

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«НИЖЕГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ им. Р.Е. АЛЕКСЕЕВА»

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

*Рекомендовано Ученым советом Нижегородского государственного
технического университета им. Р.Е. Алексеева
в качестве учебного пособия для студентов всех форм обучения
по направлению подготовки бакалавриата 38.03.02 «Менеджмент»,
профиль подготовки «Менеджмент организаций различных
организационно-правовых форм»*

Нижний Новгород 2022

УДК 339.13
ББК 65.9(2)26
С 833

**Авторы: Рождественский В.Г., Матиашвили В.М., Щербакова О.Н.,
Вопилин В.В.**

Рецензент

кандидат экономических наук, доцент *М.Г. Назаров*

С 833 **Стратегический менеджмент: учеб. пособие / В.Г. Рождественский [и др.]** Нижегород. гос. техн. ун-т им. Р.Е. Алексеева. – Нижний Новгород, 2022. – 135 с.

ISBN 978-5-502-01528-8

Отражены основные вопросы стратегического управления организацией. Рассматривается общая концепция стратегического менеджмента, выбор стратегических ориентиров, анализ состояния внутренней и внешней среды организации, методы общей оценки ситуации, виды стратегии развития предприятия, практические рекомендации по выбору и разработке стратегии.

Пособие предназначено для студентов всех форм обучения по направлению подготовки бакалавриата 38.03.02 «Менеджмент», профиль подготовки «Менеджмент организаций различных организационно-правовых форм» Нижегородского государственного технического университета им. Р.Е. Алексеева

Рис. 25. Табл. 16. Библиогр.: 21 назв.

УДК 339.13
ББК 65.9(2)26

ISBN 978-5-502-01528-8

© Нижегородский государственный
технический университет
им. Р.Е. Алексеева, 2022

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ (ПРЕДИСЛОВИЕ).....	4
1. СУЩНОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА.....	6
1.1. Концепция стратегического управления	6
1.2. Поведенческие стили в управлении организацией и их роль в стратегическом управлении	11
1.3. Сущность стратегического управления	13
2. ВЫБОР СТРАТЕГИЧЕСКИХ ОРИЕНТИРОВ	18
2.1. Видение организации	18
2.2. Миссия организации.....	22
2.3. Управление по целям.....	30
3. МЕТОДЫ ОЦЕНКИ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ.....	35
3.1. Методы BCG и McKensey.....	35
3.2. Методы ADL/LC, SPACE	42
3.3. Модель стратегического развития бизнеса В.С. Ефремова.....	48
4. АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ	52
4.1. Системный подход к анализу внешней среды организации.....	52
4.2. Ближнее окружение.....	54
4.3. Дальнее окружение.....	72
5. ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ КАК ФАКТОР СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ	79
5.1. Ключевые факторы успеха.....	79
5.2. Конкурентная позиция, стратегический потенциал организации.....	81
6. ВЫБОР СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	88
6.1. Виды организационных стратегий.....	88
6.2. Выбор стратегии развития организации.....	102
7. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ	107
7.1. Роль организационной структуры в стратегическом управлении.....	107
7.2. Правила для реализации стратегии.....	114
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	120
КОНТРОЛЬ ЗНАНИЙ.....	122
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	133

ВВЕДЕНИЕ

Окружающий мир представляет чрезвычайно сложную систему, в которой разнообразные события возникают как результат взаимодействия многих элементов. Основной идеей стратегического управления является идея органичного последовательного приспособления организации к изменяющейся обстановке для обеспечения выживания организации в длительной перспективе, достижения целей и решения любых управленческих задач.

У любого предприятия, независимо от вида деятельности и организационно-правовой формы, можно обнаружить определенную стратегию производственно-коммерческой деятельности. Она проявляется в подходах к принятию решений, затрагивающих жизненные интересы данного предприятия, порядке распределения ресурсов, системе производственно-коммерческих приоритетов, принципах, на которых строится разрешение конфликтных ситуаций, и т.п.

В современных условиях руководители вынуждены самостоятельно планировать текущую деятельность, выбирать направление развития, формировать цели и разрабатывать способы их достижения. Им приходится пересматривать существовавшие долгое время взгляды на структуру организации, корпоративную культуру, систему управления. Важнейшими задачами менеджмента сегодня стали: правильный выбор предназначения организации, обеспечение ее конкурентоспособности и мобильности, формирование стратегии развития организации.

Опыт успешных предприятий показывает, что для их решения необходимо научиться формировать цели организации, анализировать стратегическую ситуацию, выявлять возможные варианты развития, анализировать их достоинства и недостатки. Менеджеры должны уметь делать правильный выбор стратегии и разрабатывать планы по ее реализации.

Для достижения положительного результата необходима реализация всех перечисленных операций и понимание того, что все этапы формирования стратегии одинаково важны, включая выбор целей, формирование видения и философии организации.

Однако многие руководители предприятий в своей деятельности ориентируются в основном на кратко- и среднесрочные оперативные цели. Вопросами, зачем создана организация, какой она должна стать в долгосрочной перспективе, задаются немногие.

Именно этим объясняется то, как на российских предприятиях реализуется анализ стратегической ситуации. Его проводят для оценки стратегии, реализуемой предприятием и принятия решения, что делать дальше. А далее проводится корректировка выбранного направления деятель-

ности организации. Переосмысления и пересмотра сложившейся ситуации не происходит, многие возможности и угрозы, существующие во внешней и внутренней среде, остаются незамеченными. Вследствие этого упускаются реальные шансы для развития бизнеса, ограничивается сфера его деятельности. Одновременно с этим предприятие сталкивается с непредвиденными проблемами, которые приходится решать в спешке. Постоянная ориентация на действующую стратегию ограничивает анализ внутриорганизационных возможностей и угроз. Многие из них остаются незамеченными. В результате увеличивается круг проблем, возникающих впоследствии. Поэтому стратегию организации пересматривают лишь тогда, когда организация сталкивается с необходимостью решать возникшие проблемы.

Немногие из руководителей формируют стратегию развития организации, ориентируясь на будущие возможности и проблемы, сильные и слабые стороны компании.

Не менее важная задача - реализация выбранной стратегии в соответствии с разработанным планом. Ее решение предполагает проведение изменений, способных обеспечить развитие организации. Поэтому менеджеры должны уметь не только формировать стратегию, но и претворять ее в жизнь. Для этого требуется умение управлять внутриорганизационными изменениями и преодолевать сопротивление изменениям со стороны отдельных сотрудников и организации в целом. Для обучения менеджеров управлению организационными изменениями, направленными на реализацию стратегии, необходима стройная система взглядов по данному вопросу, подтвержденная практическим опытом реально действующих предприятий.

В процессе стратегического управления ничто не является окончательным. Все предварительные действия претерпевают изменения в зависимости от трансформации окружающей среды и появления новых возможностей, способных улучшить стратегию. Поэтому стратегический менеджмент – процесс, находящийся в постоянном движении. Изменение обстановки требует оценки деятельности компании и соответствующих корректив стратегии. Рано или поздно менеджерам приходится пересматривать не только стратегию компании, но и процесс ее осуществления, и предназначение компании. Менеджеры должны чутко реагировать на изменение ситуации и определять необходимость внесения соответствующих изменений.

1. СУЩНОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

1.1. Концепция стратегического управления

Под стратегией организации понимают набор правил, которыми она должна руководствоваться при принятии управленческих решений. Стратегия устанавливает цели и основные пути их достижения. Стратегия организации - это генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей [18]. Главная задача стратегии - перевести организацию из настоящего состояния в желаемое будущее состояние.

Разработка стратегии - одна из основных функций менеджмента, оказывающая решающее влияние на благополучие компании в длительной перспективе. Для создания максимального потенциала менеджеры должны совмещать способности разрабатывать хорошую стратегию и удачно ее осуществлять. Основа хорошей стратегии заключается в занятии на рынке сильной позиции и построение организации, способной успешно работать, несмотря на непредвиденные обстоятельства, мощную конкуренцию и внутренние проблемы.

Стратегический менеджмент включает решение следующих взаимосвязанных задач [6]: определение вида деятельности, формирование стратегических направлений развития (цели и перспективы), превращение общих целей в конкретные задачи (направления деятельности), реализация выбранного плана, оценка полученных результатов (анализ ситуации, внесение корректив в цели и стратегию с учетом опыта и изменившейся ситуации).

Для создания конкурентоспособной позиции менеджер должен ясно представлять характер деятельности компании сегодня и в будущем, ее возможные потребности на 5-10 лет вперед. Его ответ на вопрос: «Кто мы, что мы делаем и куда направляемся?» определяет курс фирмы и помогает создать ей индивидуальность. Поэтому менеджер должен стратегически обдумать сферу деятельности фирмы и концепцию ее долгосрочного развития.

Определение конкретных целей позволяет перейти от вида деятельности компании к отдельным планам и формулированию желаемых результатов. Стремление перейти от существующего положения к желаемому требует сосредоточения усилий, возможностей и изобретательности от сотрудников. Сложные, но достижимые цели обеспечивают сбалансированность в работе. Цель служит для выработки направлений деятельности и достижения конкурентоспособности. Для хороших результатов необходимо ставить хорошие цели.

Каждый руководитель и подразделение должны иметь свои цели, направленные на достижение общекорпоративных целей. Разделение общей цели на подцели повышает степень конкретизации и детализации, превращая цель в задачу - то, что должны сделать подразделение или отдельный работник компании.

Реализация стратегии предполагает решение проблемы по достижению намеченных результатов в существующей ситуации. Стратегия состоит из действий и подходов менеджеров по достижению целей. Чтобы определить стратегию и грамотно ее реализовать, необходимо изучить внешние факторы и внутреннее состояние фирмы. Только четко представляя положение фирмы на рынке можно достичь поставленных целей. Стратегия включает продуманные целенаправленные действия и адаптивную реакцию руководства и компании в целом на непредвиденное развитие событий. Ситуация постоянно меняется как во внешней, так и во внутренней среде, всегда существует неопределенность. Менеджер не может предусмотреть все стратегические действия заранее и следовать намеченным маршрутам, не внося изменений. Поэтому стратегия - это запланированные действия и необходимые поправки при возникновении непредвиденных обстоятельств.

Стратегия распадается на множество действий, от которых зависит успешное управление фирмой: стратегия - это план управления фирмой, направленный на укрепление ее позиций, удовлетворение потребителей и достижение поставленных целей, она показывает менеджерам, в каком направлении будет развиваться компания, и позволяет принимать обоснованные решения при выборе способа действий. Выбор стратегии означает выбор конкретного направления развития из всех возможных [7].

По этой причине стратегический план охватывает все основные функции и подразделения: снабжение, производство, маркетинг, финансы, кадры, научные исследования и разработки. Каждому подразделению отведена определенная роль, а все управленческие решения и действия увязаны между собой и направлены на реализацию стратегического плана.

Реализация стратегии предполагает понимание того, что необходимо сделать, чтобы осуществить стратегические действия в заданные сроки. Работа по реализации стратегии включает следующее:

- создание организационных возможностей для выполнения стратегии;
- управление бюджетом;
- определение внутренней политики фирмы;
- мотивацию сотрудников, включая изменение их обязанностей и характера работы, для достижения лучших результатов;
- создание благоприятной атмосферы внутри компании;

- создание условий персоналу для эффективного выполнения своих ролей;
- использование передового опыта для постоянного улучшения работы;
- обеспечение руководства и контроля по реализации стратегии.

Цель руководства - создание системы оценки соответствия между тем, что необходимо для эффективной реализации стратегии, и тем, как работа выполнена. К наиболее важным зависимостям при этом относятся зависимости между: стратегией и организационными возможностями, стратегией и мотивацией, стратегией и внутренней политикой, стратегией и корпоративной культурой.

Соответствие между организацией работы и реализацией стратегии делает компанию единым целым.

Задача осуществления стратегии является наиболее сложной и трудоемкой частью стратегического управления. Она проходит через все уровни управления и должна быть учтена большинством подразделений компании. Осуществление стратегии начинается с тщательного анализа того, что необходимо сделать иначе и лучше для выполнения стратегического плана. Каждый менеджер должен решить вопрос: «Что необходимо сделать на моем участке и как это сделать наилучшим образом для выполнения общей стратегии?»

Степень изменения внутренней политики для эффективной реализации стратегии зависит от степени стратегических изменений и от того, насколько существующие корпоративная культура и политика согласуются с выбранной стратегией [11]. Как только необходимые изменения и соответствующие действия обозначены, менеджеры должны оказывать необходимое давление для превращения намеченных целей в конкретные результаты и контролировать все аспекты выполнения стратегии. В зависимости от объема внутренних изменений полное выполнение стратегии может составлять от нескольких месяцев до нескольких лет.

Все предыдущие задачи пересматриваются не один раз. Постоянное появление новых обстоятельств вынуждает вносить коррективы. Долгосрочное направление развития и деятельность компании, задачи управления с точки зрения будущих перспектив могут быть пересмотрены. Поэтому поиск путей более успешного осуществления стратегии - постоянен. Реализация стратегии не может быть простой. Пересмотр бюджета, структурные изменения, изменение корпоративной культуры, персонала, технологии и т.п. - типичные действия менеджеров по осуществлению стратегии.

Предназначение фирмы, цели, стратегия, подход к ее реализации не должны быть окончательными. Оценка работы, анализ изменений, внесе-

ние корректив - естественные и необходимые компоненты стратегического управления.

В процессе стратегического управления ничто не является окончательным. Все предварительные действия претерпевают изменения в зависимости от трансформации окружающей среды и появления новых возможностей, способных улучшить стратегию. Поэтому стратегический менеджмент - процесс, находящийся в постоянном движении [2]. Изменение обстановки требует оценки деятельности компании и соответствующих корректив стратегии. Рано или поздно менеджерам приходится пересматривать не только стратегию компании, но и процесс ее осуществления, и предназначение компании. Менеджеры должны чутко реагировать на изменение ситуации и определять необходимость внесения соответствующих изменений.

В зависимости от объекта стратегического управления различают: корпоративную стратегию - стратегию организации в целом; бизнес-стратегию - стратегию отдельного стратегического подразделения (производство моторов на автомобильном заводе); функциональную стратегию - стратегию функциональной зоны хозяйствования (управление персоналом, маркетингом, производством и т.п.).

Традиционный подход к стратегическому управлению предполагает, что будущее состояние организации можно предсказывать путем экстраполяции сложившихся тенденций роста, и в перспективе итоги деятельности улучшатся. В современных условиях быстрых, порой непредсказуемых изменений результаты такого подхода расходятся с действительностью.

Для обеспечения конкурентоспособности организации в длительной перспективе действия руководителей сегодня не могут сводиться к простому реагированию на происходящие перемены. Организация должна адекватно реагировать на изменения во внешней среде на основе их предвидения. В связи с этим современный подход к стратегическому управлению предполагает анализ тенденций, опасностей и возможностей, которые характеризуют внешнее окружение предприятия, а также его стратегический потенциал и конкурентную позицию. На основе проведенного анализа разрабатывается стратегия развития предприятия, причем предположение о том, что будущее будет непременно лучше и его можно прогнозировать путем экстраполяции существующих тенденций, отсутствует.

Современное понятие стратегии - это долгосрочное качественно-определенное направление развития организации по достижению целей, включающее сферу, средства и формы деятельности организации, ее позицию во внешнем окружении и систему взаимоотношений внутри организации. Стратегия должна давать ответ на вопрос, каким способом и с

помощью каких действий организация сумеет достичь своих целей в условиях быстро изменяющегося конкурентного окружения.

Система управления организацией включает два взаимодополняющих вида руководства: стратегическое и оперативное. Первое направлено на развитие будущего потенциала фирмы, второе реализует существующий потенциал в прибыль. В рыночных условиях для успешного существования и развития организациям необходимо создавать структуру, позволяющую сочетать оба вида управления [10].

На стратегическом уровне управления анализируются:

- тенденции развития во внешней среде организации;
- опасности и возможности, вытекающие из внешней среды;
- позиция фирмы в конкурентной борьбе.

В своих действиях и решениях руководитель этого уровня стремится:

- к изменениям;
- предвосхищению опасностей и возможностей;
- разработке и поиску многих альтернативных решений, выбирая из них оптимальное;
- созданию гибкой организационной структуры, способной изменяться адекватно внешним условиям.

Стремление к непрерывной цепи изменений - в этом эффективность и успех стратегического управления, отсутствует предположение о том, что будущее можно изучать и предсказывать методами экстраполяции, что оно непременно будет лучше.

Основные задачи руководителя:

- обеспечивать постоянный потенциал прибыльности организации;
- выявлять необходимость и проводить стратегические изменения;
- создавать структуру, способную к стратегическим изменениям;
- подбирать и воспитывать кадры, способные проводить такие изменения.

Стратегическое управление направлено на достижение позиции, которая обеспечит длительную жизнеспособность фирмы в изменяющихся условиях.

На оперативном уровне управления принимаются решения:

- по оптимизации прибыли;
- созданию стабильных структур;
- ведению работы в соответствии с ходом технологического процесса;
- экономии ресурсов.

Руководитель, осуществляющий оперативное управление:

- выступает против изменений;

- не склонен рисковать;
- компетентен в анализе, координации и контроле сложной деятельности.

Задачи руководителя:

- превратить потенциал фирмы в прибыль;
- определять общие оперативные задачи;
- осуществлять мотивацию, координацию и контроль руководителей и исполнителей.

1.2. Поведенческие стили в управлении организацией и их роль в стратегическом управлении

Поведение организаций на рынке определяется реакцией на происходящие изменения. Конкретные стили поведения являются производными двух основных стилей: приростного и предпринимательского [20].

Основные признаки приростного стиля поведения: постановка целей от достигнутого, минимизация отклонений от традиционного поведения внутри организации и по отношению к внешнему окружению, проведение стратегических изменений лишь при настоятельной необходимости, последовательный поиск альтернативных решений и его немедленное прекращение при обнаружении первого удовлетворительного решения.

Приростное поведение исповедуют многие крупные организации, работавшие успешно долгое время. Структура таких организаций сравнительно стабильна, работа ведется в соответствии с ходом технологического процесса переработки ресурсов. Экономия на масштабах производства считается главным фактором эффективной деятельности, виды которой слабо увязаны между собой. Цель такой организации - оптимизация прибыльности, а управленческие решения - запоздавшая реакция на возникшие проблемы. На изменения руководители идут лишь в том случае, когда организация сталкивается с непреодолимыми проблемами во внешнем окружении.

Для предпринимательского поведения характерны: стремление к изменениям, предвосхищение опасностей и возможностей, широкий поиск оптимального управленческого решения, стремление к непрерывной цепи изменений. Такое поведение исповедуют организации, эффективность деятельности которых напрямую связана с изменениями во внешнем окружении. Их цель - оптимизация потенциала прибыльности, гибкая организационная структура, активный поиск управленческих решений в предвидении проблем.

Практически для всех коммерческих организаций на первом этапе развития характерно предпринимательское поведение, переходящее в

процессе роста в природное более естественное для крупных организаций. Возврат к предпринимательскому поведению возможен, как отмечалось ранее, лишь в крайних случаях. Он, как показывает практика, связан с глубокими изменениями и затратами, психологически чрезвычайно сложен из-за необходимости перераспределения власти. Однако процессы, протекающие в современном обществе, заставляют руководителей высшего звена практически всех организаций исповедовать предпринимательский стиль поведения. В противном случае крах неизбежен.

Опыт успешных предприятий указывает на необходимость сочетания в организации предпринимательского поведения при решении стратегических задач и природного при решении повседневных задач на оперативном уровне управления. Главные задачи руководителей этого уровня - превращение существующего потенциала организации в прибыль, соблюдение выбранной технологии, эффективное использование ресурсов и контроль за ходом процессов внутри организации.

Менеджер должен постараться, чтобы его стратегия максимально учитывала события, происходящие за пределами фирмы, включая изменение вкусов потребителей, последние действия конкурентов, только что появившиеся новые условия ведения бизнеса, возможности и опасности рынка. Стратегия будет адекватно реагировать на изменения внешней среды только в том случае, если менеджер проявит свой предпринимательский талант, изучая рыночные тенденции, направляя деятельность фирмы в зависимости от ситуации на увеличение ее конкурентоспособности. Хороший разработчик стратегии должен больше ориентироваться на изменения внешней среды, чем на изучение внутренних проблем.

Существуют две опасности: устаревание стратегии и нацеленность на решение внутренних проблем. Чем быстрее меняется ситуация, тем важнее умение вносить стратегические поправки. Если этого не делать, то стратегия компании будет все дальше уходить от рыночных реалий. Когда менеджеры концентрируют свое внимание и энергию на решение внутренних проблем, поверхностно изучая рыночные тенденции и игнорируя события во внешней среде, стратегия компании также перестает соответствовать ситуации и приводит к снижению конкурентоспособности компании.

Хороший барометр возможностей менеджера - его реакция на новые стратегические возможности, инновации конкурентов и действия по улучшению работы организации.

1.3. Сущность стратегического управления

Стратегическое управление - это процесс последовательных действий по разработке и реализации стратегии развития организации. Он включает разработку видения и миссии организации, постановку целей и анализ внешнего окружения, анализ внутренней среды и уточнение миссии и целей, анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии, реализацию стратегии и контроль стратегических изменений [12].

Из чего состоит стратегия компании? Из ответов на вопрос «Как?»: как развиваться, как удовлетворять клиентов, как реагировать на изменения, и т.д. При этом, реализуя одинаковые стратегии, разные компании по-разному отвечают на эти вопросы и имеют различное наполнение стратегических действий. Точная копия стратегий невозможна из-за внутренних и внешних различий ситуации.

Стратегия компании включает следующие элементы:

- действия по использованию новых возможностей, улучшению краткосрочной доходности, расширению или сокращению ассортимента, изменению параметров качества товара или обслуживания потребителей;
- шаги по диверсификации доходной базы или сферы деятельности;
- защита от внешних угроз и действий конкурентов;
- ответные действия на изменение условий в отрасли;
- действия по усилению долгосрочных конкурентных позиций и сохранению конкурентных преимуществ;
- шаги по интеграции вперед и назад, изменению географического положения и управлению ключевыми функциями.

Анализируя действия компании и заявления ее руководителей, можно определить реализуемую стратегию. От окружающих скрыты лишь предполагаемые шаги и намерения менеджмента.

Стратегический план включает стратегическое видение, миссию, цели, стратегию, шаги и действия, которые будут осуществляться для достижения намеченных результатов. Годовые стратегические планы редко содержат все события, которые могут иметь место в ближайший год. Непредвиденные события, неожиданные возможности и угрозы, постоянный поиск новых предложений заставляют менеджеров принимать внеплановые меры, изменяя спланированные действия. Не скорректированные стратегические планы не имеют никакого смысла. Нельзя откладывать необходимые изменения стратегии до разработки плана следующего года.

Конечными продуктами стратегического управления являются конкурентная позиция, занимаемая организацией, и ее стратегический потенциал. Конкурентная позиция определяется долей организации в отрасли,

финансовым положением, возможностями производимого продукта, уровнем деловых связей. Стратегический потенциал организации включает ресурсы и финансовые возможности, возможности технологии, оборудования и производства, квалификацию персонала и управления, их способность адекватно реагировать на внешние изменения, возможности организационной структуры и культуры.

Различают три группы объектов стратегического управления: собственно организация, стратегические бизнес-единицы и функциональные подразделения. Организация наряду с функциональными подразделениями (маркетинг, производство, персонал, финансы и т.п.) может состоять из стратегических бизнес-единиц (СБЕ) - самостоятельных, рыночно ориентированных подразделений, имеющих свою стратегию развития, своих потребителей и поставщиков, конкурирующих на своем сегменте рынка с другими предприятиями по определенной группе продуктов и несущих полную ответственность за результаты своей деятельности. Как любой хозяйствующий субъект, СБЕ состоит из функциональных подразделений. Совокупность СБЕ образует портфель бизнесов, что создает возможности для синергетического эффекта, способствует росту потенциала прибыли и проникновению организации в другие отрасли, снижает конкурентное давление и повышает шансы на успех [8].

Стратегический менеджмент - это процесс, и границы между задачами по его реализации являются чисто концептуальными, а не реальными. Задачи стратегического управления взаимосвязаны и осуществляются наряду с другими обязанностями менеджеров - контролем за ежедневными операциями, подготовлением отчетов, разрешением конфликтных ситуаций и т.п. Хотя обязанности по стратегическому управлению являются важнейшими для организации, не все менеджеры несут за это ответственность.

Разработка и реализация стратегии - процесс трудоемкий, при этом степень затрат определяется конкретными обстоятельствами. Потребность постоянно уделять достаточно времени стратегическому управлению объясняется необходимостью совершенствования стратегии и методов ее осуществления. Как правило, целесообразнее улучшать текущую стратегию, чем проводить радикальные изменения. Чрезмерные изменения могут негативно сказаться на сотрудниках и привести в замешательство покупателей.

Кто реализует стратегическое управление. Окончательная ответственность за руководство разработкой и реализацией стратегического плана всей организации лежит на генеральном директоре. Он ставит задачи, разрабатывает цели, определяет стратегию и пути ее достижения. Проблемы, которые он считает стратегически важными, становятся стратеги-

ческими для всей компании. Он персонально принимает решение об одобрении серьезных стратегических решений [9].

Функциональные руководители несут ответственность за разработку и осуществление функциональных стратегий: производственной, маркетинговой, финансовой и т.д. Они принимают активное участие в разработке общекорпоративной стратегии, повышая эффективность отдельных частей стратегического плана. Создание и исполнение стратегического плана не является исключительной компетенцией высшего руководства. Все менеджеры организации участвуют в процессе разработки и осуществления стратегии. Управляющие низших звеньев решают узкие, более специфические задачи на подотчетных участках. Чем более разбросанной в пространстве и диверсифицированной является деятельность компании, тем сложнее небольшому числу управляющих высшего звена заниматься планированием и реализацией стратегии. Они не могут знать всех тонкостей работы на местах, чтобы разрабатывать эффективные стратегические планы.

Общая практика для руководителей высшего звена - передавать часть полномочий за разработку стратегии руководителям на местах. Подобная практика позволяет вовлечь руководителей подразделений в процесс разработки и реализации стратегии, учесть местные особенности, повысить мотивацию и эффективность стратегии. Если руководители, претворяющие в жизнь стратегические планы, сами их разрабатывают, то им труднее найти оправдание в случае недостижения поставленных целей. Поэтому они должны иметь средства и возможности по созданию условий для эффективной реализации стратегии.

В компаниях, реализующих один вид деятельности, необходимо не более трех уровней менеджеров по стратегии: высшее руководство, функциональные и оперативные менеджеры. Для крупной одноотраслевой компании команда менеджеров по стратегии включает: исполнительного директора, вице-президентов по функциональным направлениям и менеджеров оперативных подразделений, входящих в конкретное функциональное направление (отдел продаж, заводы и т.д.) и обеспечивающих расширение деятельности компании. В диверсифицированных компаниях добавляется еще один уровень стратегического управления - менеджеры, отвечающие за прибыль соответствующего регионального представительства или вида деятельности.

При увеличении объема работ по стратегическому управлению в больших компаниях создается отдел стратегического планирования. Его главная роль и задача - сбор и обработка информации для разработки, реализации и корректировки стратегии. Отдел также координирует процесс пересмотра и утверждения стратегических планов различных подраз-

делений компании. Специалисты отдела помогают менеджерам выявить стратегические проблемы, анализировать состояние отрасли и конкурентных условий, предоставлять сведения о реализации намеченной стратегии. Но их не следует обязывать принимать стратегические решения. Эта функция принадлежит менеджерам.

Если эту обязанность возложить на специалистов по стратегическому планированию, то возникнет ряд непреодолимых проблем. Не владея ситуацией на местах, они не способны создать работающий план для данного подразделения. Если специалист по планированию будет разрабатывать стратегию, а линейный руководитель только отвечать за ее исполнение, то невозможно установить ответственность за полученные результаты. Если линейные руководители не имеют четкой ответственности за стратегическую программу, они принимают ее поверхностно, прилагая немного формальных усилий и сосредотачивая свое внимание на текущих делах. Далекий от жизни стратегический план, за который руководители не несут персональной ответственности, обречен пылиться на полках, а работа по стратегическому планированию превращается в формальную ненужную процедуру.

Передача персоналу или консультантам функций по разработке стратегии ведет к следующим последствиям: эти люди не могут нести ответственность за результаты, так как они не имеют права на руководство за их исполнением, их рекомендации не принимаются с энтузиазмом менеджерами, поскольку это не их решение. Если же руководство разработкой и реализацией стратегии структурного подразделения возложено на плечи руководителя подразделения, то его действия становятся определенными, он находит время и средства на разработку и реализацию стратегии, просто зафиксировать ответственность за результаты.

Критическую оценку и утверждение плана делает Совет директоров предприятия. В ходе подобной процедуры Совет становится ответственным за принятую стратегию. Поэтому при утверждении стратегии важнейшей задачей Совета является анализ того, что все предлагаемые решения компетентно проанализированы и взвешены и являются наилучшими из возможных. Также к важнейшим относится задача оценки компетенции высшего руководства компании.

Преимущества стратегического мышления и управления перед интуицией и импровизацией: наличие целевой установки для всей организации на ключевой аспект стратегии «что мы стараемся делать и чего добиваемся»; необходимость менеджеров компании четко реагировать на происходящие перемены; возможность оценивать альтернативные инвестиции в стратегически обоснованные высокоэффективные проекты; возможность объединения решений, связанных со стратегией

на всех уровнях управления; создание благоприятной атмосферы для руководства [7].

Инициативные и ведущие компании добиваются больших результатов, чем те, которые защищаются или просто реагируют на происходящие перемены. Преуспевающие компании предпринимают стратегическое наступление для обеспечения устойчивого конкурентного преимущества и используют его для достижения высоких финансовых результатов. Энергичные стратегические усилия выводят компанию на ведущие позиции и обеспечивают продвижение ее продукта до тех пор, пока он не станет стандартным для отрасли.

Деятельность по созданию и осуществлению стратегии рано или поздно затрагивает любую управленческую работу. Стратегическое управление является основой управления, а не обязанностью высшего руководства.

2. ВЫБОР СТРАТЕГИЧЕСКИХ ОРИЕНТИРОВ

2.1. Видение организации

Пренебрежение руководителей современных организаций решением вопроса о формировании видения компании приводит к непоправимым результатам в длительной перспективе [16]. Понимание руководством и сотрудниками компании, какой она должна стать в будущем и есть ли оно у нее, что надо делать сегодня, чтобы это будущее наступило, существенно повышает шансы на успех в условиях непредсказуемости.

Предсказуемость компании создает ее имидж, формирует долгосрочные интересы, связанные с компанией у деловых партнеров. Постоянная работа руководства над формированием, актуализацией и реализацией видения позволяет компании оставаться конкурентоспособной в длительной перспективе.

Что на самом деле представляет видение компании, нужно ли оно компании, должно ли руководство заниматься решением задач по формированию видения и его последующей реализации, оказывает ли влияние видение на конкурентоспособность компании и ее выживание в условиях конкуренции в течение длительного времени?

Для ответа на поставленные вопросы необходимо начать с определения самого понятия видения. По мнению А. Томпсона и А. Стрикленда, А. П. Егоршина, видение представляет картину состояния бизнеса в отдаленном будущем при самых благоприятных условиях развития ситуации, о котором мечтает и стремится руководство компании. Дойл П. считает, что видение является «убедительно представленной идеей повышения конкурентоспособности продукции фирмы», «мировоззренческая концепция, включающая приоритеты в области инноваций».

Алленбо Э. говорит о видении компании, как о компасе, с которым руководство «...сверяет планирование, принятие решений и поведение компании...». «...компас направляет организацию и в то же время от него зависит качество ее деятельности. Четко представляя себе все перечисленные элементы, люди обретают внутреннюю систему ориентиров, помогающую им направлять свои таланты и энергию на достижение более крупной цели...» [1, 7, 19, 20].

