

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ**

**ВОСТОЧНО-СИБИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

**И.А.ПОДЕЛИНСКАЯ, М.В. БЯНКИН**

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ**

Учебное пособие

Издательство ВСГТУ  
Улан-Удэ, 2005

УДК 338.26 (075.8)  
ББК 65.9 (2) 29-21я73  
П 441

Печатается по решению редакционно-издательского совета ВСГТУ

РЕЦЕНЗЕНТЫ: доктор экономических наук, профессор  
Багинова В.М.

кандидат экономических наук, доцент  
Осодоева О.А.

И.А.ПОДЕЛИНСКАЯ, М.В. БЯНКИН

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ** Учебное пособие. – Улан-Удэ: Изд-во  
ВСГТУ, 2005. - 55 с.

В предлагаемом учебном пособии рассматриваются вопросы организации стратегического планирования на предприятии, излагаются содержание и методы стратегического планирования, подходы к разработке стратегических альтернатив и выбора стратегии.

Для студентов высших учебных заведений

---

Ключевые слова: планирование, стратегия, анализ, оценка, внешняя среда, внутренняя среда, системы, видение, миссия, цели, структура

ББК 65.9 (2) 29-21я73  
© Поделинская И.А. Бянкин М.В.  
© ВСГТУ, 2005 г.

## ВВЕДЕНИЕ

Термин «стратегическое планирование» появился на стыке 1960-70-х гг. для того, чтобы внести различия между текущим планированием на уровне производства и планированием, осуществляемым на высшем уровне. Необходимость такого различия диктовалась переходом к новой модели развития организации в условиях меняющейся среды, обеспечения ее эффективной и устойчивой работы. Актуальность нового подхода определяют следующие факторы:

- ❖ Во второй половине XX века число задач, обусловленных внутренними и внешними изменениями, многократно возрастало. Многие из них не могли быть решены традиционными методами.

- ❖ Расширились географические рамки деятельности национальных экономик, бизнес приобрел международный характер.

- ❖ Усилилась нестабильность внешней среды, что повысило вероятность внезапных стратегических изменений, их непредсказуемость.

- ❖ Возросла цена расплаты за неверный стратегический выбор, за ошибки неверного прогноза для организаций, выбирающий безальтернативный путь планирования.

Стратегическое планирование пришло на смену долгосрочному. Его преимуществом явилось то, что пространство деятельности организации, предприятия стало более объемным, так как наряду с элементами внутренней среды, на которых основываются традиционные формы планирования стратегическое планирование включает в себя следующие аспекты: экономические, политические и социальные факторы, потребности покупателей, действия конкурентов, научно-технологические изменения и т.д. Долгосрочные цели предприятий в стратегическом планировании уже не являются отображением условий текущей деятельности отдельных предприятий, а оказываются результатом анализа изменений в его внешней и внутренней среде. Концепция стратегического планирования позволяет выработать комплекс методов и средств, обеспечивающих адаптацию предприятий к быстроменяющимся условиям, дает возможность своевременно на них реагировать.

В процессе развития стратегического планирования создано большое число методов и моделей стратегического анализа, формальных способов решения задач. Однако в 80-х годах формальные методы стратегического планирования показали свою ограниченность в новых условиях. Основными причинами этого стали:

- во-первых, дальнейшее усиление неопределенности деловой среды, что выразилось в уменьшении предсказуемости изменений внешней среды. Стратегические схемы во многих случаях перестали соответствовать новому состоянию бизнеса;

- во-вторых, в восьмидесятые годы в теории и практике деловой жизни усилилось значение человеческого фактора - получила развитие концепция корпоративной культуры, приобрел популярность подход, называемый "внутрифирменной демократией". Обезличенные методы стратегического планирования вступили в противоречие с новыми течениями в менеджменте.

В настоящее время стратегическое планирование заняло свое место в ряду функций менеджмента, во многом оно приобрело новое содержание.

# ГЛАВА 1. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1. Структура стратегического планирования

На рис. 1. представлена принципиальная схема процесса стратегического планирования.

Стратегическое планирование можно рассматривать как динамическую совокупность шести взаимосвязанных управленческих процессов, логически вытекающих один из другого. В то же время существует устойчивая обратная связь и влияние каждого процесса на остальные.

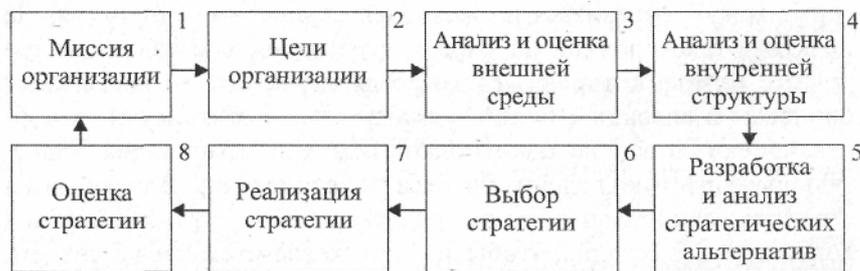


Рис. 1. Структура стратегического планирования

Процесс стратегического планирования включает:

- определение миссии предприятия, организации;
- формулирование целей и задач функционирования предприятия, организации;
- оценку и анализ внешней среды;
- оценку и анализ внутренней среды;
- разработку и анализ стратегических альтернатив;
- выбор стратегии.

Процесс стратегического управления (кроме стратегического планирования) включает также:

- реализацию стратегии;
- оценку и контроль выполнения стратегии.

## 1.2 Основные компоненты стратегического планирования

1. **Определение миссии организации.** Этот процесс состоит в установлении смысла существования фирмы, ее предназначения, роли и места в рыночной экономике. Он характеризует направление в бизнесе, на которое фирмы ориентируются, исходя из рыночных потребностей, характера потребителей, особенностей продукции и наличия конкурентных преимуществ.

2. **Формулирование целей и задач.** Для описания характера и уровня деловых притязаний, применяются термины "цели" и "задачи". Цели и задачи должны отражать уровень обслуживания потребителей. Они должны создавать мотивацию людей, работающих в фирме. Целевая картина должна иметь по крайней мере четыре типа целей:

- количественные цели;
- качественные цели;
- стратегические цели;

- тактические цели.

Цели для нижележащих уровней фирмы рассматриваются как задачи.

3. **Анализ и оценка внешней среды.** Обычно этот процесс считается исходным процессом стратегического планирования, так как он обеспечивает базу для выработки стратегии поведения.

Анализ среды предполагает исследование двух ее компонентов:

- макросреды;
- непосредственного окружения.

Анализ макроокружения включает изучение влияния на фирму таких компонентов среды, как:

- состояние экономики;
- правовое регулирование;
- политические процессы;
- природная среда и ресурсы;
- социальная и культурная составляющие общества;
- научно-технологический уровень;

Непосредственное окружение анализируется по следующим основным компонентам:

- покупатель;
- поставщик;
- конкуренты;
- рынок рабочей силы.

4. **Анализ и оценка внутренней среды:** Анализ внутренней среды позволяет определить те внутренние возможности и потенциал, на которые может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей. Анализ внутренней среды позволяет лучше уяснить цели фирмы и сформулировать ее миссию.

Внутренняя среда исследуется по следующим направлениям:

- кадровый потенциал;
- производство;
- финансы;
- маркетинг;
- организационная структура и т.п.

5. **Разработка и анализ стратегических альтернатив, выбор стратегии (этап 5, 6).** Здесь принимаются решения о том, как фирма будет достигать своих целей и реализовывать корпоративную миссию. Чтобы сделать эффективный стратегический выбор, руководители высшего звена должны иметь четкую, разделяемую всеми концепцию развития фирмы. Стратегический выбор должен быть определенным и однозначным.

6. **Реализация стратегии.** Выполнение стратегического плана является критическим процессом, поскольку в случае реального плана приводит фирму к успеху. Часто бывает и наоборот: хорошо проработанный стратегический план может "провалиться", если не принять мер по его реализации.

Случаи, когда фирмы оказываются не в состоянии осуществить выбранную стратегию, нередки. Причины этого:

- неверно проведенный анализ и ошибочные выводы;
- непредвиденные изменения во внешней среде;
- неумение фирмы вовлечь в реализацию стратегии свой внутренний потенциал.

Необходимо иметь четкий план действий по реализации стратегии, предусматривающий обеспечение плана всеми необходимыми ресурсами.

7. **Оценка и контроль стратегии.** На этом этапе обеспечивается обратная связь между процессом достижения целей, предусмотренных стратегическим планом, и

собственно самими целями.

Главная задача такого контроля - выяснить, в какой мере реализация стратегии приводит к достижению целей и миссии фирмы. Поэтому корректировка по результатам стратегического контроля может касаться как стратегии, так и целей фирмы, что принципиально отличает этот вид контроля от оперативного, при котором цели текущего плана являются незыблемыми.

## **Глава 2. АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ**

### **2.1. Цели и задачи анализа внешней среды**

Любое предприятие находится и функционирует в определенной среде. Внешняя среда является источником, питающим предприятие ресурсами, необходимыми для формирования и поддержания ее потенциала.

Предприятие находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Для этого существует разветвленная система различных связей. В качестве внешних связей следует понимать каналы поступления ресурсов от поставщиков и каналов сбыта продукции клиентам. Существуют связи со смежными предприятиями, конкурентами, союзами, органами государственного управления.

Следует иметь в виду, что ресурсы внешней среды неограничены. Кроме того, на них претендуют другие предприятия, находящиеся в этой же среде. Поэтому существует потенциальная опасность, что предприятие не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды. Задача стратегического планирования - обеспечить такое взаимодействие с внешней средой, которое позволяло бы поддерживать его потенциал на уровне, необходимом для нормального функционирования и развития. При этом внешняя среда исследуется, в первую очередь, для того, чтобы выявить возможности и угрозы, которые необходимо учитывать при постановке своих целей и их достижении.

Оценка внешней среды осуществляется для того, чтобы:

- выявить изменения, которые воздействуют на разные аспекты стратегии. Например, повышение цен на нефть и нефтепродукты может создать проблемы для предприятий, производящих автомобили.

- определить, какие факторы внешней среды могут представлять угрозу для фирмы. Например, контроль деятельности конкурентов позволяет руководству фирмы постоянно быть готовым к любым действиям конкурентов, их потенциальным угрозам;

- оценить, какие факторы внешней среды можно использовать для достижения стратегической цели. Это позволяет направить усилия фирмы в наиболее благоприятном для развития бизнеса направлении.

Анализ внешней среды помогает получить важные результаты:

- прогнозировать непредвиденные обстоятельства;
- разработать меры предупреждения неблагоприятных непредвиденных обстоятельств и угроз;
- помогает превратить потенциальные угрозы в выгодные возможности.

Роль анализа внешней среды заключается в получении ответа на вопросы:

- где находится организация по отношению к другим участникам бизнеса;
- где, по мнению высшего руководства, должна находиться предприятие в будущем;
- что необходимо сделать, чтобы предприятие переместилась из положения, в котором находится, в то положение, где его хочет видеть руководство.

Чтобы фирма могла результативно изучать состояние внешней среды, должна быть создана специальная система ее наблюдения и изучения.

Наиболее распространенными способами наблюдения являются:

- анализ материалов, опубликованных в книгах, журналах и других информационных изданиях;
- участие в конференциях;
- анализ опыта работы предприятия;

- изучение мнения сотрудников предприятия;
- проведение собраний, совещаний, "мозговых штурмов", различных конкурсов и т.д.

В процессе изучения важно вскрыть тенденции, характерные для изменения состояния отдельных параметров и попытаться предсказать направления их развития с тем, чтобы предвидеть ожидающие предприятия угрозы и преимущества в будущем.

## 2.2. Характеристика макроокружения

Стратегическое планирование рассматривает внешнее окружение как совокупность двух сред: макроокружения и непосредственного окружения. Кроме того, исследуется внутренняя среда.

Макроокружение создает общие условия существования фирмы. В большинстве случаев макроокружение не имеет специфического характера применительно к отдельно взятому субъекту хозяйствования, оно оказывает общее влияние на все субъекты. Тем не менее, степень влияния макроокружения на различные организации неодинакова, что обусловлено спецификой бизнеса, в котором действует фирма, внутренним потенциалом организации.

Рассмотрим эти факторы.

1. **Экономические факторы.** Текущее и прогнозируемое состояние экономики оказывает решающее влияние на деятельность субъектов хозяйствования. Поэтому важнейшие параметры экономики должны постоянно отслеживаться и прогнозироваться. Среди них важнейшими являются следующие: темпы инфляции или дефляции; уровень занятости трудовых ресурсов; международный платежный баланс; процентные и налоговые ставки; величина и динамика внутреннего валового продукта; производительность труда и т.д. Эти параметры оказывают на различные предприятия неодинаковое влияние: что для одного представляется экономической угрозой, другое воспринимает как возможность. Например, стабилизация закупочных цен на продукцию сельского хозяйства для ее производителей рассматривается как угроза, а для перерабатывающих предприятий - как выгода.

2. **Политические факторы** Политические факторы должны изучаться, чтобы высшее руководство предприятия имело ясное представление о политических намерениях органов государственной власти. Это важно для того, чтобы знать, какие государственные программы намерено предпринять правительство в области политики и экономики, в какой мере эти программы могут затронуть интересы конкретной фирмы, какие группы лоббирования существуют в государственном аппарате, какое отношение у правительства существует к различным секторам экономики и регионам страны, какие изменения в законодательной и нормативно-технической базе возможны и т.д.

