МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Пензенский государственный университет
архитектуры и строительства»
(ПГУАС)

Институт экономики и менеджмента

**О.А. Сазыкина**

# СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

*Рекомендовано Советом Учебно-методического объединения
по образованию в области менеджмента
в качестве учебного пособия для обучающихся по программам
высшего образования направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент»
(квалификация (степень) «бакалавр»)*

Пенза 2015

УДК 338.2(075.8)
ББК 65.9
С14

Рецензенты: Васин С.М., доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой «Экономическая теория и международные отношения» Пензенского государственного университета;
кафедра «Менеджмент и маркетинг» Пензенского филиала Финансового университета при Правительстве РФ (зав. кафедрой кандидат экономических наук, доцент М.А. Танина);
Кондратьев Э.В., доктор экономических наук, профессор кафедры «Менеджмент» Пензенского государственного университета архитектуры и строительства

**Сазыкина О.А.**

С14 Стратегический менеджмент: учеб. пособие / О.А. Сазыкина. – Пенза: ПГУАС, 2015. – 180 с.

**ISBN 978-5-9282-1347-3**

Дана общая характеристика стратегического менеджмента как направления управленческой деятельности предприятия. Рассматриваются основные этапы стратегического менеджмента: стратегический анализ, стратегический выбор и реализация стратегии. По каждому из них представлены свои методы и принципы осуществления стратегического управления.

При подготовке учебного пособия использован опыт преподавания дисциплины в Институте экономики и менеджмента Пензенского государственного университета архитектуры и строительства.

Пособие подготовлено на кафедре «Менеджмент» и предназначено для студентов направления 38.03.02 «Менеджмент» (бакалавр) при изучении дисциплины «Стратегический менеджмент», а также может быть использовано студентами направлений 38.04.02 «Менеджмент» (магистр) и 38.03.03 «Управление персоналом» (бакалавр).

**ISBN 978-5-9282-1347-3**

© Пензенский государственный университет архитектуры и строительства, 2015
© Сазыкина О.А., 2015

# ПРЕДИСЛОВИЕ

Современные условия ведения бизнеса заставляют руководителей российских предприятий все больше внимания уделять изучению факторов внешней среды и разработке стратегических направлений развития предприятий. Так, новая редакция стандарта ISO 9001:2015 требует, чтобы каждая организация определяла свое стратегическое направление развития. Это требование будет побуждать организации изучать себя и определять «стратегическое направление организации, а также то, что влияет на ее способность достичь предполагаемого результата». Большинство организаций в основном так и делали, но раньше это не было требованием.

Опыт практической работы в области стратегического управления предприятием и глубокая проработка и изучение теоретических основ и концепций отечественных и зарубежных авторов, а также опыт принятия эффективных стратегических решений сконцентрирован в курсе «Стратегический менеджмент», преподаваемом студентам, обучающимся по направлению 38.03.02 «Менеджмент» (бакалавр).

Данный курс предусматривает комплексный подход к раскрытию главных составляющих процесса стратегического управления. Предусматривается использование опыта отечественных и зарубежных компаний, раскрытие теоретических проблем стратегического менеджмента. В рамках практических занятий широко применяется метод case-study.

Подготовка высококвалифицированных специалистов-менеджеров не может считаться полной без освоения ими основных приемов и инструментов, а также методологии принятия стратегических решений. Наряду с этим менеджеры должны быть готовы к практической реализации знаний в области стратегического менеджмента.

Стратегический менеджмент является интегрирующим курсом, который объединяет в себе различные разделы и дисциплины науки и управления: менеджмент, маркетинг, экономику фирмы, финансовый менеджмент, информационные технологии и др.

*Целью* освоения дисциплины «Стратегический менеджмент» является получение студентами знаний в области теории и практики стратегического управления как перспективного направления развития организации в условиях высокой степени изменчивости среды, способствовать формированию будущих специалистов в области менеджмента, обладающих новым управленческим мышлением, необходимым для успешного руководства организациями.

**В результате обучения студент должен:**

а) обладать следующими компетенциями:

- *для студентов, обучающихся по направлению 38.03.02 «Менеджмент»:*

– владеть навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности (ПК-3);

– способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений (ПК-5).

- *для студентов, обучающихся по направлению 38.03.03 «Управление персоналом»:*

– знанием основ разработки и реализации концепции управления персоналом, кадровой политики организации, основ стратегического управления персоналом, основ формирования и использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника, а также основ управления интеллектуальной собственностью и умение применять их на практике (ПК-1);

– владеть навыками анализа и мониторинга конкурентоспособности стратегии организации в области подбора и привлечения персонала и умением применять их на практике (ПК-16);

*б) знать:*

– основные теории стратегического менеджмента;

– теоретические и практические подходы к определению источников и механизмов обеспечения конкурентного преимущества организации;

– содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления;

– классификацию стратегических решений;

– принципы и закономерности разработки стратегических решений;

– способы описания процесса стратегического управления;

– основные матричные модели принятия стратегических решений;

– способы реализации стратегии.

*в) уметь:*

– анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию;

– разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации;

– идентифицировать и анализировать проблемную ситуацию стратегического управления;

– решать типовые математические задачи, используемые при принятии стратегических решений;

– использовать для принятия решения по координированию диверсифицированных бизнесов в проблемных ситуациях формализованный аппарат.

*г) владеть:*

– методами формулирования и реализации стратегий на уровне бизнес-единиц;

– методами проведения анализа и координации бизнес-единиц портфеля;

– навыками реализации функциональных и продуктовых стратегий.

Курс «Стратегический менеджмент» характеризуется новизной, в нем использованы методические материалы, характерные как для российской, так и для зарубежной практики управления. Он направлен на достижение понимания студентами как общей картины (стратегическое видение) такого масштабного процесса как стратегический менеджмент, так и отдельных практических моментов, связанных с повседневной деятельностью менеджера на предприятии.

Студент по окончании курса обязан представить преподавателю выполненную курсовую работу по тематике дисциплины на примере конкретной организации. Цель курсовой работы определена как закрепление теоретических знаний и полученных навыков, связанных с определением роли и места производственных факторов, оказывающих влияние на развитие производственной и социальной инфраструктуры и в целом ведущей к совершенствованию организации управления предприятием.

На практических занятиях студенческая группа разбивается на несколько команд, каждая из которых выбирает организацию, на примере которой проводит анализ ситуации на конкретном предприятии, проходя в своем анализе последовательно элементы процесса стратегического управления, разбираемые на лекционных занятиях, вплоть до выбора конкретной стратегической альтернативы, оптимальной в сложившейся ситуации. По итогам работы в семестре сдается отчет о выполненном задании.

# ВВЕДЕНИЕ

> Для того, чтобы управлять, нужно, как-никак, иметь точный план на некоторый, хоть сколько-нибудь приличный срок…
>
> *М. Булгаков «Мастер и Маргарита»*

В новых социально-экономических условиях российской экономики особое значение приобретают вопросы перспективного развития предприятия. Основной задачей успешного долгосрочного функционирования организации любого вида деятельности в современных условиях является внедрение системы стратегического управления.

Современный темп изменения внешней среды является настолько интенсивным, что стратегический менеджмент представляется единственным способом реального прогнозирования будущих проблем и возможностей.

При осуществлении в нашей стране реформ в социальной, политической и экономической жизни возникает масса сложных проблем. Одна из них – как предвидеть опасности и как выработать хозяйственную политику и стратегию? От этого, возможно, будет зависеть судьба не только данного предприятия, но и региональной политики, и, в конечном счете, всей страны в целом.

С практической точки зрения, стратегическая концепция – это выбор целей и средств их достижения, это выбор партнеров и ресурсов, это определение правил поведения на рынках сбыта продукции и выбор путей предотвращения несостоятельности фирмы. Наконец, стратегическая концепция – это конкурентный статус фирмы, ее положение в обществе, ее имидж, ее конкурентное преимущество.

В общем смысле, стратегия – это весь взаимосвязанный комплекс деятельности для укрепления жизнеспособности и мощи предприятия по отношению к его конкурентам. Цель стратегии состоит в том, чтобы добиться долгосрочных конкурентных преимуществ, которые обеспечат предприятию высокую рентабельность и конкурентоспособность.

Следует отметить, что структура стратегического управления представляет собой динамическую совокупность управленческих процедур, логически следующих одна за другой. При этом наблюдается наличие устойчивой обратной связи и соответственно обратного влияния каждого процесса на остальные и всю их совокупность.

Особая значимость стратегического управления, по нашему мнению, заключается в обладании возможностями ускоренной адаптации к особенностям рынка. Лишь пять процентов всех предприятий применяют в своей деятельности стратегическое планирование и управление. Хотя очевидно, что для того чтобы достичь успеха и получать прибыль необходимо придерживаться правильно выбранной стратегии. К сожалению, стремительно

меняющиеся условия окружающего мира не позволяют фирмам длительное время использовать какие-то постоянные концепции, так как они мешают фирмам быстро адаптироваться, а значит, увеличивают степень риска, угрожая самому существованию предприятия.