Постоянно меняющаяся ситуация, необходимость решать насущные проблемы заставляют руководителей в своих решениях и последующих действиях отдавать предпочтение текущим вопросам. Поэтому вопросом о том, как в отдаленной перспективе должна выглядеть компания, какой она должна стать, задаются немногие. Тем более, если видение это - состояние бизнеса при самых благоприятных условиях развития. Потребность в

видении компании, как правило, возникает в начале деятельности при создании компании и в том случае, если компания сталкивается с проблемами и требуется переосмыслить суть ее деятельности.

В соответствии с системным подходом, который необходим при создании компании и ее последующей работе, руководство должно сформировать систему управления, включающую такие элементы, как цели, задачи, технологию, структуру и персонал организации. В соответствии с этим оно должно сформулировать миссию компании, трансформировать ее в задачи - стратегические цели, определить с помощью какой стратегии - плана действий - удастся решить поставленные задачи и реализовать миссию. План действий должен быть структурирован, чтобы действия были эффективными. Поэтому необходимо подумать о структуре организации. А создав структуру, следует сформировать коллектив, который обеспечит деятельность организации.

Фактически, решая вопрос формирования элементов системы управления, руководство занимается картиной будущего компании, то есть ее видением. Исходя из изложенного, видение компании должно определить ее миссию, стратегические цели, стратегию, структуру и персонал. Если подходить к формированию элементов системы управления с точки зрения успешности в длительной перспективе, то видение компании становится не мечтой, а вполне конкретным планом, который должен быть реализован компанией.

Такой подход к формированию видения делает его вполне конкретным по содержанию и наполнению. Решая вопрос о миссии, требуется определить, чем компания будет отличаться от конкурентов при удовлетворении потребности рынка, почему потребитель будет удовлетворять свою потребность с помощью продукта, предлагаемого компанией, почему у компании возникнет целевая группа, с помощью каких действий удастся достичь решения обозначенных вопросов.

Конкретизация предназначения компании и ее главной цели позволит сделать конкретными стратегические цели компании - задачи по реализации миссии и определить те действия (технологические процессы и операции), которые надо выполнить для решения поставленных задач. Поэтому выбор стратегии – плана действий будет предполагать определение именно того варианта, который позволит наиболее эффективным способом решить поставленные задачи и обеспечить конкурентоспособность в настоящем и будущем.

Обоснованный подход к выбору стратегии и детальная проработка предполагаемых действий позволят выбрать оптимальный тип организационной структуры, определить из каких подразделений должна состоять компания и какими должны быть связи между ними, чтобы обеспечить

достижение поставленных целей максимально эффективным образом. В свою очередь в каждом подразделении будет определен необходимый набор рабочих мест, содержание работы и обеспеченность оборудованием и инструментом на каждом рабочем месте.

Решение вопросов, связанных с подбором, обучением и развитием персонала, при рассматриваемом подходе к формированию видения организации упрощаются для руководства компании. Расширятся возможности по мотивации персонала, так как при наличии определенности проще определить, какие потребности персонала и каким образом компания может реализовать.

При этом расширяется и состав групп, чьи интересы могут быть реализованы с помощью компании. При таком подходе к формированию видения в круг интересов, которые могут быть реализованы компанией, включаются наряду с потребностями персонала, интересы собственников и деловых партнеров (инвесторов, потребителей и поставщиков). Учет всех групп влияния на деятельность организации позволяет сделать их долговременными партнерами, действительно заинтересованным в долговременной успешной деятельности компании. Заинтересованность у деловых партнеров будет тем выше, чем более предсказуемой она будет. Поэтому руководство объективно заинтересовано в формировании четко формализованной картины организации бизнеса. Реализуя свои долгосрочные интересы с помощью компании, потребители, поставщики инвесторы и собственники превращаются в силу, повышающую конкурентоспособность компании.

Учитывая все перечисленные составляющие, а также взаимосвязь между ними, видение из абстрактной картины превращается в видение руководством того, как должен быть организован бизнес сегодня и в перспективе, что необходимо делать при изменении условий, независимо от того, улучшатся они или ухудшатся. Руководство и персонал компании при таком подходе к формированию видения будут готовы использовать открывающиеся возможности и преодолевать возникающие угрозы. Компания будет готова перейти от мировоззренческой концепции к созданию реальных инноваций путем проведения постоянных изменений, направленных на повышение конкурентоспособности.

На предсказуемость компании значительное влияние оказывают нормы поведения и ценности, разделяемые сотрудниками, и организационная культура компании в целом. В широком смысле культура компании должна включать поведение сотрудников организации как между собой, так и по отношению ко внешней среде, оформление логотипа компании, ее продукта, униформы и т.п., а также коммуникацию внутри компании и во внешней среде. Культура выделяет компанию, формирует ее запоми-

нающийся образ и наряду с результатами практической деятельности по удовлетворению потребности формирует имидж. По этой причине культура компании должна соответствовать первой части видения - организации бизнеса, включая соответствующие варианты оформления, коммуникации и поведения сотрудников.

Нужно ли вносить изменения в видение, нужна ли его корректировка и когда ее проводить? Ответ на эти вопросы в условиях изменяющейся стратегической ситуации вполне закономерен. После формулировки видения начинается работа по его реализации. Учитывая изложенные обстоятельства, в реализации видения в большей или меньшей степени в соответствии с уровнем заинтересованности принимают участие как члены организации, так и заинтересованные в компании другие участники. Если при изменении стратегической ситуации возникает необходимость внесения изменений в отдельные элементы видения, то в соответствии со здравым смыслом и практической необходимостью руководство вносит изменения, информируя об этом все заинтересованные стороны. При кардинальном изменении ситуации руководству приходится пересматривать видение компании в целом.

Описанный подход к видению компании позволяет превратить его из перспективной картины, достижимой только при благоприятном стечении обстоятельств, в структурированный план действий руководства компании, направленный на успешную и долгосрочную деятельность независимо от складывающихся обстоятельств, превращающий организацию в группу целеустремленных единомышленников. Поэтому ответ на вопрос о необходимости видения современным организациям становится вполне очевидным и крайне актуальным.

Стратегическое видение определяет взгляды менеджмента компании на то, какими видами деятельности будет она заниматься и на ее долгосрочный курс. Менеджмент не может работать эффективно без ясной концепции бизнеса - чем заниматься, что предпринимать и какой должна стать долгосрочная конкурентная позиция предприятия. Эффективная разработка стратегии начинается с определения того, что компания должна, а чего не должна делать, и видения того, куда направляться и какой она должна стать.

Из изложенного следует, что видение - перспективная идея (картина) будущего компании для долгосрочной ориентации всех ее сотрудников. Оно говорит о том, «кто мы, чем занимаемся и чего намерены достичь?» Через видение предприятие обретает единство и отличается от других организаций. Качество видения решающим образом определяет успех организации внутри и вовне ее. Оно должно дать ответ на два вопроса: «Какими должны стать бизнес и корпоративная культура?»

Ответ на первый вопрос включает: формулировку предназначения - миссию, технологию бизнеса, структуру предприятия, стратегические цели, описание взаимоотношений между предприятием и группами интересов.

Культура предприятия охватывает систему ценностей, которая выражается в поведении сотрудников внутри предприятия и по отношению к внешнему окружению. Она придает предприятию определённое значение, восприятие обществом и создаёт имидж. Культура предприятия даёт сотрудникам ориентацию при принятии решений, служит источником осмысления и распространения ощущения причастности к предприятию. Любое предпринимательское решение, принимаемое руководством, должно соотноситься с существующей системой ценностей. Чем больше культура предприятия соответствует его стратегии, тем выше конкурентные преимущества и сильнее позиция в конкурентной борьбе.

Исходя из постановки задачи организации бизнеса и культуры предприятия, руководство формулирует тезисы политики, которые служат основой для принятия решений исполнителями и руководителями всех уровней. Прежде всего, эти тезисы должны учитывать дальние последствия решений, от которых зависит достижение вышестоящих целей предприятия.

2.2. Миссия организации

Миссия или предназначение определяет вид предпринимательской деятельности и дает ответ на вопрос «Почему выберут нас?». Формирование миссии решает две задачи: создать потребителя и выделиться среди конкурентов. Миссия должна ориентироваться на потребителя и особенности продукции (её конкурентные преимущества) и давать ответы на следующие вопросы: «Что производим? Для кого производим? Как производим?». Миссия выделяет организацию и способствует ее успеху или ведет к краху [3, 18, 20]. Опыт предприятий, успешно действующих на протяжении многих лет, показывает, что на первом месте должны стоять интересы и ценности потребителей услуг на настоящее время и на перспективу: «*Бургер кинг* - «Предоставить людям недорогую быстро приготовляемую пищу», «*Форд*» - «Предоставить людям дешевый транспорт», «*Мегерле*» - «Нанесение покрытий для пола быстрее, чем другие», «*АЛДИ*» - «Предоставление продуктов питания хорошего качества по низким ценам».

Подобные формулировки оказывают решающее влияние на стратегию и тактику всей деятельности компании. Иногда менеджеры ошибочно определяют миссию, формулируя ее в терминах прибыли.

Извлечение прибыли не может быть предназначением предприятия. Прибыль - это результат того, что делает компания. Желание иметь прибыль ничего не говорит о том, как и в какой сфере она будет получена. Миссия, ориентированная только на прибыль, не дает возможности отличить одно предприятие от другого. Сферы деятельности и долгосрочные цели компаний «Филипс» и «Тойота» различны, хотя они нацелены на получение прибыли.

Чтобы узнать миссию компании, необходимо ответить на вопросы: «Что, как и для кого надо делать?» Тогда как для получения прибыли требуется ответ только на один вопрос: «Что для этого надо сделать?» (табл. 2.2.1).

Таблица 2.2.1

Примеры миссий различных фирм

Фирма	Формулировка миссии фирмы
1	2
Порше	1. Клиент в центре внимания. 2. Высококачественные машины, дружелюбные к человеку. 3. Современные решения в конструкции.
Сони	1. Осуществляя прогресс, служить всему человечеству. 2. Всегда стремиться к неизведанному
Мацусита-Денъи	1. Посвящение себя дальнейшему развитию мировой цивилизации. 2. Служение нации путем совершенствования производства
ИВМ	1. Ориентация на действие, на достижение успеха. «Экспериментируй первым». 2. Лицом к потребителю. «Стыдно, если хорошее обслуживание является исключением»
Тойота	Строим автомобиль «Тойота» для изменяющейся эпохи»
Сан Бэнкс	Содействовать экономическому развитию и благосостоянию сообществ, обслуживаемых компанией, путем предоставления гражданам и предприятиям банковских услуг, таким образом, и в таком объеме, которые соответствуют высоким профессиональным и этическим стандартам, обеспечения справедливой и соответствующей прибыли акционерам компании и справедливого отношения к сотрудникам компании
Polaroid	Совершенствование и развитие рынка мгновенных фотографий для удовлетворения растущей потребности американских и европейских семей запечатлеть на фотографиях лица родных и друзей, дорогие сердцу места и смешные мгновения жизни
Eastman Kodak	Стать мировым лидером в химическом и электронном изображении

1	2
Apple Computer	Мы предлагаем изделия высокого качества, которые изменяют жизнь и труд людей от тяжелой и нудной работы, делают мир более удобным для жизни, обеспечивают уважение и преданность потребителей
Avis Rent-a-Car	Мы занимаемся сдачей в аренду автомобилей. Наше предназначение - полностью удовлетворять запросы наших клиентов
Otis Elevator	Наша миссия - обеспечить заказчиков более надежными, чем у наших конкурентов, средствами перемещения людей и предметов вверх, вниз, в сторону и на короткие расстояния
Подразделения Saturn Division компании General Motors	Поставлять на рынок автомобили, разработанные и произведенные компаниями США, которые являются мировыми лидером в качестве, издержках и степени удовлетворения клиентов. Достигается это путем интеграции людей и технологий, коммерческих систем, а также за счет передачи знаний, технологий и опыта в рамках General Motors
American Red Cross	Наша миссия - улучшать условия жизни людей, заботиться о людях, помогать им избегать критических ситуаций и справиться с ними
Compaq Computer	Стать ведущим поставщиком персональных компьютеров и серверов к ним на всех сегментах рынка
International & Chemical Corporation (для направления производства минеральных удобрений)	Борьба с голодом на Земном шаре через обеспечение роста сельскохозяйственного производства
MCCaw Cellular Communication	Создавать надежную беспроводную сеть, которая позволила бы людям, сохраняя свободу передвижений, т.е. передвигаться по холлу или перемещаться через континенты, осуществлять связь без усилий
Ericsson	Понять возможности и потребности пользователей и предоставить им коммуникационные решения лучшие, чем у конкурентов
Internet Services Corporation	Помогать корпорациям в развитии их интересов путем использования всех возможностей интерактивной среды
Bryant & Company, американское кадровое агентство	Наша задача - найти хорошую кандидатуру для хорошей работы. Мы горды тем, что можем эффективно сделать это с пользой для двух сторон - для человека, ищущего новую работу, и для компаний, ищущих сотрудников

1	2
RPG Itochu Finance Ltd, дочерняя структура японского концерна Itochu, работающего в сфере Hi-Tech	Развитие через превосходство в сервисе
Public Service Company of New Mexico	Работа во благо людям. Мы оказываем услуги в области электроэнергетики и информации по ней с целью наилучшего удовлетворения их нужд
Canon свою миссию формулирует в терминах национальной философии Киосэй	Совместная работа и жизнь для всеобщего блага
Британская телерадиовещательная корпорация BBC	Благодаря BBC народ будет говорить с народом языком мира. (Эта формулировка отражает основные принципы, на которых базируется каждая передача из Лондона. Она должна быть максимально объективна, взвешена, исключать идеологическую пропаганду, всякий экстремизм)

Вот несколько простых примеров тех положений, которые можно использовать при выработке миссии.

Пример миссии бизнеса:

- создать в городе N службу по предоставлению первоклассных услуг такси по вызову для обслуживания деловых людей и обывателей, используя исключительно автомобили «Мерседес»;
- добиться лидерства на рынке малолитражных такси для деловых людей и быть одним из лидеров на рынке городских такси, обеспечить высокую доходность бизнеса;
- добиться стабильного роста дохода от суммы, вложенной в дело;
- постоянно расширять базу автомобилей.

Приведем еще один, более сложный пример, формулировку миссии компании Procter & Gamble:

- производить продукцию наивысшего качества и потребительской ценности, которая способствует повышению жизненного уровня людей в разных странах;
- создание организации и условий работы, привлекающих самых достойных людей, обеспечивающих наиболее полное развитие их талантов, свободный и вдохновенный труд на благо процветания дела, сохранение и развитие исторических принципов честного отношения к труду и правильности действий;

- успешное применение наших принципов поможет нам занять лидирующее положение наших товаров на рынке по доле и прибыли, что приведет к процветанию общего дела, рабочих и служащих, акционеров и обществ, где мы живем и работаем.

Миссия выражает основной смысл существования предприятия. Если цели предприятия могут быть в буквальном смысле достигнуты или не достигнуты, то миссия предприятия содержит в себе весьма общие положения о смысле ее существования. В декларации миссии вы не найдете утверждения: увеличить продажи на 5% или, скажем, сократить затраты на 8%. Здесь, как правило, определяется самое общее направление развития, видение компанией своего предназначения в рамках общества.

Проблема формирования системы целей организации является одной из актуальных задач менеджмента организации. Исследования в области менеджмента, особенно стратегического, а также практика деятельности отечественных и зарубежных компаний показали, что решения руководства по поводу выбора целей организации могут обеспечить успех или привести к неудаче.

Наиважнейшей задачей при создании организации и последующей ее деятельности является определение целей - конечных результатов, для достижения которых она и создается. В условиях рыночной экономики и конкуренции главной целью организации с точки зрения здравого смысла должно быть получение прибыли. Затраты на создание организации и реализацию ее хозяйственной деятельности должны полностью окупаться. Но в условиях конкуренции и изменяющихся условий выручка, получаемая организацией, должна превосходить издержки на величину прибыли, которая обеспечит, как минимум, адаптацию к изменяющимся условиям, а, как максимум, ее развитие и укрепление рыночных позиций.

Но если целью организации является прибыль, то сможет ли эта цель обеспечить ей конкурентоспособность в длительной перспективе? Чтобы иметь прибыль, организация сначала должна продать свой продукт. Это возможно лишь в том случае, если он будет пользоваться спросом и иметь конкурентное преимущество над продуктами других участников рынка. Конкурентное преимущество заключается в превосходстве по цене, либо в качественных параметрах, либо в их комбинации. То есть продукт компании должен удовлетворять конкретную потребность и отвечать интересам потребителя. А на чьи интересы направлена прибыль как цель - на внутренние интересы компании.

И здесь возникают логичные вопросы: «Может ли прибыль быть главной целью компании в долгосрочной перспективе и что будет, если руководство компании сделает прибыль главной целью?».

Естественный путь получения прибыли - это целенаправленное сокращение издержек. Но его возможности ограничены тем уровнем издержек, без которого организация не может реализовать свою деятельность и рискует потерять конкурентоспособность.

Другой путь - повышение привлекательности продукта компании для потребителя. Он связан с инвестициями в производство, персонал, маркетинг и т.п. А это приводит к росту издержек и риска невозврата инвестиций. Поэтому руководители относятся к этому варианту получения прибыли с большой осторожностью.

Нужна ли прибыль персоналу компании? Сотрудники компании заинтересованы в прибыли лишь в том случае, если ее получение является гарантией их премирования, профессионального развития, карьерного роста, улучшения условий труда и т.п.

Так что же такое прибыль? Это инструмент, средство, обеспечивающее развитие компании и достижение более важных целей, гарантирующих длительную конкурентоспособность, например, увеличение или удержание доли рынка, повышение конкурентоспособности продукта и профессионализма сотрудников, обладание более совершенной технологией и т.п.

В иерархии системы целей прибыль находится даже не на третьем уровне, к которому относятся стратегические цели, конкретизирующие миссию компании и обеспечивающие ее реализацию.

Как связаны между собой миссия и прибыль? Миссия или предназначение организации определяет и конкретизирует вид деятельности компании. Формируя миссию, руководство должно понять, чем конкретно занимается предприятие, какую потребность и какой целевой группы оно удовлетворяет, чем способ удовлетворения потребности отличается от действий конкурентов, почему целевая группа потребителей выбирает продукт предприятия сегодня и в длительной перспективе. Исходя из тех задач, которые должна решить миссия организации, она вряд ли может быть философией бизнеса. Миссия успешных компаний становится руководством к действию и определяет круг задач (стратегических целей), решение которых обеспечит конкурентоспособность.

В отличие от обычных целей миссия направлена на интересы внешней среды, в первую очередь потребителей. Но их вряд ли интересует формулировка миссии. Интерес потребителей заключается в удовлетворении своих потребностей в определенном продукте. В отличие от потребителей сотрудники должны хорошо знать миссию своей компании и понимать, что благодаря ее реализации будут удовлетворены интересы целевой группы потребителей, а значит, будут достигнуты стратегические цели компании и личные цели сотрудников. Это позволит выделиться среди

конкурентов и сформировать устойчивый имидж в глазах потребителей. Реализация миссии создает конкурентное преимущество, обеспечивающее выживание компании в длительной перспективе и формирующее возможности для развития.

Таким образом, миссия является глобальной стратегической целью, которая обеспечивает достижение целой совокупности организационных целей. Она не имеет конкретного срока реализации. При реализации миссии она продолжает существовать до тех пор, пока соответствует стратегической ситуации. В случае изменения стратегической ситуации во внешней среде руководству компании приходится уточнять, корректировать и даже изменять миссию. Это предполагает проведение серьезных изменений в деятельности, заставляет руководство пересматривать суть самой деятельности, содержание производственных процессов, организационной структуры, системы управления подходов к формированию кадрового состава и его потенциала.

Реализация миссии и своевременная ее корректировка создают возможности для получения прибыли, а при грамотном управлении гарантируют это. В свою очередь прибыль позволяет проводить корректировку и изменение миссии и других целей. Если руководство компании не занимается вопросами формирования миссии и ее последующей реализации, то задачи, которые она призвана решить, остаются не решенными, а следовательно, если прибыль от деятельности компании и возможна, то только в краткосрочном периоде.

Правильно сформированная и реализованная миссия обеспечивает возможность достижения важнейшей коммерческой цели - получение прибыли, обеспечивающей дальнейшую реализацию миссии. И, если руководство не уделяет должного внимания определению, формированию и реализации предназначения компании, не проводит своевременных изменений, то компания имеет мало шансов на успех. Это означает, что излишнее преувеличение роли прибыли руководителями отечественных компаний ведет к снижению их конкурентоспособности в длительной перспективе и проигрышу тому, кто задумывается над вопросом, а чем конкретно и почему занимается его компания. И в этом заключается не только социальное, но и коммерческое значение миссии компании.

Таким образом, стратегическое видение и миссия компании всегда индивидуальны. Общие положения, применимые к любой компании, не имеют управленческой ценности. Видение и миссия отделяют одну компанию от другой и наделяют ее отличительными чертами, направлением деятельности и путем развития. Стратегический путь двух предприятий, производящих аналогичный продукт, различные и имеют мало общего.

Существуют три аспекта в формировании хороших видения и миссии. Понимание того, в каких сферах бизнеса работает компания, формирование ясных, доходчивых и вдохновляющих видения и миссии и своевременное решение об изменении стратегического курса.

Практически всегда сложно определить, каким бизнесом занимается компания в действительности. Именно поэтому существует проблема выбора качественных целей и стратегий. Например, если считать, что «Кока-кола» производит прохладительные напитки, то ее бизнес будет таким же, как у «Севен ап». Однако руководство компании считает, что более перспективно производить различные напитки, и поэтому необходимо выработать стратегическую позицию как на рынках прохладительных напитков, так и на рынках питьевой воды и соков, чая и кофе.

Бизнес компании полностью определяется по трем конкретным показателям: какие, как и чьи потребности удовлетворять. Таким образом, правильное определение бизнеса требует принять во внимание три фактора:

- потребности покупателя (что надо производить);
- группы покупателей (для кого производятся товары);
- технологическое и функциональное исполнение (как удовлетворяются потребности).

Продукты и услуги становятся бизнесом только тогда, когда удовлетворяют желания и потребности. Сами по себе они не важны для покупателя. Без спроса нет бизнеса.

При определении бизнеса следует учитывать как технологическое, так и функциональное исполнение потребностей, масштабы - число операций, входящих в цепочку «производство - распространение». Бизнес предприятия может сосредотачиваться на одной конкретной операции, например, перевозке грузов, или включать ряд операций - производство, складирование, перевозка.

Попытка ясно отразить в формулировке миссии целевые рынки, удовлетворяемые потребности и выполняемые функции - сложная задача. В конечном итоге все компании преследуют цель - дать реальное представление о фирме. Чтобы иметь управленческую ценность, сфера деятельности компании должна достаточно четко определять область деловых интересов: спортивная обувь или обувь вообще, включая и спортивную. Диверсифицированные и интегрированные компании определяют свой бизнес и миссию в более общем виде, чем специализированные.

Удачные формулировки миссии, выраженные просто и кратко, произнесенные громко и ясно, вызывают энтузиазм по поводу будущего фирмы и способствуют полной самоотдаче каждого работника. Они должны иметь одинаково важное воздействие как на клиентов, так и акционеров

компании. Клиенты удовлетворяют свои потребности, а акционеры получают прибыль. Видение и миссия, выраженные в четких формулировках, должны вдохновлять служащих, быть серьезным побуждающим стимулом.

Если в миссию или видение вносятся изменения, менеджерам необходимо понять основные их причины и объяснить персоналу, почему надо действовать по-другому. До тех пор, пока люди не поймут, как изменяется окружающая среда бизнеса их компании и для чего необходимы нововведения, переформулировка видения или миссии не имеет смысла, она не повлечет за собой улучшения положения и не изменит существующую практику работы.

2.3. Управление по целям

Миссия служит основой для разработки стратегии развития и установления ключевых целей бизнес единиц и функциональных подразделений: маркетинга, производства, НИОКР, персонала, финансов, управления и т.д. Цели этих подразделений должны логически вытекать из миссии.

Иерархии структуры предприятия соответствует иерархия целей, на вершине которой находится видение, далее следуют миссия, стратегические цели, цели отдельных СБЕ и функциональных подразделений. Реализация целей каждого уровня является необходимым и достаточным условием достижения целей предыдущего уровня. Систематизация и классификация целей позволяет конкретизировать задачу целеполагания и увязку целей, упрощает процесс их выбора и механизм достижения [6].

Различия между миссией и целями предприятия состоят в следующем:

1. Временной аспект. Миссия не имеет временных критериев, цели же всегда временны сами по себе и предполагают сроки, когда они должны быть достигнуты.

2. Фокусировка. Миссия имеет направленность на внешнюю для предприятия среду, например, как достичь признания или стать лидером в отрасли, и т.д. Цели, напротив, чаще всего относятся к внутренним аспектам предприятия и выражаются в терминах использования имеющихся ресурсов для достижения конкретных внутренних показателей.

3. Специфика. Миссия выражается в терминах, имеющих общий, относительный характер, относящихся к образу предприятия, ее фирменному стилю и т.д. Цели, как правило, выражаются в терминах определенных результатов, цели предполагают их достижимость.

4. Измеримость. И миссия, и цели в некотором смысле, могут быть измерены. Но измеримость миссии имеет относительно качественный ха-

рактер, тогда как положения, утверждаемые в целях, имеют абсолютный, количественный характер.

Цели предприятия, как правило, весьма конкретны. Можно перечислить основные положения, которые необходимо принимать во внимание при разработке целей предприятия.

Цели должны быть:

- ясными, четкими и без возможности двойного толкования;
- сформулированы в терминах будущих состояний предприятия;
- соответствовать стратегии, политике, плану и процедурам предприятия;
- соответствовать компетентности персонала или полагать также и рост компетентности работников предприятия;
- содержательными и с элементом вызова, приглашающими к серьезной работе.

Корпоративное планирование предполагает различные уровни масштабирования. Тем не менее, даже на маленьких предприятиях редко формулируется только одна цель.

Если целей несколько, то объективно имеется некоторая структура целей. Структуризация целей может быть произведена как минимум по трем критериям:

- по уровню обобщения или приоритетов (корпоративный, средний и оперативный уровень);
- по направлениям деятельности (финансовые, маркетинговые, разработка нового продукта, информационная оснащенность и т.д.);
- по направленности усилий предприятия (развитие, стабилизация).

Такая многоплановость целей объясняется тем, что любое предприятие, как и любая экономическая система, в принципе является многоцелевым.

Основные методы целеполагания.

1. Структуризация целей на основе перечисленных критериев.
2. Логическая стройность и непротиворечивость системы целей.
3. Взаимодополняемость и взаимоподдержка целей различных уровней и разных направлений деятельности.

Конкретно цели предприятия могут быть сформулированы в следующих категориях:

- увеличение доли рынка на ... %;
- повышение объемов продаж на ... %;
- увеличение темпов роста чистого дохода;
- увеличение доли собственного капитала до ... %.
- выход на новые рынки сбыта;
- повышение качества производимой продукции;

- сокращение нормативных сроков обслуживания клиентов до ... дней и т.д.;

Например, некоторое предприятие определяет для себя следующую цепь долгосрочных целей, которые соответствуют миссии предприятия.

Цели предприятия:

- увеличивать объемы продаж на 10% ежегодно на протяжении последующих пяти лет;
- увеличивать прибыль на 12% ежегодно на протяжении последующих пяти лет.

Такие цели предприятия могут быть структурированы в краткосрочном плане отдела маркетинга.

Поскольку цели используют для обозначения конечных результатов, характера и уровня притязаний, а также в качестве критерия для оценки возможных успехов в реализации той или иной стратегии, они должны быть реальными и достижимыми, конкретными и измеримыми, взаимно поддерживающими, логически построенными и мотивированными. Долгосрочные стратегические цели (сроком до 5 лет) должны включать в себя среднесрочные тактические цели (сроком на год), а те в свою очередь - краткосрочные оперативные цели (сроком на месяц, квартал). Кроме того, цели должны включать: содержание (что я хочу достичь?), объём (сколько я хочу достичь?) и время (когда я хочу достичь?) и отражать уровень, на который необходимо вывести деятельность предприятия по обслуживанию потребителей [21]. Цели должны стоить того, чтобы к ним стремиться. Поэтому повышение по службе необходимо увязывать с достижением целей.

Чтобы достичь успеха, руководство должно чётко сформулировать целевую установку для фирмы и её подразделений в соответствии с деятельностью и потенциалом предприятия, а также создать условия для того, чтобы сотрудники знали цели и прониклись ими. Цель - результат анализа альтернатив. Поэтому необходимо проверять, есть ли альтернатива вашим целям и мероприятиям, реализуемым сегодня. Для правильного выбора стратегической линии, позволяющей эффективно использовать потенциал и концентрировать усилия на ключевых проблемах, надо иметь в виду вопрос: какая проблема и для какой целевой группы будет нами решаться лучше, чем конкурентами?

Современные социальные процессы, происходящие в обществе, ведут к появлению людей с большими притязаниями. Они стремятся самостоятельно решать, что надо делать для достижения той или иной цели. Это существенно влияет на результаты деятельности организаций. Там, где цели отдельных людей не увязываются с целями организации, возни-

кает социальная напряжённость, неудовлетворённость работой, что приводит к ухудшению позиций в конкурентной борьбе.

При управлении по целям менеджмент ориентируется на достижение всей совокупности целей и задач, стоящих перед организацией. Каждый руководитель, а также и исполнители должны иметь чёткие цели в рамках возложенных обязанностей. Каждый менеджер обязан обеспечивать соответствующую целевую ориентацию своего подразделения. Причём цели и задачи должны не только доводиться до конкретного исполнителя, но и согласовываться с ним путём предварительного обсуждения. Начальник по отношению к подчинённому в этом случае является консультантом, а не боссом.

Пример. Исходная ситуация: отделу предстоит выполнить определённую работу - решить задачу, достичь цели. Как следует поступить руководителю?

Первый путь: Вы ставите перед исполнителем цель «продать в течение месяца 20 телевизоров», «изготовить по данной технологии за определённое время 40 деталей» и т.п. и объясняете, что он должен сделать и как. Подчинённый выполняет задачу в соответствии с указанными предписаниями инструкции, однако результат может оказаться отличным от предполагаемого, хотя выполнены все инструкции. Так можно поступать при отлаженном технологическом процессе, когда всё определено, все исходные установки правильные и соответствуют реальным условиям. «Человек - винтик в огромном механизме».

Второй путь: Вы ставите перед исполнителем ту же цель и просите дать предложения по её достижению. Исполнитель самостоятельно определяет способ достижения цели, а далее совместно уточняете пути решения проблемы и выбираете оптимальный. Начальник и подчинённый достигают соглашения по поводу дальнейших действий, которые подчинённый способен реализовать. При положительной оценке соглашения исполнитель берёт на себя определённые обязательства по его реализации перед начальником. Этот план действий выбран самим исполнителем, поэтому становится программой действий.

При управлении по целям в момент постановки задачи подразделениям или отдельным исполнителям средства и стратегия достижения целей не указываются. Они согласуются в дальнейшем. Лицо, наиболее тесно связанное с решением проблемы, несёт всю ответственность за нахождение путей по её достижению.

Управление по целям позволяет повысить мотивацию действий всех составляющих организации и вступает в противоречие с директивным, командным менеджментом, когда подчинённый получает чёткие инструкции относительно того, как надо действовать в конкретной ситуации [10].

Директивное управление требует меньше затрат от руководителя по сравнению с управлением по целям, но заставляет менеджера сосредоточивать основное свое внимание на совершение действий и контроле за их исполнением, уменьшая время на сбор и анализ информации, выбор оптимального решения. В условиях непредсказуемости изменений такой путь ведет к потере конкурентных преимуществ. Выбор метода управления определяется ситуацией, в которой находится в настоящее время предприятие.

Выбирая структуру предприятия, решают вопрос: «Из каких СБЕ и функциональных подразделений будет состоять предприятие, и какие сегменты рынка оно будет обслуживать?»

Руководство также должно решить, как оно будет удовлетворять интересы собственников предприятия, потребителей, сотрудников, поставщиков, общественности. Предприятие - это инструмент для удовлетворения интересов определенных групп: собственники стремятся получить соответствующий доход от вложенного капитала, сотрудники заинтересованы в гарантированном рабочем месте, поставщики хотят выгодных и долгосрочных деловых связей. Главное учесть наиболее важные интересы на сегодняшний день и в будущем.

