156 с. : схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=456086>. – Библиогр.: с. 150-151. – ISBN 978-5-4475-9072-7. – DOI 10.23681/456086. – Текст : электронный.

34. Маслова, Е.Л. Менеджмент : учебник / Е.Л. Маслова. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 333 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573337>. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-03547-0. – Текст : электронный.

35. Матюшкина И.А. Высшее образование как фактор формирования человеческого капитала / И.А. Матюшкина, О.М. Михалева. – М.: LAP Lambert Academic Publishing RU, 2018. – 166 с. - ISBN 978-613-7-37787-1. – Текст : непосредственный.

36. Матюшкина, И.А. Современное состояние продовольственной безопасности Брянской области / И.А. Матюшкина, С.В. Герасименкова. – Текст: непосредственный // Агропродовольственная политика России. 2014. № 8 (32). С. 13-20.

37. Матюшкина, И.А. Проблемы и перспективы развития рынка транспортных услуг в современных условиях / И.А. Матюшкина, С.А. Ситник. – Текст : непосредственный // Экономика и предпринимательство. – 2017. - №2-1 (79-1). – С.467-472.

38. Матюшкина, И.А. Управление проектами: учебное пособие / И.А. Матюшкина, О.М. Михалева, И.В. Игольникова. – М.: Издательство «Мир науки», 2017. – 185 с.- Текст : непосредственный.
39. Меликян, О.М. Поведение потребителей : учебник / О.М. Меликян. – 5-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 280 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=112324>. – Библиогр.: с. 237 - 239. – ISBN 978-5-394-03521-0. – Текст : электронный.
40. Менеджмент : учебник / Т.В. Вырупаева, Л.С. Драганчук, О.Л. Егошина и др. ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Сибирский Федеральный университет. – Красноярск : СФУ, 2016. – 380 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=497293>. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-7638-3434-5. – Текст : электронный.
41. Миненкова, Е.В. Анализ современных аналитических методов управления деятельностью предприятия / Е.В. Миненкова. – Текст : непосредственный // Бизнес информ. 2017. - № 9 (452). - С. 415-420.
42. Михалева, О.М. Оценка и регулирование инвестиционной деятельности Брянской области / О.М. Михалева, Н.Н. Шевень. - Текст : непосредственный // Экономика и предпринимательство. 2017. № 8-3 (85). С. 350-356.
43. Михалева, О.М. Корпоративный менеджмент: учебное пособие / О.М. Михалева, И.А. Матюшкина, И.В. Игольникова. – М.: Издательство «Мир науки», 2017. – 190 с. - Текст : непосредственный.
44. Михалева, О.М. Человеческий капитал как фактор устойчивого развития территорий / О.М. Михалева. – Текст : непосредственный // В сборнике: Управление социально-экономическими системами, правовые и исторические исследования: теория, методология и практика. Материалы международной научно-практической конференции преподавателей, аспирантов и студентов. 2019. С. 152-156.
45. Орехов, С.А. Корпоративный менеджмент : учебное пособие / С.А. Орехов, В.А. Селезнев, Н.В. Тихомирова ; под общ. ред. С.А. Орехова. – 4-е изд., перераб. – Москва : Дашков и К°, 2017. – 440 с. : табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452584>. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-02744-4. – Текст : электронный.
46. Панфилова, А.П. Мозговые штурмы в коллективном принятии решений : учебное пособие / А.П. Панфилова. – 4-е изд. – Москва : Флинта, 2017. – 319 с. – (Экономика и управление). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115107>. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-9765-0174-4. – Текст : электронный.
47. Петренко, Ю.И. Стратегия экономического роста и методы адаптивного управления промышленным предприятием / Ю.И. Петренко. – Текст : непосредственный // Экономические науки. 2018. - № 25. - С. 102-110.
48. Производственный менеджмент : учебное пособие / А.В. Назаренко, Д.В. Запорожец, Д.С. Кенина и др. – Ставрополь : Ставропольский

государственный аграрный университет, 2017. – 140 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=484943>. – Библиогр.: с. 124. – Текст : электронный.

49. Ружанская, Л.С. Теория организации : учебное пособие / Л.С. Ружанская, А.А. Яшин, Ю.В. Солдатова ; под общ. ред. Л.С. Ружанской. – 3-е изд., стер. – Москва : Флинта, 2017. – 201 с. : табл., схем., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=482312>. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-9765-2671-6. – Текст : электронный.

50. Ружанская, Л.С. Теория организации : учебное пособие / Л.С. Ружанская, А.А. Яшин, Ю.В. Солдатова ; под общ. ред. Л.С. Ружанской. – 3-е изд., стер. – Москва : Флинта, 2017. – 201 с. : табл., схем., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=482312>. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-9765-2671-6. – Текст : электронный.

51. Сазыкина, О.А. Стратегические решения в деятельности современных компаний / О.А. Сазыкина. Текст : непосредственный // Журнал исследований по управлению. - 2018. - Т. 4. № 3. - С. 1-7.