Современные условия рынка, характеризующиеся нестабильностью факторов внешней и внутренней среды организации, требуют выработки новой стратегии менеджмента, которая позволит повысить конкурентоспособность каждого предприятия. Для успешного управления менеджерам необходимо обладать достаточным набором знаний, позволяющим им строить реальные стратегии, рассчитывать перспективы развития организации. Чрезвычайно быстрые изменения деловой среды российских предприятий, связанные с развитием конкуренции, информационных технологий, глобализацией бизнеса и многими другими факторами, обуславливают возрастание важности стратегического менеджмента.

Стратегический менеджмент как концепция управления фирмой позволяет взглянуть на организацию как на единое целое, объяснить с общесистемных позиций, почему некоторые фирмы развиваются и процветают, а иные переживают стагнацию или им грозит банкротство, т.е. почему происходит постоянное перераспределение ролей основных участников рынка.

Стратегический менеджмент – это управление организацией, которое опирается на рациональное использование человеческого потенциала, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкие и своевременные изменения в организации и позволяет добиться конкурентных преимуществ.

Руководству организаций следует формулировать гибкие стратегии в виде целевых коридоров для современного приспособления к изменениям сферы. Кроме этого, следует прорабатывать альтернативные стратегии на случай, если произойдет отклонение от ожидаемого развития рынка. Только так можно отреагировать на неожиданное развитие нужным образом.

Существенный вклад в разработку понятийного аппарата, методов и подходов стратегического управления внесли зарубежные ученые. Теоретико-методологические подходы к разработке стратегии предприятия освящены в работах таких отечественных и зарубежных ученых и исследователей, как Ансофф И., Виссема Х., Минцберг Г., Виханский О.С., Портер М., Котлер Ф., Друкер П., Томпсон А., Стрикленд А. и других. Вопросы мониторинга стратегии предприятия рассматриваются в работах Шаховой Е.А., Коробкова А., Попова Р., Ковалева Н.Р., Шэффер У., Жихаревича Б. и др. Зарубежная практика показывает, что те организации, которые осуществляют стратегическое управление, работают более успешно и получают прибыль значительно выше средней по отрасли. В нашей стране вопросам стратегического управления большое внимание уделяли: Попов С.А., Гра-

дов А.П., Маркова В.Д., Кузнецова С.А., Уткин Э.А., Гусев Ю.В., Агапкин В.М., Фатхутдинов Р.А. и др.

Однако следует заметить, что стратегическое управление для современной России – это принципиально новый вид профессиональной деятельности и соответственно новый объект изучения. Отмечается недостаточность методических разработок в области стратегического управления. Большинство руководителей российских предприятий не имеют ясного представления о сущности стратегического управления, его методах и подходах, недооценивают его роль.

*Назначение, структура и методические особенности учебного пособия.* Предметом настоящего учебного пособия является стратегическое управление на предприятии.

Целью учебного пособия является методическое обеспечение принятия стратегического управленческого решения.

Учебное пособие раскрывает:

– общие принципы стратегического управления на предприятии;

– методы стратегического анализа деятельности предприятия;

– стратегические решения по выбору направления развития предприятия;

– подходы к реализации выбранной стратегии предприятия.

Учебное пособие содержит методический инструментарий обучения студентов управленческих направлений, а именно: конспект лекций, контрольные вопросы и практические задания, рекомендуемую литературу по каждой теме, а также глоссарий ключевых слов, темы курсовых работ и примерный перечень вопросов к экзамену.

Учебное пособие позволяет:

– освоить основные подходы к стратегическому управлению на предприятии;

– получить комплекс знаний в области стратегического менеджмента;

– приобрести необходимые навыки и умения по организации практической деятельности в области стратегического менеджмента.

Книга состоит из трех смысловых разделов, включающих 14 глав.

В первом разделе «Основы стратегического менеджмента» рассматривается сущность и задачи стратегического менеджмента, предпосылки возникновения стратегического менеджмента и этапы корпоративного планирования. Кроме этого приводятся основные составляющие стратегического менеджмента в организации, дается понятия идеологической основы, включающей видение, миссию, цели, уровень притязаний, кадровую концепция и стратегию предприятия.

Раздел «Стратегический анализ» посвящен подходам к проведению стратегического анализа деятельности предприятия и включает методы анализа внешней и внутренней среды.

Раздел «Выбор и реализация стратегии» основное внимание уделяет выбору альтернативных вариантов развития предприятия. Здесь представлены возможные стратегии организации на различных стадиях жизненного цикла и в различных ситуациях. Главы этого раздела посвящены рассмотрению вопросов, связанных с созданием ресурсов, организационных возможностей, бюджетов, политик и процедур для эффективной реализации стратегии.

К методическим особенностям учебного пособия можно отнести: комплексный подход к проблемам стратегического управления на предприятии, использование большого библиографического аппарата, наличие практических заданий, контрольных вопросов, закрепляющих теоретический материал.

Автор выражает глубокую признательность рецензентам д.э.н., профессору Васину С.М. и д.э.н., профессору Кондратьеву Э.В., к.э.н., доценту Таниной М.А. за полезные замечания и рекомендации, высказанные в ходе работы над рукописью.

# РАЗДЕЛ 1. ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

## 1. ВВЕДЕНИЕ В СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

1.1. Предпосылки развития стратегического управления на российских предприятиях.
1.2. Этапы развития корпоративного планирования.
1.3. Сущность и задачи стратегического менеджмента.

– Чеширский Мурлыка, – начала Алиса, – скажите, пожалуйста, куда мне отсюда идти?
– Это во многом зависит от того, куда ты хочешь прийти, – ответил Кот.

*Льюис Кэрролл «Алиса в стране чудес»*

### 1.1. Предпосылки развития стратегического управления на российских предприятиях

Стратегический менеджмент является быстро развивающейся областью науки и практики управления, возникшей в ответ на возрастание динамизма внешней среды бизнеса. Теория стратегического планирования и управления была развита американскими исследователями бизнеса и консультационными фирмами, далее этот аппарат вошел в арсенал методов внутрифирменного планирования всех развитых стран.

Концепция стратегического управления возникла как ответ на вызовы и угрозы внешней среды: усиление ее нестабильности, рост глобализации, обострение и кардинальное изменение конкурентной борьбы. В результате эволюции систем управления, проходившей под воздействием изменений условий производства, в 60–70-е годы XX в. появился стратегический менеджмент. В начале его методы применялись, в основном, крупными корпорациями, работавшими в более нестабильных условиях внешней среды и имевшими средства на исследования и разработку систем стратегического управления. В дальнейшем идеи и методы стратегического управления стали использоваться компаниями разных размеров и сфер бизнеса, а также некоммерческими организациями и органами государственного управления для обеспечения конкурентного преимущества в рыночных условиях.

В настоящее время существует множество различных определений стратегии и стратегического управления.

По мнению Кунца, «стратегия – это генеральная программа действий, определяющая приоритетные проблемы и направления распределения ресурсов. Она формулирует главные цели и основные пути их достижения таким образом, что предприятие получает единое направление движения».

Артур А. Томпсон-мл. и А. Дж. Стрикленд III дают следующее определение: «стратегия» – это комплексный план управления, который должен укрепить положение компании на рынке и обеспечить координацию усилий, привлечение и удовлетворение потребителей, успешную конкуренцию и достижение глобальных целей».

А. Чандлер под стратегией понимает «предопределение основных долговременных целей и задач предприятия, выбор курса деятельности и размещение необходимых для достижения этих целей ресурсов».

Авторы учебного пособия Маркова В.Д., Кузнецова С.А. считают, что «стратегическое управление – это процесс принятия и осуществления стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения, в котором оно действует. Стратегию можно рассматривать как основное связующее звено между тем, что организация хочет достичь – ее целями, и линией поведения, выбранной для достижения этих целей».

И. Ансофф стратегический менеджмент рассматривает как «комплексный социально-динамичный процесс для стратегической адаптации в противовес линейной интерпретации взаимосвязей между организацией и ее средой, характерной для стратегического планирования».

Известный отечественный ученый Виханский О.С. отмечает, что «стратегическое управление – это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности в результате позволяет организации выживать и достигать своей целим в долгосрочной перспективе».

По мнению Д.Б. Мельничука «стратегическое управление – это эволюционный этап системы корпоративного планирования и такое управление организацией, которое:

– опирается на человеческий потенциал высокомотивированных сотрудников как основу организации;

– стремится к всестороннему развитию отношений с потребителями с целью удовлетворения его потребностей за счет производства продукции и предоставления услуг, близких к идеалу;

– осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе».

Предприятие, имеющее стратегию, можно сравнить с человеком, который знает, зачем живет и чего хочет

В самом общем виде стратегия может быть определена как эффективная концепция бизнеса, дополненная набором реальных действий, который способен привести организацию к достижению реального конкурентного преимущества, способного сохраняться длительное время. Разработка стратегии должна основываться на глубоком понимании рынка, оценке позиции предприятия на рынке, осознании своих конкурентных преимуществ.

Термины «стратегическое управление» и «стратегический менеджмент» часто используются как синонимы, хотя полная идентичность отсутствует. Это связано с их структурной основой – терминами «управление» и «менеджмент».

Прежде, чем рассуждать о стратегическом управлении, необходимо сначала разобраться, в чем состоит обычное управление организацией?