3. МЕТОДЫ ОЦЕНКИ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ

3.1. Методы BCG и McKensey

Конкурентоспособность компании во многом зависит от эффективности управления и от того, насколько управленческие решения, принимаемые руководством, соответствуют стратегической ситуации. Эффективное стратегическое управление базируется на принципах системного и ситуационного подхода. Поэтому стратегическая ситуация, в которой находится бизнес компании, определяется современным состоянием факторов ближнего и дальнего окружения и факторов, характеризующих конкурентную позицию и стратегический потенциал компании. Выбор системы целей и стратегии развития компании должен соответствовать ситуации и учитывать тот факт, что с течением времени меняется состояние факторов, а значит, изменяется и стратегическая ситуация. Таким образом, степень соответствия решений стратегической ситуации, принимаемых высшим руководством, во многом зависит от точности оценки ситуации. Соответственно точность этой оценки оказывает значительное влияние на конкурентоспособность и экономическую безопасность компании.

В практике стратегического управления разработаны и применяются различные методики оценки стратегической ситуации. К ним относятся методы BCG, McKensey, ADL/LC, SPACE, модель стратегического развития бизнеса В.С. Ефремова [4, 9 14, 15, 19, 20]. Главным достоинством указанных методов является соблюдение принципа системности при оценке стратегической ситуации, а отличия связаны с количеством изучаемых и анализируемых параметров, методикой подхода к их оценке и ситуации в целом, уровнем затрат и времени, требуемых для проведения анализа. К достоинству методов также можно отнести стандартный перечень ограниченного количества параметров оценки. Это повышает универсальность методов и сокращает время для оценки ситуации.

Оборотной стороной стандартного ограниченного числа параметров служит тот факт, что их универсальность не позволяет во многих случаях дать точную оценку происходящего, т.е. принять правильное решение. К тому же во всех перечисленных методах, за исключением метода McKensey, вес параметра (его влияние на ситуацию) не учитывается.

Анализ сложившейся ситуации проводят с помощью одного из методов, предложенных Бостонской консультационной группой, компанией McKensey и др. Сущность этих методик заключается в определении позиции изучаемого предприятия на основе результатов, полученных при изучении внешней и внутренней среды. На матрице в координатах, харак-

теризующих привлекательность отрасли и конкурентную позицию предприятия, находят точку, соответствующую позиции фирмы.

Наиболее известный метод оценки стратегической ситуации и анализа портфеля продуктов компании - метод консультационной компании «Бостон Консалтинг Групп», известный как «Матрица ВСГ» (рис. 3.1.1). С помощью этого метода можно оценить и проанализировать стратегическую ситуацию для продуктов компании, направлений ее деятельности, для стратегических бизнес-единиц.

Метод заключается в оценке доли каждого продукта на рынке и оценке степени роста соответствующего рынка (отрасли). Оценка доли на рынке является результатом анализа продаж всех участников отрасли и определения доли в этих продажах, приходящихся на компанию. Доля выражается в процентах к объему рынка. Оценка роста рынка является результатом анализа временных рядов, показывающих в ретроспективе продажи данного вида продукта. Темпы роста выражаются в процентах к предыдущему периоду.

В основе Бостонской матрицы лежит модель жизненного цикла товара, в соответствии с которой товар в своем развитии проходит четыре стадии: выход на рынок (товар А - «Знак вопроса»), рост (товар Б - «Звезда»), зрелость (товар В - «Дойная корова») и спад (товар Г - «Бедный пес») (рис. 3.1.2).

Для оценки конкурентоспособности отдельных видов бизнеса используются два критерия: темп роста отраслевого рынка; относительная доля рынка. Темп роста рынка определяется как средневзвешенное значение темпов роста различных сегментов рынка, в которых действует предприятие, или принимается равным темпу роста валового национального продукта. Темпы роста отрасли 10% и более рассматриваются как высокие. Относительная доля рынка определяется делением доли рынка рассматриваемого бизнеса на долю рынка крупнейшего конкурента.

Значение доли рынка, равное 1, отделяет продукты - рыночные лидеры - от последователей. Таким образом, осуществляется деление видов бизнеса (отдельных продуктов) на четыре различные группы (рис. 3.1.1):

«Звезда» - продукт имеет значительную долю в растущем рынке. Круг, изображающий этот продукт, находится в правом верхнем квадранте матрицы. Компания, имеющая такие продукты, особенно если они имеют значительные доли в продажах компании (то есть радиусы кругов, изображающих эти продукты, велики), затрачивают значительные средства на поддержание этих продуктов.

«Дойная корова» - продукт, имеющий значительную долю на мало растущем или сокращающемся рынке. Круг продукта расположен в правом нижнем квадранте матрицы (рис. 3.1.1). Потребность в расходах на

поддержание и сбыт такого продукта низка, а за счет высокой доли, занимаемой на рынке, такой продукт приносит доход. Такой продукт обычно является донором средств для развития новых продуктов.

«Вопросительный знак» - это продукт с низкой долей на быстрорастущем рынке. Круг продукта расположен в левом верхнем квадранте матрицы. Рынок (то есть потребность) в таком продукте растет, но для увеличения его выпуска и захвата значительной доли рынка требуются значительные средства. Эти средства могут быть получены за счет «Дойных коров». Однако может быть принято и решение о снятии такого продукта.

«Бедный пес» - продукт с низкой долей на стабильном или уменьшающемся рынке. Круг продукта расположен в левом нижнем квадранте матрицы (рис. 3.1.1). Как правило, такие продукты требуют непропорционально больших объемов ресурсов.

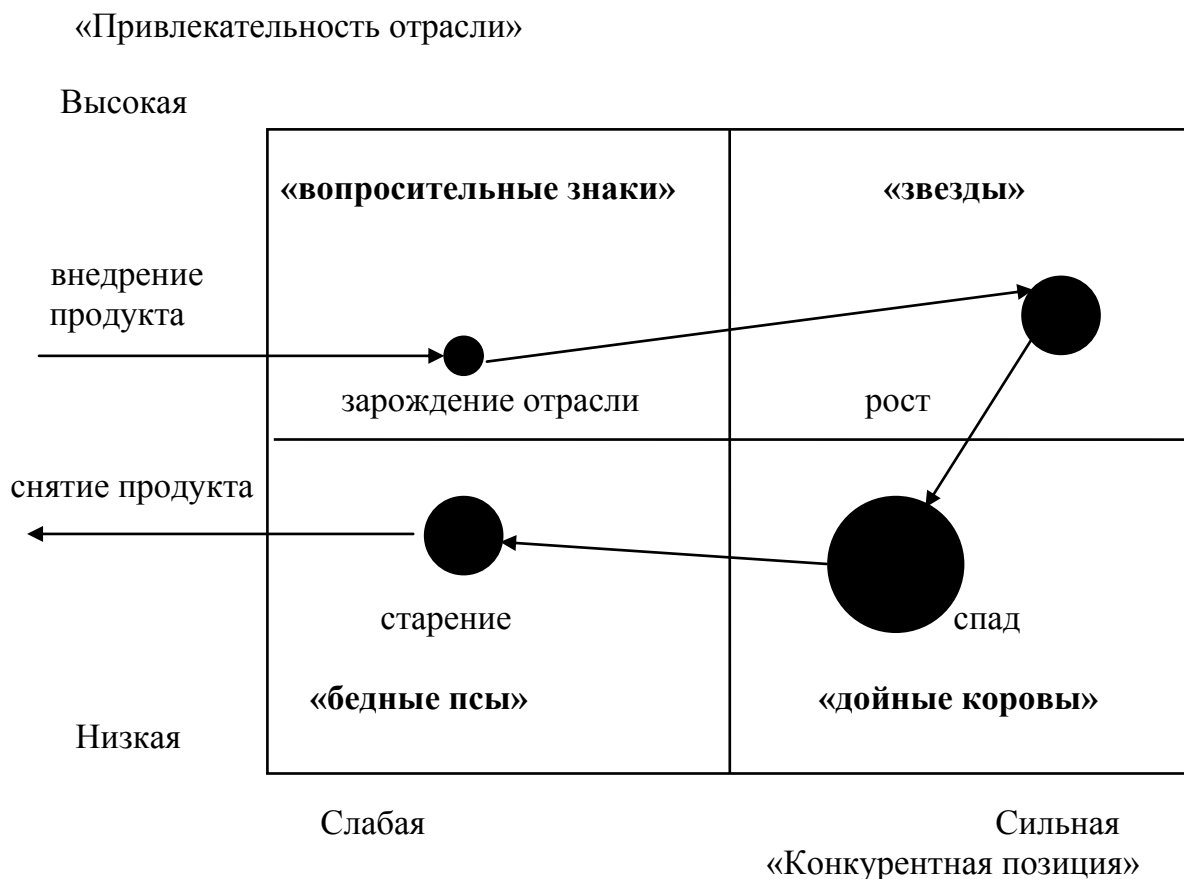


Рис. 3.1.1. Положение СБЕ в матрице «Привлекательность отрасли / Конкурентная позиция»

На приведенном рис. 3.1.1 показано положение СБЕ в динамике с момента вхождения данного бизнеса в рынок до его ликвидации. Все СБЕ

рекомендуется отражать на одной матрице для повышения наглядности текущего состояния портфеля продукции фирмы.

Пример 1. Если бизнес-единице принадлежит 10% рынка, на котором самый крупный конкурент владеет долей 20%, то относительная доля данного бизнеса составит 0,5 (10/20).

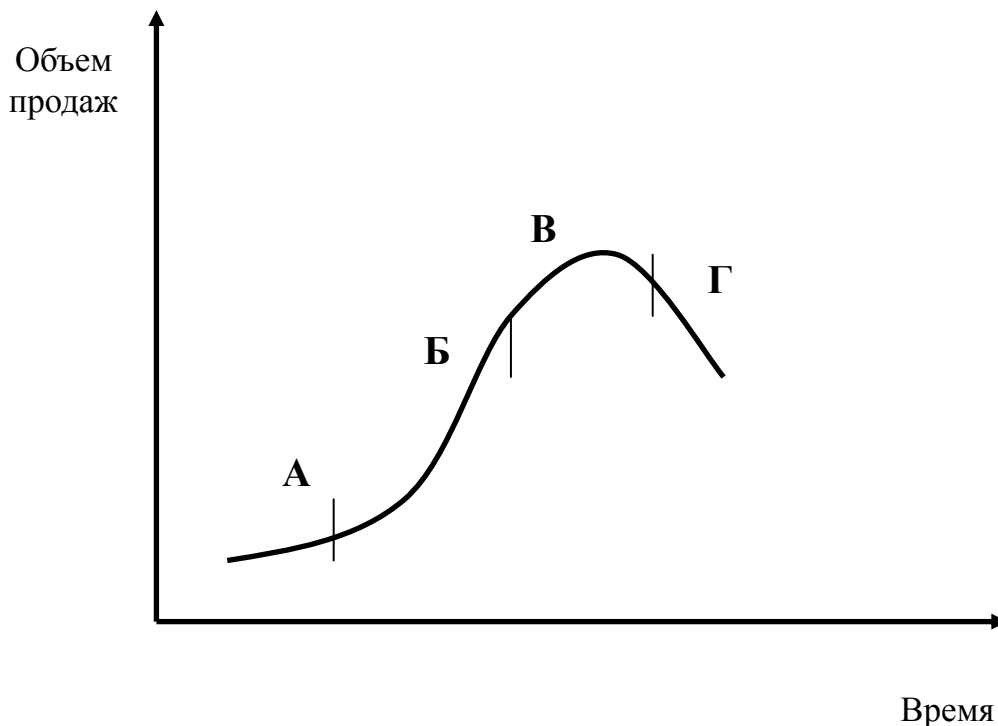


Рис. 3.1.2. Жизненный цикл бизнеса

Рекомендации по принятию решений в отношении дальнейшего развития каждой СБЕ можно свести к следующему:

- инвестировать «звезды», отличающиеся высокой доходностью, для сохранения и упрочения достигнутого положения на рынке;
- изымать из «дойных коров». Это СБЕ с хорошими позициями на слаборастущих, бесперспективных рынках. Для удержания достигнутого положения им требуются незначительные инвестиции. Их девиз – «наличные средства в новый перспективный бизнес»;
- «вопросительные знаки» имеют слабые конкурентные позиции на растущем рынке и хорошие потенциальные возможности, но для развития им необходимы большие внешние инвестиции. Руководство постоянно стоит перед выбором: развиваться, чтобы стать конкурентоспособными, или закрываться из-за отрицательного баланса?;
- деинвестировать «бедных псов» - СБЕ со слабыми конкурентными позициями и отрицательной или низкой рентабельностью, находящиеся на непривлекательных рынках. Девиз этих СБЕ - «закрыться, чтобы найти средства для нового бизнеса и вернуться в новом качестве».

На основе текущего состояния руководство фирмы может сделать прогноз о будущем состоянии бизнеса и того, из каких СБЕ должно состоять предприятие. При этом разрабатываются четыре возможных сценария изменения матриц, основанных на экстраполяции существующих тенденций, благоприятном, катастрофическом и наиболее желаемом для фирмы развитии ситуации. При разработке сценариев выясняют следующие вопросы: достаточное ли количество бизнесов в привлекательных отраслях, дает ли портфель СБЕ достаточное поступление прибыли и наличных средств и сильно ли он уязвим при появлении негативных тенденций, много ли в портфеле бизнесов со слабыми конкурентными позициями. В зависимости от ответов принимается решение о необходимости формирования того портфеля бизнесов фирмы, который приведет к достижению стоящих перед ней целей.

В основе матрицы БКГ лежат два предположения:

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

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

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

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

2. «Звезды» (быстрый рост/высокая доля) – это рыночные лидеры. Они приносят значительную прибыль благодаря своей конкурентоспособности, но также нуждаются в финансировании для поддержания высокой доли динамичного рынка.

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

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

В идеале сбалансированный портфель предприятия должен включать товары «Дойные коровы», «Звезды», «Вопросительные знаки» в качестве задела на будущее и, возможно, небольшое число товаров «Бедных псов». Избыток стареющих товаров указывает на опасность спада, даже если текущие результаты деятельности предприятия относительно хорошие. Избыток новых товаров может привести к финансовым затруднениям.

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

Среди достоинств матрицы БКГ, прежде всего, ее простота. Матрица весьма полезна при выборе между различными бизнес-единицами, определении стратегических позиций и при распределении ресурсов на ближайшую перспективу.

Однако матрица БКГ обладает существенными недостатками:

1. Все СЗХ (стратегические зоны хозяйствования), положение в которых компании анализируется с помощью матрицы БКГ, должны находиться в одинаковой фазе развития жизненного цикла;

2. Внутри СЗХ конкуренция должна идти таким образом, чтобы используемых показателей было достаточно для определения прочности конкурентных позиций компании.

3. Метод не дает ответа на вопросы: в каком месте провести разделительную линию между «высокой» и «низкой» долями рынка, какие темпы роста считать «высокими», а какие «низкими», оставляя их на совести экспертов. Это означает, что полученные оценки являются в значительной степени субъективными.

4. Неясными выглядят и обоснования решений, принимаемых на основании метода. Предположим, что продукт определен как «Бедный пес». Что из этого следует? Это зависит в значительной степени от того, каков прогноз сокращения рынка. Если рынок сокращается до нуля, то есть продукт такого типа вообще перестает пользоваться спросом, то решение должно быть в пользу снятия продукта. Если же рынок сожмется до естественного потребления (скажем, идет сокращение ажиотажного спроса, вызванного модой или престижем), а конкуренты снимут аналогичные продукты, то, руководствуясь методом BCG, может оказаться, что

продукт окажется занимающим значительную долю на стабильном рынке, то есть «Дойной коровой».

5. Если в обозримом будущем ожидается смена стадий жизненного цикла спроса и (или) значительная дестабилизация условий деятельности компании, как это имеет место, например, на стадии «В», когда происходит смена технологии, измерение перспектив при помощи только показателя роста объема спроса может привести к грубым ошибкам;

6. Относительная доля компании на рынке служит достаточно надёжным показателем прочности ее конкурентных позиций на стадии устойчивого роста спроса, стадия «Б» - когда технология стабильна, спрос растет быстрее предложения и конкуренция не очень остра. На других стадиях на прочность конкурентных позиций компании больше влияют такие факторы, как широта ассортимента, показатели качества, обновляемости продукции.

В методе McKensey эксперты анализируют и оценивают параметры, характеризующие привлекательность отрасли и конкурентоспособность фирмы. Для этого каждому параметру присваивается весовой коэффициент и дается оценка (табл. 3.1.1 и 3.1.2).

Таблица 3.1.1

Привлекательность отрасли

	Качественные и количественные параметры рынка	Вес (0-100),%	Оценка (0-100)	Результат
1	Рост рынка и его величина	40	100	4000
2	Качество рынка	20	75	1500
3	Обеспеченность ресурсами	15	50	750
4	Ситуация во внешней среде	25	100	2500
Итого:		100		85,5

Таблица 3.1.2

Конкурентная позиция

	Факторы конкурентной позиции	Вес (0-100),%	Оценка (0-100)	Результат
1	Относительная доля рынка	50	100	5000
2	Производственный потенциал	15	80	1200
3	Изобретательский потенциал	10	70	700
4	Квалификация кадров	25	60	1500
Итого:		100		84

Далее с помощью матрицы (табл. 3.1.3) определяют, в какой ситуации находится предприятие.

Таблица 3.1.3

Оценка ситуации

Конкурентная позиция	Сильная	Средняя	Слабая
Привлекательность отрасли			
Сильная	Удерживать или расширять лидерство на рынке	Инвестирование	Инвестирование или уход с рынка
Средняя	Удерживать лидерство на рынке	Рост или уход с рынка	Уход с рынка, постепенное сокращение инвестиций
Слабая	Изъятие основного капитала, избирательная оборонительная стратегия	Постепенное сокращение инвестиций, изъятие основного капитала	Сокращение инвестиций

3.2. Методы ADL/LC, SPACE

Артур Литл предложил рассматривать конкурентное положение фирмы в зависимости от жизненного цикла отрасли (табл. 3.2.1). В этом случае фазу жизненного цикла определяют по следующим позициям: темпы роста; разнообразие ассортимента; число конкурентов; привычки потребителей, а конкурентное положение оценивают на основании доли рынка; относительной структуры затрат и оценки внутренних сильных и слабых сторон. Круги, размер которых пропорционален обороту, прибыли СЕ, заносятся в соответствующую клетку таблицы.

Таблица 3.2.1

Стадия жизненного цикла отрасли/конкуренция

Жизненный цикл Конку- рентное положение	Появление	Рост	Зрелость	Спад	Появление
Доминирующее					●
Устойчивое					
Удобное	●				
Посредственное		●			
Слабое					●

Задача данного метода состоит в том, чтобы обеспечить менеджеров методикой стратегического анализа и планирования, анализировать портфельные стратегии для определения разумной диверсификации деятельности многоотраслевой организации.

Метод ADL/LC может применяться для изучения фактического конкурентного положения каждого вида бизнеса и стадии жизненного цикла конкретной отрасли для того, чтобы сбалансировать корпоративный портфель бизнесов, а также выбрать конкретные стратегии организации для балансировки своего бизнес-портфеля. Помимо отображения конкретного положения вида бизнеса модель ADL, может продемонстрировать его финансовый вклад в корпоративный портфель.

Бизнес организации - ключевой механизм обеспечения интересов ее субъектов. Интересы компании необходимо соотносить с ее положением на рынке. Поэтому требуется уметь оценивать стратегическое положение компании, привлекательность сферы ее бизнеса, способность конкурировать на рынках.

Современным методом подобных оценок является метод стратегического положения и оценки действий SPACE. В этом методе для оценки стратегической ситуации изучаются четыре группы факторов. Эксперты оценивают каждый фактор по шкале от 0 до 6 баллов (табл. 3.2.2 - 3.2.5).

Оценив значение каждого фактора, необходимо вычислить среднее значение факторов внутри каждой из групп, а затем отложить полученные значения на осях координат, показанных на рис. 3.2.1.

Таблица 3.2.2

Факторы, определяющие стабильность отрасли (ES)

№	Факторы	Оценка								
			0	1	2	3	4	5	6	
1	Технологические изменения	много	0	1	2	3	4	5	6	мало
2	Темпы инфляции	высокие	0	1	2	3	4	5	6	низкие
3	Изменчивость спроса	большая	0	1	2	3	4	5	6	малая
4	Диапазон цен конкурирующих продуктов	большой	0	1	2	3	4	5	6	малый
5	Препятствия для доступа на рынок	мало	0	1	2	3	4	5	6	много
6	Давление конкурентов	сильное	0	1	2	3	4	5	6	слабое
7	Ценовая эластичность спроса	эластичный	0	1	2	3	4	5	6	неэластичный
8	Прочие		0	1	2	3	4	5	6	

Таблица 3.2.3

Факторы привлекательности (потенциала) отрасли (IS)

№	Факторы	Оценка								
			0	1	2	3	4	5	6	
1	Потенциал роста	малый	0	1	2	3	4	5	6	большой
2	Потенциал прибыли	малый	0	1	2	3	4	5	6	большой
3	Финансовая стабильность	низкая	0	1	2	3	4	5	6	высокая
4	Уровень технологии	простой	0	1	2	3	4	5	6	сложная
5	Степень использования ресурсов	неэффективная	0	1	2	3	4	5	6	эффективная
6	Капиталоемкость	большая	0	1	2	3	4	5	6	малая
7	Легкость доступа на рынок	легко	0	1	2	3	4	5	6	сложно
8	Производительность, задействование производственных мощностей	низкая	0	1	2	3	4	5	6	высокая
9	Прочие		0	1	2	3	4	5	6	

Таблица 3.2.4

Факторы конкурентных преимуществ фирмы (СА)

№	Факторы	Оценка								
			0	1	2	3	4	5	6	
1	Доля рынка	небольшая	0	1	2	3	4	5	6	большая
2	Качество продукции	низкое	0	1	2	3	4	5	6	высокое
3	Стадия жизненного цикла продукта	конечная	0	1	2	3	4	5	6	начальная
4	Цикл замены продукта	сменяемый	0	1	2	3	4	5	6	фиксированный
5	Лояльность покупателей	слабая	0	1	2	3	4	5	6	сильная
6	Использование мощностей конкурентами	слабое	0	1	2	3	4	5	6	сильное
7	Вертикальная интеграция	низкая	0	1	2	3	4	5	6	высокая
8	Применение know-how	слабое	0	1	2	3	4	5	6	сильное
9	Прочие		0	1	2	3	4	5	6	

Таблица 3.2.5

Факторы финансового потенциала фирмы (FS)

№	Факторы	Оценка								
			0	1	2	3	4	5	6	
1	Прибыль от вложений	низкая	0	1	2	3	4	5	6	высокая
2	Финансовая зависимость	несбалансированная	0	1	2	3	4	5	6	сбалансированная
3	Ликвидность	несбалансированная	0	1	2	3	4	5	6	сбалансированная
4	Степень удовлетворенности в капитале	низкая	0	1	2	3	4	5	6	высокая
5	Поток платежей в пользу фирмы	слабый	0	1	2	3	4	5	6	сильный
6	Легкость ухода с рынка	малая	0	1	2	3	4	5	6	большая
7	Рискованность бизнеса	большая	0	1	2	3	4	5	6	малая
8	Оборачиваемость запасов	медленная	0	1	2	3	4	5	6	быстрая
9	Прочие		0	1	2	3	4	5	6	

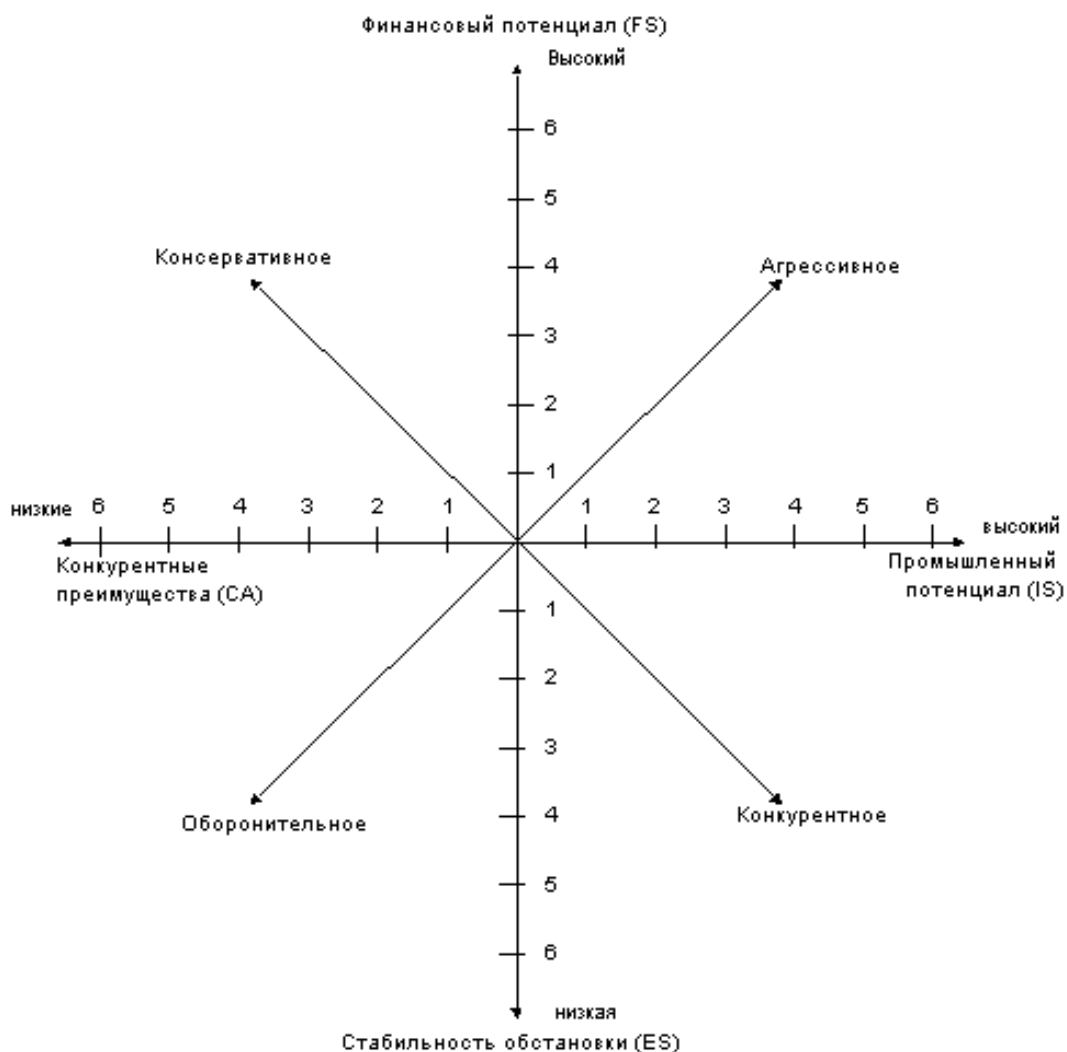


Рис. 3.2.1. Матрица стратегического положения и оценки действий

В результате получится четырехугольник одного из видов, показанных на рис. 3.2.2.

Если максимально удаленной от центра координат является сторона в квадранте *FS - IS*, то компания находится в агрессивном стратегическом состоянии, если максимально удалена сторона в квадранте *IS - ES*, то в конкурентном стратегическом состоянии, если максимально удалена сторона в квадранте *CA - FS*, то в консервативном стратегическом состоянии, если максимально удалена сторона в квадранте *CA - ES*, то в оборонительном стратегическом состоянии.

Наиболее целесообразные группы механизмов стратегии зависят от стратегического положения бизнеса (рис. 3.2.2).

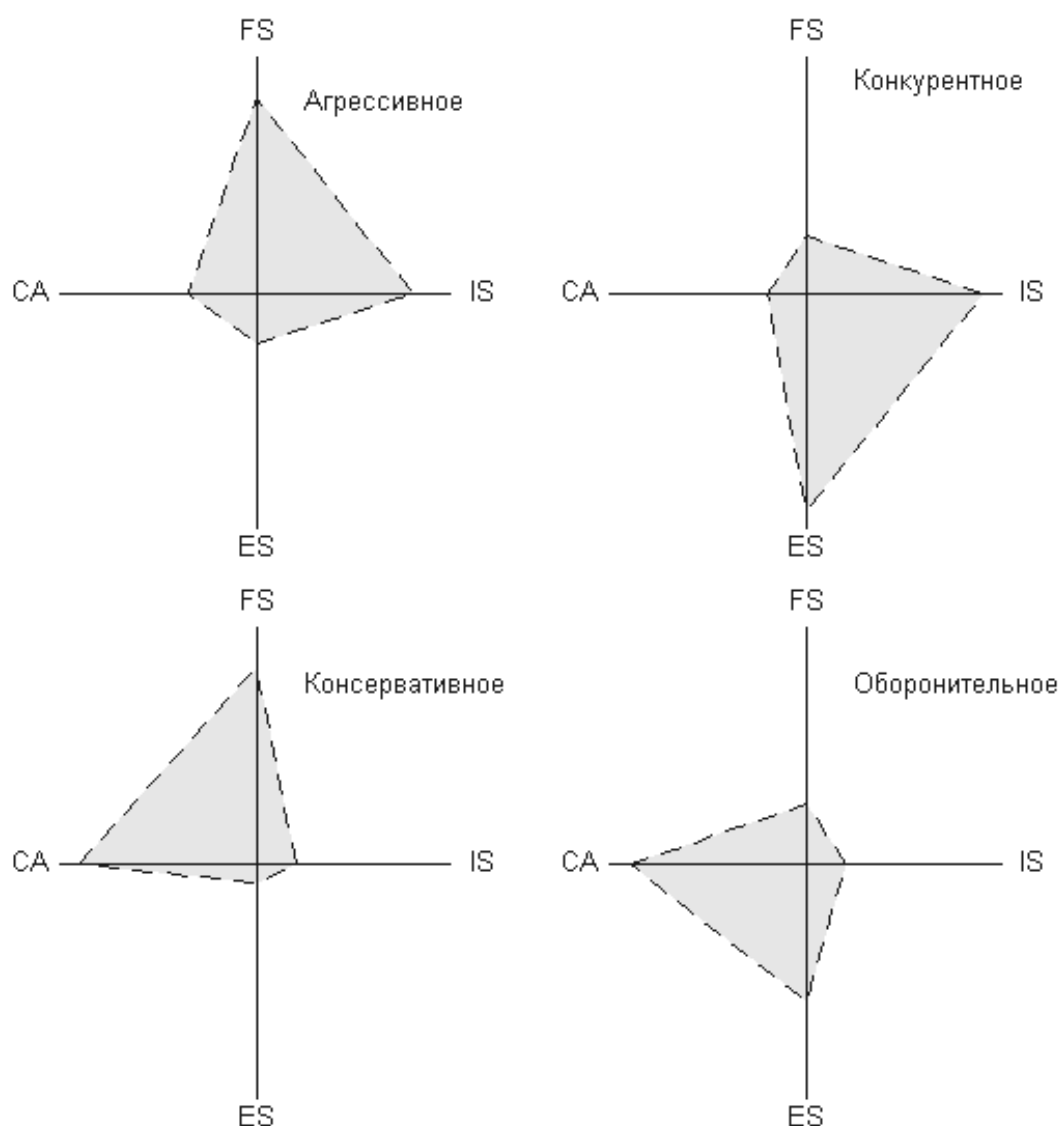


Рис. 3.2.2. Графическое представление различных стратегических состояний

Агрессивное состояние типично для привлекательной отрасли с незначительной неопределенностью обстановки. Компания получает конкурентные преимущества, которые она может сохранить и приумножить с помощью финансового потенциала. Угрозы незначительны, необходимо сконцентрироваться на обеспечении своих интересов. Механизмы направлены:

- на расширение производства и продаж;
- ценовую войну с конкурентами;
- освоение новых секторов рынка;
- продвижение брендов.

Конкурентное состояние характерно для привлекательной отрасли. Организация получает конкурентные преимущества в относительно нестабильной обстановке. Критическим фактором является финансовый по-

тенциал. Следует парировать угрозы, связанные с потерей финансирования. Основные механизмы:

- поиск финансовых ресурсов;
- развитие сбытовых сетей.