В рамках стратегического планирования необходимо следить за нормативными документами республиканских и муниципальных органов власти, финансово-кредитной политикой государства, заключаемыми правительством международными соглашениями в области тарифов и торговли, направленными против других стран или заключенными с другими странами. Здесь важно знать, насколько эффективно правительство может проводить свою политику.

3. **Рыночные факторы.** В анализ рыночной среды входят многочисленные факторы: демографические факторы; жизненные циклы изделий и самих хозяйствующих субъектов; уровень конкуренции; уровень и динамика доходов и т.д. К примеру, повышение уровня жизни может создать спрос на товары для отдыха и развлечений. Удовлетворяя его, можно ожидать улучшения положения фирм, производящих товары для отдыха и развлечений: туристического снаряжения; компьютерных игр; парфюмерии и т.п. Провести четкую грань между экономическими и рыночными факторами сложно, но большинство авторов в области стратегического планирования выделяют эти группы

факторов, как самостоятельные.

**4. Технологические факторы.** Анализ этой сферы внешней среды позволяет своевременно выявить возможности, которые открывает для производства развитие науки и техники. Речь идет о возможности совершенствования, как продукции, так и технологии ее изготовления.

Одной из наиболее эффективных форм обновления продукции и технологии является рыночная форма научно-технологического обмена. Ее суть состоит в том, что лабораторные разработки, выполненные в наукоемких отраслях, поступают на рынок ноу-хау, где их покупают производители продукции. Такой подход приводит к революционным изменениям в технологии и технике различных товаров. Например, ЭВМ, часы, аудио- и видеотехнику в результате появления принципиально новой элементной базы. Для характеристики этого явления американский ученый Элвин Тоффлер в 70-е годы ввел специальные термин - "футурошок" (шок будущего), под которым понимается разрушительный процесс, возникающий в фирмах из-за воздействия слишком больших перемен за короткое время.

Не все предприятия в равной мере подвергаются воздействию НТП. Тем не менее, в рамках стратегического планирования они должны определить, какие факторы в технологической среде могут привести к созданию "футурошока", который может привести к его ликвидации. В качестве примера можно назвать разрушение отрасли, выпускающей бумажные пакеты, вследствие появления полиэтилена и стабилизации цен на нефть.

**Международные факторы.** Действие предприятия на международном рынке вызывает необходимость отслеживать сферу международного сотрудничества. Угрозы и новые возможности здесь могут возникнуть в результате: облегчения доступа к сырьевым ресурсам иностранных компаний или отечественных за рубежом; деятельности иностранных фирм; создания иностранных картелей (например, ОПЕК); изменения валютного курса; принятия политических решений в странах, выступающих в качестве иностранных инвесторов и т.д. Исследование этих проблем должно быть направлено на укрепление национального рынка, поиск правительственной поддержки и защиты против иностранных конкурентов.

**6. Социальные факторы.** Изучение социальных факторов направлено на то, чтобы уяснить влияние на бизнес следующих социальных явлений и процессов: отношение людей к работе и качеству жизни; существующие в обществе обычаи и традиции; разделяемые людьми ценности; менталитет общества; уровень образования; мобильность людей к перемене жизни и т.п. Изучение социальных факторов важно по двум причинам. Во-первых, потому, что они являются всепроникающими, т.е. обуславливающими внутреннюю среду предприятия. Во-вторых, потому, что они влияют на другие компоненты внешней среды и таким образом оказывают дополнительное влияние на фирму.

В качестве примера социального фактора, существенно влияющего на развитие экономики в нашей стране, можно назвать отношение людей к частному предпринимательству. Проведенные исследования показывают, что у населения существуют полярные взгляды на развитие частного бизнеса, что является сдерживающим фактором.

Заканчивая рассмотрение факторов макроокружения фирмы, необходимо отметить следующие обстоятельства:

Все параметры макроокружения взаимосвязаны. Изменения в одной области приводят к изменениям в другой. Например, изменения в политике оплаты труда (экономическая сфера) незамедлительно скажутся на настроении людей и их отношении к работе (социальная сфера). Поэтому в стратегическом планировании следует учитывать влияние не одного или нескольких факторов, а совокупное влияние всех факторов одновременно, что, естественно, затрудняет процесс анализа.

### 2.3. Характеристика непосредственного окружения

Анализ непосредственного окружения предусматривает исследование компонентов внешней среды, с которыми предприятие непосредственно контактирует в процессе хозяйственной деятельности. Важным здесь является то, что предприятие может оказывать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия, предотвращать появление угроз и создавать некоторые преимущества. Непосредственное окружение включает: покупателей продукции и услуг фирмы; поставщиков; конкурентов и рынок рабочей силы, контрактные аудитории.

Рассмотрим эти составляющие:

**1. Конкуренты.** Анализ конкурентов занимает особо важное место в стратегическом планировании. Данное исследование направлено на то, чтобы выявить сильные и слабые стороны конкурентов и на этой базе строить свою стратегию бизнеса.

К конкурентам относятся:

- внутриотраслевые конкуренты, т.е. фирмы, производящие аналогичную продукцию;
- фирмы, которые производят замещающий продукт;
- фирмы, которые могут войти на рынок (потенциальные конкуренты).

Кроме названных субъектов, к конкурентам можно отнести покупателей и поставщиков, которые могут заметно ослабить позицию фирмы.

Особое внимание при анализе должно быть уделено потенциальным конкурентам. Игнорирование угроз со стороны выходящих на рынок фирм зачастую является важнейшей причиной проигрыша в конкурентной борьбе. Поэтому анализ должен быть направлен на то, чтобы заранее планировать барьеры, противодействующие вхождению потенциальных конкурентов на рынок. К ним могут относиться: низкие издержки за счет больших объемов выпуска продукции; контроль за каналами распределения продукции; пользование местных (локальных) особенностей при производстве продукта и т.п. Однако любая из названных мер будет действенной только тогда, когда она является реальным барьером. Поэтому важно знать специфику работы потенциальных конкурентов, чтобы решить вопрос о том, какие барьеры могут помешать конкуренту прорваться на рынок.

Не меньшая опасность таится в деятельности производителей замещающей продукции. Чтобы бороться с конкурентами - производителями замещающей продукции в процессе стратегического планирования, нужно закладывать определенный потенциал, который бы позволил создать новый, более эффективный продукт нового типа.

Ни одна фирма не может себе позволить игнорировать любую реакцию своих конкурентов. Чтобы наметить соответствующие мероприятия в стратегическом плане при анализе конкурентов, необходимо ответить на четыре вопроса:

- удовлетворен ли конкурент своим настоящим положением;
- какие шаги в изменении своей стратегии может предпринять конкурент;
- в чем уязвимость конкурента;
- что может спровоцировать наиболее крупные и опасные ответные меры со стороны конкурента.

**2. Покупатели.** Задача данного анализа состоит в том, чтобы определить потребителей продукции данной фирмы. Это позволяет выяснить следующее: какой продукт нужен покупателю, на какой объем продаж может рассчитывать фирма; в какой мере покупатели привержены продукту фирмы; насколько можно расширить круг потенциальных покупателей; что ожидает продукцию фирмы в будущем и т.д.

Портрет покупателя может быть составлен по следующим характеристикам:

- социально-экономические (доходы, профессия и т.п.)
- демографические характеристики (возраст, пол, образование, сфера деятельности и т.п.);
- психографические характеристики (стиль жизни, мнения и т.п.)

- поведенческие характеристики (отношение к товару, восприятие цены, частота покупок в одном магазине и т.п.)

Фирма определяет, насколько сильны ее позиции, чтобы диктовать свои условия покупателю. Если фирма является монополистом, покупатель имеет ограниченную возможность в выборе нужного ему товара и, следовательно, его позиция по отношению к продавцу товара существенно ослаблена. И, наоборот, если у покупателя есть выбор, то позиции продавца товара более слабые, и он вынужден искать замену данному покупателю другим, который имел бы меньшую возможность в выборе продавца.

Положение покупателя на рынке, учитываемое при разработке стратегии фирмы, зависит от ряда факторов, среди которых наиболее важны следующие:

- соотношение степени зависимости покупателя от продавца со степенью зависимости продавца от покупателя ;
- объем закупок, осуществляемых покупателем;
- уровень информированности покупателя о состоянии рынка товара;
- наличие и объемы выпуска замещающих товаров;
- чувствительность покупателя к цене товара, которая определяется объемом закупок данного товара, ориентацией на определенное качество товара, экономическим положением покупателя, особенностью лиц, принимающих решение о покупке и т.п.

**3. Поставщики.** Анализ направлен на выявление факторов в деятельности поставщиков, снабжающих фирму сырьем, материалами, полуфабрикатами, топливом и т.п., от которых зависят себестоимость и качество выпускаемой продукции. Влияние поставщиков на деятельность фирмы недооценивать нельзя, поскольку они могут поставить фирму в сильную зависимость от себя.

Меру влияния поставщиков как конкурентов можно оценить следующими факторами:

- уровень специализации поставщиков;
- затраты, которые может понести поставщик при замене клиентов;
- возможность замены приобретаемых покупателями ресурсов другими;
- объем продаж поставщиков и т.д.

При изучении поставщиков необходимо исследовать:

- стоимость поставляемого товара, и тенденции ее изменения;
- гарантии качества поставляемого товара;
- временной график поставки;
- надежность поставщиков (пунктуальность, обязательность выполнения договорных обязательств и т.п.).

**4. Рынок рабочей силы.** Исследование рынка рабочей силы производится для того, чтобы выявить его потенциальные возможности в обеспечении фирмы квалифицированными кадрами. Здесь важно следующее:

- наличие на рынке труда необходимых фирме кадров определенной квалификации, пола, возраста и т.п.;
- анализ политики, проводимой профсоюзами, государством, объединениями нанимателей и т.п. в области занятости и оплаты труда;
- изучение стоимости рабочей силы и динамики ее изменения.

**5. Контактные аудитории.** Это средства массовой информации, общества потребителей, экологические общественные организации и т.п., которые оказывают существенное влияние на формирование благоприятного облика фирмы.

#### **2.4. Анализ и оценка внутренней среды фирмы**

Целью анализа внутренней среды фирмы является выявление слабых и сильных сторон в ее деятельности. Чтобы воспользоваться внешними возможностями, фирма должна иметь определенный внутренний потенциал. Одновременно надо знать и слабые

места, которые могут усугубить внешнюю угрозу и опасность. Процесс, при помощи которого осуществляется диагноз внутренних достоинств и недостатков, в стратегическом планировании называется управленческим обследованием. Оно представляет собой процесс исследования внутренней среды фирмы, предназначенный для выявления ее стратегических преимуществ и недостатков в бизнесе.

С целью обследования рекомендуется в процессе стратегического планирования изучить пять функциональных областей хозяйственной деятельности: маркетинг; финансы; производство; персонал; культуру и имидж фирмы.

Рассмотрим эти области.

**1. Маркетинг.** Данный анализ охватывает все процессы, связанные с планированием производства и реализации продукции и включает следующее:

- стратегию продукта;
- стратегию ценообразования;
- стратегию продвижения продукта на рынке;
- выбор рынков сбыта и систем распределения продукции.

При обследовании процессов маркетинга выделяются следующие объекты анализа:

- доля рынка и конкурентоспособность продукции фирмы;
- разнообразие ассортимента и качество продукции.

При обследовании процессов маркетинга выделяются следующие объекты анализа:

- доля рынка и конкурентоспособность продукции фирмы;
- разнообразие ассортимента и качество продукции;
- рыночная демографическая статистика (выявление влияния демографических изменений, возрастной или половой структуры на изменение потребностей);
- послепродажное и предпродажное обслуживание населения;
- эффективность сбыта, рекламы и продвижения товаров;
- прибыль от различных товаров и услуг;
- концентрация продаж на нескольких продуктах или нескольких покупателях;
- эффективность каналов сбора информации о рынке;
- жизненный цикл продуктов фирмы и возможность расширения продаж;
- каналы распределения: количество, охват, контроль;
- имидж и репутация товаров;
- ценовая политика, гибкость в установлении цен;
- возможность обслуживать те рынки, которые не могут обслуживать наши конкуренты;

- подвержена ли продукция сезонным колебаниям спроса, и в какой мере.

**2. Производство.** Важным элементом анализа достоинств и недостатков фирмы является производство. Сюда входят: изготовление продукции; снабжение и ведение складского хозяйства; обслуживание технологического парка; исследования и разработки. В западной литературе данный анализ получил название "анализ управления операциями". В ходе такого анализа должны быть получены ответы на следующие вопросы:

• Может ли фирма производить товары или услуги по более низкой цене, чем ее конкуренты?

• Какой доступ имеет фирма к новым материалам, зависит ли она от единственного или ограниченного количества поставщиков?

• Является ли производственный аппарат фирмы современным, хорошо ли он обслуживается?

• Направлена ли политика закупок на снижение величины материальных запасов и времени изготовления заказа (длительности производственного цикла);

- Обладает ли фирма эффективной системой контроля качества?