В командной экономике при разработке своих планов предприятие получало сверху информацию о номенклатуре производимой продукции, поставщиках и потребителях, ценах на свою продукцию, много других показателей и нормативов, которые автоматически закладывались в основу разработки планов (рис. 1.1).

Теперь предприятие должно само определять и прогнозировать параметры внешней среды, ассортимент продукции и услуг, цены, поставщиков, рынки сбыта, а самое главное – свои долгосрочные цели и стратегию их достижения.

Предпосылками возникновения стратегического управления на российских предприятиях послужили следующие моменты:

1. Быстрые изменения внешней среды отечественных предприятий также стимулируют появление новых методов, систем и подходов к управлению. Если внешняя среда практически стабильна, то нет особой нужды заниматься стратегическим менеджментом. Однако в настоящее время большинство российских предприятий работают в быстро изменяющемся и трудно предсказуемом окружении, следовательно, нуждаются в методах стратегического менеджмента.

2. Необходимость становления системы стратегического менеджмента в отечественной практике обусловливается также происходящими интеграционными процессами. В российском бизнесе возникают промышленные группы, объединяющие технологически связанные предприятия, идет активный процесс образования финансово-промышленных групп (ФПГ).

3. Следующей важной предпосылкой развития стратегического менеджмента является процесс глобализации бизнеса, который затронул и нашу страну. Глобальные фирмы рассматривают мир как единое целое, в котором стираются национальные различия и предпочтения, происходит стандартизация потребления. Продукция глобальных фирм – МакДональдс, Mars, Siemens, Sony, Procter & Gamble, L 'Oreal и множества других

продается во всех странах мира и является важным фактором конкуренции на национальных рынках.

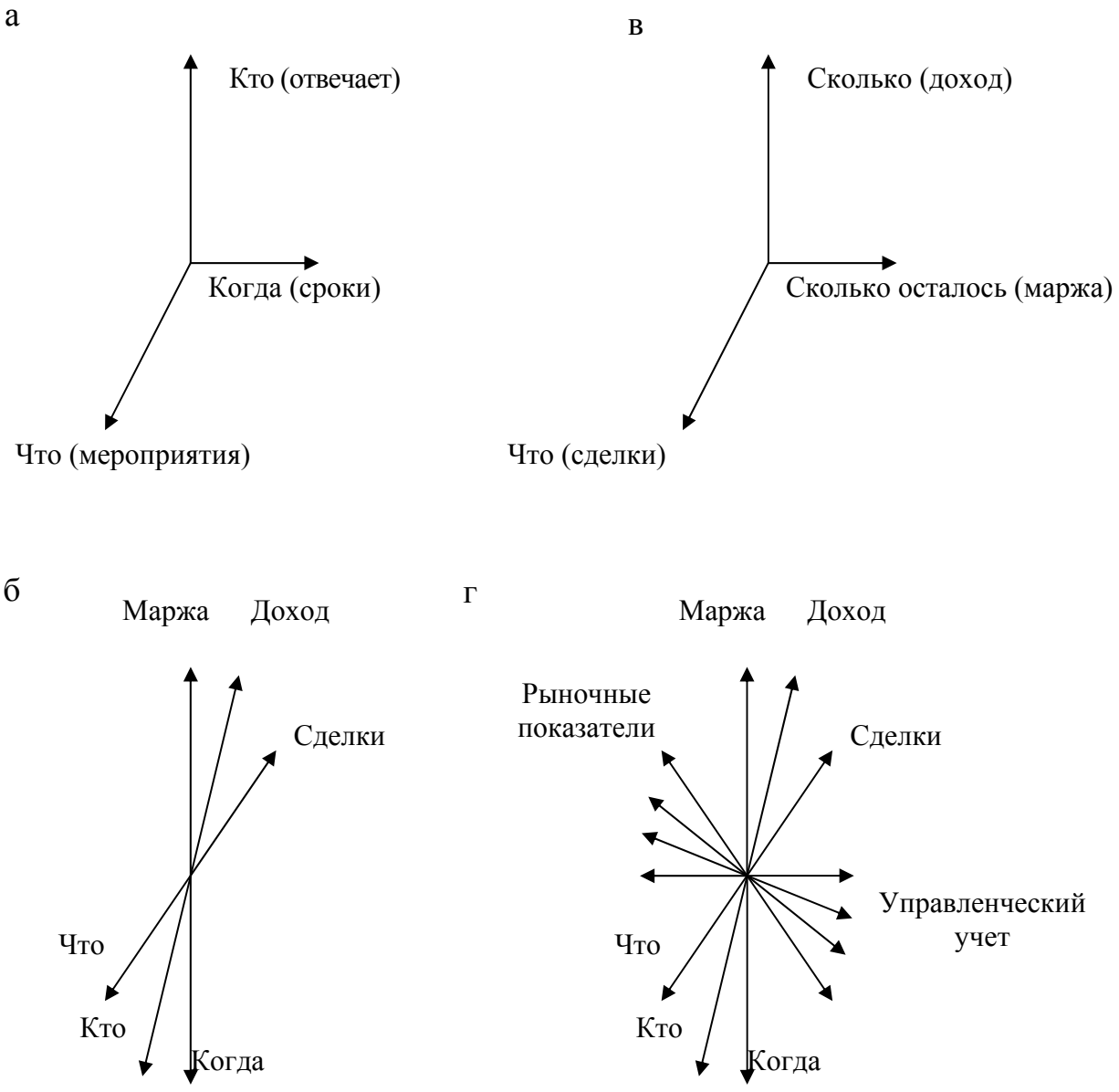



Рис. 1.1. Показатели, оцениваемые организацией в командной (а, б) и рыночной (в, г) экономике

## 1.2. Этапы развития корпоративного планирования

Появление приемов стратегического менеджмента и их внедрение в практику работы фирм легче всего понять в историческом контексте. Выделяют четыре этапа в развитии корпоративного планирования: бюджети-

рование, долгосрочное планирование, стратегическое планирование и стратегический менеджмент.

1. Бюджетирование. В трудах К.И. Родбертуса-Ягецова, К. Маркса, К. Жюгляра, а впоследствии М.И. Туган-Барановского, Р. Гильфердинга, У.К. Митчела и других известных экономистов отмечается, что кризисы периодичны и органически присущи капиталистическому способу производства. Поэтому одной из наиболее популярных теорий о развитии общества в начале XX в. становится идея формирования плановой экономики, где государство определяет темпы и пропорции развития экономики в целом, отдельных отраслей и конкретных предприятий и организаций.

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

Бюджеты составлялись, во-первых, по каждой из крупных производственно-хозяйственных функций (НИОКР, маркетингу, капитальному строительству, производству). Во-вторых, по отдельным структурным единицам в рамках корпорации: отделениям, заводам и т.д.

Аналогичные бюджеты и в современной экономике служат основным инструментом распределения внутрикорпоративных ресурсов и контроля текущей деятельности.

2. Долгосрочное планирование. В 1950-х – начале 1960-х годов характерными условиями хозяйствования американских компаний являлись высокие темпы роста товарных рынков, относительно высокая предсказуемость тенденций развития национального хозяйства. Эти факторы создали условия для развития долгосрочного планирования.

Российский экономист, профессор Н.Д. Кондратьев предложил метод – составление прогноза продаж фирмы на несколько лет вперед. При этом в связи с медленным нарастанием характеристик изменчивости внешней среды долгосрочное планирование основывалось на экстраполяции сложившихся в прошлом тенденций развития фирмы.

Главный показатель – прогноз сбыта – базировался на экстраполяции продаж в предыдущие годы. Далее, на основании контрольных цифр, заданных в прогнозе продаж, определялись все функциональные планы по производству, маркетингу, снабжению. Наконец, все планы агрегировались в единый финансовый план корпорации.

Главная задача менеджеров состояла в выявлении финансовых проблем, лимитирующих рост фирмы. Другими словами, достаточно ли внутренних ресурсов фирмы или необходимо прибегать к заемным средствам?

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

3. Стратегическое планирование. В конце 1960-х годов экономическая обстановка во многих промышленно развитых странах существенно изменилась. По мере нарастания кризисных явлений и усиления международной конкуренции прогнозы на основе экстраполяции стали все более расходиться с реальными цифрами, при этом наиболее типичным явлением была постановка оптимистических целей, с которыми не сходились реальные итоги.

Таким образом, оказалось, что долгосрочное планирование на основе экстраполяции не работает в условиях динамично изменяющейся внешней среды и жесткой конкуренции.

Основной принцип стратегического планирования – от будущего к настоящему – в корне отличался от принципа предшествовавшего ему долгосрочного планирования – от прошлого к будущему. Существенное различие было и в трактовке будущего. Стратегическое планирование не исходило из посылки, что будущее непременно должно быть лучше настоящего. Во главу угла стратегического планирования поставлен анализ, как внутренних возможностей организации, так и внешних конкурентных сил и поиск путей использования внешних возможностей с учетом специфики организации. Таким образом, можно сказать, что цель стратегического планирования заключается в улучшении реакции предприятия на динамику рынка и поведение конкурентов.