Консервативное состояние обычно наблюдается на стабильных рынках с низкими темпами роста. В этом случае усилия концентрируются на финансовой стабилизации. Важнейший фактор - конкурентоспособность продукта. Основные механизмы:

- снижение себестоимости при повышении качества товара;
- сокращение производства и выход на более перспективные рынки.

Оборонительное состояние возникает в ситуации, когда организация работает в привлекательной отрасли, но ей недостает конкурентоспособности продукции и финансовых средств. Ключевой стратегией является:

- особое внимание механизмам парирования угроз;
- уход с рынка.

3.3. Модель стратегического развития бизнеса В.С. Ефремова

В данном случае оценка стратегической ситуации предполагает изучение внешней и внутренней среды организации на основе показателей, характеризующих привлекательность отрасли, условий для бизнеса, конкурентную позицию и стратегический потенциал предприятия (табл. 3.3.1-3.3.4). Каждый показатель оценивают в баллах от 0 до 6. Оценка 3 - удовлетворительное состояние показателя. Оценки ниже 3 указывает на угрозы, а выше 3 на возможности. Угрозы: 0 - сильная, 1 - средняя, 2 - слабая. Возможность 6 - сильная, 5 - средняя, 4 - слабая. Оценка привлекательности отрасли и условий для бизнеса, конкурентной позиции и стратегического потенциала определяется как среднее арифметическое оценок по каждому показателю.

Таблица 3.3.1

Оценка привлекательности отрасли

№	Показатели	Оценка
1	Потребители	
2	Поставщики	
3	Конкуренты	
4	Группы влияния	
Итого:		$ПО = \frac{\sum O_i}{4}$

Таблица 3.3.2

Условия для бизнеса

№	Показатели	Оценка
1	Политические условия	
2	Правовые условия	
3	Социальные условия	
4	Технологическая среда	
5	Экономические условия	
6	Климатические и географические условия	
Итого:		$УБ = \frac{\sum O_i}{6}$

Таблица 3.3.3

Оценка конкурентной позиции организации

№	Показатели	Оценка
1	Степень удовлетворенности клиента	
2	Выход на новых клиентов	
3	Соответствие технологии стандартам	
4	Своевременность поставок	
5	Выполнение требований заказчика	
6	Доступность капитала	
7	Норма прибыльности	
8	Профессионализм руководителей	
9	Обеспеченность кадрами	
10	Наличие деловых связей с внешней средой	
Итого:		$КП = \frac{\sum O_i}{10}$

Координаты точки, соответствующей ситуации (рис. 3.3.1), рассчитывают на основе экспертных оценок. Значения координат определяют по формулам $X = (ПО + КП) - 6$; $Y = (УБ + СП) - 6$.

На матрице (рис. 3.3.1) в соответствующих координатах представлены рекомендуемые варианты стратегий по развитию предприятия.

Таблица 3.3.4

Оценка стратегического потенциала организации

№	Показатели	Оценка
1	Возможности повышения удовлетворенности клиента	
2	Возможность выхода на новых клиентов	
3	Возможность соответствия технологии стандартам	
4	Возможность своевременности поставок	
5	Возможность выполнения всех требований заказчика	
6	Поиск более выгодных условий привлечения капитала	
7	Возможность повышения нормы прибыльности	
8	Возможность повышения профессионализма руководства	
9	Возможность более полного кадрового обеспечения	
10	Установление новых деловых связей	
Итого:		$СП = \frac{\sum O_i}{10}$

$$Y = УБ + СП - 6$$

+6

<p>Стратегии:</p> <p>Развитие продукта Создание совместных предприятий Ликвидация Сбор урожая</p> <p>-6</p>	<p>Стратегии:</p> <p>Концентрированного роста Интегрированного роста Концентрическая диверсификация</p> <p>0 +6</p>
<p>Стратегии:</p> <p>Диверсификации Сокращения</p>	<p>$X = ПО + КП - 6$</p> <p>Стратегии:</p> <p>Диверсификации Создание совместных предприятий</p>

- 6

Рис. 3.3.1. Матрица стратегического планирования

Поскольку точность оценки стратегической ситуации значительно влияет на решение руководства компании по выбору стратегии, оказывающей решающее воздействие на конкурентоспособность и экономическую безопасность компании, в практике управления целесообразно применять комплекс методов для оценки ситуации, сопоставлять и анализировать полученные результаты.

4. АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

4.1. Системный подход к анализу внешней среды организации

Цель анализа внешней среды предприятия - получение ответа на следующие вопросы: что является внешней средой, насколько привлекательна отрасль, в которой работает предприятие, каковы условия для бизнеса, какие возможности и угрозы для предприятия существуют во внешней среде, что является ключевыми факторами отрасли, какую информацию и с какой периодичностью следует получать, каковы затраты на информацию.

Появление методов PESTLE - анализа, метода анализа пяти сил конкуренции позволяют уточнить и расширить перечень параметров, влияющих на стратегическую ситуацию во внешней среде и подлежащих изучению, а также уточнить состав и взаимосвязь подсистем, входящих в систему, определяющую стратегическую ситуацию [13, 19, 20]. Внешняя среда организации относится к такой подсистеме и включает ближнее и дальнее окружение.

Современное состояние отрасли, степень ее привлекательности для бизнеса определяется возможностями и угрозами, формируемыми факторами ближнего окружения организации. Ближнее окружение включает: потребителей, поставщиков, конкурентов и контактные аудитории (группы влияния). К ним относятся: банки, инвестиционные и страховые компании, налоговые, таможенные и правоохранительные организации, органы местной власти, средства массовой информации, местные общественные и религиозные организации, население и т.п.

Условия для бизнеса, будущее состояние отрасли формируются под влиянием факторов дальнего окружения. Дальнее окружение - это правовая, государственно-политическая, технологическая, экономическая, социальная и экологическая среда. При анализе внешней среды изучают изменения, которые могут воздействовать на текущую стратегию, факторы угроз и возможностей для выбранной стратегии.

Разделение общественного труда привело к разделению экономики на отрасли. Отрасль – это совокупность предприятий, для которых характерны единство экономического назначения выпускаемой продукции для удовлетворения конкретной потребности, общность технологического процесса, однородность исходного сырья и основных материалов, профессиональный состав кадров. Структура отрасли и ее привлекательность определяются факторами ближнего и дальнего окружения.

Анализ логики отрасли позволяет определить ключевые факторы успешной деятельности и выработать стратегию поведения фирмы в данной отрасли. Его проводят вне связи с существующими организационной структурой, ассортиментом производимой (продаваемой) продукции или услугами, ресурсами предприятия. При этом выясняют темпы и фазу жизненного цикла спроса, тенденции, опасности, возможности и перспективы развития для любой фирмы, входящей в отрасль.

Чтобы понять логику отрасли, необходимо ответить на следующие вопросы:

1. Какова структура потребностей, порождающих спрос?
2. Какие параметры определяют успех?
3. Как влияют политические, правовые, экономические и другие факторы внешней среды на характер и остроту конкурентной борьбы?
4. Каковы входные и выходные барьеры?
5. Ключевые факторы успеха?

Системный подход к оценке состояния факторов ближнего и дальнего окружения позволяют понять современное состояние отрасли и оценить перспективы ее развития в будущем. В ходе подобного анализа выясняются возможности и угрозы для бизнеса компании, существующие сегодня и появятся в будущем. Используя метод оценки ситуации, предложенный В.С. Ефремовым, можно оценить состояние ситуации во внешней среде [15] (рис. 4.1).

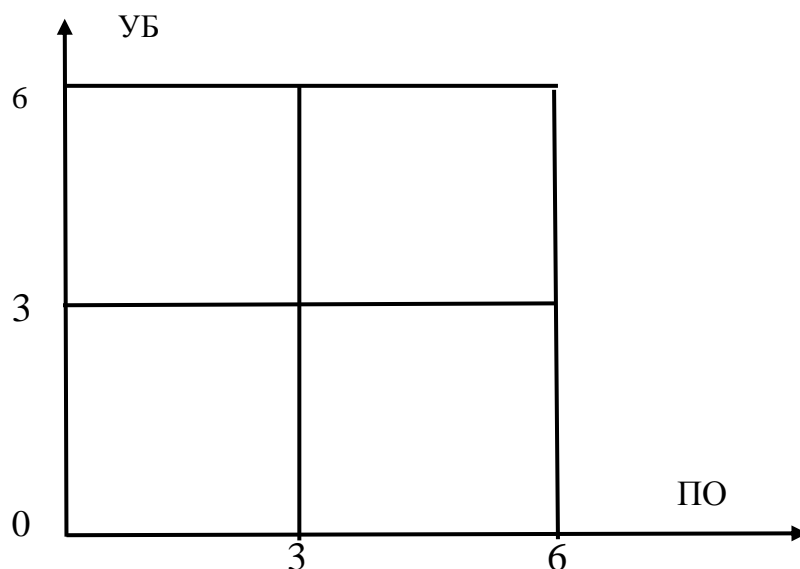


Рис. 4.1. Результаты анализа ситуации во внешней среде бизнеса организации

ПО – привлекательность отрасли; УБ – условия для бизнеса

Проведенный анализ позволяет руководству понять, что происходит во внешней среде компании сегодня, какие изменения ожидают отрасль в перспективе, с какими угрозами и возможностями сталкивается сегодня и может столкнуться завтра бизнес компании.

4.2. Ближнее окружение

Анализ внешней среды предприятия в соответствии с рекомендациями по выбору миссии целесообразно начинать с анализа ближнего окружения, в первую очередь с потребителей. Потребители - это силы, которые стоят в цепи продвижения товара до конечного потребителя отдельные лица и организации, приобретающих товар для личного потребления или перепродажи, государственные и общественные организации, покупатели, находящиеся за пределами страны. Все они пытаются снизить цены, требуя более высокого качества или сервиса. Этому способствуют: концентрация покупателей, с её помощью связываются большие объемы товаров; стандартизация продукции, которая позволяет в любой момент сменить поставщика благодаря низким затратам на переход к выпуску другой продукции; угроза обратной интеграции; уровень прибыльности потребителей (при низкой прибыльности потребители будут пытаться уменьшить договорные цены).

Основная задача при анализе потребителей - выявить целевую группу и удовлетворить её потребности лучше, чем конкурент. При этом необходимо концентрировать свои сильные стороны на слабом участке конкурента и постоянно искать неудовлетворенную потребность. Каждый успех достигается преодолением дефицита. При анализе потребителей также выясняют, каковы уровень спроса на продукцию отрасли и покупательная способность потребителей, какие требования по качеству продукции предъявляются, умение потребителей ориентироваться в продукции отрасли и т.д.

Поставщики - это отдельные организации и лица, которые осуществляют материально техническое обеспечение производственной и научно-технической деятельности фирмы. К ограничениям, возникающим с их стороны, можно отнести цены на ресурсы, их качество и договорные условия. Чем сильнее власть поставщиков, тем скорее они попытаются повысить закупочные цены на товары или понизить свои затраты за счет снижения качества. Поставщики сильны в том случае, если существуют следующие предпосылки: концентрация в отрасли поставщиков выше, чем в отрасли потребителей; производимые поставщиками продукты очень важны для потребителей; отрасль заказчика не слишком важна для поставщика; поставщики имеют возможность прогрессивной интеграции.

Зная сильные и слабые стороны конкурентов, можно оценить их потенциал, цели, настоящую и будущую стратегию, а следовательно, точно определить их слабые места и усилить свои преимущества.

Интенсивность конкурентной борьбы зависит от стадии жизненного цикла отрасли, уровня постоянных затрат и степени дифференциации продуктов. Медленный рост отрасли приводит к усилению борьбы при попытке предприятия расширяться. Высокие постоянные затраты заставляют фирмы полностью загружать производственные мощности, что обуславливает острую ценовую борьбу. Отсутствие дифференциации продуктов ведет к обострению конкуренции по ценам и сервису.

Вероятность выхода на рынок новых конкурентов и продуктов - заменителей. Она определяется входными барьерами и потенциалом ответных мер существующих предприятий. Входные барьеры включают: размер затрат, необходимых новому конкуренту для вхождения в рынок; склонность покупателей к известной марке; уровень необходимых вложений в НИР; размер затрат, которые несет потребитель при смене поставщика; необходимость создания собственной сбытовой сети; преимущества старых конкурентов, недостижимые для новичков. Потенциал ответных мер существующих предприятий характеризуется возможностями: старых предприятий; степенью связи существующих предприятий с отраслью, от которой они не могут отказаться без значительной выгоды; возможностью потери прибыли старыми предприятиями; традиции встречать любое вторжение в данную отрасль.

Возможность появления продуктов-заменителей ограничивает отраслевой потенциал прибыли, что может привести к ценовому давлению на существующие продукты.

Анализ деятельности главного конкурента включает ответы на следующие вопросы: цели и стратегия конкурента, характеристика продукта, гибкость структуры, организация логистики, возможности маркетинга, производственный потенциал, финансовые возможности, экономические показатели, уровень НИР, внедренческий потенциал, система управления, качество руководящих кадров, культура фирмы, система мотивации и контроля, ноу-хау, местоположение и т.п., сильные и слабые стороны конкурента.

Контактные аудитории (группы влияния) могут оказывать существенное влияние на ситуацию в отрасли, изменяя имидж отрасли, её привлекательность для развития и инвестиций через СМИ, систему налогов, таможенных льгот, путем введения запретов и ограничений на продукцию, через организацию инвестиций в виде кредитов или покупки акций и облигаций и т.п.

Для оценки ситуации в отрасли и ее привлекательности М. Портер выделил пять сил конкуренции (рис. 4.2.1), определяющих условия конкурентной борьбы и уровень прибыли [13]:

- конкуренция между действующими в отрасли предприятиями;
- угроза вхождения в отрасль новых конкурентов;
- угроза появления товаров-заменителей;
- контроль за условиями сделки со стороны покупателя;
- контроль за условиями сделки со стороны поставщиков.

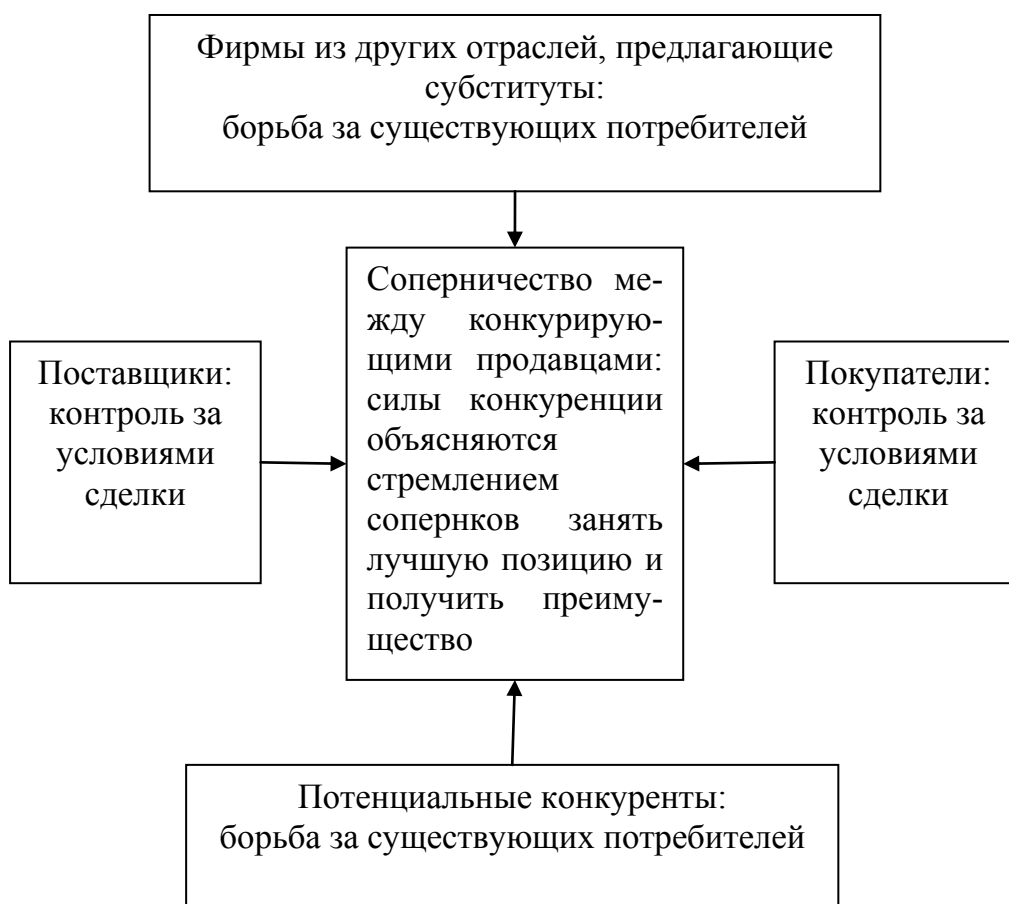


Рис. 4.2.1. Модель движущих сил конкуренции

Цель подобного анализа:

- оценить возможные изменения в стратегиях конкурентов, поставщиков и потребителей;
- понять правила, которые действуют в отрасли, определяют её привлекательность и влияют на формирование стратегий фирм конкурентов.

Конкуренция среди существующих предприятий следует традиционным схемам достижения лучших позиций в обслуживании целевых рынков, которые включают:

- предложение товаров по более низким ценам;
- предложение товаров более высокого качества;
- повышение интенсивности рекламных компаний;
- поставка на рынок больших партий товаров;
- предоставление дополнительных услуг и гарантий потребителям.

Субъекты конкуренции: фирмы, производящие идентичные продукты (предметная межфирменная конкуренция), и фирмы, выпускающие продукты, отличающиеся качеством (видовая конкуренция).

Соперничество между прямыми конкурентами приводит либо к стратегическому успеху, либо к поражению. Если успех одной из фирм достаточно весом, то он может изменить расстановку сил в отрасли, уровень конкуренции и даже в коротком периоде управлять ими. Приемы конкурентной борьбы в зависимости от интенсивности конкуренции могут изменяться от вежливых форм конкурентного позиционирования товара до самых жестких методов, включая уничтожение, разорение или вытеснение с рынка. Интенсивность конкуренции возрастает, если одна или несколько фирм испытывают трудности со сбытом или видят возможность улучшить свое положение за счет других.

На скорость и размах действий конкурентов влияют:

- тип отраслевого товара (дифференцированный или стандартный);
- потенциал конкурентных преимуществ, которыми обладают фирмы (размах варьирования затрат);
- время и сфера действия патентов;
- приверженность (лояльность) потребителей к товару;
- легкость имитации или копирования стратегии фирмы;
- степень уязвимости стратегии при её публичном обнародовании;
- возможная сила и скорость ответной реакции конкурентам.

Оценку интенсивности конкуренции можно получить на основе анализа следующих показателей:

- общее число конкурентов в отрасли;
- сила каждого конкурента: объем продаж, затраты на маркетинг, доля рынка;
- темп роста отрасли;
- уровень постоянных издержек (накладные расходы, стоимость товарно-материальных запасов);
- целевая сегментация рынка, наличие приверженности покупателей торговым маркам;
- наличие резервных мощностей;

- степень различия конкурентов (наличие марочной конкуренции, товарно-видовой, товарно-родовой и т.д.);
- стратегическая значимость отрасли;
- сила входных барьеров.

Интенсивность конкуренции растет, если:

- в отрасли действует небольшое число крупных фирм;
- силы конкурентов примерно равны;
- отрасль имеет медленные темпы роста;
- рынок относится к сложившимся рынкам с фиксируемой мощностью;
- в структуре издержек высок уровень постоянных издержек и накладных расходов;
- отведение больших объемов оборотных средств в товарно-материальные запасы: сырье, готовая продукция, комплектующие;
- отсутствие дифференциации потребителей по приверженности к торговой марке;
- наличие избытка мощностей;
- высокие входные барьеры;
- высокая стратегическая значимость рынка;
- наличие угрозы поглощения предприятий отрасли более сильными компаниями из других отраслей.

Интегрирующий показатель интенсивности - средняя отраслевая прибыль. Если действия конкурентов ведут к снижению отраслевой прибыли - снижению привлекательности отрасли, то это свидетельствует об усилении интенсивности конкуренции. Отрасль находится в условиях эффективной конкуренции, если большинство компаний получают прибыль близкую к средней по отрасли при сохранении общей привлекательности. Конкуренция слабая, если большинство фирм получают доход на вложенный капитал выше среднего - привлекательность отрасли высока.

Используя показатели темпа роста и среднеотраслевую прибыль, строим стратегическую матрицу сил конкуренции в данной отрасли (рис. 4.2.2). С помощью матрицы можно оценить силу конкуренции в отрасли, прогнозировать возможные направления изменения конкурентных стратегий, что позволит руководству фирмы четко и своевременно понять, что и почему происходит в отрасли и что делать фирме, понять, являются ли действия конкурентов агрессивным шагом или они делают то, что должны делать и остальные.

Реакция фирмы будет зависеть от того, в какой стратегической зоне в настоящий момент оказывается отрасль.

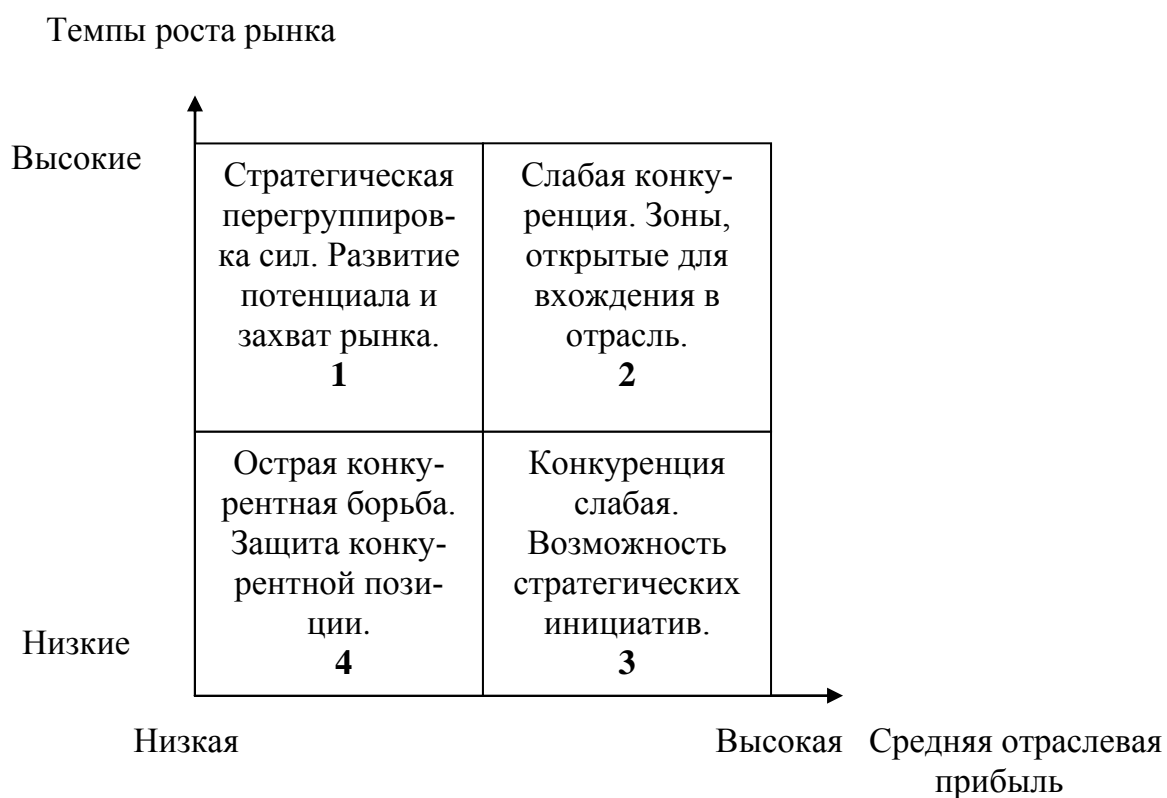


Рис. 4.2.2. Сила конкуренции в отрасли

Для **зоны 1** стратегия должна быть ориентирована на развитие конкурентного потенциала фирмы для упреждения экспансии других фирм и захвата большей доли рынка.

Для **зоны 4** конкурентная стратегия должна быть ориентирована на защиту завоеванной позиции. Чаще всего конкуренция в этой ситуации усиливается из-за высоких выходных барьеров, которые препятствуют фирмам, не получающим высокую прибыль, либо сократить производство, либо покинуть отрасль. Для ослабления конкуренции и повышения своей прибыли, те, кто хочет остаться на рынке, должны способствовать снижению барьеров на выходе для тех, кто желает покинуть отрасль, путем приобретения их имущества и принятия на себя ответственности за выполнение обязательств перед его клиентами.

В **зоне 3** требуется дифференциация конкурентных преимуществ. Например, фактора времени - преимущество первого удара.

В **зоне 2** необходимо осуществлять захват рынка.

Оценка *силы входных и выходных барьеров*. Входные барьеры - факторы, препятствующие проникновению на рынок новых конкурентов.

К ним относятся:

- необходимость инвестиций для обеспечения конкурентного уровня производственных издержек;
- дифференциация продукции;
- верность потребителей марке или поставщику;
- затраты на кредиты, представительство, рекламу;
- недоступность каналов распределения;
- необеспеченность поставщиками;
- отсутствие земельных участков;
- недостаток опыта и ноу-хау;
- требования к репутации фирмы;
- угроза сговора и объединения против новичков;
- угроза ценовой войны;
- наличие патентов.

Цель поддержания высокого уровня входных барьеров - сделать затраты для проникновения настолько высокими, чтобы поставить под угрозу окупаемость инвестиционных капиталов, необходимых для организации нового бизнеса. Входные барьеры нужны для того, чтобы либо повысить вступительный взнос с позиции эффективного распределения затрат или ослабить конкурентоспособность новичков.

Появление новых конкурентов зависит от соотношения прибыли и затрат на преодоление входных барьеров и от ожиданий реакции со стороны действующих фирм. При низких барьерах угроза проникновения возрастает.

Барьеры для вхождения в отрасль возникает вследствие действия следующих причин:

1. Экономия от масштаба производства. Появление новых компаний изменяет объем предложения и усиливает риск перепроизводства продукции. Возникает угроза уменьшения доли действующих компаний, что побуждает существующие предприятия к ответным агрессивным действиям: снижение цены, увеличение расходов на рекламу, стимулирование сбыта, увеличение расходов на НИОКР, лоббирование поставщиков сырья и т.д. Новичок сталкивается с двойным барьером: с одной стороны, он воздвигается масштабом производства, с другой - создается фирмами, действующими в отрасли.

2. Отсутствие возможности получить доступ к технологиям и специализированным ноу-хау. Вхождение в рынок может быть закрыто патентами, отсутствием квалифицированных кадров, неспособностью использовать технически сложные производственные методы.

Ключевой фактор - интеллектуальный потенциал новичка, его способность продуцировать инновации, ломающие стереотипы в потреблении известных продуктов отрасли.

3. Наличие эффекта кривой опыта и обучения. Действует в том случае, если снижение издержек на единицу продукции является функцией опыта производства и обучения. Для новой фирмы это означает новые затраты на организацию производства.

4. Предпочтения и лояльность покупателей торговой марки.

Для преодоления предпочтений покупателей и формирования своего круга потребителей новичок должен израсходовать средства на рекламу и стимулирование сбыта. Это снижает его прибыльность и создает проблему быстрого получения прибыли.

5. Капиталоемкость. Чем больше средств необходимо вложить для вхождения в рынок, тем меньше потенциальных кандидатов. Ключевой параметр - способность новичка покрыть убытки стартового периода.

6. Невыгодное положение по издержкам независимо от размеров фирмы. Оно формируется преимуществами по издержкам, которые имеют работающие на рынке фирмы: доступ к дешевому сырью, кредитам, технологиям и патентам, доступность дешевых площадей, высококвалифицированных специалистов. Потенциал новой фирмы тем выше, чем больше возможностей в создании преимуществ по издержкам.

7. Доступ к каналам распределения. Чем больше каналов распределения имеет фирма, тем труднее войти в рынок. Для преодоления этого барьера конкурентам необходимо предложить дилерам и дистрибьюторам лучшие условия по прибыльности или выделять больше средств на рекламу и стимулирование сбыта.

8. Нормативно-правовая база. Действие лицензий и разрешений ограничивают вхождение в рынок. Наличие установленных государством правил безопасности производства товаров, природно-охранные стандарты увеличивают издержки для вхождения в отрасль.

9. Тарифы и международные торговые ограничения. Антидемпинговые правила, таможенные тарифы, доли и квоты, защищающие свои национальные рынки и поддерживающие местных производителей, создают дополнительные барьеры.

Для определения затрат, необходимых для вхождения в рынок, потребуется рассчитать инвестиции по каждому из перечисленных факторов I_{nk} и общие суммарные вложения $I_N = \sum_{k=1}^n I_k$.

Оценку силы входных барьеров оценивают с помощью следующих коэффициентов:

- сила входного барьера I_N / V_N ;

- сила защитной реакции фирмы I_C / V_C ;

- рентабельность инвестиций P_H / I_H ;

- эффективность защиты конкурентных позиций P_C / I_C ,

где I - инвестиции; V - объем продаж; P - ожидаемая прибыль; c - фирмы, существующие на рынке; n - новые фирмы.

При решении вопроса о вхождении в отрасль следует сравнить затраты, необходимые для вхождения, с размером желаемой прибыли, а также оценить реакцию существующих конкурентов: пассивное или агрессивное поведение по защите рыночных позиций (использование ценовой войны, агрессивной рекламы, блокирование каналов сбыта).

Индикаторами реакции являются:

- склонность к лидерству, агрессии или подчинению;

- положение существующих фирм конкурентов на рынке;

- биография и опыт руководства: степень честолюбивых притязаний, профессиональные амбиции, скорость карьерного роста;

- исторически сложившиеся приоритеты по отношению к НИОКР, рекламе, технологии и другим факторам конкуренции;

- оценка руководством своего положения в выступлениях;

- тип нанимаемых людей и применяемые способы поощрения исполнителей;

- склонность к альянсам и стратегическому партнерству.

На основе полученной информации строится профиль по наиболее крупным конкурентам для оценки их реакции по защите своих позиций (рис. 4.2.3).

Чем выше вероятность агрессивного поведения, тем ниже угроза усиления конкуренции в отрасли (*ситуация 2*). Если действующие фирмы не склонны действовать агрессивно по защите своих позиций, то угроза появления новичков становится высокой, и они стремятся получить максимальную прибыль (*ситуация 3*). Лучший тест на силу угрозы вхождения в рынок новых фирм - ответ на вопрос о степени привлекательности отрасли с точки зрения получения в ней ожидаемой прибыли. Если ответ отрицательный, то новичок не представляет угрозы (*ситуация 4*), и наоборот.



Рис. 4.2.3. Оценка угрозы со стороны потенциальных конкурентов

Выходные барьеры - совокупность факторов, препятствующих выходу фирмы из отрасли. Их наличие может быть критичным для обеспечения долгосрочной прибыльности. Выходные барьеры включают:

- необходимость списания инвестиций;
- нежелание потерять имидж;
- честолюбие высшего менеджмента;
- вмешательство правительства;
- затраты на ликвидацию предприятия;
- давление профсоюзов;
- угроза потери конкурентоспособности из-за издержек, которые должны быть отнесены на другие виды продукции при прекращении выпуска прежней;
- давление поставщиков и покупателей.

Выходные барьеры вынуждают предприятие продолжать функционировать в отрасли с низкой рентабельностью или низким доходом на капитал (*ситуация 1*).

При анализе силы выходных барьеров используют показатели ликвидности и рентабельности инвестиций, затрат на прекращение деятельности в данной отрасли. Один из важнейших вопросов анализа конкурентной среды - оценка уровня маневренности (условий, при которых фирме следует уходить из отрасли). Ориентир для этого - соотношение средних затрат и цены. При низкой вариации цен на товарную группу фирме целесообразно оставаться в отрасли до тех пор, пока цена превышает долгосрочные средние затраты. В краткосрочном периоде фирма связана постоянными затратами и вынуждена продолжать производство до тех пор, пока цена превышает краткосрочные переменные затраты.