С этой целью анализируются все стадии производственного процесса, эффективность использования всех видов ресурсов, выявляются неиспользованные возможности и резервы снижения издержек производства. Особое внимание при этом

уделяется: затратам на приобретение сырья; эффективности использования производственных мощностей; эффективности цикла “научные разработки - проектирование - производство”; рациональности использования патентов, торговых марок; защите коммерческой тайны.

**3. Финансы.** Анализ финансового состояния является важнейшим этапом стратегического планирования. Постоянный финансовый контроль имеет свои преимущества и недостатки, которые определяют его место в стратегическом планировании.

К преимуществам финансового анализа можно отнести следующее:

- анализ финансовой деятельности позволяет выявить источники проблем;
- многие тенденции в финансовой деятельности носят устойчивый характер, что легко отразить в стратегическом планировании;
- финансовый анализ позволяет вскрыть и оценить проблемы не только на качественном, но и количественном уровне;
- состояние финансов отражает положительные и отрицательные стороны хозяйствования.

Финансовый контроль имеет следующие недостатки:

- на результаты финансового анализа может оказывать влияние субъективный фактор;
- быстрые изменения в технологии, рынках и экономике часто делают финансовый анализ бесполезным;
- разрыв между временем проведения финансового анализа и временем возникновения финансовой ситуации бывает достаточно большим, что не позволяет в ряде случаев принять своевременные меры по оздоровлению финансов;

В процессе финансового анализа кроме выявления резервов изучается следующее:

- возможность получения краткосрочных и долгосрочных кредитов;
- возможность использования альтернативных финансовых стратегий;
- величина капитала фирмы, его структура в сравнении с отраслевыми показателями и показателями конкурентов;
- структура и величина налогов;
- работа с собственниками имущества фирмы, инвесторами и акционерами;
- эффективность контроля за издержками;
- эффективность эккаунтинга.

При проведении финансового анализа могут применяться как универсальные, так и специальные методики.

**4. Персонал.** Кадровый анализ предусматривает выявление резервов в использовании кадрового потенциала фирмы. Изучение опыта работы, как процветающих фирм, так и фирм-банкротов показывает, что истоки серьезных проблем, как правило, кроются в людях.

Изучение кадрового потенциала позволяет выявить ряд проблем, которые могут быть устранены средствами стратегического планирования.

Анализ должен дать ответ на следующие вопросы:

- Какова подготовка и компетентность руководства фирмы?
- Насколько эффективна и конкурентоспособна система стимулирования труда в фирме?
- Как обеспечивается преемственность руководящих кадров?
- Насколько эффективна система подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров?
- Есть ли текучесть кадров среди ведущих руководителей и специалистов?
- Какова эффективность системы расстановки, оценки и продвижения кадров?
- Можно ли улучшить работу фирмы путем участия работников предприятия в управлении?

- Насколько понимают и разделяют цели и задачи фирмы ее сотрудники?

**5. Культура и имидж фирмы.** Сюда входят слабоформализуемые факторы, которые создают образ фирмы. Климат в фирме называется культурой фирмы, которая отражает преобладающие обычаи, нравы и верования. Высшее руководство должно использовать эту культуру в стратегическом планировании, чтобы привлечь в фирму работников определенного профиля, стимулировать определенный тип поведения, стимулировать клиентов к покупке товаров и т.п.

Культура и имидж подкрепляются или ослабляются репутацией фирмы.

Насколько удачными являются культура и образ фирмы, можно судить по ответам на следующие вопросы:

- Была ли фирма последовательна в реализации стратегии деятельности?
- Каково лицо фирмы среди других фирм в данной отрасли?
- Привлекает ли фирма известных специалистов?
- Насколько соответствуют товары и услуги фирмы ее рекламе?

После получения ответов на эти вопросы выявляются сильные и слабые стороны в работе с кадрами, определяются проблемы, требующие немедленного внимания со стороны высшего руководства в стратегическом планировании.

## 2.5 Определение критических точек организационной среды

Ознакомившись с общим строением организационной среды, фирма должна выделить из совокупности ее элементов те, которые являются для нее наиболее важными. Другими словами, уже на начальном этапе фирма должна определить пределы анализа среды.

На установление таких пределов влияют три основных фактора:

1. число и характер критических точек, то есть наиболее значимых элементов среды, изменяются от организации к организации;
2. анализ среды ограничен временными рамками: в коротком периоде фирма во многих случаях может сосредоточиться только на тех элементах, которые критически воздействуют на ее текущее функционирование, то есть на элементах рабочей среды, в длительном периоде у фирмы появляется возможность исследовать общий характер внешней среды;

Как показывает первый фактор, у каждой организации есть свой комплекс критических точек. Он зависит от размера организации, характера ее деятельности, выбранных ею целей, географических, исторических и прочих особенностей.

Размеры организации неоднозначно влияют на установление круга значимых факторов внешней среды.

С одной стороны, крупная организация имеет возможность *большого* контроля над окружающей средой, чем небольшая. Влияние крупной фирмы на окружающую среду может, в определенной степени, нейтрализовать воздействие внешнего мира на ее деятельность. Поэтому целый ряд элементов внешней среды представляются крупной организации менее значимыми, чем мелкой (например, у нее, как правило, стабильные, хорошо налаженные контакты с поставщиками, она менее уязвима перед конкурентами, имеет серьезные финансовые преимущества в плане освоения новых технологий и т.д.).

С другой стороны, крупные фирмы, *во-первых*, менее подвижны и гибки, чем небольшие, а потому должны хорошо ориентироваться в окружающей среде, для того чтобы суметь заранее приспособиться к будущим изменениям. Крупные фирмы несут большую социальную ответственность перед внутренними участниками, потребителями, обществом в целом; *во-вторых*, крупные фирмы могут расширить анализ внешней среды по сравнению с мелкими в связи с наличием у них серьезного экономического потенциала. Крупной фирме уже в текущем, коротком периоде становится возможно провести анализ не только рабочей, но и общей среды.

Этот фактор отражен в таблице 2.

Таблица 1

Значение анализа элементов организационной среды для организаций различных размеров

Размер организации	Степень значимости уровней в коротком периоде		
	высокая	средняя	низкая
Очень большая (мультинациональная компания)	Внутренняя Рабочая Общая	-	-
Большая (национальный гигант)	Внутренняя Рабочая Общая	-	-
Средняя	Внутренняя Рабочая	Общая	-
Маленькая	Внутренняя Рабочая	-	Общая
Очень маленькая	Внутренняя Рабочая	-	Общая

**Характер деятельности** фирмы также в большей степени влияет на оценку факторов среды и выбор критических точек. В таблице 3 показано, как реагируют две крупные фирмы различного профиля на одни и те же факторы внешней среды.

Таблица 2

Значение факторов внешней среды для фирм с различными производственными профилями

Факторы внешней среды	Значение фактора для определения стратегических позиций	
	Крупный производитель телефонного оборудования	Крупная нефтяная компания
Величина государственных капиталовложений	очень высокое	высокое
Технологические изменения	очень высокое	ниже среднего (за исключением электромобилей)
Социальные изменения	высокое (навыки телефонного общения)	высокое (наличие личных автомобилей)
Загрязнение окружающей среды	низкое	высокое
Политические риски (в странах Ближнего Востока)	низкое	высокое

**Цели** деятельности фирмы, в свою очередь, определяют специфику критических точек организационной среды. Если общим направлением деятельности выбрано развитие, фирма должна хорошо знать положение дел в отрасли, куда она собирается внедриться с новыми товарами, своих будущих конкурентов и покупателей, динамику технологических изменений и пр. Если же фирма стремится к выживанию за счет отказа

от выпуска неконкурентоспособных товаров, ей следует лучше ознакомиться с юридическими аспектами проблемы, формами регулирования отношений с "трудом" - наемными работниками и т.п.

### **Исторический период.**

В течение прошлого и первой половины нынешнего века фирмы работали в условиях стабильных и почти не подверженных изменениям рынков. Все, что происходило во внешней среде, не представлялось столь существенным для фирмы. Поэтому экономические организации действовали как замкнутые на себе, *закрытые системы*, которые были озабочены только своими внутренними проблемами. Приспособление к внешним условиям воспринималось фирмой как излишняя роскошь - ведь рынки были недостаточно насыщены товарами, существовали большие возможности для роста, проблемы конкурентной борьбы не стояли так остро, как в нынешних условиях.

В последние десятилетия резко возросло влияние внешней среды и бизнес вынужден сочетать анализ внутренних проблем с особо внимательным подходом к внешним аспектам своей деятельности. Большинство современных рынков перенасыщены товарами, конкуренция в предложении продуктов и услуг достигла особой остроты, правилом стало быстрое обновление товарных рынков и связанные с ним технологические изменения. Неотъемлемым элементом сегодняшней хозяйственной деятельности становится глобализация бизнеса, приобретение им международного характера. Особое значение для деятельности фирмы приобретает социально-политическая динамика.

Современные экономические организации - это **открытые системы**, внутренняя стабильность которых зависит от условий внешней среды.

Как с точки зрения внутренних и внешних аспектов можно оценить *среду российской экономической организации*?

С одной стороны, чем меньше развит рынок, тем менее насыщен он товарами, чем больше степень его монополизации, тем слабее учет действующими на этом рынке фирмами факторов внешней среды. Для огромного числа небольших, преимущественно коммерческих, российских фирм проблема насыщенного, остроконкурентного рынка сегодня становится актуальной, и эти организации должны весьма внимательно учитывать факторы внешней среды.

С другой стороны, для *любой* российской фирмы, как крупного монополиста, так и мелкого коммерческого банка, проблема внешней среды очень актуальна из-за воздействия трех глобальных факторов.

- политического - У различных политических сил, стремящихся к власти, разное отношение к бизнесу - не только в частности, например в вопросах косвенного регулирования деловой сферы (налоговые ставки, кредитные отношения и т.д.), но и в основном подходе, определяющем соотношение государственного и частного бизнеса, сферы предпринимательской деятельности, возможность прямого контроля над фирмами;
- социального - резкое расслоение населения по уровням доходов привело к сжатию первичного, потребительского спроса на рынках конечных продуктов. Это влечет за собой сокращение вторичного спроса, то есть спроса фирм, предприятий на рынках экономических ресурсов - средств производства, сырья и т.д. Кроме того, социальное расслоение означает создание различных сегментов потребительского рынка -рынка для богатых и рынка для бедных, что ставит проблему выбора предприятием своей товарной политики;
- экономического, когда ситуация спада в российской экономике существенно ухудшила перспективы роста российских предприятий, снизила возможности накопления капитала, необходимого для новых вложений.

## 2.6 Формирование базы данных о внутренней и внешней среде организации

Когда определены наиболее значимые факторы среды организации, необходимо получить о них всю возможную информацию.

**Техника формирования базы данных.** Определение информации о критических точках среды можно осуществить следующими способами:

- *сканирование* среды (поиск уже сформированной информации, той, которая существует в ретроспективе);
- *мониторинг* среды (отслеживание текущей, вновь появляющейся информации);
- *прогнозирование* (попытка создать информацию о будущем состоянии среды).

Отслеживание информации осуществляется в рамках трех главных типов систем получения информации.

1. Иррегулярные системы. Распространены в исследованиях особых ситуаций. Действуют обычно в условиях продолжающегося кризиса среды (например, как нехватка энергии, или политическое потрясение, вызванное отставкой правительства). Фокусируются в прошлое, чтобы найти события, подобные данным. Могут быть применены для краткосрочной реакции на кризис в организации

2. Регулярные (периодические) системы. Для них характерен ежегодный обзор событий. Результаты периодических исследований применяются менеджментом при принятии рабочих решений. Здесь также преобладает ретроспективный момент, хотя проявляется некоторое внимание к будущему.

3. Системы непрерывного обзора. Постоянно исследуют значимые элементы среды организации. В большей степени ориентированы на будущее. Используют методы прогнозирования. Их применение ограничено нехваткой средств у организации, а также недостатках информации.

### **Характер информации о среде, необходимой " для разработки стратегии**

Прежде чем приступить к поиску информации, фирма должна определить круг вопросов по каждому из значимых элементов внутренней и внешней среды.

### **Примерный перечень признаков для характеристики внутренней среды**

<b>Производство</b>	Размеры и мощности
	Тип и возраст оборудования
	Источники поставок
	Тенденции производительности
	Инновационные возможности
	Нормирование работ
	Уровень брака
<b>Маркетинг</b>	Номенклатура продукции
	Качество продуктов
	Размеры и доля рынка
	Качество маркетинговых исследований
	Эффективность применения рекламы
<b>Финансы</b>	Организация продаж и сервиса
	Активы
	Валовые накопления
	Доходность
	Источники денежных поступлений
Показатели баланса	

<b>Управление персоналом</b>	Программы обучения Процедуры привлечения и отбора кадров Анализ трудовых операций Содержательность работы Система вознаграждений
<b>Организационная структура Власть и лидерство</b>	Характер делегирования полномочий Тип организационной структуры Отношения между менеджерами и рабочими Характер власти Эффективность менеджмента

Аналогичным способом можно составить перечень вопросов для *обзора внешней среды*.

## 2.7 Оценка информации о внутренней и внешней среде

Оценка информации является заключительным этапом анализа организационной среды. Итоги оценки используются в качестве основы для стратегического анализа и определения возможных вариантов стратегии.

Основной целью оценки информации является выяснение отрицательных и положительных воздействий среды на будущую деятельность фирмы.