4. Стратегический менеджмент. К 1990-м годам большинство корпораций по всему миру начали переход от стратегического планирования к стратегическому менеджменту. Американский ученый И. Ансофф, обобщив теоретические предпосылки А. Чандлера, предложил концепцию стратегического менеджмента, на основе которой, исходя из анализа текущей ситуации и тенденций развития внешней среды (в том числе конкуренции), формулировались задачи долгосрочного развития организаций. При этом одно из важнейших мест отводилось выработке долгосрочных принципов принятия и обоснования решений, которые определяли стратегическую эффективность функционирования организации. Среди множества воз-

можных управленческих решений отбирались и принимались для реализации лишь те, которые в наибольшей степени отвечали принципам стратегической эффективности функционирования организации. Основное внимание уделялось разработке стратегии. Именно в этот период сформирован базовый перечень стратегий предприятий. В этот же период сформировались основные школы стратегического управления.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ КАК КОМПЛЕКС СТРАТЕГИЧЕСКИХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИХ ДОЛГОВРЕМЕННОЕ РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИИ, А ТАКЖЕ КОНКРЕТНЫХ ДЕЙСТВИЙ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИХ БЫСТРОЕ РЕАГИРОВАНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ИЗМЕНЕНИЕ ФАКТОРОВ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ, КОТОРОЕ МОЖЕТ ПОВЛЕЧЬ ЗА СОБОЙ НЕОБХОДИМОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАНЕВРА, ПЕРЕСМОТР ЦЕЛЕЙ И КОРРЕКТИРОВКУ ОБЩЕГО НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ

Таблица 1.1

Эволюция систем корпоративного планирования[1]

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

Стратегический менеджмент в отличие от стратегического планирования включает в рассмотрение процесс реализации стратегии, а также оценку и контроль.

Отличия стратегического менеджмента от стратегического планирования определяются еще несколькими важными факторами:

– развитие более чувствительных систем информационного наблюдения (мониторинга) за внешней средой;

– стратегические решения вне циклов планирования, т.е. стратегический менеджмент характеризуется быстрой реакцией на изменения внеш-

[1] Мельничук Д.Б. Семь граней стратегического управления предприятием // Менеджмент в России и за рубежом. 2001. №5.

ней среды. Реакция на внешние изменения является двойственной: долговременной и оперативной одновременно;

– стратегическое управление означает также, что процесс управления должен быть упреждающим, а не реактивным. При упреждающей стратегии менеджеры пытаются воздействовать на события во внешнем окружении, а не просто реагировать на них;

– стратегический менеджмент включает элементы всех предшествующих систем управления, т.е. предполагает составление бюджетов, использование экстраполяции для оценки относительно стабильных факторов, применение элементов стратегического планирования.

Наибольшую известность в научном мире в настоящее время имеют 10 школ стратегического управления, обладающих собственными подходами и принципами формирования систем стратегического управления. К ним относятся:

- школа дизайна (А. Чандлер, Ф. Селзник, К. Эндрюс и др.), ключевой идеей которой является совпадение внутренних и внешних возможностей организации как основная задача при принятии управленческих решений. В настоящее время в стратегическом управлении широко используются SWOT-анализ, разработанный сторонниками этого направления стратегического менеджмента;
- школа планирования (И. Ансофф, П. Лоранж, Дж. Штейнер и др.) рассматривала процесс стратегического управления как последовательность формализованных этапов управленческой деятельности: постановка стратегической задачи (формализованного представления цели), внешний и внутренний аудит, оценка разработанной стратегии, детальная проработка стратегических планов и тактическое планирование, контроль за реализацией планов. Заслуга этой школы – формализация и конкретизация результатов процессов стратегического управления;
- школа позиционирования (М. Портер, Д. Шенделл, К. Хаттен и др.) исходит из предпосылки того, что для каждой отрасли на каждом этапе ее жизненного цикла существует ограниченное число ключевых («генерических») стратегий. Задача стратегического управления – анализ и выбор стратегии исходя из перечня наилучших для данной отрасли в сложившихся условиях. В настоящее время аналитики, принимающие участие в подготовке стратегических решений, широко используют такие инструменты позиционирования, как карты стратегических групп, матрицы стратегических позиций предприятия – БКГ, McKinsey/GeneralElectric и др.;
- школа предпринимательства (Г. Минцберг, О. Коллинз, Д. Мур и др.) подходит к процессу разработки стратегии как к ментальному процессу высшего руководителя организации на основе его стратегического видения. Эта школа стратегического управления привнесла элементы упреж-

дающего (проактивного) характера и выделила роль лидера в стратегическом менеджменте;

- когнитивная школа, или школа познания (Г. Саймон, С. Макридакис, А. Дюгейм, К. Швенк и др.), исследует процесс стратегического управления как процесс познания, познавательную деятельность людей. В когнитивной школе выделяются два основных направления – объективистское (исходящее из предпосылки объективности мира и процесса его познания) и субъективистское (основанное на предположении, что личность сама интерпретирует и создает мир). Когнитивная школа впервые обратила внимание на возможность изменять будущее при принятии стратегических решений, на активную роль организации по отношению к ее будущей внешней среде;
- школа обучения (Р. Лапьер, Ч. Линдблюм, Дж. Куинн и др.) опирается на предположение о том, что стратегический менеджмент является не только инструментом контроля изменения деятельности компании, но и эффективным методом управления на основе изменений. Заслугой школы обучения является привнесение в стратегическое управление элементов инновационной деятельности;
- школа власти (А. Маклиллан, Дж. Сарразин, Э. Петтигрю и др.) подходит к разработке стратегии как к политическому процессу, в результате которого формируется политика организации. В соответствии с данным подходом разработка стратегии вследствие неопределенности и изменчивости внешней среды невозможна в принципе, поэтому в стратегическом менеджменте основные усилия должны быть сосредоточены на разработке политики производственно-хозяйственной деятельности организации;
- школа культуры (С. Фельдман, Дж. Барни, М. Фирсироту, Ф. Ригер и др.) исходит из того, что главной задачей стратегического управления является формирование внутриорганизационной культуры, развитие идеологии для всего персонала компании в целом, вовлечение каждого работника в создание сильной конкурентоспособной организации;
- школа внешней среды (К. Джордж, Ж.-М. Тулуз, М. Ханнан, Дж. Фриман и др.) отводит организации пассивную роль, видя задачу стратегического управления в формировании адаптивной реакции на изменение окружающей среды. В рамках этой научной школы был развит ситуационный подход к стратегическому управлению;
- школа конфигурации (Д. Миллер, П. Хандвалла и др.) рассматривает стратегическое управление как деятельность по переводу организации из одного стабильного состояния в другое в соответствии с изменениями условий бизнеса. Главная цель стратегического управления, по мнению этой школы, состоит в обеспечении стабильной деятельности организации. Основное внимание в данной школе уделяется вопросам реализации стратегии, теории и практики переходных процессов в организации.

## 1.3. Сущность и задачи стратегического менеджмента

Возвращаясь к курсу «Основы менеджмента», вспомним, что менеджмент заключается в определении:

– «где мы находимся?»;

– цели нашей деятельности («куда мы идем?»);

– возможных путей ее достижения («как идти?»);

– критериев выбора оптимального пути;

– конечного результата («куда пришли?»);

– разницы целей и результатов для использования этой информации в дальнейших циклах управления.

Стратегический менеджмент распространяется на долгосрочные цели и действия компании. Можно сказать, что формулировка стратегии (образа действий) и ее четкий инструментарий являются ядром управления и наиболее верным признаком хорошего менеджмента компании.

Содержанием стратегического менеджмента являются:

– определение назначения и главных целей бизнеса фирмы,- анализ внешней среды фирмы;

– анализ ее внутренней обстановки;

– выбор и разработка стратегии на уровне СЗХ, фирмы;

– анализ портфеля диверсифицированной фирмы;

– проектирование ее организационной структуры;

– выбор степени интеграции и систем управления;

– управление комплексом « стратегия – структура – контроль»;

– определение нормативов поведения и политик фирмы в отдельных сферах ее деятельности;

– обеспечение обратной связи результатов и стратегии компании;

– совершенствование стратегии, структуры, управления.

По своему предметному содержанию стратегический менеджмент уделяет внимание не столько наличным ресурсам и процессам, сколько возможностям наращивания стратегического потенциала предприятия.

Процесс разработки и реализации стратегии состоит из пяти взаимосвязанных управленческих задач:

1. Формирование стратегического видения будущего компании: определение долгосрочной перспективы развития, формулировка будущего образа компании и целей организации.

2. Постановка целей: перевод стратегического видения в практическую плоскость.

3. Разработка стратегии.

4. Реализация стратегии.

5. Оценка результатов и корректировка стратегического видения, глобальных целей, стратегии и ее реализации с учетом приобретенного опыта, изменившихся условий, появления новых идей и возможностей.

Все пять задач стратегического менеджмента следует решать комплексно, а не по отдельности, так как:

– существует взаимовлияние задач и повтор циклов исполнения;

– менеджеры решают пять задач стратегического менеджмента одновременно с исполнением других своих задач;

– разработкой и реализацией стратегии менеджеры занимаются не каждый день, а по мере изменения внешней и внутренней среды;

– искусство управления состоит не только в том, как надо менять стратегию, но и когда это надо делать;

– совершенствование методов реализации стратегии – чаще бывает ключом к стратегическому менеджменту;

Решаются задачи стратегического менеджмента на следующих уровнях управления организацией:

1. Глава компании и топ-менеджеры корпоративного уровня, несущие главную и личную ответственность за ключевые стратегические решения, влияющие на организацию в целом.