Границы маневренности фирмы в отрасли определяются:

- в краткосрочном периоде средними переменными затратами;
- в долгосрочном периоде средними затратами.

Предложение субститутов. Они удовлетворяют ту же потребность, но отличаются от товаров - конкурентов. Они либо иным способом удовлетворяют потребности: потребность в передвижении может быть удовлетворена посредством покупки автомашины, велосипеда, мотоцикла, использованием общественного транспорта; либо отличаются технологией производства: тара для упаковки напитков может быть стеклянной, пластиковой, бумажной, жестяной и т.д. Конкуренция по товарам заменителям выходит за пределы одной отрасли и зависит от интенсивности и сил конкуренции в других отраслевых сегментах.

Выделяют два существенных фактора, влияющие на силу конкуренции со стороны субституты:

- цена на товар субститут в расчете на единицу качества;
- издержки покупателей при переходе на товар субститут.

Наличие легкодоступных и конкурентных по цене заменителей ограничивает возможность извлечения прибыли в данной отрасли за счет установления потолка цен. Сравнивая показатели цены и качества, потребитель выявляет для себя ценовые, качественные и технико-экономические достоинства существующих товаров и заменителей. Наличие заменителей заставляет изыскивать резервы снижения затрат, тратить дополнительные усилия на убеждение покупателей в преимуществе фирменного товара перед товарами заменителями по цене, качеству, дополнительным услугам и сервису.

Сила и слабость субституты определяется следующими показателями: сложность или дороговизна для покупателей при переходе на заменители: затраты на переподготовку кадров, приобретение дополнительного оборудования, техническое сопровождение, испытание качества и надежности заменителей, на установление новых связей с поставщиками и клиентами, издержки по разрыву старых связей (рис. 4.2.4).

Если издержки замены высоки (*ситуация 1*), то продавец заменителей должен предложить значительную экономию по затратам или более высокие технико-эксплуатационные качества (*ситуация 3*).



Рис. 4.2.4. Оценка угрозы со стороны субститутов

Угроза со стороны заменителей сильна в том случае, если привлекательна цена, низки издержки на переход и наличие превосходства заменителей по качеству (*ситуация 4*). Лучшие индикаторы конкурентной силы заменителей: темп роста объема продаж, глубина проникновения заменителей на рынок, темпы роста производственных мощностей по заменителям, объем затрат на рекламу, уровень прибыли по отрасли товаров заменителей (рис. 4.2.4).

Задача - не проглядеть возможность переключения спроса на товары заменители. В случае просчета приходится либо осуществлять дополнительные вложения для удержания существующей позиции, либо для перехода на новые технологии.

Самостоятельное значение имеет конкуренция со стороны близких заменителей с близкой перекрестной эластичностью спроса, когда рост цен на один продукт увеличивает спрос на другой. Например, рост стоимости квартир в кирпичных домах увеличивает спрос на квартиры в панельных.

Влияние на конкуренцию поставщиков. Она выражается в подъеме цены, снижении качества, нарушении сроков и условий поставки.

Поставщики сильны, если существуют следующие условия:

- действует несколько крупных фирм;
- нет заменителей на их продукцию;
- отрасль не приоритетна для поставщиков;
- их продукция важна для отрасли;
- велики издержки на переход к новым поставщикам;
- возможна интеграция поставщиков вниз по течению;
- наличие угрозы вертикальной интеграции;
- стандартизация продукции.

В этом случае поставщики могут диктовать отрасли свои условия: цена, объем поставки, их качество и надежность. О степени влияния поставщиков на отрасль и ситуацию в конкурентной борьбе можно судить по двум интегральным параметрам: уникальность продукции поставщиков и степень их интеграции (рис. 4.2.5).



Рис. 4.2.5. Влияние поставщиков на условия конкуренции

Если фирма производит дифференцированную продукцию, то она остается зависимой до тех пор, пока издержки на самостоятельное производство комплектующих и материалов выше цены на продукцию постав-

щика (*ситуация 3*). Поставщики могут снизить прибыльность отрасли за счет увеличения цены и тем самым усилить конкуренцию по издержкам в случае ограниченности выбора поставщика (*ситуация 1*). Если же покупатель может приобрести продукцию у многих поставщиков, то последние заинтересованы защищать своего покупателя с помощью разумных цен и условий (*ситуация 2*).

Влияние потребителей. Сила влияния потребителей возрастает в следующих случаях:

- число покупателей небольшое или они берут большой объем продукции;
- продукция поставщика составляет большую часть затрат в отрасли производства потребителя;
- продукция стандартна или не может быть дифференцирована;
- цена перехода на другой продукт незначительна;
- низкий доход покупателей приводит к высокой чувствительности к цене;
- потребитель не чувствителен к торговой марке;
- низкая доходность покупателя;
- качество продукции покупателя слабо зависит от качества продукции поставщика;
- целевая группа хорошо информирована о ситуации в отрасли поставщиков;
- существует опасность вертикальной интеграции покупателей «вверх по течению».

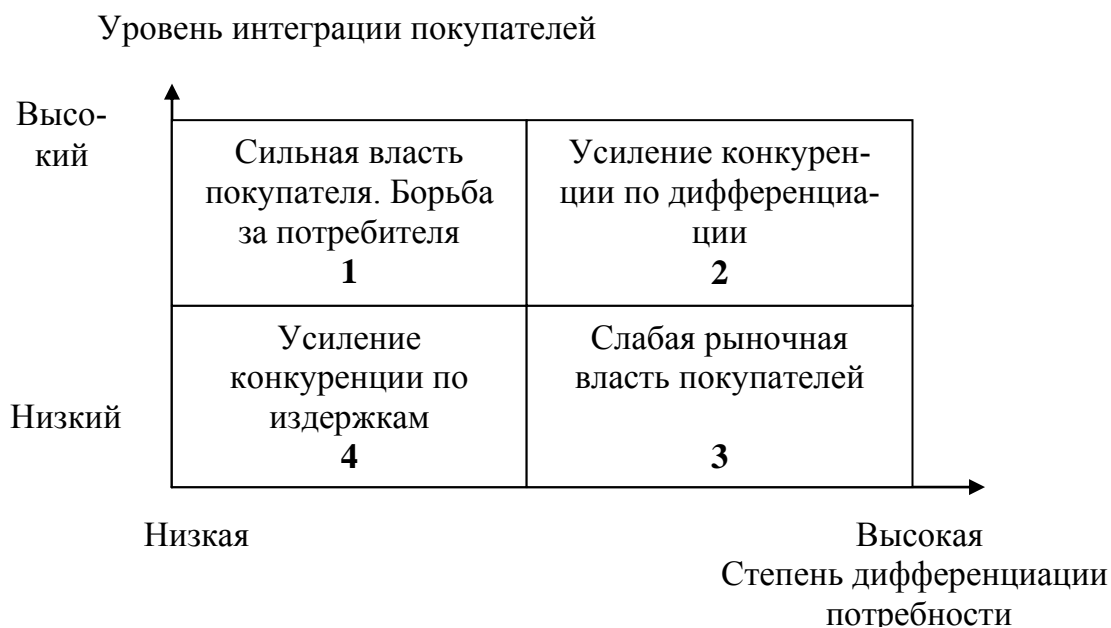


Рис. 4.2.6. Влияние потребителей на условия конкуренции

Если покупатель имеет сильную власть, то он может контролировать условия сделки и отстаивать свои интересы по вопросам снижения цены (*ситуация 4*), повышения качества (*ситуация 2*), манипулирования поведения конкурентов в отрасли продавцов (*ситуация 1*). О влиянии потребителей на ситуацию в конкурентной борьбе можно судить по двум интегральным параметрам: степень дифференциации продукции потребителей и степень их интеграции (рис. 4.2.6).

В зависимости от ситуации фирма должна действовать определенным образом:

- ориентироваться на покупателей с низким потенциалом влияния, пытаясь привязать их к своей продукции;
- предлагать привлекательные условия сделки, чтобы удержать сильных покупателей;
- ориентироваться на развитие дополнительных качеств товара (дифференциацию), чтобы выгодно отличать свой товар от товара конкурентов;
- минимизировать издержки для достижения конкурентных преимуществ.

Анализ пяти сил конкуренции позволят получить моментальную картину текущей ситуации по конкуренции в отрасли.

Анализ движущих сил конкуренции позволяет понять состояние и влияние каждой силы конкуренции на развитие ситуации в отрасли. По мнению М. Портера, на ситуации в отрасли оказывают влияние следующие движущие силы конкуренции [13]:

- тенденции роста отрасли;
- изменения в категории покупателей продукции и способах её использования;
- появление новой продукции;
- инновации в технологии производства продукции;
- инновации в маркетинге;
- выход на рынок или уход с него ведущих фирм;
- наличие ноу-хау;
- степень глобализации отрасли;
- возможность изменения издержек и эффективности производства;
- смена потребительских предпочтений;
- изменение государственной политики и нормативно-правовой базы;
- социальные изменения и изменения в образе жизни;
- изменение неопределенности и степени риска в бизнесе.

Перечисленные факторы влияют на условия конкуренции и в долгосрочном периоде, что проявляется в изменении поведения основных субъектов рынка, по отношению к которому фирма должна адаптировать собственную стратегию.

Для прогнозного анализа и учета динамики развития конкуренции в отрасли необходимо выявить движущие силы конкуренции и оценить их влияние на каждую из пяти сил конкуренции и ситуацию в целом.

- *Изменения в тенденциях роста отрасли.* В долгосрочном периоде тенденции изменения динамики роста отрасли влияют на баланс рыночного спроса и предложения, на возможность вхождения или ухода с рынка конкурентов, объем продаж и размер прибыли. О возможности изменения динамики роста отрасли можно судить по следующим факторам: отрасль растет, если динамично растет емкость рынка; отрасль сложилась, если емкость рынка стабилизировалась; отрасль сворачивается, если падает не только спрос, но и емкость рынка. Эти тенденции оказывают непосредственное влияние на каждую силу конкуренции.

- *Изменения в категории покупателей продукции и способах её использования.* Расширение области применения отраслевого продукта и появление новых потребителей свидетельствует о развитии потребностей и дифференциации потребительских предпочтений. Это неизбежно ведет к необходимости изменения политики конкурентов в области продукта (инструментальные и эмоциональные характеристики продукта, оказание технической помощи, сервисное сопровождение, ремонт), в способах продвижения, ценовой политики и политики стимулирования продаж. Влияет на действия потребителей и поставщиков, потенциальных конкурентов и производителей субституттов. Дивергенция компьютерных и коммуникационных технологий, технологий в области фотосъемки и видеозаписи кардинальным образом изменила ситуацию сразу в нескольких отраслях.

- *Степень инновационности продукции отрасли, появление новых инновационных продуктов* меняет состав потребителей и потребительские предпочтения. Создает спрос на наиболее активных в потреблении сегментах рынка и тем самым интенсифицирует рост отрасли. Укрепляются рыночные позиции инновационных компаний. Они увеличивают свою рыночную долю преимущественно за счет фирм, которые либо привязаны к старой продукции, либо не успевают предложить собственные варианты нового товара. Движущей силой отрасли становится инновация. Меняется структура отрасли - появляются новые предприятия, новые поставщики. Меняется их продукция и предпочтения.

- *Инновации в технологии производства продукции* создают возможности для производства более дешевых товаров, товаров с новыми свойствами. Они расширяют границы отрасли и могут внести серьезные

изменения в тенденции её развития вследствие изменения требований к инвестициям, порогу рентабельности (точке безубыточности), кривой обучения и опыта, стратегии вертикальной интеграции.

- *Инновации в маркетинге* чаще всего направлены на учет потребностей целевых рынков, усиление приверженности потребителей к продукции фирмы и увеличение спроса. Они приводят к изменению конкурентных позиций фирм, действующих в отрасли, и ведут к пересмотру маркетинговых стратегий конкурентов.

- *Выход на рынок или уход с него ведущих фирм* меняет условия игры, вводит новые правила конкуренции, меняет ключевых игроков. Вхождение в рынок иностранных компаний всегда сопровождается рыночными потрясениями. Вхождение японских автомобилестроителей на американский рынок создало угрозу для развития всей автомобильной промышленности США. Уход с рынка ведущей фирмы меняет структуру отрасли, уменьшает число лидеров и инициирует борьбу свободных покупателей.

- *Технические ноу-хау* обеспечивают обладателям конкурентные преимущества. Однако по мере распространения знания через научные и торговые публикации, посредством найма специалистов, через контакты с покупателями и поставщиками это конкурентное преимущество исчезает. Происходит технологическая глобализация отрасли, обеспечивается равный доступ всех компаний к знаниям и технологиям, что усиливает конкуренцию. Передача технологий превратила в глобальные рынки внутренние отрасли: автомобильную, телекоммуникационную, вычислительной техники.

- *Глобализация промышленности* происходит по следующим причинам:

- ✓ рост спроса на продукцию отрасли за границей национального рынка; снижение торговых барьеров;
- ✓ расширение границы для трансферта технологий;
- ✓ существенная разница между государствами в стоимости рабочей силы;
- ✓ отсутствие границ для ноу-хау в транснациональных корпорациях.

Те фирмы, которые производят продукцию в мировых масштабах, имеют возможность получить преимущества перед фирмами, производящими товары в рамках национальных регионов. Процесс глобализации происходит в первую очередь в следующих отраслях:

- ✓ базовые отрасли (производство сырой нефти, хлопка, меди и т.д.);

✓ отрасли, для которых важны низкие издержки и которых можно добиться размещением производства в странах с более низкой стоимостью по составляющим затрат (сырье, рабочая сила, технологии и т.д.);

✓ отрасли, в которых одна или несколько компаний, ориентированных на рост и новые рынки, стараются занять выгодную конкурентную позицию как можно в большем числе стран.

• *Изменение издержек эффективности производства в растущих отраслях.* К данной ситуации относятся отрасли, в которых преимущества по издержкам обеспечиваются за счет экономики от масштаба производства либо эффекта обучения или опыта. Большая часть фирм стремится снизить издержки, увеличивая объем производства. Как только в издержках или эффективности применяемых технологий происходят значительные изменения (растет стоимость ключевых ресурсов, появляются ресурсы-заменители, новые приемы выполнения операций) перед конкурентами открываются возможности радикального изменения своего положения на рынке за счет преимущества по издержкам.

• *Смена потребительских предпочтений.* Если большая часть потребителей начинают полагать, что имеющая приемлемую цену стандартная продукция столь же эффективно удовлетворяет их потребности, как и дорогие марки изделий, обладающие набором дополнительных характеристик, то это может привести к переменам в пользу производителей стандартной дешевой продукции. Вследствие этого формируется неблагоприятное для конкуренции условие. Этот факт не оставляет производителям выбора, кроме ценовой конкуренции. Если имеет место противоположная ситуация, то действия конкурентов должны быть так же противоположными. Ситуация в этом случае во многом зависит от состояния общеэкономической конъюнктуры и тенденций её развития в долгосрочном периоде.

• *Изменение государственной политики и нормативно-правовой базы.* Государственный протекционизм, государственная монополия на продукцию меняют структуру сил в отрасли и условия конкуренции на внутреннем рынке. Налоговые льготы или ограничения по уровню рентабельности ставят различные предприятия отрасли в неравные условия и изменяют условия конкуренции. Это может привести к значительным изменениям границ отрасли, долгосрочных тенденций её развития.

• *Социальные изменения* изменяют образ жизни, структуру потребностей, что непосредственно влияет на ситуацию в существующих отраслях, приводит к закрытию одних и появлению других отраслей. Так, рост внимания к здоровью, меняет образ поведения людей, отношение к питанию и отдыху. В результате появляются новые отрасли, производящие здоровую пищу, спортивную одежду и обувь, спортивные тренажеры, бытовые приборы для очистки воздуха, воды.

- *Изменение неопределенности и риска в бизнесе.* Неопределенность и риск - основные характеристики для формирующихся отраслей. Для них существует неопределенность по издержкам, потенциальному размеру рынка и затратам, по времени и средствам на преодоление проблем, по формированию каналов сбыта и завоеванию покупателей. Высокий риск привлекает в такие отрасли крупные и финансово сильные фирмы, которые ищут отрасли с привлекательным уровнем роста. После снижения неопределенности в отрасль проникают консервативные фирмы.

На международных рынках на ранних стадиях глобализации отрасли фирмы выбирают консервативные стратегии, снижая тем самым риск вхождения в международный рынок. Для этого они инициируют создание совместных предприятий, используют экспортные поставки. По мере накопления опыта и снижения риска они реализуют более агрессивное поведение.

Информация, полученная в результате анализа современного состояния факторов ближнего окружения и влияния на них движущих сил конкуренции, используется в дальнейшем для общей оценки ситуации в отрасли, степени ее привлекательности выявления и оценки угроз и возможностей для бизнеса компании.

4.3. Дальнее окружение

Дальнее окружение определяет перспективы развития отрасли в целом и условия для деятельности любого предприятия, входящего в данную отрасль. Главное при анализе - выявить наиболее важную для отрасли тенденцию. Условия для развития отрасли и бизнеса компании формируются под действием факторов правовой, государственно-политической, технологической, социальной, экономической и экологической среды.

Анализ правовой среды предполагает изучение законов, определяющих деятельность в данном секторе экономики и их влияние на результат и привлекательность отрасли. При изучении государственно-политической среды выясняют приоритетные направления развития экономики страны и региона, интересы государства и политических лидеров.

Чтобы успешно работать в длительной перспективе любое предприятие должно владеть информацией о научных достижениях и технологиях, применяемых в отрасли, приспособливаться к технологическим изменениям и использовать эти изменения для получения преимуществ перед конкурентами. Главными факторами, которые приводят к необходимости изменения технологии производства товаров или услуг, являются спрос на продукт и конкуренция. Если продукт фирмы не является лидирующим в отрасли или технологический процесс его производства отстаёт от техно-

логий, применяемых конкурентами, то данное предприятие имеет мало шансов на успех.

При анализе экономической среды выясняют темпы инфляции, уровень занятости населения, состояние экономики, систему налогообложения и степень их влияния на отрасль. Анализ социальной среды предполагает изучение структуры населения (возраст, профессиональные группы, уровень доходов и т.д.), структуры потребностей, стиля жизни, привычек и традиций, возможных тенденций в их развитии. Изучение экологической среды позволяет учесть климатические и географические особенности страны и региона, влияние правовых актов и населения на вопросы защиты окружающей среды.

Подробный анализ факторов дальнего окружения для оценки условий для бизнеса компании проводят с помощью PEST (PESTLE) анализа [12, 14, 18, 19, 21].

Процесс проведения PEST анализа приведен в примере и включает следующие этапы (табл. 4.3.1 – 4.3.3):

- определение факторов, способных оказать влияние на продажи и прибыль компании;
- сбор информации по динамике и характеру изменения каждого фактора;
- анализ значимости и степени влияния каждого фактора;
- составление сводной таблицы PEST анализа.

Проведенный анализ показывает, что на дальнейшее развитие, продажи и прибыль компании в ближайшей перспективе могут оказать негативное влияние политические, экономические и технологические факторы. Основными по степени влияния являются политические факторы. На них в первую очередь следует обращать внимание, они должны быть тщательно исследованы, учтены при разработке программы реагирования. Но оборотной стороной угроз являются возможности. Например, мы рассмотрели экономический фактор влияния «Темп роста экономики» с точки зрения снижения темпов роста, но может быть и наоборот, в случае увеличения темпов роста возрастет спрос на услуги, услуги станут более привлекательными. Уже сейчас мы видим, что основные методы реагирования на факторы, оказывающие отрицательное влияние, - это снижение издержек; постоянный поиск новых клиентов; наличие в портфеле клиентов как государственных заказчиков, так и коммерческих; постоянное внимание к поддержанию и развитию конкурентных преимуществ.

Таблица 4.3.1

Степень влияния факторов с вероятностью изменения

Описание фактора	Влияние фактора	Экспертная оценка	Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес
ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ				
Бюрократизация и уровень коррупции	2	4	4,0	0,33
Налоговая политика (тарифы и льготы)	2	1	1,0	0,08
Стремление к протекционизму отрасли, наличие государственных компаний в отрасли	2	2	2,0	0,17
Будущее и текущее законодательство, регулирующее правила работы в отрасли	3	3	3,0	0,38
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ				
Темпы роста экономики	2	1	1,0	0,08
Уровень инфляции и процентные ставки	2	2	2,0	0,17
Уровень развития предпринимательства и бизнес-среды	2	2	2,0	0,17
Кредитно-денежная и налогово-бюджетная политика страны	1	1	1	0,04
СОЦИАЛЬНО - КУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ				
Темпы роста населения	2	1	1,0	0,08
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ				
Уровень инноваций и технологического развития отрасли	3	1	1,0	0,13
Степень использования, внедрения и передачи технологий	3	1	1,0	0,13

Таблица 4.3.2

Степень влияния факторов с вероятностью изменения

ПОЛИТИЧЕСКИЕ		ЭКОНОМИЧЕСКИЕ	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
Будущее и текущее законодательство, регулирующее правила работы в отрасли	0,38	Уровень инфляции и процентные ставки	0,17
Бюрократизация и уровень коррупции	0,33	Уровень развития предпринимательства и бизнес-среды	0,17
Стремление к протекционизму отрасли, наличие государственных компаний в отрасли	0,17	Темпы роста экономики	0,08
Налоговая политика (тарифы и льготы)	0,08	Кредитно-денежная и налогово-бюджетная политика страны	0,04
СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНЫЕ		ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
Темпы роста населения	0,08	Уровень инноваций и технологического развития отрасли	0,13
		Степень использования, внедрения и передачи технологий	0,13

Таблица 4.3.3

Сводная таблица PEST анализа

Политические	Изменение в отрасли	Изменение в компании	Действия
1	2	3	4
Будущее и текущее законодательство, регулирующее правила работы в отрасли	Ужесточение требований к участникам рынка	Дополнительные расходы для соответствия требованиям законодательства	Отслеживание изменений. Оперативное реагирование. Переориентация на новых клиентов. Снижение издержек
Бюрократизация и уровень коррупции	Повышение уровня бюрократизации и коррупции	Увеличение стоимости оказания услуг	Расширение клиентской базы. Снижение издержек
Стремление к протекционизму отрасли, наличие государственных компаний в отрасли	Ограничение участия коммерческих организаций в государственных заказах приведет: - к прекращению взаимодействия частных компаний с компаниями с государственным участием; - монополизации рынка; - уходу с рынка «слабых» компаний	Снижение доли государственных заказчиков	Расширение клиентской базы «коммерческих» заказчиков
Налоговая политика (тарифы и льготы)	Увеличение налоговой базы ведет к ограниченному количеству или полному отсутствию средств для финансирования проектов	Сокращение спроса. Повышение стоимости оказания услуг	Снижение издержек. Поиск новых клиентов
Экономические			
Уровень инфляции и процентные ставки	Повышение уровня инфляции приведет к снижению спроса	Уменьшение клиентской базы. Ужесточение конкуренции	Снижение издержек. Поиск новых клиентов. Повышение конкурентных преимуществ

1	2	3	4
Уровень развития предпринимательства и бизнес-среды	Снижение уровня развития предпринимательства ведет к снижению спроса	Уменьшение клиентской базы. Ужесточение конкуренции	Снижение издержек. Поиск новых клиентов. Повышение конкурентных преимуществ
Темпы роста экономики	Снижение темпов роста ведет к снижению спроса	Уменьшение клиентской базы. Ужесточение конкуренции	Снижение издержек. Поиск новых клиентов. Повышение конкурентных преимуществ
Кредитно-денежная и налогово-бюджетная политика страны	Увеличение налоговой базы. Уход с рынка «слабых» компаний. Уход компаний «в тень»	Увеличение стоимости оказания услуг. Неравная конкуренция с «теневыми» компаниями	Снижение издержек. Повышение конкурентных преимуществ
Социально-культурные			
Темпы роста населения	Снижение темпов роста	Уменьшение клиентской базы. Ужесточение конкуренции	Снижение издержек. Поиск новых клиентов. Повышение конкурентных преимуществ
Технологические			
Уровень инноваций и технологического развития отрасли	Скачок уровня инноваций (новые программы, новые подходы к проектированию)	Дополнительные издержки на внедрение технологий и обучение персонала	Оперативное отслеживание тенденций развития отрасли. Оперативное развитие новых компетенций. Снижение издержек
Степень использования, внедрения и передачи технологий	Появление новых технологий в отрасли повысит требования к качеству и наполнению выполняемых работ	Дополнительные издержки на обучение персонала	Оперативное отслеживание тенденций развития отрасли. Оперативное развитие новых компетенций

Общую оценку условий для бизнеса можно определить как среднее арифметическое значение оценок по всем параметрам соответственно, используя результаты PEST (PESTLE) анализа и выставив экспертные оценки по шестибальной шкале каждому фактору дальнего окружения (табл. 4.3.4)

Таблица 4.3.4

Условия для бизнеса

№	Показатели	Оценка
1.	Правовые условия	
2.	Государственно политические условия	
3.	Макроэкономические условия	
4.	Социальные условия	
5.	Технологические условия	
6.	Экологические условия	

$$УБ = \frac{\sum O_i}{6} .$$

Общую оценку ситуации во внешней среде можно определить по методу оценки ситуации, предложенному В.С. Ефремовым (рис. 4.1.1.), или использовать полученную информацию для оценки ситуации с помощью других методов, описанных ранее [4].

5. ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ КАК ФАКТОР СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

5.1 Ключевые факторы успеха

Внутренняя среда предприятия включает: персонал, производство, маркетинг, финансы, управление, систему исследований и разработок. Ее анализ позволяет выяснить те внутренние возможности и потенциал, на которые можно рассчитывать при достижении целей, уточнить миссию и цели организации, выбрать стратегию развития и определить пути её реализации. Наряду с общей оценкой необходимо определить, отвечает ли существующий потенциал выбранным целям и стратегии развития, какова конкурентная позиция фирмы, в чем сила и слабость предприятия и на что необходимо обратить самое пристальное внимание [18, 20]. На первом этапе надо собрать информацию, характеризующую основные составляющие потенциала организации - ключевые факторы успеха.

Развитие предприятия зависит от многих факторов, однако успех в большой степени определяется небольшим их числом, так называемыми ключевыми факторами успеха (ключевые факторы отрасли, от которых зависит успех любого предприятия, входящего в отрасль) [5]. Одно предприятие отрасли отличается от другого именно этими факторами.

Таблица 5.1.1

Ключевые факторы отрасли

№	Показатель	Важность (1-10)	Сила влияния (1-5)	Результат $P=B*CB$	Место
1	2	3	4	5	6
	<i>Маркетинг</i>				
1	Имидж				
2	Название фирмы (продукта)				
3	Широта ассортимента				
4	Цена продукта				
5	Доля бизнеса в отрасли				
	<i>Производство</i>				
1	Возможности материальной базы				
2	Состояние материальной базы				
3	Система контроля качества				

4	Гибкость технологий				
5	Потенциал для роста				
6	Исследовательский потенциал				
7	Внедренческий потенциал				
	<i>Финансовые возможности</i>				
1	Ликвидность				
2	Рентабельность				
3	Доступность капитала				
4	Оборачиваемость средств				
5	Обеспеченность собственными оборотными средствами				
	<i>Персонал</i>				
1	Мотивированность				
2	Обучаемость				
3	Возрастной состав				
4	Опыт и стаж работы				
	<i>Управление</i>				
1	Уровень деловых связей				
2	Профессионализм				
3	Умение проводить изменения				
4	Разделение труда				
5	Деловые качества				
6	Качество управленческих решений				

Желаемого добивается тот, кто умело определяет потребности рынка, имеет четкий производственный профиль и лучше других решает насущные проблемы потребителей. Поэтому менеджерам необходимо не распыляться, а концентрировать свои усилия на тех «минимальных» факторах, которые позволяют достичь успеха.

Для этого следует проанализировать, какие параметры внутренней среды организации важны для осуществления деятельности в данной отрасли и степень их влияния на успех любого предприятия, как эти параметры выглядят в нашей организации и у главного конкурента, что лучше, а что хуже и на чем следует сосредоточить свое внимание.

Ключевые факторы отрасли выявляются в ходе «мозговой» атаки, которая проводится группой экспертов из числа сотрудников. Рассматривается не менее 50 факторов, характеризующих потенциал предприятий данной отрасли. Главный девиз – «Что важно с точки зрения лучшего удовлетворения потребностей целевой группы?» и «Иначе, чем все остальные».

Всё внимание и усилия концентрируют на тех областях, где предприятие отличается от других сейчас и будет отличаться в будущем. Процесс идет без обсуждения. Постоянный поиск ключевых факторов создает приток энергии, идей и мотиваций, что позволяет сделать рывок вперед, чтобы самостоятельно «вытянуть себя из болота». Особенно это важно для фирм в кризисной ситуации.

Оценка ключевых факторов имеет цель выделить 8-10 наиболее важных пунктов, определяющих успех любого предприятия отрасли [5, 16]. Возможный набор ключевых факторов приведен в табл. 5.1.1. Каждый фактор оценивается по десятибалльной шкале по степени важности и по пяти балльной шкале по силе влияния на успех организации. Максимальная оценка соответствует наибольшей важности фактора и силе влияния на успех. Результат находят как произведение значения важности на оценку силы влияния на успех ($P=V \cdot СВ$). Далее определяется место, занимаемое каждым фактором по результатам ранжирования. Первое место соответствует наибольшему результату, последнее - наименьшему. Для дальнейшего рассмотрения оставляют первые 8-10 факторов, имеющих наибольший результат, так называемые «минимальные» факторы успеха.

5.2. Конкурентная позиция, стратегический потенциал организации

Как уже отмечалось, на первом этапе оценки состояния параметров внутренней среды организации необходимо определить ключевые факторы успеха, характеризующую основные составляющие потенциала организации, а далее выделить сильные и слабые стороны предприятия и оценить стратегический потенциал и конкурентную позицию.

Выделение «сильных» и «слабых» сторон предприятия проводится сравнением своего предприятия с главным конкурентом по «минимальным» факторам успеха. Для этого используют информацию о конкурентной ситуации в отрасли, собранную при анализе внешней среды [5, 17].

В соответствии с концепцией стратегических групп по М. Портеру, конкурирующие фирмы должны принадлежать к одной стратегической группе, использовать одинаковые конкурентные стратегии и занимать сходные позиции на рынке [13].

Для классификации предприятий по стратегическим группам составляют карту стратегических групп, обозначая рыночную позицию фирм отрасли в двухмерных координатах. Основные характеристики матрицы - стратегические переменные, отражающие отличительные особенности отрасли.

Технология составления карты стратегических групп:

- выявление стратегических характеристик отрасли;
- формирование осей карты стратегических групп;
- позиционирование фирм на карте стратегических групп;
- формирование стратегических групп;
- определение размера стратегических групп.

Общие признаки фирм одной стратегических групп:

- сравнимая номенклатура продукции;
- одинаковые каналы распределения товаров;
- схожая степень вертикальной интеграции;
- аналогичные дополнительные услуги и сервисное обслуживание, предоставляемое потребителю;
- близкие цены на продукцию;
- схожие параметры качества;
- работа на сходных целевых группах потребителей;
- использование одинаковых СМИ для рекламных целей.

Для выявления стратегических характеристик отрасли определяют весь перечень конкурентных характеристик, типичных для отрасли, из следующего набора переменных:

- отношение цена-качество (высокое, среднее, низкое);
- география деятельности: местная, региональная, национальная глобальная;
- степень вертикальной интеграции: отсутствует, частичная, полная;
- номенклатура товаров: узкая, широкая;
- каналы распределения продукции: один, несколько, все;
- объем предлагаемых услуг: простые, ограниченные, в полном объеме;
- используемая технология: стабильная, плодотворная, изменяющаяся;
- фактор силы в конкурентной борьбе: гибкость, приспособленность к целевому рынку, высокая производительность, опережение в нововведениях;
- патенты, технологические и маркетинговые ноу-хау: отсутствуют, частичное наличие, полное обладание и т.п.

Данный список должен учитывать ключевые факторы успеха, характерные для данной отрасли, а также может быть дополнен характеристиками, учитывающими специфические черты отрасли и существенно отличающимися стратегические позиции фирм, действующих в отрасли.