Существует несколько распространенных методов оценки. Среди них **метод "5 x 5"**. Метод "5 x 5" для определения наиболее значимых элементов внешней среды был предложен в 1984 г. А.Х. Меском. Он включает в себя пять вопросов о пяти факторах внешней среды.

1. Если вы обладаете информацией о факторах внешней среды, назовите хотя бы 5 из них.
2. Какие 5 факторов внешней среды представляют для вас наибольшую опасность?
3. Какие 5 факторов из планов ваших конкурентов вам известны?
4. Если вы уже определили направление стратегии, какие 5 факторов могли бы стать наиболее важными для достижения ваших целей?
5. Назовите 5 внешних пространств, включающих возможность изменений, которые могли бы стать благоприятными для вас.

Для того чтобы дать достоверные ответы на каждый из 5 вопросов, необходимо собрать уже существующую информацию об организационной среде и попытаться дать прогнозы ее будущего состояния.

Другой метод оценки может представлять собой перечень из четырех вопросов, включающий основные критерии оценки влияния каждого значимого фактора среды на будущее организации.

1. Как (положительно или отрицательно) данный фактор может повлиять на положение организации?
2. Какова вероятность усиления этого фактора, можно ли будет его проследить?
3. Насколько велико будет воздействие фактора на организацию?
4. Когда воздействие этого фактора на организацию может ослабнуть? В ближайшее время? В среднесрочном периоде? Через длительное время?

Ответы на эти вопросы предоставлены матрицей "вероятность усиления фактора - воздействие фактора на организацию" (рис. 2), предложенной Дж. Х. Вилсоном.

Вероятность	высокая	средняя	низкая
Воздействие			
Высокое	Высокое фактора	значение	среднее
Среднее	для организации	значение	низкое
Низкое	фактора	значение	фактора

Рис. 2. Матрица "вероятность усиления фактора - воздействие фактора на организацию "

Если в соответствии с матрицей значение фактора оказывается высоким, ему должно быть уделено особое внимание при разработке стратегии.

Во внешней среде постоянно протекают процессы изменений. Одна часть этих процессов открывает новые возможности для предприятия, создает для него благоприятные условия. Другая часть, наоборот, создает дополнительные трудности и ограничения. Чтобы успешно выживать в долгосрочной перспективе, фирма должна уметь прогнозировать трудности и новые возможности. Поэтому при стратегическом планировании, изучая внешнюю среду, необходимо выяснить, какие угрозы и какие возможности таит в себе внешняя среда.

Но для того чтобы справляться с угрозами и использовать возможности, не достаточно только знать их. Можно знать об угрозе, но не иметь возможности противостоять ей. Можно знать об открывающихся новых возможностях, но не обладать потенциалом для их реализации и, следовательно, не суметь их использовать. Этот потенциал характеризует сильные и слабые стороны фирмы, возможность ее успешного существования. Поэтому при анализе внутренней среды необходимо выявить, какие сильные и слабые стороны имеют отдельные структурные подразделения фирмы и фирма в целом..

Таким образом, проводимый в стратегическом планировании анализ направлен на выявление угроз и возможностей, которые могут возникнуть во внешней среде по отношению к фирме, сильных и слабых сторон, которыми обладает фирма. Именно для решения этой задачи и разработаны определенные приемы анализа среды, которые применяются в стратегическом планировании.

Применяемый для анализа среды метод SWOT (аббревиатура от первых букв английских слов: Strength (сила), Weak (слабость), Opportunity (возможности), Threat (угрозы)) является довольно широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды. Метод SWOT дает возможность установить связи между сильными и слабыми сторонами, которые присущи организации, внешними угрозами и возможностями. Методология предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, угроз и возможностей, а затем связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для определения стратегии фирмы. (табл.3)

Таблица 3

## Оценка факторов среды

Фактор среды	Сила	Слабость	Возможности	Угрозы
I. Внутренняя среда				
1.1. Компетентность персонала	X			
1.2. Наличие финансовых ресурсов	X			
1.3. Ухудшающаяся конкурентная позиция		X		
II. Внешняя среда				
2.1. Правительство вводит более высокие таможенные пошлины				X
2.2. Льготное налогообложение			X	
2.3. Получение госзаказа			X	

\*X— оценка события в рамках метода SWOT.

После того как конкретный список слабых и сильных сторон организации, а также угроз и возможностей составлен, наступает этап установления связей между ними. Для этого составляется матрица SWOT, показанная на рис. 3.

	Возможности	Угрозы
	1. 2. 3. . .	1. 2. 3. . .
Сильные стороны	Поле "СИВ"	Поле "СИУ"
1. 2. 3. . .		
Слабые стороны	Поле "СЛВ"	Поле "СЛУ"
1. 2. 3. . .		

Рис. 3. Матрица "SWOT"

В левой части матрицы выделяют два раздела (сильные стороны, слабые стороны), в которые вписываются все выявленные на первом этапе анализа сильные и слабые стороны организации. В верхней части матрицы также выделяются два раздела (возможности и угрозы), в которые вписываются все выявленные возможности и угрозы.

На пересечении разделов образуются четыре поля:

- • поле "СИВ" (сила и возможности);
- • поле "СИУ" (сила и угрозы);
- • поле "СЛВ" (слабость и возможности);
- • поле "СЛУ" (слабость и угрозы).

На каждом из данных полей исследователь должен найти парные комбинации и

выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации.

На основе анализа находящихся в поле "СИБ" следует разрабатывать стратегию использования сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде.

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

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

Наконец, для пар, находящихся на поле "СЛУ", организация должна выработать такую стратегию, которая позволила бы ей избавиться от слабых сторон и попытаться предотвратить возникшую 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 создать у организации дополнительную сильную сторону в том случае, если конкуренты не устранили эту же угрозу.

Для успешного применения методологии SWOT анализа окружения организации важно уметь не только вскрыть угрозы и возможности, но и попытаться оценить их с точки зрения того, сколь важным для организации является учет в стратегии своего поведения каждой из выявленных угроз и возможностей.

Для оценки возможностей применяется метод позиционирования каждой конкретной возможности на матрице возможностей (рис. 4). Данная матрица строится следующим образом: сверху отражается степень влияния возможности на деятельность организации (сильное влияние, умеренное влияние, малое влияние); сбоку указывается вероятность того, что организация сможет воспользоваться возможностью (высокая вероятность, средняя вероятность, низкая вероятность).

		Влияние возможностей		
		Сильное влияние	Умеренное влияние	Малое влияние
Вероятность использовать возможность	Высокая вероятность	Поле "ВС"	Поле "ВУ"	Поле "ВМ"
	Средняя вероятность	Поле "СС"	Поле "СУ"	Поле "СМ"
	Низкая вероятность	Поле "НС"	Поле "НУ"	Поле "НМ"

Рис. 4. Матрица влияния возможностей

Полученные внутри матрицы девять полей возможностей имеют разное значение для организации.

Возможности, попадающие на поля "BC", "BY" и "CC", имеют большое значение для организации, и их надо обязательно использовать.

Возможности же, попадающие на поля "CM", "HY" и "HM" практически не заслуживают внимания организации.

В отношении возможностей, попавших на оставшиеся поля, руководство должно принять позитивное решение об их использовании, если у организации имеется достаточно ресурсов.

Похожая матрица составляется для оценки угроз (рис. 5.). Сверху отражаются возможные последствия для организации, к которым может привести реализация угрозы (разрушение, критическое состояние, тяжелое состояние, "легкие ушибы"). Сбоку указывается вероятность того, что угроза будет реализована (высокая вероятность, средняя вероятность, низкая вероятность).

Те угрозы, которые попадают на поля "BP", "BK" и "CP", представляют очень большую опасность для организации и требуют немедленного и обязательного устранения.

Угрозы, попавшие на поля "BT", "CK" и "HP", также должны находиться в поле зрения высшего руководства и быть устранены в первую очередь.

		Воздействие угроз			
		Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	"Легкие ушибы"
Вероятность реализации угрозы	Высокая вероятность	Поле "BP"	Поле "BK"	Поле "BT"	Поле "BL"
	Средняя вероятность	Поле "CP"	Поле "CK"	Поле "CT"	Поле "CL"
	Средняя вероятность	Поле "HP"	Поле "HK"	Поле "HT"	Поле "HL"

Рис. 5. Матрица угроз

К угрозам, находящимся на полях "HK", "CT" и "BL", требуется внимательный подход.

Задачи, попавшие на оставшиеся поля угрозы, также не должны выпадать из поля зрения руководства организации. Оно должно постоянно следить за их развитием.

Наряду с методами изучения угроз, возможностей, сильных и слабых сторон организации для анализа среды может быть применен метод составления ее профиля. Его целесообразно применять для определения профиля макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды. С помощью этого метода удастся оценить относительную значимость для организации отдельных факторов среды.

Таблица 4

## Профиль среды

Факторы среды	Важность для отрасли А	Влияние на организацию В	Направленность влияния С	Степень важности $D=A \times B \times C$
1.	2.	3.	4.	5.

Метод определения профиля среды состоит в следующем. В таблицу профиля среды (табл. 4) выписываются отдельные факторы среды. Каждому из факторов экспертным образом дается:

1) оценка его важности для отрасли по шкале (3 - сильное значение, 2 - умеренное значение, 1 - слабое значение);

2) оценка его влияния на организацию по шкале (3 - сильное влияние, 2 - умеренное влияние, 1 - слабое влияние, 0 — отсутствие влияния);

3) оценка направленности влияния по шкале (+1 - позитивная направленность, -1 - негативная направленность).

Три экспертные оценки перемножаются, и получается интегральная оценка, показывающая степень важности фактора для организации. По этой оценке руководство может заключить, какие из факторов среды имеют более важное значение для фирмы при составлении стратегического плана.

**Вопросы для контроля знаний.**

1. Каковы цели анализа внешней среды?
2. Охарактеризуйте факторы макросреды организации.
3. Охарактеризуйте факторы непосредственного окружения организаций
4. Охарактеризуйте внутреннюю среду организации по областям деятельности:
  - Маркетинг, производство;
  - Финансы;
  - Персонал, имидж фирмы.
5. Что подразумевает понятие «критические точки внутренней среды организационной среды»?
6. От чего и как зависят критические точки организационной среды?
7. Какие факторы определяют значимость внешней среды для российских фирм?
8. В чем сущность метода оценки внешней среды, получившей название «5×5»?
9. В чем сущность матрицы Дж. Вилсона в оценке среды?
10. В чем сущность оценки SWOT в оценке среды?
11. Для каких целей строится матрица возможностей?
12. Для каких целей строится матрица угроз?

### **Глава 3. ОПРЕДЕЛЕНИЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДВИЖЕНИЯ: ВИДЕНИЕ, МИССИЯ, ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ**

После того как анализ внутренней и внешней среды завершен, фирма определяет основные ориентиры своей деятельности, основанные на итогах предыдущего этапа. Иногда определение целей в стратегическом планировании предшествует анализу среды. Такая практика имеет свой смысл: само существование экономической организации предполагает, что у нее есть некоторые цели и мотивы жизнедеятельности.

Всю совокупность ориентиров деятельности фирмы можно разделить на три основных типа:

1. *идеалы* - ориентиры, которые мы не рассчитываем достичь в обозримом периоде, но допускаем приближение к ним;
2. *цели* - наиболее общие ориентиры деятельности фирмы в плановом периоде, достижение которых предполагается в полном объеме или в своей большей части;
3. *задачи* - конкретные, количественно измеряемые ориентиры, описания серии рабочих функций, определяющие форму и время выполнения задания.

Разработка стратегии предполагает определение идеалов и целей. В рамках оперативного планирования фирма намечает конкретные задачи для каждого из участков работы.

К идеалам экономической организации можно отнести ее видение.

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

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

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.

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

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

**ПРИМЕР:**

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

Видение Xerox: «От копировальной техники — к офису будущего».

Обладание видением является условием мотивации, способствует решению долгосрочных задач предприятия.

### 3.1 Определение миссии организации

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

Миссия детализирует статус предприятия и обеспечивает ориентиры для выработки целей и стратегий на различных организационных уровнях. Основные компоненты миссии:

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 табл. 5.

Таблица 5

Компоненты миссии организации

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

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

- широкий;
- узкий.

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

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

**ПРИМЕР:**

Миссия опытно-конструкторского бюро:

«Наша деятельность направлена на сохранение и развитие научно-технического потенциала отрасли, поддержание высокого уровня разработок, создание новых рабочих

мест и культуры производства, сохраняющей и защищающей окружающую среду».

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

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

**ПРИМЕР:**

Миссия концерна (АВПК) «Сухой»:

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

Узкозаданная 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 скоординированных методов осуществления стратегий.

Правильно сформулированная миссия наряду с общим смыслом обязательно несет в себе что-то, что делает ее уникальной в своем роде, характеризующей именно ту организацию, в которой она была выработана.

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

Во-первых, миссия является базисом, точкой опоры для всех плановых, решений организации, для дальнейшего определения ее целей и задач.

Во-вторых, миссия создает уверенность, что организация преследует непротиворечивые, ясные, сравнимые цели.

В-третьих, миссия помогает сосредоточить усилия работников на выбранном направлении, объединяет их действия.

В-четвертых, миссия создает понимание и поддержку среди внешних участников организации (акционеров, финансовых фирм и т.д.), тех, кто заинтересован в ее успехе.