2. Менеджеры производственных подразделений, которым передается ведущая роль в разработке и реализации стратегических планов для этих единиц.

3. Менеджеры функциональных единиц, выполняющие в рамках своих полномочий стратегические действия, которые укрепляют стратегию подразделения.

4. Линейные менеджеры, отвечающие за привязку стратегических планов к своей сфере и за реализацию своей части общего стратегического плана.

Объектами стратегического управления являются организации, стратегические хозяйственные подразделения (СХП) и функциональные зоны организации.

Организация рассматривается как открытая комплексная социально-экономическая система, представляющая совокупность структурных подразделений (стратегических хозяйственных подразделений).

Стратегическое хозяйственное подразделение – это направление или ряд смежных направлений деятельности организации, самостоятельное рыночно ориентированное хозяйственное подразделение, которое может выступать полноценным конкурентом на своем сегменте рынка, имеет свой круг поставщиков, потребителей и конкурентов.

Функциональная зона организации – это сфера деятельности, организационно представленная функциональными структурными подразделениями, которые специализируются на выполнении определенных функций

и обеспечивают эффективную деятельность как отдельных СХП, так и организации в целом.

В основе стратегического менеджмента лежат стратегические управленческие решения, которые:

– ориентированы на будущее и закладывают основу для принятия оперативных управленческих решений;

– сопряжены со значительной неопределенностью, поскольку учитывают неконтролируемые внешние факторы, воздействующие на предприятие;

– связаны с вовлечением значительных ресурсов и могут иметь чрезвычайно серьезные, долгосрочные последствия для предприятия.

К числу стратегических решений можно отнести:

– реконструкцию предприятия;

– внедрение новшеств (новая продукция, новые технологии);

– организационные изменения (изменения организационно-правовой формы предприятия, структуры производства и управления, новые формы организации и оплаты труда, взаимодействия с поставщиками и потребителями);

– выход на новые рынки сбыта;

– приобретение, слияние предприятий и т.д.

Стратегические решения характеризуются следующими особенностями:

– инновационны по своей природе, а поскольку человеку и организации свойственно отторгать все новинки, то требуются особые меры по преодолению сопротивления (убеждение, обучение, привлечение исполнителей к процессу разработки стратегии и, наконец, принуждение);

– требуют знаний – результат, как правило, больше зависит от качества решения, чем от быстроты или своевременности его принятия. Для них нет жестких временных рамок;

– субъективны по своей природе, не поддаются, как правило, объективной оценке;

– необратимы и имеют долгосрочные последствия.

Скажем, решение руководителей предприятия выйти на новые рынки относится к числу стратегических решений и обладает всеми присущими им особенностями: оно направлено на перспективные цели, связанные с будущими возможностями; имеется несколько альтернативных вариантов реализации этого решения (работать с посредниками или самостоятельно, с какими именно посредниками); у этого решения достаточно высок риск; успех в его реализации во многом будет зависеть от качественной проработки всех взаимосвязанных вопросов. Вместе с тем объективно оценить целесообразность данного решения до его реализации не представляется возможным.

Стратегический менеджмент ориентирован на учет специфики внешней среды, на достижение конкурентоспособности предприятия на рынке, на успех в конкурентной борьбе.

На практике менеджеры многих предприятий действуют довольно успешно на основании интуитивной стратегии, которая заменяет им формальное планирование. Однако обширное исследование Б. Хендерсона (Henderson) из Бостонской консультационной группы свидетельствует, что интуитивная стратегия не может быть успешной в том случае, когда:

1) увеличиваются размеры корпорации;

2) разрастается аппарат управления;

3) существенно изменяется внешняя среда.

Возрастание коммерческих рисков вынуждает менеджеров обращаться к стратегическому управлению как средству сохранения конкурентоспособности предприятия в динамичной внешней среде.

При изучении стратегического управления особенно важно понимание роли высших менеджеров. Т. Питерс (Peters) и Р. Уотермен (Waterman) в своей книге «В поисках эффективного управления» отмечают, что практически с любой выдающейся компанией ассоциируется сильный лидер, роль которого в становлении компании огромна.

В целом исследования показывают, что стратегическое планирование может улучшить конкурентную позицию предприятия, а также обеспечить долговременную прибыль.

## Контрольные вопросы

1. Дать определения понятий «стратегия» и «стратегический менеджмент».
2. Каковы предпосылки развития стратегического управления в России?
3. Каковы этапы развития корпоративного планирования?
4. Каковы различия между долгосрочным планированием и стратегическим управлением?
5. Что такое стратегическое решение?
6. Что отличает стратегические решения от других типов решений? Приведите примеры стратегических решений из практики российских предприятий.
7. Каковы особенности управленческих задач высшего руководства предприятия?
8. Какой образ действий при решении стратегических задач в наибольшей степени свойственен руководителям российских предприятий?

## Практические задания

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

2. На основе изучения периодической литературы в области стратегического менеджмента охарактеризуйте, какие управленческие решения руководителей являются стратегическими, а какие оперативными.

## Рекомендуемая литература

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. – Изд-во: Питер, 2011.

2. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2014.

3. Веснин В.Р. Стратегическое управление: учебник. – М.: Проспект, 2015.

4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. – 6-е изд. – М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2014.

5. Карлов Б. Деловая стратегия. Концепция, содержания, символы. – М.: Экономика, 2007.

6. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: справочное пособие. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – («Справочники «ИНФРА-М»).

7. Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента – («Сколково»).– М.: Альпина Пабл., 2013.

8. Томпсон А.А., Стрикленд А.Д. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: учебник. – М.: Вильямс, 2013.

9. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов. – М.: Дашков и К, 2014.

# 2. ОСНОВНЫЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

2.1. Понятие стратегической единицы бизнеса и портфеля предприятия.
2.2. Типы стратегий: корпоративная, деловая, функциональная.
2.3. Основные этапы стратегического менеджмента.

> Стратегический менеджмент – это не …набор инструкций. Это аналитическое мышление и эффективное использование ресурсов.
>
> *Питер Друкер*

## 2.1. Понятие стратегической единицы бизнеса и портфеля предприятия

В основе выделения подразделений предприятия лежит основанная на тех или иных принципах группировка его деятельности. Причем чем большее разнообразие видов деятельности имеет место на предприятии, тем сложнее его управленческая структура. В классическом исследовании крупнейших корпораций США американский историк предпринимательства Альфред Чандлер (Chandler) показал, что успешно действующие корпорации имеют тенденцию к шаблонному структурному развитию по мере их роста и расширения. В его работах были выделены три последовательные стадии структурного развития, при этом эволюция структуры рассматривалась как реакция на усложнение управленческих задач.

**Первая стадия**: простая структура, позволяющая предпринимателю непосредственно управлять деятельностью каждого служащего, принимать все важные решения и находиться в курсе всех событий в организации.

Сильная сторона: гибкость, динамичность.

Слабая сторона: предприниматель несет полную ответственность, как за выбор стратегии, так и за реализацию отдельных оперативных задач.

В результате по мере роста предприятия развивается так называемый кризис руководства (предприниматель не справляется со всем комплексом типичных функций менеджмента).

**Вторая стадия:** функциональная структура, при которой предприниматель заменяется или дополняется группой управляющих, имеющих функциональную специализацию: НИОКР, производство, маркетинг, финансы, персонал.

Сильная сторона: сконцентрировавшись в одной привлекательной отрасли, предприятие может функционировать очень успешно.

Слабая сторона: при переходе на новые виды продукции других отраслей преимущества функциональной структуры могут быть утрачены.

В результате развивается кризис автономии, при котором людям, управляющим новыми видами бизнеса, требуется больше свободы в принятии решений.

**Третья стадия:** филиальная (дивизиональная) структура, при которой предприятие фокусирует внимание на управлении различными производственными линиями в нескольких отраслях (различными видами бизнеса). Такие предприятия растут, диверсифицируя выпуск продукции и расширяя географию своей деятельности. Различные единицы бизнеса можно рассматривать как самостоятельные производственно-коммерческие подразделения, объединяющие все виды деятельности по производству и реализации какого-либо вида продукции и позволяющие руководителям развивать навыки работы на конкретном рынке.

Такие самостоятельные хозяйственные подразделения компании получили название стратегических единиц бизнеса.

***Стратегическая единица бизнеса*** *(СЕБ) – это внутрифирменная организационная единица, отвечающая за выработку стратегии фирмы в одном или нескольких сегментах целевого рынка.* Как показал опыт 1970–80-х годов, концепция стратегических единиц бизнеса оказала существенное влияние на формирование систем управления в крупных фирмах всего мира и поэтому может рассматриваться как важный элемент стратегического менеджмента.

Идентификацию стратегических единиц бизнеса можно проводить по ряду критериев:

1. Стратегическая единица бизнеса имеет определенный круг клиентов и заказчиков.