52. Семенов, А.К. Организационное поведение : учебник / А.К. Семенов, В.И. Набоков. – Москва : Дашков и К°, 2018. – 272 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=495826>. – Библиогр.: с. 266-268. – ISBN 978-5-394-02482-5. – Текст : электронный.

53. Ставцев Н.О. Методы имитационного моделирования в системах поддержки принятия решений на стратегическом уровне управления / Н.О. Ставцев. Текст : непосредственный // Вестник современных исследований. - 2017. - № 4-1 (7). - С. 93-97.

54. Стратегический менеджмент : учебник / П.А. Михненко, Т.А. Волкова, А.Л. Дрондин, А.В. Вегера ; под ред. П.А. Михненко. – Москва : Университет «Синергия», 2017. – 305 с. : ил., табл. – (Легкий учебник). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455434>. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4257-0277-7. – Текст : электронный.

55. Стратегический менеджмент : учебник / П.А. Михненко, Т.А. Волкова, А.Л. Дрондин, А.В. Вегера ; под ред. П.А. Михненко. – Москва : Университет «Синергия», 2017. – 305 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455434>. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4257-0277-7. – Текст : электронный.

56. Стратегическое управление : учебник / И.К. Ларионов, А.Н. Герасин, О.Н. Герасина и др. ; под ред. И.К. Ларионова. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2019. – 235 с. : ил. – (Учебные издания для магистров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496214>. – ISBN 978-5-394-03171-7. – Текст : электронный.

57. Стратегическое управление : учебник / И.К. Ларионов,

А.Н. Герасин, О.Н. Герасина и др. ; под ред. И.К. Ларионова. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2019. – 235 с. : ил. – (Учебные издания для магистров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496214>. – ISBN 978-5-394-03171-7. – Текст : электронный.

58. Теория организации. Организация производства: интегрированное учебное пособие / А.П. Агарков, Р.С. Голов, А.М. Голиков и др. ; под общ. ред. А.П. Агаркова. – 3-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 271 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115770>. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-01583-0. – Текст : электронный.

59. Теория организации. Организация производства: интегрированное учебное пособие / А.П. Агарков, Р.С. Голов, А.М. Голиков и др. ; под общ. ред. А.П. Агаркова. – 3-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 271 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115770>. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-01583-0. – Текст : электронный.

60. Тюнюкова, Е.В. Стратегические решения в инновационном развитии / Е.В. Тюнюкова, С.Ю. Полунина // Вопросы новой экономики. - 2018. - № 2 (46). - С. 15-19.

61. Тютюкина, Е.Б. Финансы организаций (предприятий) : учебник / Е.Б. Тютюкина. – Москва : Дашков и К°, 2018. – 543 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=112330>. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-01094-1. – Текст : электронный.

62. Фомичев, А.Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / А.Н. Фомичев. – Москва : Дашков и К°, 2018. – 468 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496068>. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-01974-6. – Текст : электронный.

63. Экономика и управление на предприятии : учебник / А.П. Агарков, Р.С. Голов, В.Ю. Теплышев, Е.А. Ерохина ; ред. А.П. Агарков. – Москва : Дашков и К°, 2017. – 400 с. : табл., граф., схем. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=450718>. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-02159-6. – Текст : электронный.

64. Юкаева, В.С. Принятие управленческих решений : учебник / В.С. Юкаева, Е.В. Зубарева, В.В. Чувилова. – Москва : Дашков и К°, 2016. – 324 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=453952>. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-01084-2. – Текст : электронный.

65. Юркова, О.Н. К вопросу анализа стратегий разработки систем онтологий / О.Н. Юркова. – Текст : непосредственный // В сборнике: Исследование, разработка и применение высоких технологий в промышленности сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции. 2018. С. 196.

**Михалева Ольга Михайловна**

**Матюшкина Ирина Алексеевна**

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ. ТЕОРИЯ  
ПРИНЯТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

**Учебное пособие для бакалавров**

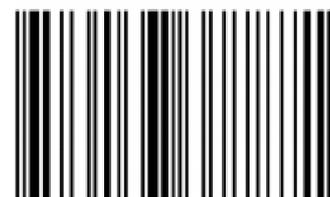
Подписано в печать 20.03.2020. Формат 60x84 1/16

Печать офсетная. Бумага офсетная.

Усл.п.л. 10,2 Тираж 100 экз. Заказ № 31

В учебном пособии «Стратегический менеджмент. Теория принятия стратегических решений» рассмотрены вопросы стратегического управления, стратегического анализа внешней среды и оценки стратегического потенциала, разработки стратегий и стратегических решений в организации, представлен процесс реализации стратегий и стратегических решений. Рассмотренные в пособии темы отражают общую логику изучаемого курса, сопровождаются контрольными вопросами, вопросами для самостоятельной работы, практическими заданиями.

Учебное пособие предназначено для преподавания дисциплин «Стратегический менеджмент», «Разработка управленческих решений» для студентов всех форм обучения по направлению 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата). Пособие имеет практическую значимость для студентов и преподавателей экономических вузов и факультетов, а также всех, кто интересуется стратегическим управлением и изучает данную проблематику самостоятельно.



978-920-2-51521-4