### **3.2 Цели экономической организации**

Цели, в отличие от миссий, выражают отдельные конкретные направления деятельности организации.

Важность определения целей связана с тем, что они:

- являются фундаментом для процесса менеджмента в целом: планирования, организации, мотивации, контроля;
- определяют способы повышения эффективности организации;
- лежат в основе принятия любого делового решения;
- служат руководством для формирования конкретных плановых показателей.

**Типы целей в организации.** Цели организации делят на экономические и неэкономические.

1. К *неэкономическим* можно отнести социальные цели, например улучшение условий труда. Иногда неэкономические цели могут отличаться от ожиданий некоторых внутренних или внешних сил организации. Так как затраты на реализацию неэкономических целей не создают краткосрочной прибыли. Однако организация не

должна забывать о формулировании неэкономических целей, поскольку всякая фирма – это не просто деловая структура, нацеленная на получение прибыли, но и сообщество людей с присущими им человеческими потребностями. Люди – это самый важный фактор успеха организации, поэтому нельзя забывать об их интересах.

2. *Экономические цели* организации, выраженные в показателях хозяйственной деятельности, можно, в свою очередь, разделить на *количественные и качественные*.

Пример количественной цели – увеличение доли рынка фирмы до 10% к 2003 году.

Пример качественной цели – достижение фирмой технологического превосходства в отрасли.

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

К числу основных характеристик целей относятся:

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

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

• **Достижимость.** Цели устанавливаются так, чтобы они не превышали возможности предприятия. Установление недостижимых целей блокирует стремление работников к успеху и снижает мотивацию труда.

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

Недостаточное внимание к процессу установления целей или, наоборот, выдвижение недостижимых целей наносит ущерб предприятию. Так, широко провозглашенная многими российскими предприятиями в процессе перестройки цель — «сохранение трудового коллектива» — привела к снижению мотивации труда.

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

ПРИМЕР:

Конкретные цели в различных областях деятельности:

• **маркетинг** — ежегодно предлагать на рынок новый товар; расширить число потребителей на 10%;

• **финансы** — увеличить рентабельность с 10 до 12% к концу года;

• **кадры** — ввести систему участия в прибыли к концу второго года.

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

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

### 3.3 Построение иерархии целей

Число и разнообразие целей и задач менеджмента требуют системного подхода к определению их состава. В качестве удобного апробированного на практике инструмента можно использовать модель в виде дерева целей (рис. 6).

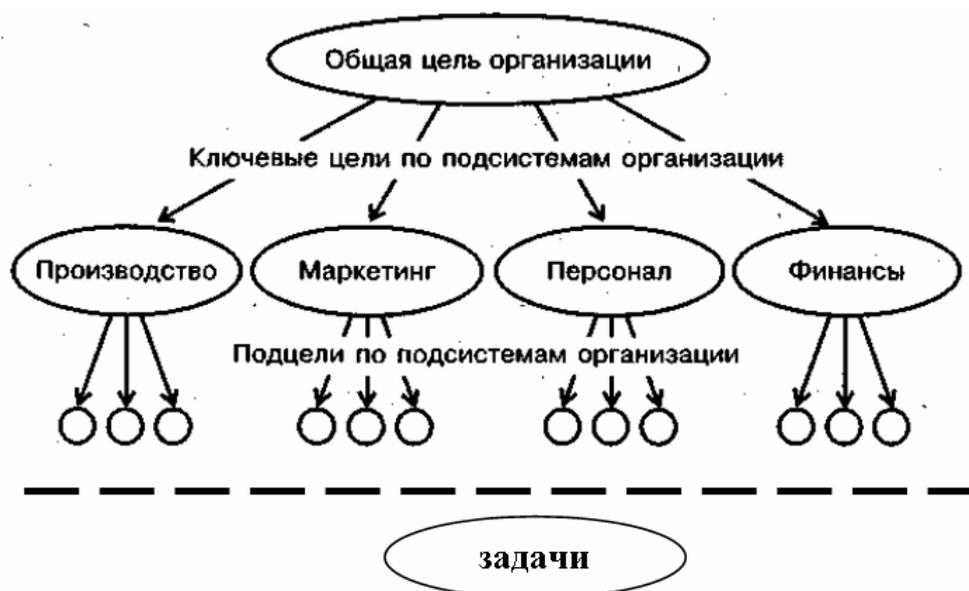


Рис. 6. Иерархия целей организации

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

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

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

### 3.4 Пространство определения целей.

Деятельность экономической организации объективно очень разнообразна, поэтому, как указывает известный специалист по менеджменту П.Ф. Дракер, организация не может быть сосредоточена на единственной цели, а должна определить несколько наиболее значительных ориентиров действий.

Выделяют восемь ключевых пространств, в рамках которых организация определяет свои цели.

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

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

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

3. **Производительность.** Организация 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.

4. **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.

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

6. **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. Ведь краткосрочная прибыль - это чаще результат везения» предпринимательского "чутья" и таланта. 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.

7. **Персонал: выполнение трудовых функций и отношение к работе.** Бизнес должен признать свою ответственность перед ра-1ботниками, добиться того, чтобы цели эффективно отражали способы мотивации людей, занятых в организации. Многие деловые фирмы в России хорошо понимают необходимость таких действия определяют в качестве целей более высокую зарплату, более интересное и насыщенное содержание работы, лучшие условия труда и профессионального общения, возможности быстрого развития работников. Результаты достижения этих целей проявляют себя также в долгосрочном периоде.

8. **Социальная ответственность,** понимаемая как обязанность бизнеса способствовать благосостоянию общества. Несмотря на длительные разговоры о социальной ответственности, еще несколько лет назад установка подобных целей вызывала возражений у экономистов консервативного толка. Так, известный американский экономист М. Фридмен утверждал, что у бизнеса не может быть иных целей, кроме получения прибыли, и в этом заключается его социальная ответственность, поскольку продуктивная работа отдельных фирм создает предпосылки для роста совокупного продукта общества, а значит, более высокого уровня жизни в стране. Сегодня общепризнано то, что бизнес должен благотворно воздействовать на общественную жизнь не только узко, в смысле увеличения возможностей для материального роста, но и широко, соответствуя общепринятым общественным ценностям, обеспечивая общество качественными товарами и услугами, формируя благоприятную экологическую среду, принимая участие в решении острых социальных проблем и т.д.

Какое из восьми ключевых пространств установления целей является решающим? Какого рода цели можно считать наиболее важными? Многолетняя научная дискуссия и опросы, проведенные в фирмах, показали приблизительно одни и те же результаты.

Специалисты по планированию пришли к общему мнению, что наиболее значимыми являются *финансовые цели*, а если точнее - прибыль, показатели доходности. Прибыль занимает лидирующее положение в иерархии целей экономической организации.

\* *Опрос, проведенный в 193 компаниях различных отраслей американской экономики, подтвердил первостепенное значение прибыли как цели деятельности фирмы (табл. 6).*

Таблица 6

Ранжирование целей

Вид целей	Количество компаний, ставящих эти цели (в % от общего числа)
Прибыльность (рентабельность, доходность)	89
Рост	82
Доля рынка	66
Социальная ответственность	65
Благосостояние наемных работников	62
Качество продуктов и услуг	60
Научные исследования и разработки	54
Диверсификация	31
Производительность	50
Финансовая стабильность	49
Ресурсная стабильность	39
Развитие системы менеджмента	35
Превращение в международную компанию	29
Консолидация	17
Другие цели	18

**Формирование показателей прибыльности.** Показатели прибыльности (доходности, рентабельности) могут иметь различные названия и форму расчета. В следующей таблице охарактеризованы наиболее распространенные из них (табл.7).

Какой из показателей является наиболее подходящим для определения ключевой цели фирмы? Многие исследователи полагают, что это чистый доход на акционерный капитал, поскольку доход в наибольшей степени выражает интересы владельцев фирмы - акционеров. Распространенным является и другой взгляд, отдающий предпочтение обороту на вложенный капитал, так как именно этот показатель тесно связан с эффективностью внутренней деятельностью организации.

Как определить оптимальный размер будущей прибыли? Традиционным является утверждение о том, что фирма должна максимизировать свою прибыль. Существует не менее традиционный рецепт: максимум прибыли может быть получен в точке равенстве предельных издержек и предельного дохода. Однако известный специалист по планированию А.Дж. Стейнер и вслед за ним другие исследователи полагают: на практике невозможно точно определить точку этого равенства. Более того, максимизация прибыли как цель деятельности одновременно означает существенное повышение риска. Любой акционер хочет получать

стабильную прибыль на протяжении ряда лет, а повышенный риск деятельности снижает возможности получения долгосрочной прибыли.

Таблица 7

Показатели прибыльности

Цели	Описание	Способ расчета
Коэффициент чистой прибыли (чистый предельный доход) ЧПД	Показывает величину чистой прибыли в сравнении с величиной дохода, полученного от продаж продукции	$\frac{\text{чистая прибыль}}{\text{доход от продаж}}$
Оборот на вложенный капитал (прибыльность вложенного капитала (инвестиции) ОВК)	Показывает величину чистой прибыли в сравнении с затратами капитала (величиной общих активов фирмы)	$\frac{\text{чистая прибыль}}{\text{общие активы фирмы}}$
Чистый доход на акционерный капитал ЧДА	Показывает величину чистой прибыли в сравнении с акционерным капиталом (или разницей между активами и пассивами (обязательствами) фирмы)	$\frac{\text{чистая прибыль}}{\text{активы-пассивы (акционерный капитал)}}$

Устанавливая планку будущей прибыли, нужно иметь в виду, что величина прибыли и вероятность ее получения находятся в обратной зависимости, что показывает кривая "результат- риск" (рис. 7).

Двигаясь вдоль по кривой, можно определить приемлемое соотношение между показателем прибыли и степенью риска. Обычно фирмы выбирают "средний", "приемлемый" уровень прибыли. Очевидно, что с течением времени кривая "результат - риск" будет смещаться вверх, что обусловлено информационными факторами.

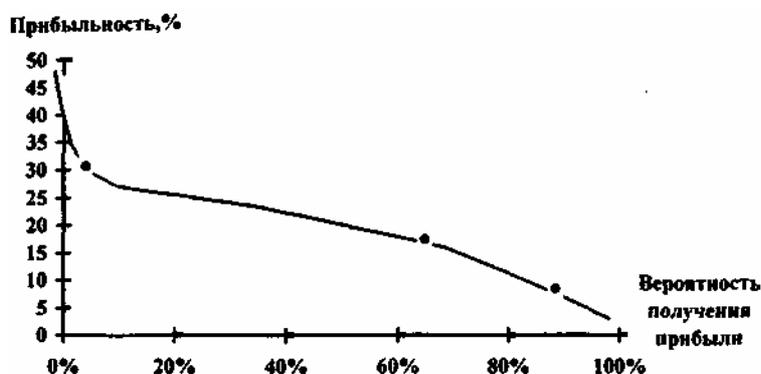


Рис. 7. Величина прибыли (в % к акционерному капиталу) ЧДА

На практике наиболее приемлемым способом определения уровня прибыли является выбор показателей на основе сравнения результатов деятельности фирмы с

результатами фирм в других отраслях и подобных фирм в данной отрасли. Так, фирма "Большой бутерброд" может сравнить свои показатели прибыли с аналогичными показателями фирмы, производящей строительные материалы, с уровнем прибыли сети ресторанов "Русское бистро", а также со среднеотраслевыми показателями по ресторанной индустрии.

### **Вопросы для контроля знаний**

1. На какие группы распределяется совокупность ориентиров деятельности фирмы?
2. Понятие миссии организации с позиций широкого, узкого подходов?
3. перечислите основные компоненты миссий.
4. Сформулируйте основные характеристики целей организаций.
5. В чем сущность иерархии целей?
6. В рамках, каких основных пространств организация определяет свои цели?
7. Дайте характеристику основных показателей прибыльности организации.

## Глава 4. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ В ОРГАНИЗАЦИИ

Стратегический анализ - это средство преобразования базы данных, полученных в результате анализа среды, в стратегический план организации.

К инструментам стратегического анализа относятся формальные модели, количественные методы, анализ, учитывающий специфику организации.

Стратегический анализ может быть разделен на два основных этапа:

1. сравнение намеченных фирмой ориентиров и реальных возможностей, предлагаемых средой, анализ разрыва между ними;
2. анализ возможных вариантов будущего фирмы, определение стратегических альтернатив.

Когда стратегические альтернативы определены, фирма ступает к завершающему этапу разработки стратегии - выбору определенного варианта стратегии и подготовке стратегического плана.

### 4.1 Анализ разрыва

Анализ разрыва - простой, но эффективный метод стратегического анализа. Его цель - определить, существует ли разрыв между целями фирмы и ее возможностями и, если да, установить, как "заполнить" его (рис. 8).

Алгоритм анализа разрыва:

- определение основного интереса фирмы, выраженного в терминах стратегического планирования (например, в увеличении числа продаж);
- выяснение реальных возможностей фирмы с точки зрения текущего состояния среды и предполагаемого будущего состояния (через 3, 5 лет);
- определение конкретных показателей стратегического плана, соответствующих основному интересу фирмы;
- установление разницы между показателями стратегического плана и возможностями, диктуемыми реальным положением фирмы;
- разработка специальных программ и способов действий необходимых для заполнения разрыва.