2. Бизнес-единица самостоятельно планирует и осуществляет производственно-сбытовую деятельность, материально-техническое снабжение.

3. Деятельность бизнес-единиц оценивается на основе учета прибылей и убытков.

Совокупность бизнес-единиц, принадлежащая одному и тому же владельцу, в стратегическом менеджменте называется корпоративным портфелем.

Каким образом организация определяет, чем ей заниматься?

Здесь может быть четыре варианта:

1. Когда она начинает подражать другим, то есть кто-то это уже делает, будем и мы этим заниматься.

2. Когда это было всегда, то есть она всегда этим занималась и продолжает.

3. Подчиняется обстоятельствам, что скажут, то и буду делать.

4. Когда есть мечта или устремление.

ЭТИ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПОХОЖИ НА РАЗМЫШЛЕНИЕ И РЕШЕНИЯ ЧЕЛОВЕКА, КОТОРЫЙ ОКАЗАЛСЯ В НЕЗНАКОМОМ ГОРОДЕ

Все большее число современных исследователей приходят к выводу, что следующая стадия в развитии организационных структур управления – это сетевая структура. ***Сетевыми структурами*** *называют «оболочечные» или «пустотелые» фирмы, в которых часть бизнес-функций, прежде всего производство, передана на контрактной основе сторонним подрядчикам.* На чем основана данная гипотеза? Глобальные сети типа Internet снижают время на переговоры и трансакционные издержки, следовательно, купить бывает выгоднее, чем произвести какой-либо товар. Большую роль играют также электронные рынки, позволяющие анализировать, получать и оплачивать разнообразные коммерческие предложения, т. е. долгосрочные и другие контракты заменяют необходимость сосредоточить все функции внутри компании. В чистом виде «оболочечная» фирма представляет собой управляющую организацию, которая нанимает небольшое число менеджеров, координирующих по компьютерной сети как работу дочерних компаний, так и независимых организаций, при этом различные функции бизнеса могут быть рассеяны по всему свету.

Разновидностью сетевых структур является франчайзинговая система продажи товаров под торговой маркой «Довгань». Фирма «Довгань» сама ничего не производит, но она организовала сбыт продукции под своей торговой маркой.

Таким образом, **сетевая структура предполагает групповое ведение бизнеса, обеспечивающее гибкость и адаптивность к изменениям спроса, правилам международной торговли и конкуренции**. Многие экономисты считают, что «оболочечные» фирмы станут типичной формой организации бизнеса в ряде отраслей промышленности (производство потребительских товаров, некоторые высокотехнологичные отрасли и др.).

> Люди лучше всего делают то, что они сами придумали (или поучаствовали)
> люди лучше работают, если они понимают, зачем это нужно, видят в этом смысл;
> если они могут в процессе работы думать о том, как делать работу, и о том
> как это улучшить. Если есть доверие, не возникает чувства несправедливости

В заключение отметим, что степень централизации управления является одним из структурных ключевых решений: если функциональная структура соответствует полностью централизованному управлению, то степень децентрализации при структуре, основанной на стратегических единицах бизнеса, определяется каждым предприятием самостоятельно.

## 2.2. Типы стратегий: корпоративная, деловая, функциональная

Крупная фирма с дивизиональной структурой имеет, как правило, три уровня стратегических решений:

– корпоративный;

– деловой;

– функциональный.

***Корпоративная (портфельная) стратегия*** *– это стратегия, которая описывает общее направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой деятельности. Она показывает, как управлять различными видами бизнеса, чтобы сбалансировать портфель товаров и услуг.* Стратегические решения этого уровня наиболее сложны, так как касаются предприятия в целом. Именно на этом уровне определяется и согласовывается продуктовая стратегия предприятия. Исторически бизнес сначала был однопродуктовым, затем наступила эра диверсификации производства, связанной с управлением Крупными многопродуктовыми предприятиями. Одной из целей корпоративной стратегии является выбор хозяйственных подразделений фирмы, в которые следует направлять инвестиции. Корпоративная стратегия включает (рис. 2.1):

– распределение ресурсов между хозяйственными подразделениями на основе портфельного анализа;

– решения о диверсификации производства с целью снижения хозяйственного риска и получения эффекта синергии;

– изменение структуры корпорации;

– решения о слиянии, приобретении, вхождении в ФПГ или другие интеграционные структуры;

– единую стратегическую ориентацию подразделений.

Важным решением, принимаемым на корпоративном уровне, является решение о финансировании продуктов или бизнес-единиц *на бюджетной, а не на чисто коммерческой основе.* Скажем, для новой продукции формируется целевая программа ее продвижения на рынок, и она финансируется из общего бюджета предприятия. Роль критерия самоокупаемости бизнес-единицы (продукта) при этом существенно снижается, так как на определенном этапе допускается ее убыточность, если такая стратегия оказывается оправданной с позиций долгосрочной цели (например, завоевания рынка). Следовательно, ресурсы между подразделениями могут перераспределяться планомерно.




Рис. 2.1. Составляющие корпоративной стратегии компании

На уровне хозяйственного подразделения разрабатывается ***деловая стратегия*** *(бизнес-стратегия) – стратегия обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ хозяйственного подразделения.* Эта стратегия часто воплощается в бизнес-планах и показывает, как предприятие будет конкурировать на конкретном товарном рынке (например, на рынке миксеров), кому именно и по каким ценам будет продавать продукцию, как будет ее рекламировать, как будет добиваться победы в конкурентной борьбе и т.д. Поэтому такую стратегию называют еще *стратегией конкуренции.* Очевидно, что бизнес-стратегия для миксеров будет отличаться от стратегии для других товаров. Для предприятий с одним видом деятельности корпоративная стратегия совпадает с деловой.

**Элементы бизнес-стратегии**

– реакция на изменения в отрасли и экономики в целом;

– разработка конкурентной стратегии и рыночной политики, обеспечивающей устойчивое преимущество на рынке;

– накопление необходимых знаний и средств производства;

– координация стратегических инициатив функциональных подразделений

– решение конкретных проблем компании;

***Функциональные стратегии*** *– стратегии, которые разрабатываются функциональными отделами и службами предприятия на основе корпо-*

*ративной и деловой стратегии.* Это стратегия маркетинга, финансовая, производственная стратегия и т.д. Целью функциональной стратегии является распределение ресурсов отдела (службы), поиск эффективного поведения функционального подразделения в рамках общей стратегии. Так, типичная стратегия отдела маркетинга может концентрироваться на разработке путей увеличения объема продаж продукции предприятия по сравнению с предыдущим годом. Примерами функциональных стратегий в сфере НИОКР могут быть технологическое лидерство или следование за лидером. Финансовая стратегия предприятия может быть ориентирована на ускорение оборота денежных средств, снижение уровня дебиторской задолженности.

Для достижения успеха стратегии должны быть согласованы и тесно взаимодействовать друг с другом. Каждый уровень образует стратегическую среду для следующего уровня, т.е. на стратегический план нижнего уровня накладываются ограничения стратегий более высоких уровней.

Процесс формирования иерархии стратегий может быть различным. Различают стратегическое планирование «*сверху вниз»,* при котором высшие менеджеры инициируют процесс формирования стратегии и уполномочивают стратегические единицы бизнеса и функциональные подразделения формулировать собственные стратегии как средства реализации корпоративной стратегии. Другой подход – это стратегическое планирование «*снизу вверх»,* при котором процесс формирования стратегии стимулируется предложениями хозяйственных и функциональных подразделений. Для обоих подходов наиболее важным является то, насколько результативно взаимодействие между уровнями управления. Процесс разработки стратегии включает многочисленные переговоры между уровнями управленческой иерархии, направленные на то, чтобы различные цели, стратегии, программы, бюджеты и процедуры были согласованы и подкрепляли друг друга. Сложный и противоречивый процесс согласования стратегических решений различных уровней является важным моментом стратегического менеджмента.

## 2.3. Основные этапы стратегического менеджмента

Как и любой процесс управления, стратегическое управление обязательно включает этапы анализа, собственно планирования (выбора) и реализации принятого решения (рис. 2.2).