Каждой характеристике дается качественная оценка.

Среди выявленных характеристик отрасли формируют оси карты, отвечающие следующим принципам:

- независимость характеристики;
- выбранные характеристики должны отвечать существующим различиям в позиционировании конкурирующих фирм – дифференциацию фирм и их стратегий;
- используемые характеристики можно оценивать как количественно, так и качественно (большой, средний, малый);
- если количество стратегических характеристик будет больше 2-х, то строится несколько карт, в которых позиции фирмы рассматривают с разных точек зрения (глобализация отрасли, инновационность, средства рекламы, применяемые в отрасли, каналы распределения).

Для формирования карт может быть применен метод сравнения по стратегическим характеристикам отрасли проводят попарное сравнение (табл. 5.2.1). Если в паре одна из характеристик более существенна для оценки дифференциации конкурентной позиции, то это предпочтение записывается в таблице парой чисел на пересечении соответствующих строк и столбцов.

Для пары 1 и 4 характеристики равнозначны, им присвоена оценка 1 и 1. Для пары 1и 3 характеристика 1 значимей характеристики 3 и оценки 2 и 0. Между характеристиками 1 и 2 существует связь, и это не позволяет их дифференцировать, поэтому они не сравниваются между собой.

На основании суммарной оценки выбирается пара характеристик, набравших наибольшую сумму оценок 1 и 4 для осей карты. Эти характеристики максимально отражают различия между позициями фирм отрасли.

Можно составить и другие карты с теми характеристиками, которые также существенно влияют на положение дел, например, 1 и 3, 4 и 3 и т.д. В этом случае анализ будет более обстоятельным.

Таблица 5.2.1

Выявление стратегических характеристик отрасли

Характеристика	1	2	3	4	5	6	7	Σ
1	■	-	2	1	2	2	-	7
2	-	■	1	0	0	1	2	4
3	0	1	■	-	2	2	1	6
4	1	2	-	■	2	2	0	7
5	0	2	0	0	■	-	2	4
6	0	1	0	0	-	■	0	1
7	-	0	1	2	0	2	■	5

Позиционирование фирмы на карте стратегических групп проводится по выбранным стратегическим характеристикам.

Все фирмы, функционирующие в отрасли, разносятся по координатной сетке с указанием их объема продаж (рис. 5.2.1). Каждая фирма обозначается окружностью, радиус которой пропорционален объему продаж.

Фирмы, попавшие в одно стратегическое пространство, объединяют в самостоятельные стратегические группы.

Для определения размера стратегических групп рассчитывают долю совокупной выручки, которая приходится на группу в общем объеме продаж данной отрасли.

При анализе рыночных стратегий конкурентов с помощью карты стратегических групп следует учитывать следующее:

- фирмы являются близкими конкурентами, если они принадлежат к одной стратегической группе;
- фирмы, далеко отстоящие друг от друга, не составят конкуренции;
- измерение рыночных условий оказывает неодинаковое влияние на различные стратегические группы;
- происходящие перемены могут повышать/понижать барьеры вхождения в группу;
- это повышает/понижает конкуренцию соответственно и конкурентное давление в группе;
- величина входных барьеров в различные группы различна;
- стратегические группы различаются по своим возможностям диктовать условия поставщикам и потребителям и вероятности усиления конкуренции со стороны субституттов;
- чем больше стратегических групп в отрасли, тем выше степень конкуренции, так как фирмы вынуждены конкурировать внутри группы и между группами.

Определение своей стратегической группы помогает руководству не только оценить позицию данной группы в отрасли, но и выявить своих непосредственных конкурентов.

Выделение сильных и слабых сторон предприятия проводится путем сравнение своего предприятия с главным конкурентом по ключевым факторам успеха [5, 6, 8, 11, 18, 20]. Факторы заносятся в табл. 5.2.2 в соответствии с их предварительным ранжированием в порядке уменьшения значимости. Оценка значения фактора на анализируемом предприятии дается в сравнении с главным конкурентом. Оценки означают +1 и -1 - соответственно чуть лучше (хуже), чем у конкурента, +2 и -2 - лучше (хуже), чем у конкурента, +3 и -3 - существенно лучше (хуже), чем у конкурента.

Позиция конкурента принимается за точку отсчета - 0, поэтому 0 - также, как у конкурента.

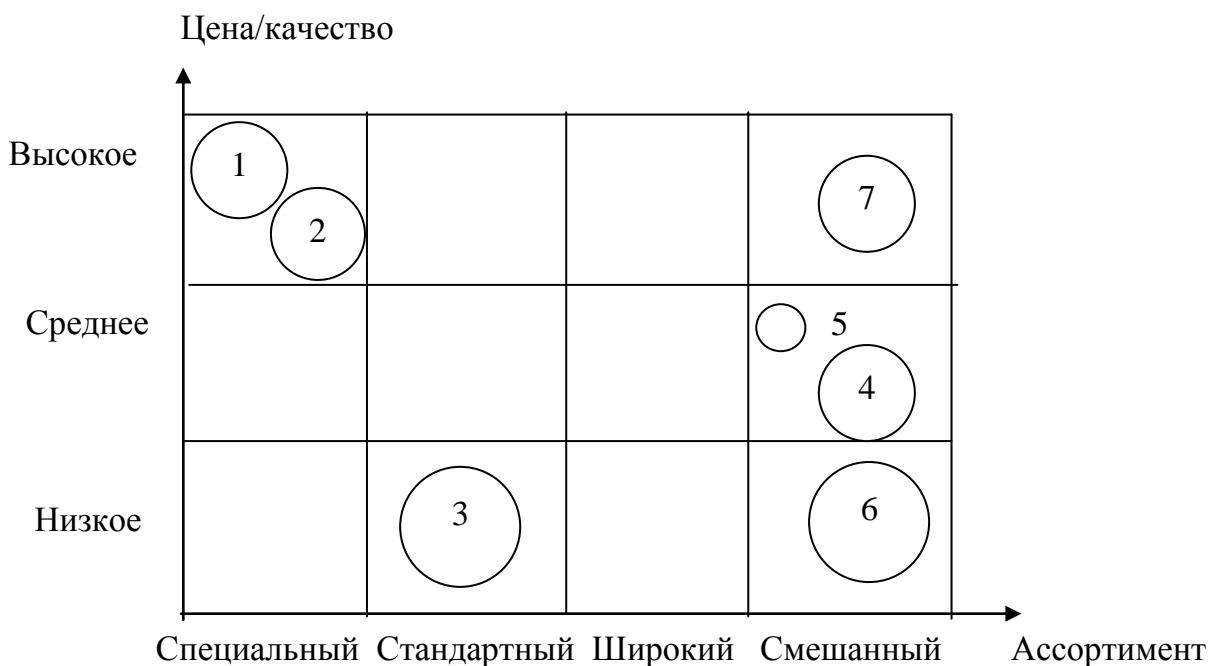


Рис. 5.2.1. Карта стратегических групп отрасли по характеристикам цена-качество / ассортимент

Таблица 5.2.2

Анализ сильных и слабых сторон

№	Показатели	Оценка в сравнении с конкурентом						
		-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
1								
2								
.....								
10								

При анализе сильных и слабых сторон организации желательно получить ответы на следующие ключевые вопросы: как в сравнении с конкурентом выглядит наш потенциал; качество обслуживания потребителей; качество предлагаемой продукции; возможность обслуживания иных рынков, необслуживаемых конкурентом; возможность доступа к новым ресурсам; возможность производства товаров и услуг с меньшими издержками, чем у конкурента.

Таблица 5.2.3

Оценка стратегического потенциала

№	Показатели	Оценка
1	Возможности выхода на новых клиентов	
2	Возможность диагностики проблем потребителей	
3	Уровень новизны идей	
4	Способность к переобучению и повышению квалификации	
5	Возрастной состав персонала	
6	Способность к внедрению новых разработок	
7	Эффективность внедрения новшеств	
8	Гибкость системы управления	
9	Возможности материальной базы	

$$СП = \frac{\sum O_i}{9}.$$

Речь в данном случае идет об относительных преимуществах. Практика показывает, что даже маленькое преимущество может стать решающим. Существенным является то, что сильные и слабые стороны рассматриваются с точки зрения потребителя и никогда с точки зрения конкурентной ситуации. Иначе возможна ситуация, когда преимущество конкурента призрачное. Удачлив тот, кто эффективнее решает главную проблему потребителя.

Таблица 5.2.4

Оценка конкурентной позиции

№	Показатели	Оценка
1	Имидж	
2	Доля бизнеса в отрасли	
3	Опыт и стаж работы	
4	Цена	
5	Приверженность потребителя к продукции	
6	Финансовое положение	
7	Наполнение портфеля заказами	
8	Уровень деловых связей	
9	Степень удовлетворения запросов целевой группы	
10	Соответствие продукта идеальному	
11	Широта ассортимента услуг	

$$КП = \frac{\sum O_i}{11}.$$

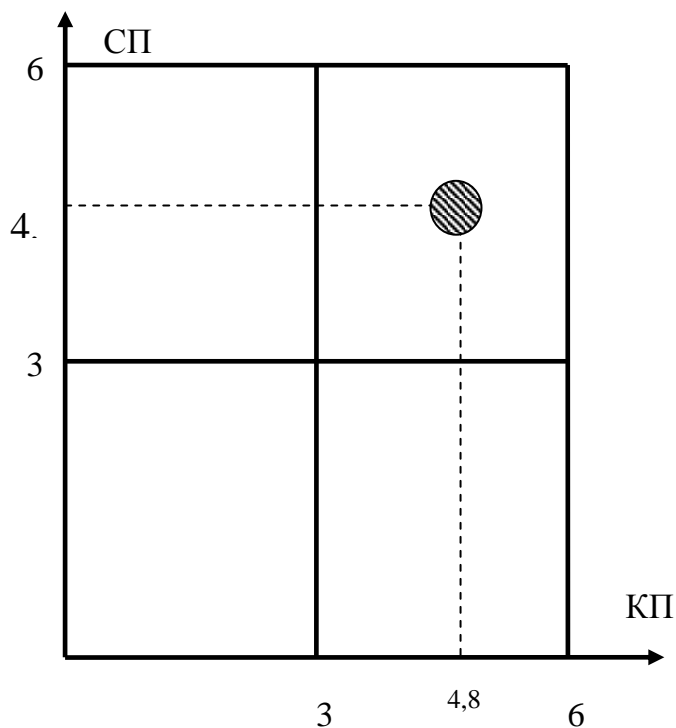


Рис. 5.2.2. Оценка ситуации во внутренней среде организации

Наряду с выявлением сильных и слабых сторон организации результаты анализа ключевых факторов отрасли позволяет оценить ее стратегический потенциал (СП) - ее возможности и конкурентную позицию (КП) – положение на рынке в настоящий момент [4, 14, 15, 18, 20]. Оценка этих параметров по методу, предложенному В.С. Ефремовым, проводится аналогично оценке привлекательности отрасли и условий для бизнеса (см. пример табл. 5.2.3, 5.2.4). Результаты состояния внешней среды могут быть представлены графически (рис. 5.2.2).

ГЛАВА 6. ВЫБОР СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

6.1. Виды организационных стратегий

Как отмечалось в первой главе, под стратегией организации понимают генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей. Содержание стратегии зависит от конкретной ситуации, в которой находится фирма [2, 6, 8, 16, 18, 20]. Руководство, как правило, сталкивается с тремя вопросами, какой бизнес прекратить, какой продолжить и к какому перейти. Это значит, что стратегия должна определять: что фирма должна делать и чего делать не должна, что более важно, а что менее важно в осуществляемой хозяйственной деятельности.

Решающие элементы стратегии:

- целевая ориентация в использовании ресурсов;
- система конкурентных преимуществ организации;
- знания и практические навыки по созданию и реализации конкурентных преимуществ.

Главная причина процветающих фирм - наличие у них конкурентного преимущества. Оно проявляется в лучшем по сравнению с другими обслуживании потребностей своего целевого рынка.

Конкурентное преимущество - характеристика, создающая превосходство организации над конкурентами. Оно может относиться к продукту, услуге, формам производства, сбыта, продажи. Конкурентное преимущество является относительным, так как определяется в сравнении с конкурентами.

Способность организации добиваться своих целей в условиях рынка, на котором с аналогичными целями действуют другие организации, - конкурентоспособность.

Рыночная позиция конкретной фирмы определяется её конкурентными преимуществами. Любое новшество, дающее организации реальное приращение успеха, является конкурентным преимуществом.

Наиболее типичные источники конкурентных преимуществ:

- новые технологии;
- изменение структуры и стоимости отдельных элементов в технологической цепочке производства и реализации товара;
- новые запросы потребителей;
- появление новых сегментов рынка;
- выгодное географическое положение;
- изменение правил игры на рынке.

Особые источники:

- информация о бизнесе;
- профессиональные навыки, позволяющие добывать и обрабатывать подобную информацию.

Самый важный источник конкурентных преимуществ - постоянная модернизация производства и других ключевых видов деятельности.

Все преимущества сводятся к тому, чтобы убедить покупателя в получении им больших выгод от потребления продукта фирмы по сравнению с аналогичной продукцией конкурентов. Выбор конкурентной стратегии зависит от того, достижения какого рода конкурентного преимущества может обеспечить в течение длительного времени фирма. Поэтому в основе анализа поведения конкурентов лежит выявления базового конкурентного преимущества, форм и методов его поддержания.

Конкурентные преимущества подразделяются на два вида:

- более низкие издержки;
- дифференциация.

Низкие издержки - способность организации разрабатывать и выпускать сопоставимый с конкурентом продукт с меньшими затратами.

Дифференциация - способность обеспечить покупателя новым качеством продукта, особыми потребительскими свойствами или послепродажным обслуживанием.

Реальное конкурентное преимущество достигается благодаря тому, как организация на практике осуществляет свою деятельность в целом и по отдельным направлениям. Конкурентные преимущества, основанные на дифференциации более стойкие по сравнению с преимуществами на основе издержек.

Дешевая рабочая сила - преимущество низкого ранга. Патентованная технология, уникальность товара или услуги, репутация – преимущества более высокого ранга. Достижение преимуществ более высокого порядка возможно при условии долговременных и интенсивных капиталовложений в производственные мощности, специализированное обучение персонала, проведение НИОКР и в маркетинг.

Вид конкурентного преимущества и сферу, в которой оно достигается, объединяет базовая конкурентная стратегия. По М. Портеру, существует три направления для формирования стратегии, каждая из базовых стратегий основана на определенном конкурентном преимуществе (табл. 6.1.1) [13, 18-20].

Содержание стратегии зависит от конкретной ситуации, в которой находится фирма. Руководство, как правило, сталкивается с тремя вопросами, какой бизнес прекратить, какой продолжить и к какому перейти. Поэтому стратегия должна определять: что фирма должна делать и чего

делать не должна, что более важно, а что менее важно в осуществляемой хозяйственной деятельности.

Таблица 6.1.1

Связь стратегии с целью организации и рыночной потребностью

Удовлетворяемая потребность Сфера деятельности (организационная цель)	Модифицированный продукт	Стандартный продукт
Весь сегмент	Дифференциация	Лидерство по издержкам
Ниша (целевая группа)	Фокусирование на дифференциации	Фокусирование на издержках

Первое направление связано с достижением лидерства в минимизации издержек. Компания сосредоточивает свое внимание на снижении издержек производства и реализации продукции и стремится завоевать большую долю рынка за счет установления более низких цен или получить большую прибыль по сравнению с конкурентом при одинаковых ценах на аналогичную продукцию. Чтобы применять этот тип стратегии, предприятия должны иметь хорошую организацию производства и снабжения, технологическую и конструкторскую базу, систему распределения продукции. К системе маркетинга при этом слишком высоких требований не предъявляют.

Если фирма стремится быть лидером в специализации производства продукции, то она должна иметь хороший потенциал для проведения НИОКР, высококлассных дизайнеров, надежную систему обеспечения качества и развитую службу маркетинга. Покупатели выбирают данную марку даже при высокой цене.

При реализации третьего направления, закрепившись на определенном сегменте рынка, предприятие не стремится охватить весь рынок, а работает в четко определенной области. Но оно должно досконально знать потребности своей целевой группы в продукции определенного типа. При этом предприятие может одновременно стремиться к снижению издержек или проводить политику специализации в производстве продукции.

Дифференциация. Цель - придание оптимальных свойств продукту фирмы, важных для покупателя. Наличие различий требует более высоких издержек, однако, успешная дифференциация позволяет организации добиться большей рентабельности, если рынок готов принять более высокую цену за качество.

Лидерство по издержкам. Цель - достижение более низких издержек по сравнению с конкурентами. Это преимущество защищает фирму от всех пяти конкурентных сил.

Фокусирование - специализация на нуждах конкретной целевой группы без стремления охвата всего сегмента. Цель - удовлетворить потребность выбранной целевой группы лучше, чем конкуренты. Эта стратегия опирается либо на дифференциацию, либо на лидерство по издержкам в рамках целевого сегмента.

Стратегия дифференциации - стремление к уникальности в каком-либо аспекте, существенном для большинства сегментов или целевого рынка. Она заключается:

- в самой продукции;
- методах доставки;
- формах продажи и сервисе;
- условиях маркетинга.

Дифференциация позволяет:

- дифференцировать цену на продукцию в сторону повышения за счет качества;
- повышать лояльность марки;
- расширять целевую группу за счет отличительных характеристик товара или спектра услуг.

Дифференциация обуславливает дополнительные затраты, поэтому задачей фирмы является выбор эффективных способов использования ресурсов для наибольшей отдачи от роста расходов. Дифференциация повышает рентабельность фирмы, если выручка, получаемая от продажи, превышает издержки дифференциации.

Результат дифференциации – создание продукта с дополнительной ценностью для покупателя, за которую тот готов платить большую цену, чем затратит фирма.

Удачная дифференциация защищает фирму от пяти конкурентных сил благодаря закреплению покупателей, их приверженности марке и готовности платить за нее.

Сила этой стратегии максимальна, если:

- нужды потребителей разнообразны;
- существует много способов дифференциации;

- немногие конкуренты прибегают к дифференциации, а сохраняют стандартные характеристики;
- конкуренты не могут быстро и дешево имитировать отличия.

Наиболее привлекательные те стратегии дифференциации, которые трудно или дорого имитировать. Ключевой ресурс дифференциации - знания, которым обладает компания.

Фирмы, ориентирующиеся на длительную дифференциацию, неизбежно увеличивают расходы на оплату квалифицированных кадров и обучение персонала. Вложения в интеллектуальный потенциал позволяют обеспечивать фирме конкурентные преимущества в дифференциации, благодаря:

- техническому и технологическому превосходству;
- расширенному качеству товара (совокупности инструментальных и эмоциональных характеристик);
- предоставлению широкого набора услуг;
- маркетинговым ноу-хау, позволяющим управлять спросом на основе воспринимаемой ценности продукта.

Формирование такой ценности основано на неполных знаниях покупателя о выгоде, получаемой от товара. Представления о ценности товара в таком случае формируется под действием общественного мнения, привлекательности упаковки, интенсивности рекламы, делающей товар известным, профессионализм, внешний вид торгового персонала, известность фирмы, перечень покупателей товара, привлекательность и аура качеств, присущих административному помещению продавца.

Подобная информация становится необходимой и важной, если:

- трудно определить суть дифференциации;
- покупатель впервые покупает товар;
- повторная покупка совершается редко;
- покупатель чувствителен к информации о продукте;

Опасности, связанные с дифференциацией:

- слишком большой разрыв в издержках между фирмой, выбравшей стратегию дифференциации, и конкурентами, реализующими лидерство по издержкам. Этот разрыв может не компенсироваться ассортиментом, услугами или престижем, предлагаемым потребителю;
- слишком большая дифференциация, при которой качество продукта превышает потребности покупателя;
- рост информированности покупателя может снизить их потребность в дифференциации;
- для зрелых отраслей возможности дифференциации снижаются.

Стратегия лидерства по издержкам – стремление обеспечить самые низкие издержки производства. Сила данной стратегии - обеспечение за-

щиты от всех пяти сил конкуренции с помощью регулирования нижнего предела отраслевых цен. При этом фирма имеет прибыль большую, чем ее основные конкуренты.

Однако компания не может игнорировать принципы дифференциации. Она должна находиться на одном уровне или незначительно уступать конкурентам по критериям дифференциации. В противном случае ей для сохранения своих позиций придется снижать цену, а это нестабильная стратегия.

Снижение издержек может быть обеспечено за счет следующих факторов:

- экономия на масштабах;
- обладание передовой технологией;
- свободный доступ к источникам сырья;
- выгодное географическое положение.

Конкурентное преимущество по издержкам эффективно в следующих ситуациях:

- продажа стандартной продукции;
- покупатель имеет свободу выбора продавца и низкие затраты на их смену;
- большинство покупателей используют продукцию одинаковым образом;
- у покупателя отсутствует потребность в дифференциации продукта по маркам;
- растущий спрос;
- наличие крупных покупателей, имеющих возможность диктовать условия сделки и сбивать цену;
- наличие сильной распределительной сети.

Стратегия снижения издержек:

- требует постоянных инвестиций в обновление оборудования;
- сдерживает расширение ассортимента;
- предполагает строгий учет и анализ всех технологических новинок.

Опасности длительной ориентации и использование стратегии лидерства по издержкам:

- технологические решения могут свести на нет ценность прежних инвестиций;
- появление конкурентов последователей, которые путем имитации и копирования достигают аналогичного преимущества по издержкам;
- неспособность вовремя уловить необходимость смены продукции или рынка из-за приоритетов низких издержек;

- инфляционный рост издержек подрывает способность компании поддерживать высокую разницу в ценах, чтобы противостоять действиям конкурентов, включая попытки дифференциации.

Лидерство по издержкам и дифференциация - полярные стратегии. Они привлекательны для сегментов, предпочитающих либо дешевую, стандартную продукцию, либо продукцию высочайшего качества, но дорогую.

Большая часть потребителей относится к промежуточным сегментам, отдавая предпочтения товарам со средним уровнем качества по средней цене. В этом случае более эффективна стратегия, представляющая гибрид двух предыдущих. Путем поддержания баланса низких издержек (лучших издержек) и дифференциации продукции она ориентирована на обеспечение конкурентных преимуществ в условиях скрытной ценовой конкуренции – достижении того же качества при наименьших издержках или большего количества при той же цене.

Стратегии фокусирования - нишевые стратегии, ориентированные на четкий целевой рынок и лучшее обслуживание клиентов этого рынка по сравнению с конкурентами.

1. Фокусирование на низких издержках – японский вариант.

2. Фокусирование на дифференциации (производство престижных товаров).

Преимущества достигаются при следующих условиях:

- размеры ниши обеспечивают прибыльность фирме;
- ниша имеет хороший потенциал роста;
- наличие достаточных знаний и ресурсов для эффективного обслуживания ниши;
- конкурент не рассматривает нишу в качестве привлекательной части рынка;
- фирма защищена от давления конкурентов высокой приверженностью потребителей к ее продукции.

Основа защиты фирмы от сил конкуренции – особая квалификация, позволяющая успешно обслуживать свою нишу. Специализированные знания - барьер для вхождения в данную нишу со стороны других фирм и товаров заменителей.

Опасности стратегии фокусирования:

- усиление разрыва в издержках между компанией и другими фирмами может свести на нет преимущества дифференциации, нацеленной на узкую целевую группу;
- стирание различий между целевыми рынками;
- конкуренты могут найти целевые группы внутри ниши, и путем дробления сводят на нет преимущества стратегии фокусирования.

Для сохранения конкурентоспособности требуется создавать новые конкурентные преимущества и проводить адекватные стратегические и оперативные изменения.

В реальной практике любая стратегия имеет разные модификации. Практический выбор вида стратегии по каждому продукту любая организация должна сделать в зависимости от сферы достижения конкурентного преимущества. Для каждого конкретного продукта или бизнеса должна быть определена лишь одна из базовых стратегий (табл. 6.1.2).

Таблица 6.1.2

Основные различия базовых стратегий конкурентов

Основные характеристики	Лидерство по издержкам	Дифференциация	Фокусирование
1	2	3	4
Стратегическая цель	Охват всего рынка	Охват всего рынка или большей его части	Узкая рыночная ниша с явными отличительными особенностями потребительских предпочтений
Основа конкурентного преимущества	Более низкие по сравнению с конкурентами издержки	Способность предложить дополнительную ценность отличную от конкурентов	Более низкие издержки по обслуживанию ниши или адаптация к потребительским вкусам
Номенклатура продукции	Стандартный продукт	Разнообразие вариантов и подчеркивание их отличительных качеств	Подгонка продукции под особые нужды целевой группы
Особенности производства	Новации направлены на обеспечение снижения издержек при сохранении базового качества	Новации в обеспечении новых ценностей товара для покупателя	Изготовление продукции под заказ клиентов целевого рынка
Особенности маркетинга	Ориентация на интерес потребителей к низкой цене	Наделение продукта любым качеством, за которое готов платить потребитель	Ориентация на удовлетворение особых требований клиентов

Система поддержания стратегии	Привлекательное соотношение «цена-качество» Все элементы стратегии ориентированы на обеспечение преимущества по издержкам	Информирование об отличительных качествах, использование ноу-хау для защиты стратегии от копирования, концентрация на нескольких отличительных признаках и использование их для завоевания репутации, формирования имиджа и торговой марки	Сосредоточение на обслуживании ниши лучше, чем у конкурентов, не нарушать имидж, стараться войти в другие сегменты рынка, расширить номенклатуру продукции для привлечения внимания большого числа покупателей
-------------------------------	--	--	--

Таблица 6.1.3

Описание базовых стратегий конкурентов

Характеристика стратегии	Цель	Основа конкурентного преимущества	Номенклатура	Особенности производства	Особенности маркетинга	Поддержка стратегии	Вид стратегии
Фирма. А							
Фирма. Б							
Фирма. В							

Для выявления стратегий конкурентов информацию о конкурентных стратегиях заносят в табл. 6.1.3.

При достижении лидерства в минимизации издержек компания сосредоточивает свое внимание на снижении издержек производства и реализации продукции и стремится завоевать большую долю рынка за счет установления более низких цен или получить большую прибыль по сравнению с конкурентом при одинаковых ценах на аналогичную продукцию.

И. Ансофф предложил следующие альтернативы развития в зависимости от ситуации (табл. 6.1.4) [2, 6, 8, 12, 18-21].

Таблица 6.1.4

Классификация стратегий

Рынок \ Продукт	Существующий (производится на данный момент)	Новый (модифицированный, с новыми характеристиками)
Существующий (старые, известные потребители)	Проникновение на рынок. Увеличение потребления существующими потребителями	Развитие продукта. Сохранение старых потребителей путем предложения им новых свойств
Новый (потребители, с которыми раньше не работали)	Развитие рынка. Расширение группы потребителей товара	Диверсификация. Переход на работу с другими потребителями или продуктами

Проникновение на рынок – расширение доли рынка компании при продолжении выпуска традиционного продукта. Оно, возможно, если:

- рынок растет, увеличивается количество потребителей и интенсивность потребления;
- предприятие имеет четко выраженное конкурентное преимущество, значимое для потребителей благодаря ценности продукта, лучшей степени распределения, большей лояльности потребителей к марке.

Для ее реализации используют мероприятия в области маркетинга: снижение цены, уменьшение веса и форм упаковки, стимулирование использования дополнительных функций товара. Благодаря этому повышается частота потребления продукта. Эти мероприятия могут применяться в рамках других стратегий, имея в виду набор целенаправленных действий по удержанию внимания к продукту существующих потребителей и расширение целевой группы.

Развитие рынка применяют, когда исчерпаны возможности по привлечению и удержанию традиционной группы потребителей. Существующий продукт предлагают либо:

- потребителям других географических регионов; усилия направляют на расширение сети сбыта в других территориях страны или за рубежом;
- другим группам потребителей (расширение целевой группы) на существующем географическом регионе, где работает предприятие.

При этом необходимо исследование потребностей и предпочтений новой целевой группы и анализ соответствия фирменного продукта выявленным потребностям.

Фирма «Джонсон и Джонсон», выпуская крема и масло для детей, предложила их женщинам, мотивируя покупку тезисом, что их кожа будет как у младенца. Фирма «Джиллетт» предлагает бритвенные станки не только мужчинам, но и женщинам. Для успешной реализации этой стратегии необходима соответствующая технологическая база и производственные мощности, возможно, небольшая их модификация.

Развитие продукта - выпуск нового продукта, ориентированного на существующий рынок или целевую группу. Если компания не уделяет должного внимания развитию новых продуктов, то через некоторое время она непременно будет вытеснена с рынка.

Важно определить, в какой степени необходимо развитие, а не решать, нужно или нет развитие продукта. Направления развития продукта:

- добавление новых потребительских ценностей - модификация продукта без изменения его базовых свойств;
- расширение товарной линии;
- разработка новой более прогрессивной технологии производства, например, на основе новых материалов.

Успешная реализация стратегии зависит от наличия и состояния НИОКР, главной задачей которых служит разработка нового и совершенствование существующего продукта.

Диверсификация - переход на совершенно новые виды деятельности как в области продукта, так и рынка. Возможные варианты:

- связанная диверсификация - новое направление существенно отличается от традиционного продукта и рынка, сохраняя при этом отраслевую принадлежность;
- несвязанная диверсификация.

Если продолжение существующей деятельности становится невыгодно из-за изменений во внешней среде, то реализуют следующие виды стратегий:

- используют ключевые компетенции и потенциальные возможности технологии и производства, маркетинга и т.д. для производства нового вида деятельности;
- поиск принципиально новых видов деятельности, построенных на инновациях. Новая сфера может быть сопутствующей либо отличной.

Стратегии связанной диверсификация - интегрированного роста - предполагают расширение бизнеса добавлением новых структур. К тако-

му виду стратегий фирмы прибегают, когда занимаются развивающимся бизнесом, имеют сильные конкурентные позиции. Этот тип стратегий не противоречит их долгосрочным целям, а применение стратегий концентрированного роста требует больших затрат или невозможно. Рост может осуществляться изнутри созданием новых отделов и внешним путем поглощения других предприятий. Различают три варианта внешнего развития: горизонтальная интеграция, прямая и обратная вертикальная интеграция.

Горизонтальная интеграция предполагает поглощение конкурентов или создание с ними совместных предприятий. Производители турбин разной мощности создают единое предприятие слиянием или поглощением.

Прямая или вперед идущая вертикальная интеграция подразумевает рост фирмы в результате усиления контроля над системой распределения или продаж (приобретение сети дилерских фирм).

Обратная вертикальная интеграция направлена на рост предприятия за счет поглощения или усиления контроля над поставщиками. Благодаря применению этого варианта стратегии можно снизить затраты и зависимость от поставщиков. Кроме того, поставки могут стать новой сферой бизнеса компании.

Возможна и комбинация перечисленных стратегий. Производственный цикл автомобильной компании «Форд» одно время начинался с производства стали и заканчивался продажей автомобилей.

Стратегии *несвязанной диверсификации* применяются в тех случаях, когда дальнейший рост на данном рынке, в данной отрасли и с существующим продуктом невозможен или требует больших затрат. К основным факторам, обуславливающим выбор этого варианта стратегий, относятся:

- насыщение рынка или сокращение спроса на продукт вследствие старения отрасли;
- наличие остаточных доходов от текущего бизнеса, которые могут быть прибыльно вложены в другие сферы деятельности;
- новый бизнес может вызвать синергетический эффект, например, за счет лучшего использования оборудования, персонала, комплектующих и т.п.
- антимонопольное регулирование запрещает дальнейшее расширение бизнеса в рамках данной отрасли;
- возможность сокращения налогов;
- возможность облегчения выхода на иностранные рынки;
- возможность привлечения новых квалифицированных работников либо лучшее использование существующего персонала.

Основные варианты стратегий включают: концентрическую, горизонтальную и конгломеративную диверсификацию

Концентрическая диверсификация - это поиск и использование дополнительных возможностей от производства новых видов продуктов при сохранении в качестве основного существующего бизнеса. Новое производство использует возможности существующего бизнеса, его сильные стороны на освоенном рынке, например, возможности технологии, системы распределения и т.п.