Другой способ применения анализа разрыва - это определения разницы между наиболее высокими ожиданиями и самыми скромными прогнозами. Например, если высшее руководство рассчитывает на реальную ставку оборота на вложенный капитал в 20%, но анализ показывает, что наиболее реалистичной величиной будет 15%, требуются обсуждение и принятие мер по заполнению разрыва 5%.

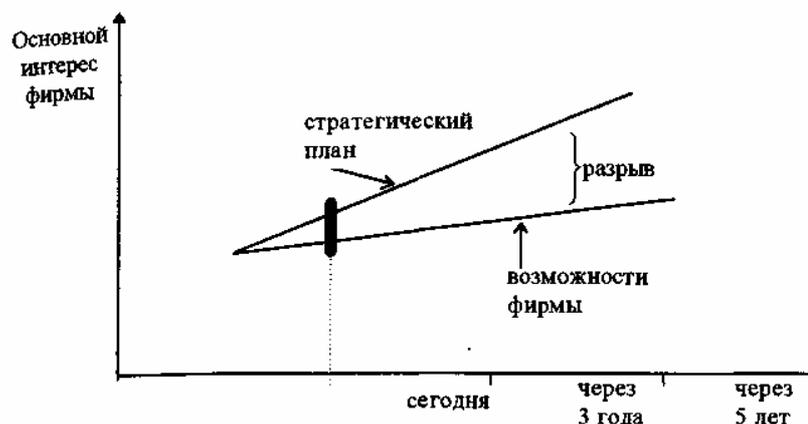


Рис.8. Схема анализа разрыва

Заполнение можно произвести несколькими способами, например:

- за счет роста производительности и достижения желаемых 20%;
- за счет отказа от более амбициозных планов в пользу 15%;

Следующие методы стратегического анализа обычно применяются для определения стратегических альтернатив, возможных вариантов стратегического плана.

#### 4.2 Анализ динамики издержек и кривая опыта

Одна из классических моделей стратегий разработана в 1926 году. Она связывает определение стратегии с достижением преимущества в издержках. Предполагает, что каждый раз, когда объем производства удваивается, затраты на создание единицы продукции уменьшаются на 20% (рис. 9).

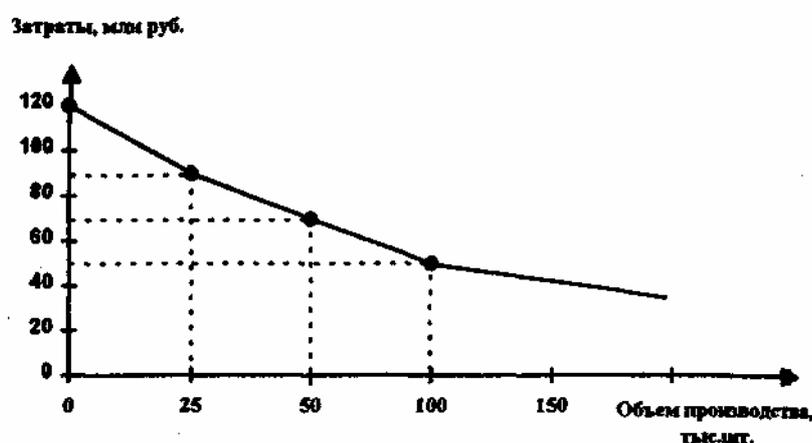


Рис. 9 Кривая опыта

Снижение затрат при увеличении объема производства обусловлено комбинацией следующих факторов:

1. преимущества в технологии, возникающие с расширением производства;
2. обучение на опыте наиболее эффективным способом организации производства;
3. эффект экономии на масштабе.

В соответствии с кривой опыта основным направлением стратегии фирмы должно стать завоевание наибольшей доли рынка, поскольку именно у крупнейшего из конкурентов появляются возможности достижения самых низких единичных издержек и, следовательно, самых высоких прибылей.

Применение кривой опыта возможно в отраслях материального производства.

В современных условиях достижение лидерства в издержках необязательно связано с увеличением масштабов производства. Нынешнее высокотехнологичное оборудование рассчитано не только на крупные производства, но и на небольшие. Сегодня даже маленькая фирма может использовать компьютеры, модульное оборудование, которые обеспечивают высокую производительность и возможности перестройки для решения различных специфических задач.

Главным недостатком модели являются учет только одной из внутренних проблем организации и невнимание к внешней среде (в первую очередь к потребностям покупателей).

### 4.3 Анализ динамики рынка, модель жизненного цикла

В основе анализа динамики рынка данного продукта лежит известная модель жизненного цикла товара, которая является аналогией жизненного цикла биологического существа.

Жизнь товара на рынке разделяется на несколько основных этапов, каждому из которых соответствует свой уровень сбыта и другие маркетинговые характеристики:

- рождение и внедрение на рынок - небольшой сбыт и стратегия, ориентированная на рост;
- стадия роста - существенное увеличение сбыта и стратегия быстрого роста;
- стадия зрелости - устойчивый сбыт и стратегия, ориентированная на стабильность;
- стадия насыщения рынка и упадка - снижение сбыта и стратегия сокращения.

Цель модели жизненного цикла - правильно определить стратегию бизнеса для каждого этапа жизнедеятельности товара на рынке. Существует большое количество модификаций жизненных циклов в зависимости от типов товаров. Тем не менее нельзя слишком тесно привязывать стратегию к модели жизненного цикла. Очень часто жизнь товара на рынке не укладывается в рамки известной кривой (рис. 10).

• Существует известная история о том, как американские электронные корпорации решили, что радио - это товар с естественным жизненным циклом, который находится на стадии упадка. Инвестиции в радиопромышленность резко сократились, производство радио хронически страдало от недостатка капитала, технологий, управленческих талантов и в конечном итоге "благополучно" закончило свою "естественную" жизнь. В свою очередь, японцы, забыв о заповедях "жизненного цикла", постарались найти место радио в новом мире и решили, что оно может стать основой товаров для аудиоразвлечений, в результате было создано богатство комбинированных товаров с включением элемента "радио" - радиокассетник, вокмены "Сони" и т.д.

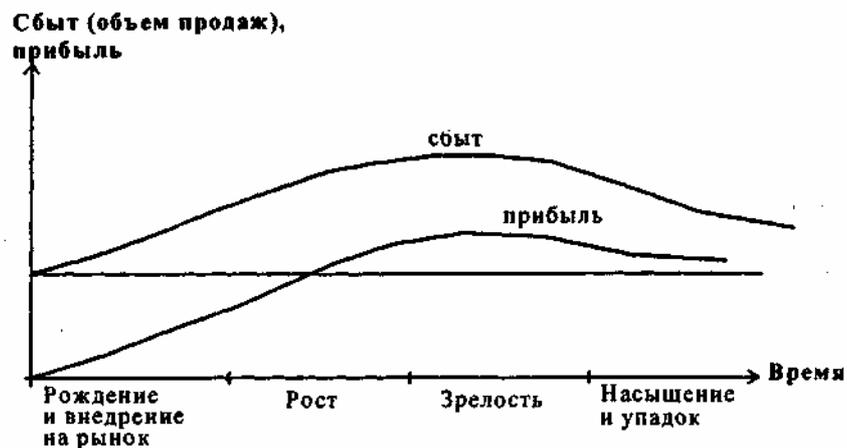


Рис. 10. Модель жизненного цикла

Модели "кривой опыта" и "жизненного цикла" являются наиболее простыми методами стратегического анализа, поскольку связывают разработку стратегии лишь с одним из факторов деятельности фирмы. Описанные далее методы имеют более комплексный характер, идут по пути увязки различных компонентов внутренней и внешней среды организации.

#### 4.4 Модель "продукт - рынок"

Предложена А.Дж. Стейнером в 1975 г. Представляет собой матрицу, включающую классификацию рынков и классификацию продуктов на существующие, новые, но связанные с существующими, и совершенно новые продукты (рис. 11).

рынок \ продукт	существующий	новый, связанный с существующим	совершенно новый
существующий	низкий риск		Высокий риск
новый, связанный с существующим			
совершенно новый	высокий риск		чрезмерно высокий риск

Рис. 11. Матрица "рынок-продукт"

Матрица показывает уровни риска и соответственно степень вероятности успеха при различных сочетаниях "рынок-продукт". Модель используется для:

1. определения вероятности успешной деятельности при выборе того или иного вида бизнеса;
2. выбора между различными видами бизнеса, в том числе при определении соотношения инвестиций для разных деловых единиц, то есть при формировании портфеля ценных бумаг фирмы.

#### 4.5 Портфельные модели анализа стратегии

Портфельные модели определяют настоящее и будущее положение бизнеса с точки зрения привлекательности рынка и способности бизнеса конкурировать внутри него.

Первоначальной, классической портфельной моделью является **матрица БКГ** (Бостонской консультационной группы) (рис. 12).

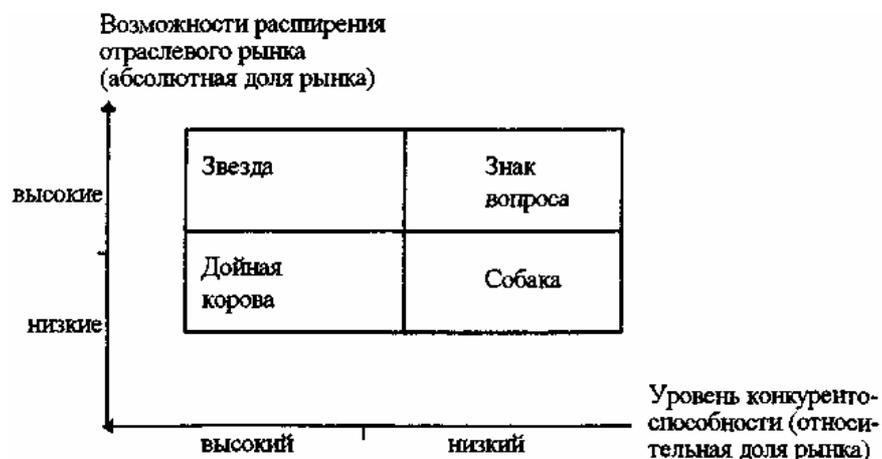


Рис. 12. Портфельная модель БКГ

Матрица указывает на четыре основные позиции бизнеса:

1. высококонкурентный бизнес на быстрорастущих рынках - идеальное положение "звезда";
2. высококонкурентный бизнес на зрелых, насыщенных, подверженных застою рынках (приносящие устойчивые прибыли "дойные коровы", или "денежные мешки") - хороший источник наличности для фирмы;
3. не имеющие хороших конкурентных позиций, но действующие на перспективных рынках "знаки вопроса", чье будущее неопределенно;

О сочетании слабых конкурентных позиций с рынками, находящимися в состоянии застоя, - "собаки" - отверженные мира бизнеса.

**Модель БКГ используется:**

- для определения взаимосвязанных заключений о позиции деловой единицы (бизнеса), входящей в состав организации, и ее стратегических перспективах;
- при помощи матрицы БКГ фирма формирует состав своего портфеля (то есть определяет сочетания вложений капитала в различные отрасли, различные деловые единицы).

**В рамках матрицы БКГ могут быть предложены варианты стратегий:**

1. Рост и увеличение доли рынка - превращение "знака вопроса" в "звезду" (агрессивные "знаки вопроса" иногда называют "дикими кошками").
2. Сохранение доли рынка - стратегия для "дойных коров", доходы которых важны для растущих видов бизнеса и финансовых инноваций.
3. "Сбор урожая", то есть получение краткосрочной доли прибыли в максимально возможных размерах, даже за счет сокращения доли рынка - стратегия для слабых "коров", лишенных будущего, неудачливых "знаков вопроса" и "собак".
4. Ликвидация бизнеса или отказ от него и использование полученных вследствие этого средств в других отраслях - стратегия для "собак" и "знаков вопроса", не имеющих больше возможностей инвестировать для улучшения своих позиций.

**Модель БКГ имеет следующие преимущества и недостатки:**

*Преимущества:*

- модель используется для исследования взаимосвязи между деловыми единицами, входящими в организацию, а также их долгосрочных целей;
- модель может быть основой для анализа разных стадий развития деловой единицы (бизнеса);
- представляет собой простой, доступный для понимания подход к организации делового портфеля организации (портфеля ценных бумаг).

*Недостатки:*

- не всегда правильно оценивает возможности бизнеса. Для единицы, определенной как "собака", может порекомендовать уход с рынка, в то время как внешние и внутренние изменения в состоянии изменить позицию бизнеса. Так, мелкое фермерское хозяйство, поставляющее овощную продукцию, в 70-е годы могло быть оценено как "собака", но уже к 90-м годам ухудшение экологической обстановки и особое отношение к "чистым" продуктам создали новые перспективы для этого бизнеса;
- чрезмерно сосредоточена на потоках наличности, в то время как для организации не менее важным показателем является эффективность инвестиций. Нацелена на суперрост и оставляет без внимания возможности оздоровления бизнеса, применение лучших методов управления.

Более сложным вариантом портфельной модели является **многофакторная матрица "Мак-Кинси"** компании, разрабатывающей ее по заказу "Дженерал Электрик".