На этапе стратегического *анализа* высшее руководство отслеживает наиболее важные для будущего корпорации факторы, называемые стратегическими факторами. ***Стратегические факторы –*** *это направления развития внешней среды, которые, во-первых, имеют высокую вероятность*

*реализации и, во-вторых, высокую вероятность влияния на функционирование предприятия.*

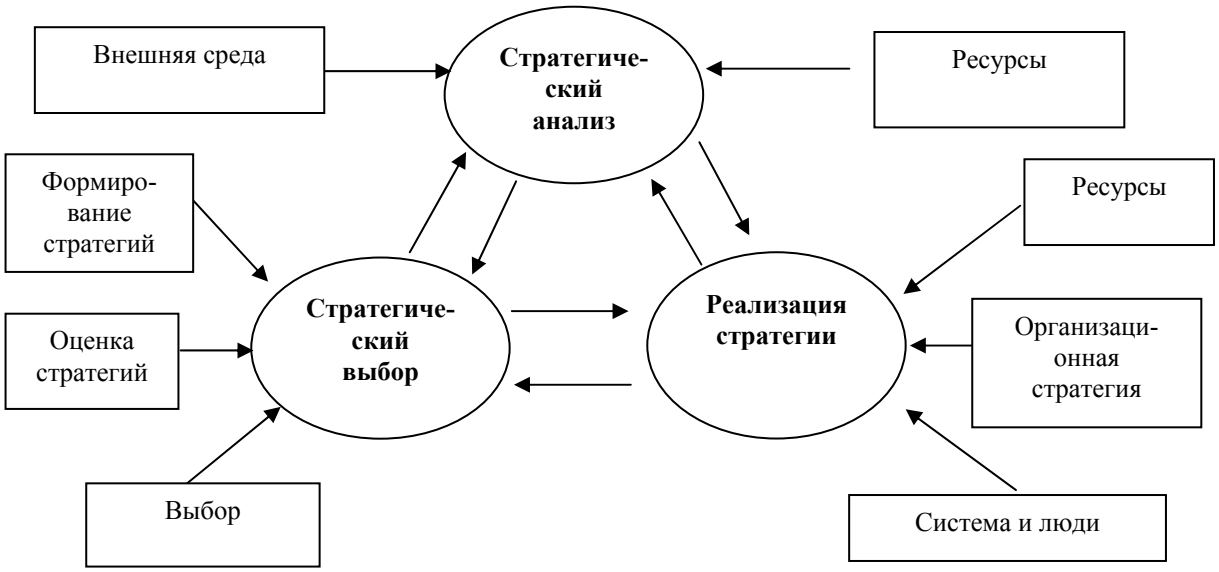



Рис. 2.2. Этапы стратегического менеджмента

Цель анализа стратегических факторов – выявление угроз и возможностей внешней среды, а также сильных и слабых сторон организации.

Эффективная стратегия предприятия должна основываться на трех составляющих, которые являются результатом стратегического анализа:

– правильно выбранные долгосрочные цели;

– глубокое понимание конкурентного окружения;

– реальная оценка собственных ресурсов и возможностей предприятия.

Второй этап стратегического менеджмента – формирование альтернативных направлений развития предприятия, их оценка и выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации. При этом используется специальный инструментарий, включающий количественные методы прогнозирования, разработка сценариев будущего развития, портфельный анализ.

Следует отметить, что процесс формирования и оценки альтернативных вариантов развития предприятия представляет самостоятельную ценность для управления, поскольку позволяет менеджерам осмыслить возможные направления развития. Этот этап должен побуждать к размышлениям о том, что может произойти во внешней среде и к каким последствиям для предприятия это может привести. Разработка сценариев, портфельный анализ и другие методы предвидения изменений повышают гибкость предприятия. Причем «этот эффект проявляется даже тогда, когда план не выполнен в связи с тем, что некоторые гипотезы, положенные в основу сценария, не материализовались».

Когда общая стратегия сформулирована, внимание стратегического менеджмента перемещается на процесс ее реализации. Стратегия воплоща-

ется в жизнь через разработку программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии. Важнейшими составляющими данного этапа являются имеющиеся или доступные ресурсы, система управления, организационная структура и персонал, который будет реализовывать выбранную стратегию. Наконец, результаты реализации стратегии оцениваются, и с помощью системы обратной связи осуществляется контроль деятельности организации, в ходе которого может происходить корректировка предыдущих этапов. Необходимо отметить, что в реальности процесс разработки стратегии может быть циклическим.

Система стратегического менеджмента, как ранее показано, может помочь руководителям:

– предвидеть тенденции развития бизнеса;
– отслеживать и понимать влияние внешнего окружения;
– делать стратегический выбор и реализовывать стратегию.

Специальные методы и приемы стратегического менеджмента помогают руководителям оценить и проранжировать различные виды: бизнеса, сфокусировать внимание на решающих проблемах и направлениях и в конечном итоге обеспечить устойчивое развитие предприятия в долгосрочной перспективе.

## Контрольные вопросы

1. Назовите стадии развития организации по А. Чандлеру.
2. Каковы сильные и слабые стороны различных стадий развития организации?
3. Что такое стратегическая единица бизнеса (СЕБ)?
4. Каковы критерии идентификации стратегической единицы бизнеса?
5. Что представляют собой «сетевые структуры»?
6. На каких уровнях в организации принимаются стратегические решения?
7. Какие бывают типы стратегии организации?
8. Что включает в себя корпоративная стратегия?
9. Из каких элементов состоит бизнес-стратегия?
10. Каковы этапы стратегического менеджмента?

## Практические задания

1. Для конкретной организации разработайте корпоративную и деловую стратегии.
2. На основе разработанных корпоративной и деловой стратегий предложите функциональные стратегии развития организации: маркетинговую, кадровую, производственную и др.

## Рекомендуемая литература

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. – Изд-во: Питер, 2011.

2. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2014.

3. Веснин В.Р. Стратегическое управление: учебник. – М.: Проспект, 2015.

4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. – 6-е изд. – М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2014.

5. Волкогонова О.Д., Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2014.

6. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2015.

7. Карлов Б. Деловая стратегия. Концепция, содержания, символы. – М.: Экономика, 2007.

8. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: справочное пособие. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – («Справочники «ИНФРА-М»).

9. Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента – («Сколково»). – М.: Альпина Пабл., 2013.

10. Томпсон А.А., Стрикленд А.Д. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: учебник. – М.: Вильямс, 2013.

11. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов. – М.: Дашков и К, 2014.

# 3. ВЫБОР НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ

3.1. Видение и миссия организации.
3.2. Цели организации и уровень притязаний (амбиций).
3.3. Кадровая концепция и стратегия организации.

> Каждая компания, вне зависимости от ее размеров, должна иметь определенные цели, отличные от получения прибыли, цели, которые оправдывают ее существование. Она должна иметь собственное призвание в этом мире. Если руководитель обладает пониманием этой миссии, он может донести до сведения служащих, чего хочет достичь компания, указать ее идеалы. И если его подчиненные осознают, что работают не только за хлеб насущный, они получают стимул к более напряженной совместной работе во имя достижения общей цели.
>
> *К. Мацушита, японский предприниматель*

## 3.1. Видение и миссия организации

Идеология – логически связанная система идей и ценностей, которые непосредственно управляют деятельностью организации.

Цель определения идеологической основы – выразить предназначение, смысл существования, цели деятельности организации, а также политику в области управления персоналом в четкой форме, чтобы люди могли понимать ее однозначно.

Идеологическая основа включает: видение; миссию; стратегию; цели и уровень притязаний; кадровую концепцию.

Видение организации представляет собой перспективный взгляд на направления развития деятельности организации и её делового курса; базовую концепцию того, что организация пытается сделать, чего достичь и какой стать.

Формирование видения начинается с выбора сферы деятельности и пути развития компании. Видение необходимо для эффективного руководства и принятия ответственных решений; оно ориентирует компанию на будущее, определяет приоритетные потребности покупателей и виды деятельности. Выбор направления развития начинается с поиска ответов на три вопроса:

- куда компания должна идти;
- как изменится ситуация в отрасли в будущем;
- как это изменение скажется на положение компании.

Стратегическое видение должно выражать сверхзадачу компании, чтобы работники осуществляли себя строителями храма. Четко сформулированное стратегическое видение вдохновляет сотрудников компании на достижение поставленных целей, ясно и четко определяет направление движения компании.

Стратегическое видение следует излагать ясно и просто, убедительно и однозначно. Понятное и регулярно повторяемое стратегическое видение концентрирует усилия сотрудников в нужном направлении и придает согласованность их действиям.

Преимущества четко изложенного стратегического видения:

– Стратегическое видение есть концентрированное мнение руководства о развитии компании в долгосрочной перспективе.

– Стратегическое видение снижает риск случайных решений.

– Оно выражает цели организации, стимулируя повышение производительности.

– На его основе менеджеры среднего звена формулирует цели и задачи своих подразделений; оно обеспечивает согласованность политики подразделений с общей политикой компании.

– Стратегическое видение готовит организацию к будущему.

Критерии для создания видения:

1. Вдохновляет, захватывает и рисует картинку того, к чему действительно надо стремиться.

2. Простое как воспоминание или изобретение

3. Должно быть искренним, реалистичным и заслуживающим доверие.

4. Люди видят свое место в видении. Чем четче они представят свой собственный вклад, тем проще ими руководить.

5. Оно дает ориентиры, которые послужат основой для определения уровня притязаний в процессе стратегического планирования.

6. Видение исходит от того человека, который его вырабатывает (делегирование невозможно).

Миссия – исходный пункт формирования стратегического видения.

Миссия – это деловое понятие, отражающее предназначение бизнеса, его философию (данный термин дословно означает «ответственное задание, роль»).

Миссия – сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация.

Миссию можно понимать как утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобной.

В качестве примера можно привести формулировку миссии компании «Форд» – «предоставление людям дешевого транспорта». В ней четко обо-

значена область деятельности компании – транспорт, потребители продукции – люди, а также ориентации на широкий круг потребителей.

Миссия помогает определить, чем в действительности занимается предприятие, каковы:

– его сущность;

– масштабы, перспективы и направления роста;

– отличия от конкурентов.