Горизонтальная диверсификация предполагает рост на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от существующей. По своим качественным характеристикам новый продукт должен быть сопутствующим производимому продукту, поскольку также ориентирован на потребителей основного продукта. С точки зрения конкурентоспособности важно, чтобы фирма была компетентна в производстве нового продукта.

Рост фирмы при *конгломеративной диверсификации* происходит за счет нового продукта, технологически не связанного с производимым продуктом. Он реализуется на новом рынке. Успешное применение этого вида стратегии зависит от многих факторов: квалификации персонала, возможностей оборудования, наличия финансовых средств, возможностей рынка и т.д. Это наиболее сложный для реализации вариант развития.

Стратегии целенаправленного сокращения применяются в тех случаях, когда необходима перегруппировка сил после продолжительного периода развития или в связи с необходимостью повышения эффективности работы в период спада и кардинальных изменений в экономике. Реализация такой политики проходит не безболезненно для фирмы. Однако при определенных обстоятельствах этот путь является единственно возможным вариантом, которого, к сожалению, нельзя избежать, для дальнейшего роста и обновления бизнеса.

Выделяют четыре вида стратегий целенаправленного сокращения: перегруппировка сил, сокращение расходов, ликвидация и сбор урожая.

При *стратегии перегруппировки* сил фирма закрывает или продает одно из подразделений для изменения структуры своего бизнеса. Стратегия применяется диверсифицированными или интегрированными предприятиями, когда одно из производств плохо сочетается с другими или когда необходимо получить средства для развития более перспективных бизнесов, соответствующих долгосрочным целям предприятия.

Стратегия сокращения расходов имеет целью поиск возможностей уменьшения производственных издержек. Она близка к стратегии перегруппировки сил, однако, отличается тем, что принимаемые меры направ-

лены на ликвидацию ограниченных источников затрат и носят временный характер.

Ликвидация представляет предельный вариант стратегии сокращения и применяется в случае невозможности дальнейшего ведения дела.

Стратегия *сиюминутного успеха*, или «сбор урожая», предполагает отказ от длительной перспективы в бизнесе в пользу получения максимальных доходов в краткосрочном периоде. Используется при бесперспективном бизнесе, который не может быть прибыльно продан, но может привести к неплохим результатам в текущем периоде. Стратегия предполагает сокращение затрат на закупки исходных продуктов, рабочую силу и получение максимальных доходов от распродажи продукции за период сокращения производства.

В реальной практике многоотраслевые компании, придерживаясь определенного стратегического направления, могут реализовывать разные виды стратегий по отношению к различным сферам деятельности. Поэтому различают общую корпоративную стратегию и стратегию отдельных стратегических единиц компании. Под первой понимают то стратегическое направление, которого придерживается предприятие в целом, а под второй - конкретное направление деятельности стратегических единиц.

А. Томпсон и А. Стрикланд предложили рассматривать совокупность четырех стратегических альтернатив: стратегии концентрированного и интегрированного роста, стратегии диверсификации и целенаправленного сокращения (рис. 6.1.1) [12, 18-21]. Все они связаны с изменением состояния следующих элементов: продукт, рынок, отрасль, положение фирмы в отрасли, технология.

Привлекательность рынка высокая	
<ul style="list-style-type: none"> 1. Развитие продукта 2. Горизонтальная интеграция 3. Ликвидация 4. Сбор урожая <p>Конкурентная позиция слабая</p>	<ul style="list-style-type: none"> 1. Концентрированный рост 2. Интегрированный рост 3. Концентрическая диверсификация <p>Конкурентная позиция сильная</p>
<ul style="list-style-type: none"> 1. Диверсификация 2. Сокращение издержек 3. Перегруппировка сил 4. Ликвидация 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Концентрическая диверсификация 2. Горизонтальная диверсификация 3. Конгломеративная диверсификация 4. Совместные предприятия в новой области
Привлекательность отрасли низкая	

Рис. 6.1.1. Возможные варианты стратегии бизнеса в зависимости от привлекательности отрасли и конкурентной позиции предприятия

Стратегии концентрированного роста направлены на изменение продукта и (или) позиции в отрасли и не затрагивают три других элемента. Фирма старается улучшить существующий продукт или начать производить новый, не меняя при этом рынка, пытаясь усилить своё положение в отрасли или перейти на другой рынок. К данному виду стратегий относятся: стратегия развития продукта, стратегия усиления позиции на рынке и стратегия развития рынка

Стратегия развития продукта предполагает рост за счет улучшения существующего или освоения нового продукта. При реализации стратегии усиления позиции на рынке фирма пытается завоевать лучшие позиции, не изменяя ни рынка, ни продукта. В этом случае требуются значительные маркетинговые усилия, связанные с изучением спроса, развитием рекламы и сети сбыта. Они могут быть дополнены «горизонтальной интеграцией», предполагающей установление контроля над конкурентами, например, через покупку акций. *Стратегия развития рынка* заключается в поиске новых лучших рынков и их развитии.

Рассмотренные стратегии характеризуются ограниченным ростом хозяйствующего субъекта, постановкой целей от достигнутого, удобным и наименее рискованным способом действий. Стратегии концентрированного роста применяются, если руководство фирмы удовлетворено своим положением.

Целесообразность применения того или иного вида стратегии зависит от конкретной ситуации на рынке и возможностей стратегической единицы и предприятия в целом.

6.2. Выбор стратегии развития организации

Оценив стратегическую ситуацию и изучив возможные варианты стратегий по достижению целей, проводят SWOT анализ. Он направлен на дальнейшее изучение стратегической ситуации, в которой находится организация [3, 6, 8, 12, 14, 18-21]. Цель метода заключается в выборе стратегии и разработке плана по ее реализации на основе изучения сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и угроз, исходящих из внешней среды, а также их влияния на результативность деятельности предприятия (SWOT - аббревиатура strength - сила, weakness - слабость, opportunities - возможности и threats - угрозы). Он предполагает следующую последовательность действий: выявление сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и угроз и установление связей между ними, которые могут быть использованы в дальнейшем при реализации рассматриваемых стратегий. Далее проводится сравнение и оценка возможных стратегий и делается выбор в пользу одной из них. Для выбранной страте-

гии разрабатывается стратегический план по ее реализации на основе анализа связей между сильными и слабыми сторонами предприятия, возможностями и угрозами.

Перечень возможностей и угроз составляют на основе анализа информации, полученной при изучении ближнего и дальнего окружения, привлекательности отрасли и условий для бизнеса. Не все возможности и угрозы одинаково действуют на предприятие и могут быть реализованы в действительности. Их классификация по вероятности реализации и степени влияния может быть проведена с помощью таблиц 6.2.1 и 6.2.2.

Особое внимание следует уделить возможностям и угрозам, имеющим высокую вероятность реализации и большую силу влияния. Именно их оставляют для дальнейшего анализа.

Таблица 6.2.1

Матрица возможностей

Вероятность реализации	Высокая	Средняя	Низкая
Сила влияния			
Большая			
Средняя			
Низкая			

Таблица 6.2.2

Матрица угроз

Вероятность реализации	Высокая	Средняя	Низкая
Сила влияния			
Большая			
Средняя			
Низкая			

Сильные и слабые стороны предприятия выявляют в ходе анализа внутренней среды. Для этого сравнивают свое предприятие с конкурентом по ключевым факторам успеха.

После составления списка сильных и слабых сторон, возможностей и угроз с помощью матрицы SWOT (табл. 6.2.3) устанавливают связи, определяющие взаимодействия между ними. На каждом из четырех внутренних полей необходимо рассмотреть возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации.

Метод SWOT представляет детальный анализ внешней и внутренней среды фирмы и позволяет ответить на следующие вопросы:

- нужно ли расширять производство, если рынок предполагает рост, а фирма не имеет свободных мощностей, или не стоит рисковать инвестициями, так как рост может прекратиться?
- стоит ли менять ассортимент и его направление, если меняются предпочтения потребителей или если фирма имеет достаточную квалификацию?

Ответ на эти вопросы зависит от сочетания внешних и внутренних возможностей. Руководители должны сопоставлять различные комбинации и выбирать оптимальный вариант. При этом возникают альтернативы и даже при достаточной информации поиск решения не прост.

Таблица 6.2.3

Матрица SWOT

SWOT	Возможности	Угрозы
	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Сильные стороны 1. 2. 3.	ПОЛЕ СИВ	ПОЛЕ СИУ
Слабые стороны 1. 2. 3.	ПОЛЕ СЛВ	ПОЛЕ СЛУ

С помощью матрицы, включающей перечень внешних и внутренних угроз и возможностей, эксперты сопоставляют информацию о внешней и внутренней среде бизнеса.

Матрица включает четыре квадрата - четыре ситуации:

1. Показывает, способна ли фирма использовать благоприятную ситуацию для своего развития и достаточно ли у нее для этого ресурсов.
2. Есть ли у фирмы возможности для приспособления к рыночным условиям, как использовать свои сильные стороны, чтобы противостоять угрозам.

3. Можно ли, используя возможности среды, компенсировать свои слабости.

4. Что мешает развитию предприятия и достижению целей.

Метод SWOT обеспечивает системное описание ситуации. Он позволяет описать основные тенденции развития среды, сформулировать базовые гипотезы о перспективах деятельности фирмы, определить альтернативные направления дальнейшего развития фирмы. Как любой экспертный метод SWOT дает хорошие результаты при наличии достаточно полной информации и четкого понимания руководителями стратегических ориентиров развития организации. Качество выводов, получаемых с помощью SWOT, зависит от качества аудита внешней и внутренней среды.

Процедура SWOT:

1. Формулируют перечень возможностей, которые открывает перед фирмой внешняя среда: факторы, касающиеся увеличения спроса, уменьшения конкуренции, доступность сырья, изменения спроса в сторону, полезную компании.

2. Формулируют перечень угроз, которые таятся во внешней среде и уменьшают спрос, изменяют потребительские предпочтения, увеличивают конкуренцию и сырьевую зависимость, усложняют законодательное регулирование в бизнесе.

3. Формируют перечень сильных сторон фирмы, навыки, компетенции, знания и факторы, приносящие успех фирме.

4. Формируют перечень слабостей, мешающих фирме работать и развиваться.

5. Среди выявленных параметров выбирают наиболее значимые, используя методы по выявлению сильных и слабых сторон, анализа возможностей и угроз. Для этого необходимо на предыдущих четырех этапах указать как можно большее число факторов, чтобы ничего не упустить. В процессе выявления параметров принимают участие все службы фирмы и внешние эксперты, а если необходимо, то и исследовательские фирмы.

6. Составляют матрицу SWOT и оценивают взаимное влияние факторов внешней и внутренней среды:

7. «+» ставят, если предприятие может использовать возможность или нейтрализовать угрозу.

8. «-» - если нельзя нейтрализовать угрозу или использовать возможность.

9. «0» - если нет связи между факторами.

10. Делают заключение по каждому из четырех направлений: развитие, совершенствование, гибкое реагирование и стратегическая угроза.

11. Определяют цели развития и направления, куда будут направлены ресурсы фирмы, а также задачи развития. Все целевые установки должны быть конкретизированы в денежном или натуральном выражении.

В дальнейшем, составляя стратегический план мероприятий, решают, что надо сделать, чтобы сохранить свои сильные стороны и подтянуть показатели, оказавшиеся ниже, чем у главного конкурента, с учетом возможностей и угроз, возможных при реализации каждого пункта мероприятий. При этом следует помнить, что угрозы и возможности могут переходить в свою противоположность. Нереализованная возможность может стать угрозой, если ее использовал конкурент, а удачно предотвращенная угроза открывает перед предприятием новые возможности, если конкуренты не сумели ее предотвратить.

7. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

7.1. Роль организационной структуры в стратегическом управлении

Для реализации выбранной стратегии необходимо создать организационные условия персоналу для эффективного выполнения своих ролей [3, 12, 18, 20, 21]. В частности, требуется определенным образом соединить работы (виды деятельности) и работников между собой. Это соединение должно обеспечить желаемое взаимодействие между людьми, выполняющими работы.

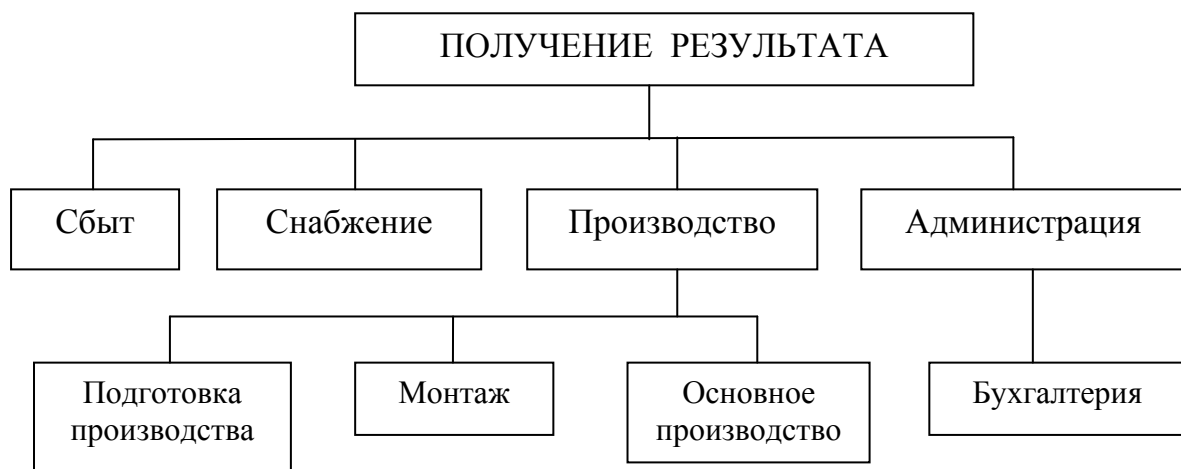


Рис. 7.1.1. Формирование структуры организации

Формирование структуры организации происходит по следующему алгоритму: от общей задачи к отдельным составляющим задачам (рис.7.1.1).

Организационная структура отражает сложившиеся в организации подразделения и связи между ними. При формировании структуры необходимо определить: что и как должно выполняться на каждом рабочем месте, какие рабочие места потребуются, размеры подразделений, права и обязанности, систему взаимодействия и информационной связи и необходимые ресурсы для выполнения работ.

Организационная структура - логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенных в форме, позволяющей эффективно достигать целей организации (функциональная область - подразделение).

Структура организации подразумевает специализированное разделение труда и сферу контроля [10].

Специализированное разделение труда - закрепление работы за специалистами (кто способен выполнить ее лучше всех с точки зрения организации как единого целого). Пример разделение управленческого труда между специалистами по маркетингу, финансам, производству и т.п., конкретное разделение труда на операции по сборке автомобиля: установка фар, кабины, колес.

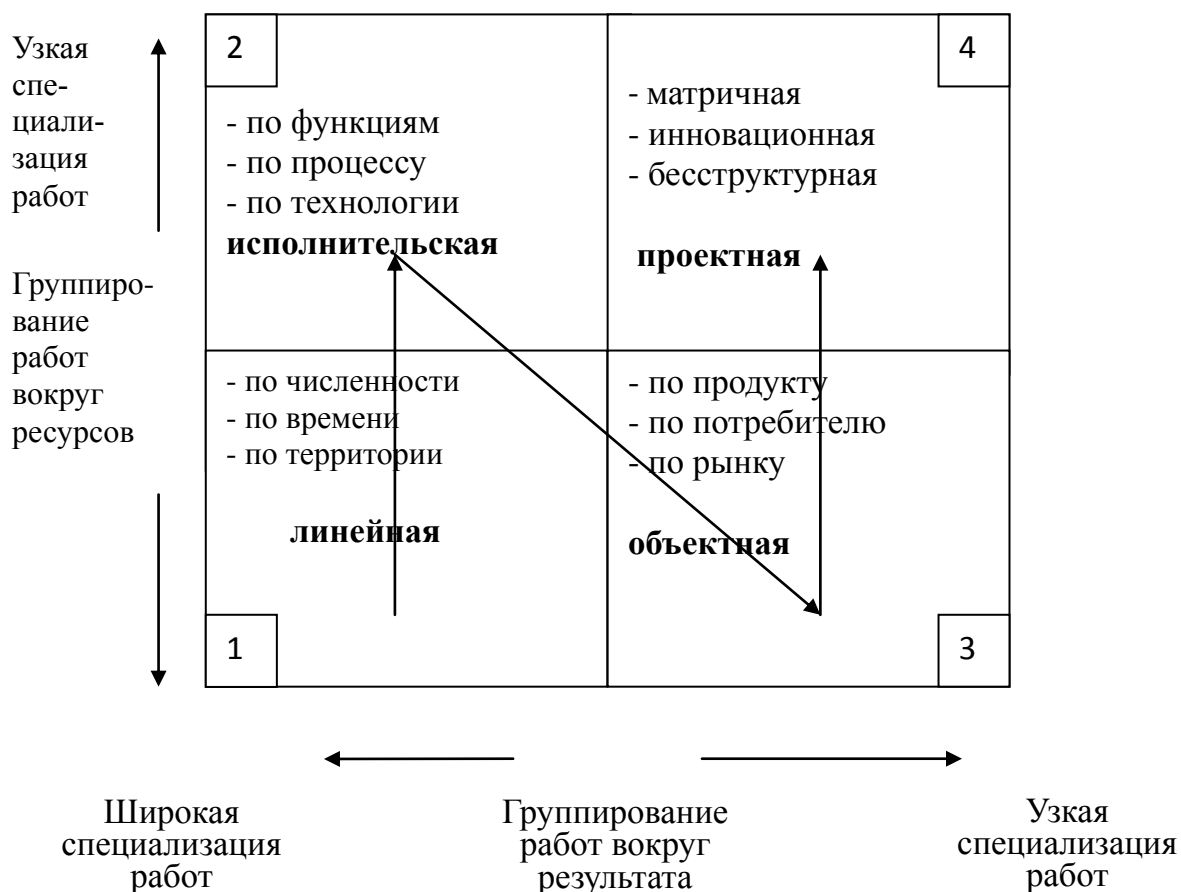


Рис. 7.1.2. Типы организационных структур

Сфера контроля - объем управления. Число лиц, подчиненных одному руководителю, есть сфера контроля.

Существующие подходы к группированию и организационному обособлению специализированных работ можно разбить на четыре вида в зависимости от ориентации группирования вокруг ресурсов или результата (рис. 7.1.2) [6].

Линейная организация - при группировании работ нет ярко выраженного предпочтения к их специализации. Преобладают подходы, основанные на простых принципах линейного деления организации по численности, времени, территории организации (рис.7.1.3).

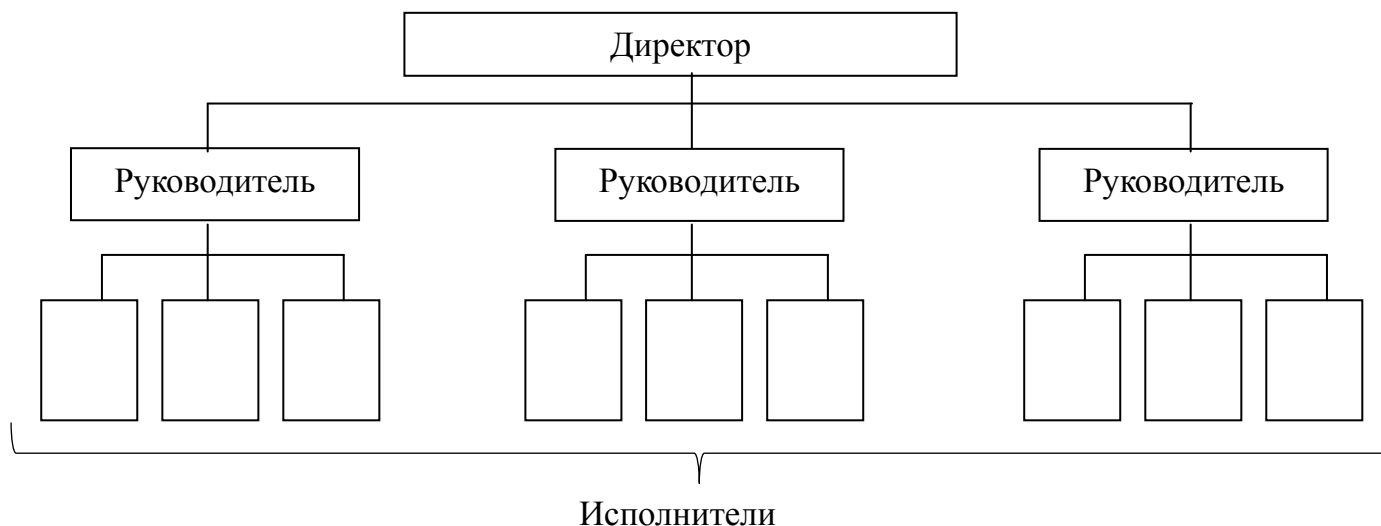


Рис. 7.1.3. Линейная организация

Такой подход к группированию работ и людей применяют, когда организация производит стандартный продукт, для производства которого требуется выполнение однотипных работ, взаимозаменяемость работников. Он эффективен при реализации стратегии минимизации издержек. Хорошо сочетается с механистическим поведением персонала организации.

Характеристика организационной структуры:

1. Простые одномерные связи (вертикальные).
2. Возможность автономного самоуправления (сбор урожая, работа в бригаде).
3. При любой ситуации определен стандартный образ действий.
4. Работа по твердым правилам и методикам.
5. Указано, кто с кем связан.
6. Каждое рабочее место получает указания от строго определенного места.
7. Существует однозначная директивно-отчетная связь снизу доверху.
8. Общее задание является целью всей деятельности.
9. Нет ничего, что не предусмотрено.

Исполнительская - функциональная организация - специализация работы вокруг получения и распределения ресурсов. Выросла из линейной организации как реакция на изменения рыночных условий: дифференциа-

ция потребностей и действий конкурентов. Разделение труда по функциям и группирование работ вокруг основных полей деятельности предприятия: исследования и разработки, снабжение, производство, сбыт и т.п. (рис. 7.1.4).

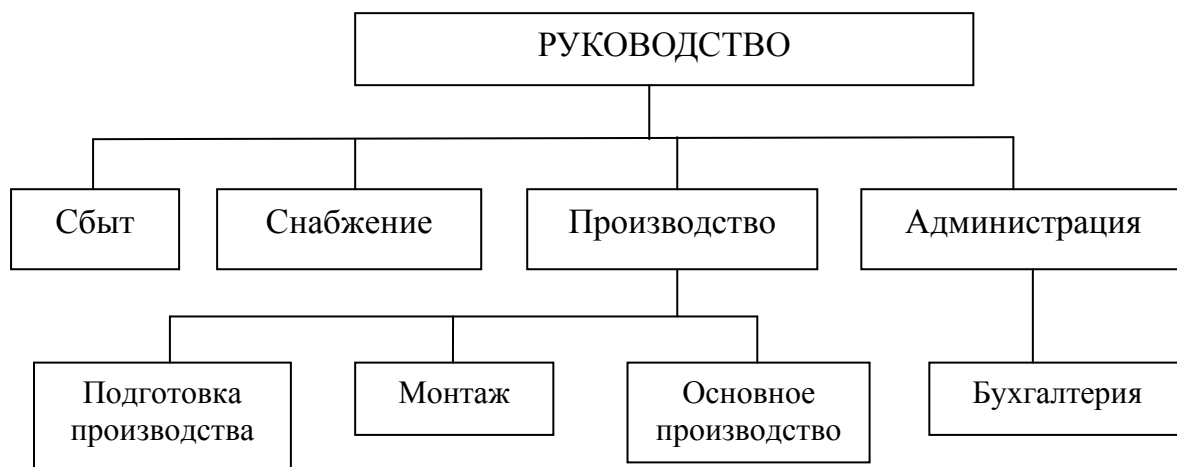


Рис. 7.1.4. Исполнительская функциональная организация

Применяется для реализации стратегии дифференциации при механистических отношениях между людьми.

Характеристика организационной структуры:

1. Благодаря упрощению работ при механистических отношениях, ход работ хорошо программируется.

2. Через развитие функциональной специализации работы осуществляются наиболее эффективным способом (производство дифференцированной продукции для удовлетворения дифференцированных потребностей).

3. Квалифицированное обслуживание других частей организации и дифференцированных потребностей потребителей.

4. Эффективно используются ресурсы, так как снижено дублирование усилий и работ.

5. Снижаются потребность в квалифицированной рабочей силе и затраты на персонал.

6. Достигается высокая оперативность по вертикали.

7. Перегрузка руководства, приводящая к скоропалительным, необоснованным решениям, пренебрежению долгосрочным планированием.

8. Попытки решать стратегические задачи тонут в текучке.

9. Невысока возможность роста для персонала (лишь узкий круг работников обладает персональной ответственностью).

10. Высокий уровень разделения труда и стандартизации производственных процессов затрудняет идентификацию сотрудника и предприятия.

11. Функционализм: из-за сверх специализации создаются непроницаемые перегородки между подразделениями, размывается общая организационная цель, она растаскивается по функциональным подразделениям.

12. Сложно управлять филиальной сетью и реализовывать стратегии диверсификации и интеграции.

Объектная организация. Предприятие разделяется по продуктам, товарным группам, клиентам или группам клиентов, географической ориентации (рис. 7.1.5). Цель - предоставить ответственность за прибыль руководству соответствующего подразделения – «профит-центру». Специализированные отделы (финансовый, бухгалтерия, кадры, администрация), обслуживающие руководство и объединяющие предприятие, имеют исполнительскую организацию.

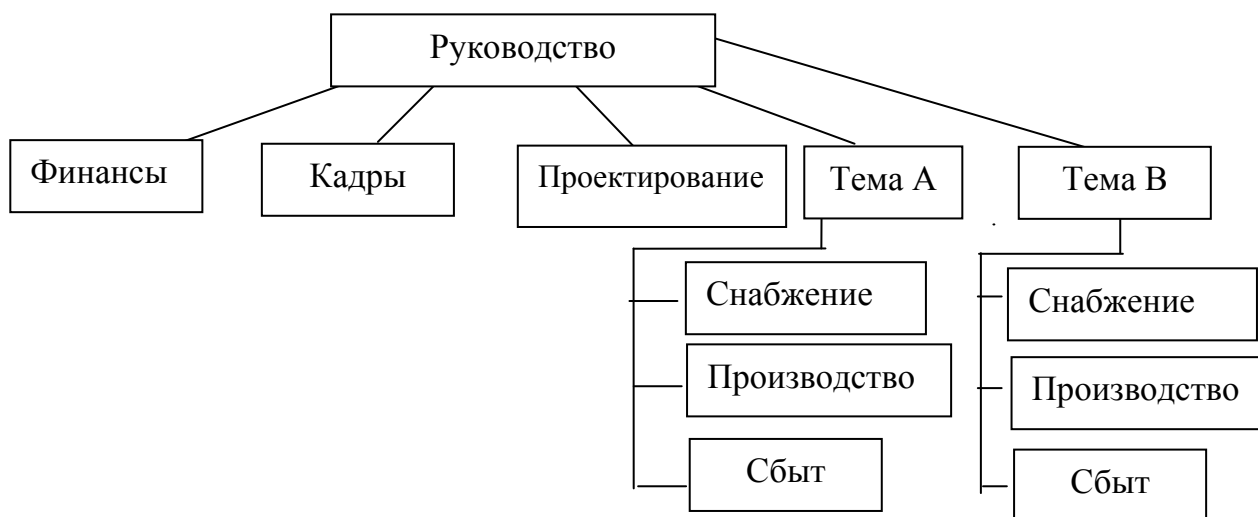


Рис. 7.1.5. Объектная организация

Применяется для реализации стратегий развития новых рынков, интегрированного и диверсифицированного роста при смешанных механистических и органических отношениях между людьми.

Характеристика организационной структуры:

1. Упрощается управление филиальной сетью.
2. Появляется возможность для реализации стратегий развития рынка, диверсификации и интеграции.
3. Упрощается контроль за результатами, большая наглядность в деятельности и точная информация о вкладе каждого продуктового направления.

4. Сочетание механистической и органической культур.
5. Больше возможностей для стимулирования и мотивации труда, повышения ответственности руководителей автономных подразделений.
6. Большая мотивированность работников, благодаря возможности роста.
7. Снижение нагрузки на руководство компании.
8. Больше времени на принятие обоснованных стратегических решений;
9. Снижение расходов на координацию.
10. Большая гибкость;
11. Больше внимания уделяется конечному результату (продукту, рынку, потребителю), рост качества и прибыли.
12. Снижение компетенции центра и подразделений;
13. Распыление ресурсов.
14. Групповой эгоизм и преувеличение конкуренции между направлениями (погоня за краткосрочными целями).
15. Потеря идентификации с предприятием.
16. Высокие затраты по структурным направлениям (рост управленческого персонала по направлениям).
17. Повышенные расходы на информацию.

Возникновение *проектных организаций* (рис. 7.1.6) явилось реакцией компаний на усложнение факторов внешней среды и попыткой сбалансировать компромисс между ориентацией работ по ресурсам и по продукту. Функциональные подразделения перераспределяются по проектам (группам клиентов) и работают как самостоятельные единицы, подразделяющиеся на исполнительские подразделения.

Применяется небольшими организациями для реализации стратегий фокусирования и развития продукта.

Характеристика организационной структуры:

1. Возможность реализации стратегий фокусирования и развития продукта.
2. Возможность применения органической или индивидуалистской организационной культуры.
3. Хорошие возможности для структурной подстройки и адаптации к изменениям внешней среды путем изменения баланса между ресурсами и результатами, функциями и продуктом, техническими и административными целями.
4. Хорошие возможности для развития персонала и участия его в процессе принятия решений.
5. Функциональные знания пропитывают каждую работу;

6. Гибко используются кадры, которые имеют и функциональную, и продуктовую подготовку.

7. Сочетание горизонтальных и вертикальных связей развивает множественность власти и принятия решений на местах и в группах.

8. Многосторонняя информация повышает качество решений.

9. Простые и одномерные связи заменяются системой многих властей, что приносит не только эффект, но и создает массу проблем.

10. Рост нагрузки на центральное руководство.

11. Уменьшение прозрачности структуры.

12. Повышение сложности при решении простых вопросов.

13. Высокая вероятность конфликтов на отдельных местах из-за двойного подчинения.

14. Проблемы в разграничении компетенций.

15. Требуется высокая компетентность главного руководителя.

16. Знание главным руководителем различных стилей руководства и умение применять их на практике.



Рис. 7.1.6. Проектная организация

Отличительная черта матриц - наличие у работников двух начальников - функционального и продуктового - с равными правами. Баланс достигается за счет переплетения вертикальной (продуктовой - административной) и горизонтальной (функциональной - технической) частями. Функциональное направление отвечает за техническое обеспечение работы (спецификации, персонал, технология и т.п.), т.е. как хорошо работа выполняется. Продуктовое (административное) направление отвечает за организацию работы и достижение целей, т.е. какая работа сделана и во сколько это обошлось.

В реальных организациях реализуются структуры со смешанными подходами к их формированию, не поддающимся четкой классификации. Для успешного существования предприятия в длительной перспективе выбор вида организационной структуры должен иметь целью ее оптимизацию, исходя из конкретной ситуации. При этом центральными факторами ситуативного подхода при формировании организационной структуры являются цели руководства и ситуация во внешней и внутренней среде.

7.2. Правила для реализации стратегии

Реализация стратегии есть то действие, которое приводит фирму к достижению поставленных целей. В то же время оценка выбранной и текущей стратегий выступает критерием правильности выбора стратегии и умения её реализовать. Если предприятие оказывается неспособным выполнить намеченную стратегию, то причиной служит либо неверный анализ внешней и внутренней среды фирмы, либо неумение использовать имеющийся потенциал предприятия для осуществления стратегии. На данном этапе необходимо уяснить результаты реализации текущей стратегии, проанализировать стратегический портфель предприятия, оценить выбранную стратегию и доработать план развития предприятия [3, 12, 20].