Фактор "возможности расширения рынка" здесь превратился в многофакторное понятие "привлекательность рынка (отрасли)". Фактор "относительная доля рынка" вырос до понятия "стратегическое положение фирмы", характеризующего различные элементы внутренней среды предприятия (табл. 8).

Таблица 8

Факторы, определяющие привлекательность рынка и стратегическое положение бизнеса

Привлекательность рынка	Стратегическое положение
Характеристика рынка (отрасли)	
Размер рынка (количество продаж, выраженное в данных единицах и в натуральном отношении) Размеры ключевых сегментов (характеристика основных групп покупателей) Диверсифицированность рынка Чувствительность рынка к ценам, уровню обслуживания, изменениям внешних факторов Склонность к цикличности Склонность к сезонности Воздействие поставщиков на характер заключаемых сделок	Ваша доля рынка (в эквивалентных терминах) Ваш охват ключевых сегментов Степень вашего участия в диверсификации Ваше влияние на рынок Характер ваших отношений с поставщиками Воздействие на позицию фирмы ваших потребителей
Факторы конкуренции	
Типы конкурентов Уровень конкуренции Сегменты рынка, которые конкуренты покинули или, наоборот, освоили Чувствительность к товарам-субститутам (заменителям) Степень и типы интеграции фирм в отрасли	Ваша приспособленность к конкуренции в терминах выпускаемых продуктов, возможностей обслуживания рынков, производительной силы, качества управления Сегменты, оставленные или вновь освоенные вами Ваша относительная доля рынка Ваша уязвимость со стороны новой, технологии Ваш собственный опыт и уровень интеграции с другими фирмами
Финансово-экономические факторы	
Пределы капиталовложений в отрасли Факторы рычага (структура издержек, величина долга) Барьеры на входе и выходе из отрасли Степень использования производственных мощностей Отраслевой уровень доходности Отраслевой уровень ликвидности	Ваши пределы капиталовложений Ваши факторы рычага Барьеры, которые представляют трудность для вас Ваш уровень использования мощностей Ваш уровень доходности Ваши показатели платежеспособности
Социально-психологические факторы	
Социальная среда Юридические ограничения	Ваш внешний образ Внутрифирменная культура и этика

Организация должна оценить свое положение по каждому из факторов, приведенных в таблице, и определить его исходя из трех возможных уровней: низкого, среднего, высокого. Самооценка должна быть максимально объективной. На ее основе фирма определяет свое место в одном из квадратов матрицы "Мак-Кинси".

Как видно из матрицы (рис. 13), верхний левый угол означает благоприятные перспективы для роста, диагональ, разделяющая верхний левый угол и нижний правый угол, - двойственное положение и ограниченный рост, нижний правый угол - отсутствие реальных возможностей будущего развития.



Рис. 13. Портфельная модель «Мак-Кинси»

#### Оценка многопрофильной портфельной модели:

- ее преимуществом по сравнению с простой портфельной моделью является учет наибольшего количества значимых факторов внутренней и внешней среды фирмы;
- в применении данной модели существуют ограничения, к которым можно отнести отсутствие конкретных рекомендаций по поведению на том или другом рынке, а также возможность субъективной, искаженной оценки фирмой своей позиции.

#### Вопросы для контроля знаний

1. Сущность анализа разрыва.
2. Сущность динамики издержек и кривой опыта.
3. Сущность анализа динамики разрыва на основе модели жизненного цикла.
4. Сущность модели «продукт-рынок».
5. Сущность анализа на основе модели БКГ.
6. Преимущества и недостатки БКГ.
7. Сущность многофакторной матрицы «Мак-Кинси»
8. Какие факторы определяют привлекательность рынка и стратегическое положение фирмы?

## Глава 5. КОНКУРЕНТНЫЙ АНАЛИЗ

### 5.1 Цель и содержание отраслевого анализа.

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

При проведении отраслевого анализа основным объектом исследования служит **хозяйственная отрасль** — совокупность предприятий, конкурирующих на одном потребительском рынке с аналогичными товарами или услугами. Хозяйственная отрасль охватывает сферы производства, распределения и потребления определенных товаров и услуг.

Выделяют следующие стадии анализа отрасли:

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

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

- размеры рынка;
- масштабы конкуренции (локальная, региональная, национальная, глобальная);
- темпы размеров рынка (%) и стадия жизненного цикла отрасли (подъем, быстрый рост, зрелость, насыщение, застой, спад);
- структура конкуренции:
- количество конкурентов и их относительные рыночные доли; число потребителей и их финансовые возможности; степень вертикальной интеграции («вперед» — с потребителями продукции, «назад» — с поставщиками сырья);
- темп технологических изменений и продуктовых инноваций;
- степень продуктовой дифференциации;
- величина экономии на масштабе производства, транспортировке и т.п.;
- наличие и величина эффекта кривой опыта (уменьшение издержек на единицу продукции при каждом удвоении ее выпуска);
- отраслевая капиталоемкость;
- среднеотраслевая прибыль.

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

**ПРИМЕР:**

Экономические характеристики отрасли по производству серной кислоты .

**Размеры рынка:** валовой объем 4 млн,

**Темпы прироста размеров рынка:** 2—3% в год.

**Стадия жизненного цикла отрасли:** зрелость.

**Число конкурентов:** около 30 компаний.

**Доля компаний на рынке:** от 3 до 21%.

**Потребители:** около 2000, большинство — химические предприятия.

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

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

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

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

**Кривая опыта:** не является ключевым фактором в данной отрасли.

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

## 5.2 Оценка степени конкуренции.

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

1. Соперничество среди конкурирующих предприятий (отраслевая конкуренция).
2. Угроза появления новых конкурентов.
3. Конкуренция со стороны товаров, являющихся заменителями.
4. Экономические возможности и торговые способности поставщиков.
5. Экономические возможности и торговые способности покупателей.

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

Поэтому главная задача предприятия — выбор стратегии, которая бы обеспечила защиту от действия конкурентных сил и (или) дала возможность использовать их в своих целях. Из пяти факторов конкуренции в отрасли доминирует, как правило, один фактор, который и становится решающим при разработке конкурентной стратегии предприятия. Модель анализа конкуренции представлена на рис 13

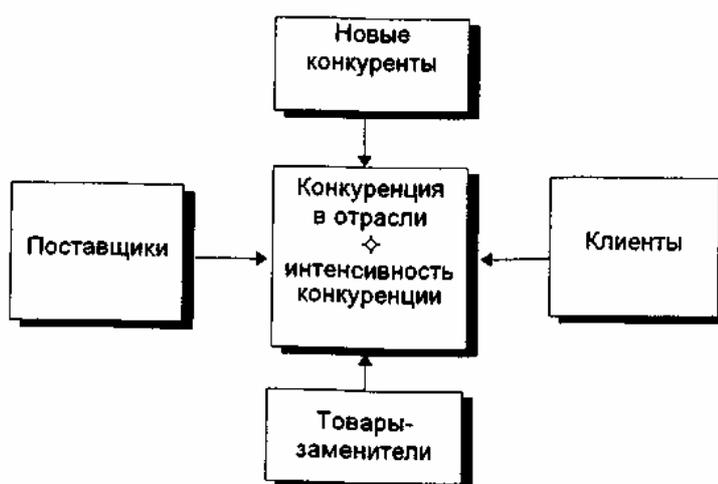


Рис. 13. Пять сил конкуренции

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

**1. Соперничество между существующими предприятиями.** Конкуренция среди

производителей возникает в связи с тем, что у одного или нескольких предприятий появляется возможность лучше других удовлетворять запросы потребителей или необходимость улучшить свою деятельность. Стратегия конкуренции представляет собой совокупность наступательных и оборонительных действий, связанных с достижением рыночного успеха, приобретением конкурентного превосходства над соперниками, а также защитой своей конкурентной позиции.

Взаимодействие соперничающих предприятий имеет следующие черты:

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

Конкуренция среди соперничающих предприятий может иметь разные формы и проходить с различной степенью интенсивности. Интенсивность конкуренции зависит от многих факторов: числа предприятий и их размеров, специфики продукции; характера спроса и перспектив развития отрасли; наличия барьеров выхода из отрасли. Усиление конкуренции предприятий-соперников приводит к снижению прибыльности отрасли, так как увеличивает затраты на рекламу, совершенствование продукции и др.

Одним из способов уменьшить давление внутриотраслевой конкуренции является использование сравнительных преимуществ, которыми обладает фирма.

\*Один из вариантов метода сравнительных преимуществ предложен российским экономистом А. Юдановым. Он разделил все многообразие конкурентных стратегий фирм, действующих на одном рынке, на четыре типа, различающихся характером своей конкурентной стратегии: коммутантов, пациентов, виолентов, эксплерентов. Каждый из них приведен к определенному типу биологического поведения и имеет соответственную аналогию.

**Коммутанты** (серые мыши) - маленькие, гибкие, легко подстраивающиеся к изменению рыночного спроса фирмы. Часто предлагают товары-имитаторы, товары-подделки. Не привязаны прочно к определенной области деятельности, легко; просачиваются из одного рынка на другой. Обладают низкой устойчивостью.

Гибкость и приспособляемость составляют основу конкурентной стратегии. Тип, очень характерный для российского рынка. Многие российские коммутанты, проводя рекламную кампанию в средствах массовой информации, даже не называют характер своей деятельности (что, впрочем, встречается все реже), поскольку готовы использовать любую новую возможность получения прибыли.

**Пациенты** (хитрые лисы) - узкоспециализированные фирмы, хорошо освоившие одну из ниш (областей особых потребностей) рынка. Как правило, это не очень крупные организации

в течение ряда лет выпускающие продукцию определенного профиля. Конкурентная стратегия - основанные на узкой специализации низкие издержки и высокое качество товара. Российский рынок обогащается пациентным типом за счет приватизированных высокоспециализированных предприятий.

**Виоленты** (слоны, львы - в зависимости от мобильности) - гиганты, мощь которых позволяет им осуществлять контроль над рынком, вернее, над его значительной долей. Конкурентная стратегия - низкие издержки за счет экономии на масштабе и удовлетворение массового спроса покупателей. В российских условиях уязвимы от появления иностранных конкурентов. Протекционистская политика правительства, защищая отечественные фирмы, одновременно подавляет стимулы для повышения качества, снижения издержек российских товаропроизводителей.

**Эксплеренты** (скорее всего, мотыльки - почти эфемерные создания) - фирмы, чьим

конкурентным преимуществом являются инновации, новые технологии и товары. Часто слабо связаны с рынком, не имеют достаточных средств для его освоения, широкой маркетинговой деятельности. Более эффективно действуют как венчурные (рисковые) подразделения крупных фирм или их дочерние организации.

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

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

- приверженность покупателей торговой марке;
- необходимость создания новой системы каналов распределения;
- экономия на масштабе производства;
- переходные затраты (одноразовые затраты, связанные, например, со сменой поставщика, переобучением персонала, разработками нового продукта);
- политика правительства, направленная на защиту отрасли через требование лицензирования, ограничение доступа к источникам сырья.

**ПРИМЕР:**

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

**3. Товары-заменители.** Обострить конкуренцию может появление товаров, эффективно удовлетворяющих те же потребности, но несколько иным способом. Так, конкуренцию производителям сливочного масла могут составить предприятия, выпускающие маргарин, у которого есть свои конкурентные преимущества: это диетический продукт с низким уровнем холестерина. Другим примером может быть замена натуральной кожи на кожезаменитель при производстве обуви и сумок.

Препятствиями на пути товаров-субститутов могут стать:

- проведение ценовой конкуренции, которая переключает внимание покупателя с проблемы качества на снижение цены;
- рекламные атаки на потребителей. Так, производители шоколадных конфет и батончиков, чувствуя угрозу со стороны субститутов - сухих смесей для легких завтраков, разворачивают агрессивную рекламную кампанию своих изделий;
- разработка и производство новых, привлекательных продуктов. Например, ощущая конкуренцию со стороны изготовителей колбасных изделий, производители сыра начинают выпуск новых, оригинальных сортов с разнообразными добавками;
- улучшение качества обслуживания при продаже и распространении товара.

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

Влияние поставщиков велико в следующих ситуациях:

- доминирует несколько предприятий-поставщиков;
- концентрация в отрасли-поставщике выше, чем в отрасли-потребителе;
- продукция отличается высокой степенью дифференциации или переходные затраты высоки;
- от предприятий-поставщиков исходит угроза прямой интеграции в отрасль-потребитель.

**5. Экономические возможности покупателей** определяются их способностью навязывать продавцам условия сделки.

*Конкуренция со стороны покупателей выражается:*

- в давлении на цены в целях их снижения;
- в требованиях более высокого качества;
- в требованиях лучшего обслуживания;
- в сталкивании внутриотраслевых конкурентов друг с другом.

*Сила покупателя зависит от:*

- сплоченности и концентрированности группы потребителей;
- степени важности продукции для покупателей;
- диапазона ее применения;
- степени однородности продукции;
- уровня информированности потребителей;
- других факторов.

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

### **Вопросы для контроля знаний.**

1. Перечислите основные «силы конкуренции» по Портеру?
2. Какие преимущества могут использовать предприятия для усиления давления внутриотраслевой конкуренции?
3. Какие барьеры входа в отрасль существуют для новых конкурентов?
4. Препятствия для товаров-заменителей на конкурентном отраслевом рынке.
5. Какие возможности имеют поставщики на конкурентном рынке?
6. Какие возможности имеют покупатели на конкурентном рынке?

## Глава 6. ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ

### 6.1 Формирование общей стратегии

Формирование стратегии следует за этапом стратегического анализа и нацелено на выбор одной из стратегических альтернатив.

Уже в процессе стратегического анализа руководство организации склоняется к выбору одного из возможных вариантов стратегии - того, который в наибольшей степени соответствует условиям внешней и внутренней среды, а также выбранным целям деятельности.

**Процесс формирования стратегии** включает в себе три этапа:

1. формирование общей стратегии организации;
2. формирование конкурентной (деловой) стратегии;
3. определение функциональных стратегий фирмы.

**Общая стратегия организации** формируется высшим руководством. Разработка общей стратегии решает две главные задачи:

=> должны быть отображены и развернуты основные элементы общей стратегии фирмы;

=> необходимо установить конкретную роль каждого из подразделений фирмы при осуществлении стратегии и определить способы распределения ресурсов между ними.

**Стратегия стабильности** - сосредоточение на существующих направлениях бизнеса и поддержка их. Обычно используется крупными фирмами, которые доминируют на рынке. Конкретным выражением этой стратегии могут быть усилия фирмы, направленные на то, чтобы избежать правительственного (государственного) контроля и/или наказаний за монополизацию (способ действий, характерный для российских фирм-монополистов).

**Стратегия роста** - увеличение организации, часто через проникновение и захват новых рынков. Разновидность стратегии роста:

- вертикальная интеграция;
- горизонтальная интеграция.

Стратегия роста осуществляется тремя способами:

1. поглощение конкурирующих фирм путем *аквизиции* (приобретения контрольного пакета акций);
2. слияние - объединение на приблизительно равноправных началах в рамках единой организации;
3. совместное предприятие - объединение организаций разных стран для реализации совместного проекта, если он оказывается не под силу одной из сторон.

*\* Например, совместные предприятия России и других стран в рамках исследования космоса - с российской стороны есть богатейший научный потенциал, но не хватает финансовых средств. Большое количество совместных предприятий в России действуют по принципу:*

*иностраннный капитал + российские естественные ресурсы  
и специалисты*

*причем речь идет не о переработке, а в основном о перепродаже ресурсов. \**

**Стратегия сокращения** применяется в тех случаях, когда выживание организации находится под угрозой. Ее разновидностями являются следующие.

**Стратегия разворота** - используется, если организация действует неэффективно, но еще не достигла своей критической точки. Означает отказ от производства нерентабельных продуктов, излишней рабочей силы, плохо работающих каналов распределения и дальнейший поиск эффективных путей механизма использования

ресурсов. В том случае, когда стратегия разворота принесла положительные результаты, в дальнейшем можно сосредоточиться на стратегии роста.

*Стратегия отделения* - если компания включает несколько видов бизнеса и при этом один из них работает плохо, производится отказ от него - продажа этой деловой единицы или превращение ее в отдельно работающую фирму.

*Стратегия ликвидации* - в случае достижения критической точки - банкротства - происходят уничтожение организации, распродажа ее активов. Наиболее нежелательная из стратегий сокращения: создает неудобства и убытки как для собственников (акционеров), так и для работников фирмы.

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

Иногда общую стратегию организации называют портфельной, поскольку она определяет уровень и характер инвестиций организации, устанавливает размеры вложений капитала в каждую из ее единиц, то есть формирует определенный состав и структуру инвестиционного *портфеля организации*

## 6.2 Формирование конкурентной стратегии

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

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

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

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

Первые три направления М.Портер называет базовыми стратегиями, имея в виду их универсальную применимость.

Выбор конкретной стратегии конкуренции осуществляется с учетом ряда факторов, главные из которых:

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

### Стратегия лидерства в издержках

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

Можно сказать, что лидерство в издержках — это агрессивная стратегия,

направленная на достижение эффективности производства. Реализация конкурентных преимуществ на основе низких издержек возможна при следующих условиях:

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

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

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

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

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

#### **Преимущество в издержках относительно пяти сил конкуренции.**

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

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

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

### **Стратегия дифференциации**

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

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

Дифференциация может принимать различные формы:

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

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

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

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

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

- существует множество отличительных характеристик продукции, которые выделяются и ценятся потребителями;
- преобладает ценовая конкуренция;
- признаки дифференциации не могут быть имитированы без привлечения значительных затрат;
- спрос на продукцию разнообразен по структуре. При этом стратегии дифференциации присущи следующие специфические риски:
  - разрыв в ценах относительно конкурентов может стать настолько большим, что сохранить приверженность к дифференцированной марке оказывается невозможным;
  - потребность в дифференцированной продукции снижается по мере того, как эта продукция становится более привычной;
  - восприятие дифференциации снижается в случае имитации (копирования) отличительных свойств товара.

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

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

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

информацию о заявляемых отличительных особенностях товара.

### Стратегия фокусирования

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

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

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

Выделяют три направления фокусирования: в пределах выбранного сегмента рынка предприятие старается достичь преимущества в издержках либо усиливает то и другое. Условия реализации и риски, присущие стратегии фокусирования, приведены в табл. 9.

Таблица 9  
Характеристики стратегии фокусирования

Необходимые рыночные условия
<ul style="list-style-type: none"><li>• существуют рыночные ниши, на которых можно сконцентрировать деятельность предприятия;</li><li>• размер рыночной ниши обеспечивает прибыльность, ниша имеет потенциал для роста;</li><li>• конкуренты не рассматривают нишу рынка в качестве ключевого фактора успеха;</li><li>• ресурсы предприятия позволяют качественно обслуживать потребителей рыночной ниши</li></ul>
Риски
<ul style="list-style-type: none"><li>• рыночная ниша становится настолько привлекательной, что переполняется конкурентами;</li><li>• различия между потребностями целевого сегмента рынка и рынка в целом могут сократиться;</li><li>• конкуренты могут проникнуть на выбранный целевой рынок и достичь более высокого уровня специализации</li></ul>

**Предприятия, придерживающиеся стратегии внедрения новшеств,** не связывают себя необходимостью снижать себестоимость производимой продукции, дифференцировать ее или разрабатывать конкретный сегмент рынка, а сосредотачивают усилия на поиске принципиально новых, эффективных технологий, проектирование необходимых, но неизвестных до сих пор видов продукции, методов организации производства, приемов стимулирования сбыта и т.д. Главная цель - опередить конкурентов и занять рыночную нишу, где конкуренция отсутствует или ничтожна мала.

**Фирмы, реализующие стратегию немедленного реагирования на потребности рынка,** нацелены на максимально быстрое удовлетворение возникающих потребностей в различных областях бизнеса. Предприятия, ставящие на быстрое реагирование, готовы к немедленной переориентации производства, изменению его масштабов с целью получения

максимальной прибыли в короткий промежуток времени, несмотря на высокие удельные издержки.

Главный критерий выбора стратегии - адаптация своих возможностей к конкретным условиям рынка. Базовые стратегии конкуренции являются принципиальной, общеэкономической основой, на которой строятся практические действия конкурентов.

### 6.3 Разработка функциональных стратегий

**Функциональные стратегии** разрабатываются специально для каждого функционального пространства организации. Они включают следующие элементы.

#### ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ СТРАТЕГИИ

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

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

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

При формировании базовой стратегии учитываются:

- технический уровень производственного процесса и возможность модернизации оборудования;
- квалификационный потенциал и уровень обеспеченности производственного процесса трудовыми ресурсами;
- возможности быстрой переналадки оборудования и другие необходимые действия, связанные с вероятными изменениями структуры, объема и сроков выполнения производственных заказов.

Выделяют три альтернативы базовой стратегии производства:

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

**2. Производство продукции по среднему уровню спроса** — при накоплении запасов продукции с падением спроса и удовлетворении возросшей потребности рынка за счет данных накоплений.

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

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

- удаленность филиала и связанные с этим транспортные расходы;
- наличие квалификационной рабочей силы;
- наличие источников сырья и рынков сбыта;

- экономические льготы, предлагаемые региональным руководством.

**Стратегия организации производства.** Отличительная особенность современного подхода к разработке стратегии организации производства — признание необходимости «ориентации на потребителя». Стратегия развития организации производства с ориентацией на потребителя определяется следующим образом: объем выпуска, ассортимент, качество и сроки поставки продукции устанавливаются исходя из прогнозов потребностей будущих пользователей этих товаров, поставки производятся в необходимом количестве и в установленное время.

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

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

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

**3. Программа повышения организационной гибкости производства** характеризует совокупность действий по установлению и взаимной увязке организационно-технических и экономических решений, связанных с формированием гибкого производства. Разработка данной программы связана с процессом принятия решений о практической реализации мероприятий по повышению гибкости системы и предполагает: определение основных форм проявления организационной гибкости и направлений ее повышения; разработку методического подхода к оценке, анализу и планированию гибкости системы; формирование гибкого производства.

## **Стратегия НИОКР**

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

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

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

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

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

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

**Лицензирование,** или поглощающая стратегия, основана на приобретении возможности улучшения собственной конкурентной позиции за счет использования лучших научно-технических результатов, полученных другими предприятиями в ходе НИОКР.

**Маркетинговая стратегия** заключается в определении подходящих продуктов, услуг и рынков, которым они могут быть предложены. Определяет наиболее эффективный состав комплекса маркетинга (исследований рынка, товарной и ценовой политики, каналов распределения и стимулирования сбыта).

**Финансовая стратегия** ответственна за прогнозирование финансовых показателей стратегического плана, оценку инвестиционных проектов, планирование будущих продаж, распределение и контроль финансовых ресурсов. Более подробно финансовое предвидение рассмотрено в главе "Финансовое планирование в организации".

Многие организации разрабатывают **стратегию управления персоналом** (человеческими ресурсами), с помощью, которой решаются проблемы повышения привлекательности труда, мотивации, аттестации персонала, поддержания такого количества занятых на предприятиях и типов рабочих мест, которые соответствуют эффективному ведению бизнеса.

### **Вопросы для контроля знаний**

1. Раскройте сущность стратегии ограниченного роста (стабильности).
2. Раскройте сущность стратегии роста.
3. Раскройте сущность стратегии сокращения.
4. Раскройте сущность стратегии лидерства в издержках: 4а перечислите риски, связанные с лидерством в издержках.
5. Раскройте сущность стратегии дифференциации.
6. Какие формы принимает стратегия дифференциации?
7. Раскройте сущность стратегии фокусирования
8. Раскройте сущность стратегии внедрения новшеств.
9. Раскройте сущность стратегии немедленного реагирования на потребности рынка
10. Раскройте содержание производственной стратегии
11. Охарактеризуйте стратегию организации производства
12. Назовите базовые стратегии производства.
13. Раскройте содержание НИОКР

# СОДЕРЖАНИЕ

стр.

ВВЕДЕНИЕ .....	3
<b>ГЛАВА 1. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ .....</b>	<b>4</b>
1.1. Структура стратегического планирования .....	4
1.2. Основные компоненты стратегического планирования.....	4
<b>Глава 2. АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ .....</b>	<b>7</b>
2.1. Цели и задачи анализа внешней среды .....	7
2.2. Характеристика макроокружения.....	8
2.3. Характеристика непосредственного окружения .....	10
2.4. Анализ и оценка внутренней среды фирмы .....	11
2.5. Определение критических точек организационной среды .....	14
2.6. Формирование базы данных о внутренней и внешней среде организации.....	17
2.7. Оценка информации о внутренней и внешней среде .....	18
Вопросы для контроля знаний .....	23
<b>Глава 3. ОПРЕДЕЛЕНИЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДВИЖЕНИЯ: ВИДЕНИЕ, МИССИЯ, ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ .....</b>	<b>24</b>
3.1. Определение миссии организации .....	25
3.2. Цели экономической организации .....	26
3.3. Построение иерархии целей.....	27
3.4. Пространство определения целей.....	28
Вопросы для контроля знаний .....	32
<b>Глава 4. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ В ОРГАНИЗАЦИИ .....</b>	<b>33</b>
4.1. Анализ разрыва.....	33
4.2. Анализ динамики издержек и кривая опыта .....	34
4.3. Анализ динамики рынка, модель жизненного цикла .....	35
4.4. Модель "продукт - рынок" .....	36
4.5. Портфельные модели анализа стратегии .....	36
Вопросы для контроля знаний .....	39
<b>Глава 5. КОНКУРЕНТНЫЙ АНАЛИЗ .....</b>	<b>40</b>
5.1. Цель и содержание отраслевого анализа. ....	40
5.2. Оценка степени конкуренции. ....	41
Вопросы для контроля знаний .....	44
<b>Глава 6. ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ.....</b>	<b>45</b>
6.1. Формирование общей стратегии .....	45
6.2. Формирование конкурентной стратегии.....	46
6.3. Разработка функциональных стратегий.....	50
Вопросы для контроля знаний .....	52

**Инна Анатольевна Поделинская**

**Максим Владимирович Бянкин**

# **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ**

**Учебное пособие**

Редактор Т.А. Стороженко

Подписано в печать \_\_\_\_\_, 2005г. Формат 60x84 1/8.

Усл. п. л. 7,0, уч.-изд. л. 6,5

Электронный вариант. Заказ № \_\_\_\_\_

---

Издательство ВСГТУ.

г. Улан-Удэ, ул.Ключевская, 40-в