Уяснять текущую стратегию необходимо, поскольку нельзя принимать решения по поводу будущего, не имея четкого представления о существующем положении. Для выяснения текущего положения следует проанализировать внешние и внутренние факторы. Внешние: размах деятельности компании, ассортимент производимой продукции и степень диверсифицированности фирмы, характер и природа недавних приобретений и продаж собственности, структура и направленность деятельности фирмы в последнее время, возможности, на которые была ориентирована в последнее время стратегия, отношение к внешним угрозам. Внутренние: цели компании, критерии распределения ресурсов и сложившаяся структура капиталовложений по производимой продукции, отношение к

финансовому риску, уровень НИОКР, стратегия отдельных функциональных сфер (маркетинг, производство, кадры, финансы, НИР).

Контроль как концепция руководства решает следующие задачи: определить, что и по каким показателям проверять; оценить соответствие контролируемого объекта принятым стандартами и нормативам; выяснить причины отклонений, если такие имеются, и внести изменения, если они необходимы и возможны; оценка и контроль выполнения текущей стратегии. Стратегический контроль направлен на систематическое изучение будущих шансов и выяснение того, насколько реализация стратегии ведет к достижению целей, что отличает его от управленческого или оперативного контроля. В то время как последние обеспечивают наличие финансовых средств и реализуют запланированные мероприятия, стратегический контроль управляет потенциалом фирмы и тем самым гарантирует её будущее. Стратегический контроль должен отвечать трем критериям: ориентация на узкие места, направление на будущее и всегда только вперед. Корректировка по результатам стратегического контроля может касаться как стратегий, так и целей фирмы. Оценка и контроль выполнения стратегии обеспечивают устойчивую обратную связь между целями организации и тем, как идет процесс достижения этих целей.

Анализ портфеля продукции показывает, как связаны между собой отдельные части бизнеса. Это, как уже отмечалось, - совокупность стратегических единиц (хозяйственных подразделений), работающих в различных отраслях, производящих различную продукцию, принадлежащих одному владельцу и объединенных в корпорацию или концерн. Образование портфеля происходит в результате реализации стратегий вертикальной интеграции или диверсификации для усиления конкурентных позиций. Решение по структуре организации направлено на выяснение соответствия существующей организационной структуры выбранной стратегии развития. Одна из основных задач на данном этапе - демонтаж структур, выпадающих из общего ряда.

Выбор желаемого портфеля бизнесов основывается на решении следующих вопросов: какую деятельность, в каких областях и с каким бюджетом следует проводить, чтобы получить оптимальную структуру для всего предприятия и обеспечить достижение целей. Поэтому стратегии отдельных СБЕ должны быть увязаны между собой и разрабатываться исходя из общих целей фирмы. В результате анализа портфеля могут быть сбалансированы важнейшие составляющие бизнеса: финансы, доходы и расходы, инвестиции, риск, сменяемость продукции обновление и отмирание отдельных частей бизнеса.

Оценка выбранной стратегии предполагает, что наряду с анализом портфеля бизнесов необходимо учитывать и другие ключевые параметры. К ним относятся:

1. Состояние отрасли и позиция фирмы: ведущие, сильные фирмы должны стремиться к максимальному использованию возможностей, порождаемых их лидирующим положением, и к укреплению этого положения; отдавать предпочтение стратегиям роста; искать возможности для развития бизнеса в новых перспективных отраслях. Если отрасль развивается, то предпочтение следует отдавать стратегиям концентрированного или интегрированного роста в зависимости от занимаемого положения, а если отрасль идет к упадку, то выбор делается в пользу стратегий диверсификации. Фирмы со слабыми конкурентными позициями должны выбирать стратегии, позволяющие развить их сильные стороны и способствующие росту предприятия. Если такие стратегии отсутствуют или попытки усилить своё положение не увенчались успехом, то необходимо покинуть данную отрасль, реализовав один из вариантов стратегий сокращения.

2. Цели фирмы придают уникальность и оригинальность выбору стратегии применительно к каждой фирме. В целях отражается то, к чему стремится отдельное подразделение, СЕ и фирма в целом. Если цели не предполагают интенсивного роста, то, естественно, не могут быть выбраны соответствующие стратегии роста, даже если для этого есть все предпосылки на рынке, в отрасли или потенциале фирмы.

3. Управление: интересы, склонность к риску или ее отсутствие, привычки, предпочтения, симпатии и антипатии руководства. Существуют примеры, когда высшее руководство не желало пересматривать ранее принятые решения, даже если они вели к ухудшению позиций компании, или открывали новые возможности. Желание свести личные счёты или что-то доказать может стать определяющим в выборе дальнейшего направления развития.

4. Финансовые ресурсы: любые изменения в поведении фирмы требуют финансовых затрат. Чем сильнее эти изменения, тем больше затраты. Фирмы, имеющие большие финансовые ресурсы или обладающие легким доступом к ним, находятся в лучшем положении и имеют гораздо больше вариантов для развития по сравнению с компаниями с ограниченными финансовыми возможностями.

5. Качество персонала: может стать сильным ограничительным фактором при выборе стратегии. Развитие персонала, повышение и расширение его квалификации, вовлечение в процесс стратегического развития фирмы обеспечивают возможность перехода к освоению новых технологий, выпуску новых товаров или услуг, внедрению новых производствен-

ных процессов. Отсутствие полной информации о возможностях персонала приводит к неверным стратегическим выводам.

6. Обязательства по предыдущим стратегиям накладывают определенные ограничения на развитие фирмы. При переходе к новым стратегиям следует учитывать, что ещё некоторое время будут действовать обязательства прежних лет. Они будут сдерживать и корректировать возможности реализации новых стратегий.

7. Степень зависимости предприятия от внешней среды оказывает существенное влияние на выбор и реализацию стратегии. Порой фирма настолько зависит от потребителей, поставщиков, контактных аудиторий и т.д., что не вольна сделать свой выбор, исходя только из существующих возможностей своего потенциала.

8. Время является важнейшим ключевым фактором, поскольку возможности, угрозы и планируемые изменения имеют определенные временные границы. Фирма может осуществлять определенную стратегию только в те моменты и в те сроки, когда появляется возможность для её реализации. Часто успеха добивается тот, кто лучше умеет учитывать время и управлять процессами во времени.

Оценка выбранной стратегии предполагает анализ того, как учтены перечисленные факторы, и ответ на вопрос: приведет ли данная стратегия к достижению поставленных целей. Руководители окончательно уясняют существо целей и стратегий, их корректность и соответствие друг другу. Если стратегия соответствует целям фирмы, то проводится дальнейший анализ, чтобы установить: соответствует ли стратегия состоянию и требованиям внешнего окружения, динамике развития рынка и жизненного цикла продукта, появлению новых конкурентных преимуществ и т.п.; соответствует ли она потенциалу и возможностям фирмы, другим стратегиям, структуре предприятия и возможностям персонала; приемлем ли риск, заложенный в стратегии: реалистичность предпосылок, сделанных при выборе стратегии, негативные последствия провала, оправданность предполагаемого положительного результата и риск провала при реализации стратегии.

Принятая стратегия служит основой для разработки стратегического плана развития предприятия. При разработке стратегического плана руководство должно учесть результаты анализа возможностей и угроз, сильных и слабых сторон предприятия в виде конкретных мероприятий.

В зависимости от комбинаций выбранных стратегий он может быть наступательным или оборонительным [3, 12, 21].

Наступательный план предполагает деловое развитие предприятия, освоение и производство новой продукции, выход на новые рынки, значительные инвестиции. Оборонительный план нацелен на удержание дос-

тигнутых позиций и содержит меры, предупреждающие негативные последствия рынка и банкротства. В целом стратегический план должен отвечать на следующие вопросы:

1. Каким будет спрос в планируемом периоде, каких товаров и услуг будут ожидать от предприятия потребители?

2. Какие виды продукции должны быть сняты с производства?

3. Каким должен быть объем ресурсов для производства планируемых товаров и услуг?

4. Какими должны быть организационно-экономические способы создания новых производств, приобретения, слияния и т.п.?

5. Какие организационно-технические изменения следует произвести, чтобы достичь планируемых результатов?

В отличие от оперативных планов стратегический план не имеет жесткой структуры, поэтому к формированию его разделов и показателей каждая фирма подходит по-своему. Вместе с тем, структура стратегического плана включает следующие разделы: корпоративную миссию и миссию отдельных стратегических бизнес-единиц; характер продукции (номенклатура, объем продаж, прибыльность); меры по борьбе с конкурентами; границы рыночных сегментов; меры по созданию необходимых стратегических ресурсов; мероприятия по развитию предприятия и его структуру; инновационные изменения. Инновационная деятельность объединяет все разделы стратегического плана и включает процессы от зарождения идеи до ее коммерческой реализации. Подробное технико-экономическое обоснование каждой инновации дается в соответствующем бизнес-плане.

Стратегический план содержит главные цели предприятия и задачи, общие направления их реализации. На основе стратегического плана разрабатываются среднесрочные и текущие планы, направленные на решение конкретных задач по реализации стратегии предприятия и его отдельных подразделений. Именно через систему среднесрочных и текущих планов реализуется стратегия и осуществляется увязка деятельности различных подразделений.

Реализация стратегии и выполнение планов, связанных с необходимостью проведения изменений, есть, как известно, исключительно тонкая, сложная и болезненная задача, требующая учета многих объективных факторов. Важно концентрировать внимание не только на том, для чего проводятся изменения, к чему они должны привести, что и как надо изменить, но и на том, как эти изменения будут восприняты, какие силы и в какой форме будут препятствовать, какой стиль и методы проведения изменений следует выбрать [21].

Для успешного проведения изменений, независимо от их вида, сути и содержания, необходимо: составить сценарий возможного сопротивления; устранить или свести до минимума реальное сопротивление; закрепить проведенное изменение. Часто требуется несколько лет для осуществления серьезных изменений на предприятии. Например, фирма «Ксерокс» затратила два года только на разработку плана изменения своего бизнес-стиля, заключающегося в ориентации на технологию.

Для реализации стратегии успешно действующие предприятия руководствуются определенными правилами: цели, стратегии и планы доводятся до исполнителей и согласуются с ними; руководство обеспечивает своевременное поступление всех ресурсов, необходимых для реализации стратегии, имеет план реализации стратегии и осуществляет контроль за его выполнением. Ресурсы приводятся в соответствие с реализуемыми стратегиями, для чего составляются планы по развитию персонала, формированию кадрового состава, замене или приобретению оборудования и т.п. Далее принимаются решения по распределению и контролю за использованием ресурсов и созданию условий для заинтересованного вовлечения сотрудников в процесс реализации стратегии. Проведение этих мероприятий обеспечивает понимание каждым работником того, к чему стремится и что будет делать предприятие и каждый его работник.

Пересмотр стратегического плана проводится в тех случаях, когда этого требуют условия. Стратегический план не догма и он может и должен подвергаться коррекции при выявлении неточности анализа стратегического окружения или потенциала фирмы, при изменении внешних условий, внутренней ситуации и т.п., приводящих к необходимости внесения изменений. Однако не следует менять план при появлении любых новых обстоятельств. При всех обстоятельствах необходимо избегать слишком быстрых изменений. Стратегия вырабатывается на длительную перспективу. Новый план может быть принят только в том случае, если он имеет возможность обеспечить большую выгоду, чем та, что будет получена при выполнении существующего стратегического плана.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Внимательное рассмотрение изложенных составляющих стратегического менеджмента показывает, что все они находятся в неразрывной связи. Их последовательность может меняться в зависимости от того, идет ли речь о вновь создаваемом предприятии или об уже существующем, успешное это предприятие или нет, крупная компания, включающая несколько стратегических бизнес-единиц, или небольшая фирма.

Стратегическое управление - это процесс последовательных действий по разработке и реализации стратегии развития организации. Он включает разработку видения и миссии организации, постановку целей и анализ внешнего окружения, анализ внутренней среды и уточнение миссии и целей, анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии, реализация стратегии и контроль стратегических изменений.

Разработка стратегии – одна из основных функций менеджмента, которая оказывает решающее влияние на благополучие компании в длительной перспективе. Для создания максимального потенциала менеджеры должны совмещать способности разрабатывать хорошую стратегию и удачно ее осуществлять. Основа хорошей стратегии заключается в занятии на рынке сильной позиции и построение организации, способной успешно работать, несмотря на непредвиденные обстоятельства, мощную конкуренцию и внутренние проблемы.

Для поддержания устойчивого конкурентного преимущества фирма должна быть готова к контрнаступлению, подготовке к ответному удару уже в период извлечения выгод. Для этого ей необходимо постоянно обладать информацией о слабых сторонах стратегии конкурентов и четко представлять, по каким параметрам сама фирма уступает конкурентам. Для получения подобной информации наиболее эффективно использование экспертных возможностей специалистов в области технологии, организации и управления производством, исследования поведения потребителей, реклама и продвижение товара.

Процесс выбора стратегии всегда должен допускать возможность того, что интуиция может быть противопоставлена результатам анализа на основе специальных методов. Детальный анализ обеспечивает разработку типовых стратегий, а творческий, построенный на интуиции, открывает новые возможности для решения проблемы.

Не существует стратегии, единой для всех компаний, как не существует единого универсального стратегического управления. Каждая фирма уникальна, поэтому уникален процесс выработки и реализации стратегии.

Стратегический менеджмент предлагает свод основных правил, выработанных теорией и проверенных на практике. Успех ждет того, кто су-

меет лучше воспользоваться этими правилами и реализовать их в практической жизни, концентрируя своё внимание на решении главных проблем. «Если над проблемой работать постоянно, то она непременно решится».

КОНТРОЛЬ ЗНАНИЙ

В результате изучения дисциплины «Стратегический менеджмент» студенты должны:

Знать:

- основные принципы и подходы к проведению стратегического анализа для разработки и осуществления стратегии развития организации;
- методы проведения стратегического анализа для разработки и осуществления стратегии развития организации;
- методы использования взаимосвязей между функциональными стратегиями для разработки и реализации стратегии развития организации.

Уметь:

- применять методы и результаты стратегического анализа для разработки и осуществления стратегии развития организации;
- применять методы проведения стратегического анализа для разработки и осуществления стратегии развития организации;
- анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями при разработке и реализации стратегии развития компании.

Владеть:

- основными принципами, подходами и методами проведения стратегического анализа для разработки и осуществления стратегии развития организации;
- методами, позволяющими учесть взаимосвязи между функциональными стратегиями при разработке и реализации стратегии развития компании.

Контрольные вопросы

1. В чем различия между приростным и предпринимательским стилями управления?
2. Что является объектом и продуктом стратегического управления?
3. Что такое видение организации и каковы его ключевые характеристики?
4. Охарактеризуйте цели фирмы как инструмент стратегического управления.
5. Каковы требования к целям организации.
6. Что собой представляет классификация целей управления.
7. Раскройте понятие «управление по целям».
8. Опишите связь между стратегией и организационной структурой.

9. Опишите сущность и область применения линейной, функциональной, объектной и проектной организационных структур.
10. Опишите сущность метода БКГ.
11. Опишите сущность метода SPACE.
12. В чем состоит цель оценки стратегической ситуации?
13. В чем состоит сущность системного и ситуационного подходов в стратегическом управлении?
14. Какова роль организационной структуры при реализации стратегии?
15. Какова роль организационной культуры при реализации стратегии?
16. В чем состоит сущность портфельного анализа и правила «Золотого треугольника»?
17. Системный подход к анализу внешней среды. Ближнее и дальнее окружение.
18. Назовите факторы ближнего окружения.
19. Назовите факторы дальнего окружения.
20. Как учитываются угрозы и возможности для бизнеса при оценке перспектив развития отрасли?
21. Предприятие как совокупность стратегических бизнес единиц – сущность понятия?
22. Как определить ключевые факторы успеха?
23. Что является объектами и продуктами стратегического управления?
24. Что определяют понятия конкурентная позиция и стратегический потенциал предприятия?
25. Как оценить сильные и слабые стороны организации?
26. Опишите варианты стратегического поведения в зависимости от конкурентной ситуации.
27. Опишите технологию выбора стратегии.
28. В чем состоят цели и содержание метода SWOT?
29. Как выбрать стратегию развития с помощью метода SWOT?
30. Как разработать стратегический план с помощью метода SWOT?
31. Какие факторы необходимо учесть при реализации стратегии?
32. Как влияет на реализацию стратегии положение предприятия в отрасли?
33. Как влияют на реализацию стратегии внутренние факторы?
34. Оценка существующей стратегии и ее влияние на реализацию новой стратегии предприятия.
35. Как влияет зависимость предприятия от факторов внешней среды на реализацию стратегии.

36. Правила по созданию организационных возможностей для реализации стратегии.

37. Роль фактора персонала в стратегическом управлении.

Задание для индивидуальной работы

1. Определить какую стратегию на сегодняшний день реализует предприятие? Ее соответствие ситуации, сильные и слабые стороны. Объекты стратегического управления на предприятии.

2. Определить существующие и возможные виды деятельности предприятия. Оценить их перспективы с точки зрения возможностей и угроз. Определить предназначение (миссию) бизнес направлений и предприятия. Сформировать возможный вариант видения. Определить стратегические цели развития. Определить структуру организации.

3. Дать оценку состояния внешней среды и перспектив для бизнеса.

4. Дать оценку состояния внутренней среды предприятия. Дать общую оценку стратегической ситуации.

5. Определить возможные варианты стратегического развития предприятия. Дать оценку возможным стратегиям. Предложить перспективный вариант развития.

6. Оценить предлагаемый вариант развития. Предложить план мероприятий по реализации стратегии. Оценить возможные препятствия и пути их преодоления.

Темы для дискуссий

Задание по теме «Сущность стратегического управления»

1. Определить применяемые на предприятии поведенческие стили управления и выявить их сильные и слабые стороны.

2. Какую стратегию на сегодняшний день реализует предприятие?

3. Определить соответствие стратегии ситуации, ее сильные и слабые стороны.

4. Определить объекты стратегического управления на предприятии.

Задание по теме «Анализ внешней среды организации»

1. Дать оценку состояния факторов ближнего окружения и привлекательности отрасли в целом.

2. Дать оценку состояния факторов дальнего окружения и условий для бизнеса в целом.

3. Дать общую оценку состояния внешней среды и перспектив для бизнеса.

Задание по теме «Анализ внутренней среды организации»

1. Определить ключевые факторы успеха.
2. Определить конкурентную позицию предприятия.
3. Определить стратегический потенциал предприятия.
4. Оценить сильные и слабые стороны предприятия.
5. Дать оценку состояния внутренней среды предприятия.

Задание по теме «Выбор стратегических ориентиров

1. Определить существующие и возможные виды деятельности предприятия.
2. Оценить их перспективы с точки зрения возможностей и угроз.
3. Определить предназначение (миссию) бизнес направлений и предприятия.
4. Сформировать возможный вариант видения.
5. Определить стратегические цели развития.
6. Определить структуру организации.

Задание по теме «Методы оценки стратегической ситуации»

1. Оценить стратегическую ситуацию с помощью метода БКГ.
2. Оценить стратегическую ситуацию с помощью метода SPACE.
3. Оценить стратегическую ситуацию с помощью метода ССА.
4. Дать общую оценку стратегической ситуации.

Задание по теме «Выбор и реализация стратегии»

1. Определить возможные варианты стратегического развития предприятия.
2. Дать оценку возможным стратегиям.
3. Предложить перспективный вариант развития.
4. Оценить предлагаемый вариант развития.
5. Предложить план мероприятий по реализации стратегии.
6. Оценить возможные препятствия и пути их преодоления.

Контрольные тесты

Выберите правильный ответ из предложенных вариантов.

1. Предпринимательское поведение высшего руководства характерно:

1. Для вновь создаваемого предприятия.
2. Для предприятия, состоящего из нескольких бизнес единиц.
3. Для предприятия, ведущего стабильный бизнес.
4. Для старых, крупных предприятий.
5. Правильного ответа нет.

2. Основное отличие стратегического контроля от оперативного и текущего состоит:

1. В необходимости установления стандартов.
2. В необходимости проверки соответствия контролируемого объекта стандартам.
3. В изучении будущих шансов предприятия.
4. В установлении соответствия полученного результата со стандартом.
5. В проведении необходимых изменений.

3. Стратегия организации - это:

1. План действий.
2. Обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных целей, путем координации ресурсов компании.
3. Способ координации действий.

4. Приростное поведение высшего руководства характерно:

1. Для вновь создаваемого предприятия.
2. Для предприятия, находящегося в кризисной ситуации.
3. Для предприятия, ведущего рискованный бизнес.
4. Для старых, крупных предприятий.
5. Для реструктурируемых предприятий.

5. К какому виду планирования относят разработку плана развития бизнес единицы:

1. Текущему.
2. Стратегическому.
3. Оперативному.
4. Производственному

5. Календарному.

6. Эффективный метод управления выбирается в зависимости:

1. От миссии организации.
2. От решения менеджмента.
3. От конкретной ситуации.
4. От типа организации.
5. От организационной структуры.

7. Какие параметры входят в состав ближнего окружения компании:

1. Поставщики.
2. Технология.
3. Социальные факторы.

8. Поставщики входят в состав:

1. Ближнего окружения.
2. Отрасли.
3. Дальнего окружения.
4. Контактных групп.
5. Факторов, формирующих условия для бизнеса.

9. Основная задача анализа потребителей:

1. Выявить целевую группу и ее потребности.
2. Выявить идеальный продукт с точки зрения потребителей.
3. Определить рыночную стоимость продукта.
4. Оценить действия конкурентов.
5. Выполнить задачу высшего руководства.

10. Главный и основной конкурент:

1. Фирма, претендующая на роль лидера в отрасли.
2. Фирма с высокой степенью диверсификации бизнеса.
3. Фирма с высокой степенью дифференциации продукта.
4. Фирма, применяющая стратегию сокращения издержек.
5. Фирма, применяющая стратегию сбора урожая.

11. Входные барьеры - это:

1. Факторы, препятствующие проникновению в отрасль новых конкурентов.
2. Вид деятельности предприятий отрасли.
3. Отраслевые стратегии.
4. Номенклатура отраслевой продукции.

5. Степень привлекательности отрасли.

12. Отрасль - это деление предприятий:

1. По группе продуктов.
2. По группе поставщиков.
3. По группе потребителей.
4. Совокупность предприятий, для которых характерны единство экономического назначения выпускаемой продукции для удовлетворения конкретной потребности, общность технологического процесса, однородность сырья и материалов, профессионального состава кадров.
5. Правильного ответа нет.

13. Возможности предприятия определяют его:

1. Конкурентную позицию.
2. Сильные стороны.
3. Стратегический потенциал.
4. Портфель бизнесов.
5. Ассортимент выпускаемой продукции.

14. Успех или неудача конкретного предприятия определяются его:

1. Стратегическим потенциалом.
2. Конкурентной позицией.
3. Соответствием параметров внутренней среды ключевым факторам отрасли.
4. Портфелем бизнесов.
5. Сильными и слабыми сторонами.

15. Совокупность хозяйственных подразделений, принадлежащих одному владельцу - это:

1. Портфель бизнесов.
2. Набор структурных подразделений.

16. Конкурентная позиция предприятия - это:

1. Существующее положение предприятия на рынке.
2. Возможности предприятия.
3. Его сильные стороны.

17. Существующее положение предприятия на рынке определяется его:

1. Конкурентной позицией.

2. Стратегическим потенциалом.
3. Сильными и слабыми сторонами.
4. Условиями для бизнеса.
5. Привлекательностью отрасли.

18. Стратегическая бизнес единица - это:

1. Структурное подразделение компании.
2. Главный и основной конкурент.
3. Хозяйственное подразделение, имеющее и других потребителей, кроме самого предприятия, руководство которого имеет полномочия на принятие стратегических решений.
4. Продукт компании.
5. Фирма, претендующая на роль лидера в отрасли.

19. Предназначение предприятия относится к понятию:

1. Миссия.
2. Видение.
3. Прогноз.
4. Продукт.
5. Будущее состояние.

20. Перспективная идея для долгосрочной ориентации сотрудников относится к понятию:

1. Стратегия.
2. Миссия.
3. Видение.
4. Культура.
5. Философия.

21. Миссия организации - это:

1. Ее предназначение.
2. Философия компании.
3. Возможное будущее состояние.

22. Видение компании - это:

1. Перспективная картина (идея) для долгосрочной ориентации сотрудников.
2. Ее предназначение.
3. Философия компании.

23. Правила высшего руководства организации при принятии управленческих решений относятся к понятию:

1. Культура предприятия.
2. Стратегия предприятия.
3. Миссия предприятия.
4. Должностные инструкции.
5. Правила внутреннего распорядка.

24. Цель SWOT - анализа:

1. Учет влияния угроз, возможностей, сильных и слабых сторон на стратегию предприятия.
2. Анализ угроз, возможностей, сильных и слабых сторон.
3. Устранение угроз и слабых сторон.
4. Формирование видения компании.
5. Поиск миссии.

25. Матрицу БКГ «Привлекательность отрасли/конкурентная позиция» применяют:

1. Для оценки сильных и слабых сторон предприятия.
2. Для оценки угроз и возможностей.
3. Для оценки стратегической ситуации состояния портфеля бизнесов.
4. Для разработки миссии.
5. Для выбора стиля управления компанией.

26. Метод SPACE применяют:

1. Для оценки стратегической ситуации компании.
2. Для оценки сильных и слабых сторон компании.
3. Для анализа угроз.
4. Для анализа возможностей.
5. Для разработки стратегического плана.

27. Портфель бизнесов - это:

1. Совокупность хозяйственных подразделений, принадлежащих одному владельцу.
2. Совокупность предприятий, выпускающих одинаковую продукцию и использующих одинаковый технологический процесс и ресурсы.
3. Совокупность предприятий, описываемых матрицей БКГ.
4. Набор предпринимательских идей.
5. Состав структурных подразделений.

28. SWOT - анализ применяют для:

1. Устранения угроз и слабых сторон.
2. Учета влияния угроз, возможностей, сильных и слабых сторон на стратегию предприятия.
3. Анализа угроз, возможностей, сильных и слабых сторон.

29. Процесс проникновения предприятия в другие отрасли получил название:

1. Диверсификация.
2. Интеграция.
3. Концентрация.
4. Позиционирование.
5. Сегментация.

30. Возникновение стратегических преимуществ при объединении нескольких бизнесов называют:

1. Интеграцией.
2. Диверсификацией.
3. Синергией.
4. Неожиданным успехом.
5. Проникновением.

31. На изменение параметров выпускаемого продукта направлена стратегия:

1. Диверсификации.
2. Концентрированного роста.
3. Прямой интеграции.
4. Сбора урожая.
5. Сокращения издержек.

32. При падении привлекательности отрасли и сильной конкурентной позиции целесообразно применить стратегию:

1. Сокращения.
2. Диверсификации.
3. Сбора урожая.
4. Прямой интеграции.
5. Развития продукта.

33. Для фирм с сильной конкурентной позицией при высокой привлекательности отрасли наиболее целесообразно применить стратегию:

1. Сбора урожая.
2. Сокращения издержек.
3. Концентрированного роста.
4. Диверсификации.
5. Ликвидации.

34. Если компания имеет слабую конкурентную позицию в привлекательной отрасли, то наиболее привлекательной будет следующая стратегия:

1. Сокращение издержек.
2. Диверсификация.
3. Захват и развитие новых рынков.
4. Сбор урожая.
5. Поглощение поставщиков.

35. Стратегия диверсификации характерна для следующей ситуации:

1. Старый рынок, старый продукт.
2. Новый рынок, новый продукт.
3. Новый рынок, старый продукт.
4. Старый рынок, новый продукт.
5. Старый продукт, новый рынок.

36. Вертикальная интеграция - это:

1. Поглощение конкурентов.
2. Поглощение поставщиков или потребителей.
3. Создание сети филиалов.
4. Расширение ассортимента продукции.
5. Правильного ответа нет.

37. В малопривлекательных отраслях для бизнесов со слабыми конкурентными позициями применяют стратегию:

1. Развития продукта.
2. Диверсификации.
3. Сбора урожая.
4. Ликвидации.
5. Горизонтальной интеграции.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. **Алленбо, Э.** 5 стратегий великих компаний: [пер. с англ. М. Штернгарца] / Э.Алленбо. - М.: РОСМЭН-ПРЕСС, 2005.- 253 с.
2. **Ансофф, И.** Стратегический менеджмент. Классическое издание / И. Ансофф. - СПб.: Питер, 2009. - 344 с.
3. **Анцупов, А.Я.** Стратегическое управление: монография / А.Я. Анцупов. - М.: Проспект, 2020. - 344 с.
4. **Арутюнова, Д.В.** Стратегический менеджмент: учеб. пособие / Д.В. Арутюнова. - Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. - 122 с.
5. **Вайсман, А.** Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху; Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха / А. Вайсман. - М.: Интерэксперт, Экономика, 2003. - 344 с.
6. **Виханский, О.** Менеджмент: учебник / О. Виханский, А. Наумов - М.: Гардарики, 2002. – 670 с.
7. **Дойл, П.** Маркетинг-менеджмент и стратегии: [пер. с англ. Ю.Н. Контуревского] / П. Дойл. - СПб.: Питер, 2003. - 544 с.
8. **Зайцев, Л.Г.** Стратегический менеджмент / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. - М.: Экономика, 2004. – 416 с.
9. **Карлоф, Б.** Деловая стратегия / Б. Карлоф. - М.: Экономика, 1991. - 239 с.
10. **Мескон, М.** Основы менеджмента: [пер. с англ. О.И. Медведь] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Дело, 2016. - 672 с.
11. **Минцберг, Г.** Школы стратегий: [пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского] / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж Лэмпел. - СПб.: Питер, 2001. – 336 с.
12. **Отварухина, Н.С.** Стратегический менеджмент: учебное пособие / Н.С. Отварухина, Ю.Ю. Отварухина, А.Н. Мильникова. - М.: Проспект, 2018. - 88 с.
13. **Портер, М.** Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. - М.: Альпина Паблишер, 2020. - 600 с.
14. **Райская, М.В.** Стратегические методы в экономике и управленческой деятельности: учеб. пособие / М.В. Райская. - Казань: Изд-во КНИТУ, 2018. - 180 с.
15. **Рождественский, В.Г.** Системный подход к оценке ситуации и экономическая безопасность компании // Экономическая безопасность России: проблемы и перспективы: материалы VIII междунар. научно-практич. конф. - Нижний Новгород: НГТУ им. Р.Е. Алексеева, 2020. - С. 75-82.
16. **Рождественский, В.Г.** Стратегия как один из важнейших факторов повышения производительности // Актуальные вопросы экономики,

- менеджмента и инноваций: материалы междунар. научно-практич. конф.- Нижний Новгород: НГТУ им. Р.Е. Алексеева, 2020. - С. 94-98.
17. **Рождественский, В.Г.** Производительность как важнейшая составляющая успеха организации / В.Г. Рождественский, В.В. Вопилин // Управление производительностью: опыт и проблемы Нижегородских предприятий: материалы регионал. научно-практич. конф. - Нижний Новгород: НГТУ им. Р.Е. Алексеева, 2020. - С. 75-82.
 18. Системный подход в управлении предприятиями: монография / В.М. Матиашвили [и др.]; под общ. ред. В.М. Матиашвили. - Нижний Новгород: НГТУ им. Р.Е. Алексеева, 2018. - 204 с.
 19. **Томпсон, А.** Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / А. Томпсон, А. Стрикленд. – Киев: Вильямс, 2003. - 928 с.
 20. Эффективное управление в организациях России и США : [монография] / под ред. Л. Суходоевой, Дж. Коу. - Нижний Новгород: Изд-во ВВАГС, 2005. - 226 с.
 21. Стратегия долгосрочного процветания. В поисках растаявшего ориентира / К. Яновский [и др.] - М.: Дело, 2018. - 384 с.

**Рождественский Виктор Геннадьевич
Матиашвили Виктор Михайлович
Щербакова Ольга Николаевна
Вопилин Валерий Васильевич**

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Редактор Т.В. Третьякова
Компьютерная вёрстка авторов

Подписано в печать 20.01.2022. Формат 60 x 84 ¹/₁₆.
Бумага офсетная. Печать трафаретная. Усл. печ. л. 8,5
Тираж 100 экз. Заказ .

Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексева.
Типография НГТУ.

Адрес университета и полиграфического предприятия:
603950, г. Нижний Новгород, ул. Минина, 24.