При этом она фокусирует внимание на потребителе, а не на товаре, так как миссия (философия) бизнеса чаще всего определяется с учетом покупательских интересов, нужд и запросов, которые удовлетворяются бизнесом. Следовательно, определение миссии тесно связано с маркетингом и предполагает ответ на вопрос: «Какую пользу фирма может принести потребителям, достигая при этом большего успеха на рынке?»

Важно понимать, что миссия – это не просто дань моде и не очередной «бантик», украшающий компанию. Миссия является серьезным инструментом управления, она направлена на решение вполне конкретных задач, и требует соблюдения ряда условий для того, чтобы быть по-настоящему полезной бизнесу.

С помощью миссии компании пытаются решить задачи повышения управляемости, формирования корпоративного духа, создания позитивного имиджа компании во внешней среде. Более подробно эти задачи можно расписать следующим образом:

1. Прояснение высшим менеджментом для себя того, каким именно бизнесом занимается компания, формулирование основной идеи (концепции) бизнеса, определение общего направления развития компании, а также основных принципов функционирования и развития бизнеса, выработка критериев для установления целей компании и распределения ресурсов.

2. Доведение до менеджмента компании и всего персонала смысла и содержания деятельности, единого понимания бизнеса, его основной идеи, основных (базовых) ценностей компании, ее философии, принципов деятельности и, таким образом, целевая ориентация персонала.

3. Интеграция всего персонала компании вокруг основной идеи бизнеса, ценностей и принципов компании.

4. Мотивация персонала, возможность идентифицировать себя с идеей (деятельностью), вызывающей чувство гордости за то, что делает компания, формирование корпоративного духа.

5. Сообщение стейкхолдерам компании, к которым относятся клиенты, поставщики, деловые партнеры, акционеры, органы власти и общественность, о намерениях и принципах работы компании с целью повышения доверия к ней, формирование благоприятного имиджа.

При разработке миссии важно учесть интересы основных стейкхолдеров организации, к которым относятся:

– собственники организации;
– сотрудники организации;
– покупатели продукта организации;
– деловые партнеры;
– местное сообщество;
– общество в целом.

## 3.2. Цели организации и уровень притязаний (амбиций)

Постановка целей переводит теоретическую часть – выработку стратегического видения и направления развития компании – в плоскость практического применения. В конкурентной борьбе побеждает та компания, менеджмент которой ставит измеримые и конкретные цели, энергично добивается их выполнения, а проигрывают те, кто работает под девизом «будем стараться, а там посмотрим».

Цели – результаты и последствия, желательные для организации; критерии оценки деятельности организации и ее развития. Каждой компании необходимы стратегические и финансовые цели. Достижение целей компании должно требовать напряжения сил всех ее организационных подразделений. То есть, чем больше усилий прилагает компания, тем эффективнее используются ресурсы и возможности и тем лучше результат. Компании нужны как краткосрочные, так и долгосрочные цели, причем достижение долгосрочных целей начинается сразу же. Поэтому необходимо устанавливать промежуточные показатели, помогающие контролировать продвижение к стратегическим целям.

Поставленные цели должны:

1. Придать смысл труду, создать мотивацию и мобилизовать энтузиазм большинства людей на предприятии.

2. Помочь в выработке критериев для установления целей.

Цели – это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.

Цели ставятся для: достижения постоянно высоких результатов организацией, контроля за развитием организации в избранном направлении.

Цели охватывают следующие аспекты:

1) развитие продукции и услуг;
2) развитие рынков;
3) развитие лидеров и прочего персонала;
4) административное развитие.

**Виды целей**

1. Экономические цели – это цели, выраженные в экономических показателях.

Показатели:

– отношение собственного капитала к суммарному;

– валовая прибыль;

– производительность труда.

2. Количественные цели – численность потребителей, их доля в совокупном населении или на рынке, количество проданных единиц товара.

3. Качественные цели определяют реакцию потребителей на предложение продукции или услуг предприятия, а также отношение людей в организации к качественным параметрам их рабочих мест.

4. Цели развития – это цели, которые ведут к созданию более эффективной организации.

С целями организации неразрывно связан уровень притязаний.

Уровень притязаний – это обозначение ориентиров и условий, выполнение которых необходимо для функционирования бизнеса, таких как окупаемость инвестиций, прирост доли на рынке, рационализация или позиция потребителей или занятых.

## 3.3. Кадровая концепция и стратегия

*Кадровая политика* – выбор руководителем своего отношения к персоналу, определение решений по кадровым вопросам.

Целями кадровой политики являются:

- Стабилизация людьми своих сил по собственному желанию.
- Определение выбора форм организационной структуры, систем управления, стиля руководства и программ подготовки.
- Создание структур, в которых заметно повышаются возможности работников управлять своей деятельностью, специальных форм контроля.
- Повышение компетентности людей.

Эволюция кадровой концепции представляет собой следующее развитие отношения организации к своим работникам:

1. Экономическая парадигма или использование трудовых ресурсов. Вместо человека в производстве рассматривалась лишь его функция – труд, измеряемый через затраты рабочего времени. Внутри организации хорошо развита функция организации труда и заработной платы, во главе угла – наилучшее использование рабочего времени. Ведущее место занимает техническая, а не управленческая подготовка людей на предприятии.

2. Организационная парадигма или:

– управление персоналом, когда в организации важными становятся такие функции как, поиск и подбор кадров; планирование карьерой руко-

водителя; оценка и аттестация работников аппарата управления; повышение квалификации работников.

– управление человеческими ресурсами, когда к перечисленным выше функциям добавляются: трудовая функция (выполнение должностных обязанностей); социальные отношения внутри организации; физическое и психическое состояние работников.

3. Гуманистическая парадигма или управление человеческим потенциалом. Человек – главный субъект организации и особый объект управления, который не может рассматриваться как ресурс. Организация существует для человека.

*Стратегия* – это генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели.

Стратегия для центральной плановой экономики – конкретный долгосрочный план для достижения конкретной долгосрочной цели. Выработка стратегии – нахождение идеи и составления долгосрочного плана.

Стратегия в настоящее время – долгосрочное направление развития организации, учитывающее сферу ее деятельности, внутреннюю и внешнюю среду, приводящее организацию и цели в соответствие. Долгосрочная задача, касающаяся поведения в среде, решение которой должно привести к достижению стоящих перед ней целей.

На выбор стратегии организации влияет ряд факторов, которые показаны на рис. 3.1.




Рис. 3.1. Факторы, влияющие на выбор стратегии

Критериями успешной стратегии являются следующие показатели:

– Соответствие среде – хорошая стратегия должна соответствовать условиям отрасли и конкуренции, рыночным возможностям и угрозам.

– Конкурентное преимущество – хорошая стратегия обеспечивает стабильное конкурентное преимущество. Чем сильнее конкурентное преимущество, обеспечиваемое стратегией, тем выше ее эффективность и отдача.

– Эффективность – хорошая стратегия многократно повышает эффективность работы компании. Лучше всего правильность выбора стратегии подтверждается улучшением двух показателей – прибыльностью и конкурентоспособностью.

ЧЕМ ЛУЧШЕ СТРАТЕГИЯ СООТВЕТСТВУЕТ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЕ КОМПАНИИ, ОБЕСПЕЧИВАЕТ КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО, ПОВЫШАЕТ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ, ТЕМ БОЛЬШЕ У НЕЕ ОСНОВАНИЙ ДОСТИЧЬ УСПЕХА

## Контрольные вопросы

1. Что включает в себя идеологическая основа компании?
2. Что представляет собой видение, миссия, стратегия фирмы?
3. Чьи интересы учитываются при разработке миссии?
4. Как и для чего устанавливаются цели компании?
5. Какими критериями характеризуется уровень притязаний руководства фирмы?
6. Для каких целей разрабатывается кадровая концепция фирмы?
7. Какие управленческие цели преследуют миссии?
8. Что следует из миссии организации? Что необходимо делать для их выполнения?
9. Каковы цели кадровой политики?
10. Назовите основные этапы эволюции кадровой концепции.

## Практическое задание

1. Представьте, что Вы создаете фирму, которая будет работать на российском рынке. Выпишите в произвольной форме ключевые моменты Вашей будущей миссии. *Примеры организаций*:

– Строительно-монтажный трест, занимающий лидирующие положение на рынке строительных предприятий газовой отрасли.

– Оптовая фирма, действующая в городе Пенза.

– Мастерская по ремонту иномарок, являющаяся филиалом зарубежной фирмы в Москве.

– Круглосуточный магазин в новом районе г. Пензы.

– Магазин в центре г. Пензы, специализирующийся на продаже фирменной джинсовой одежды.

– Сеть ресторанов для богатых слоев населения.

– Организация, занимающаяся продажей аудио- и видеотехники на российском рынке.

2. Сформулируйте цели подразделений компании, в которой Вы проходили управленческую практику.

## Рекомендуемая литература


1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. – Изд-во: Питер, 2011.
2. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2014.
3. Веснин В.Р. Стратегическое управление: учебник. – М.: Проспект, 2015.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. – 6-е изд. – М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2014.
5. Волкогонова О.Д., Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2014.
6. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2015.
7. Карлов Б. Деловая стратегия. Концепция, содержания, символы. – М.: Экономика, 2007.
8. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: справочное пособие. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – («Справочники «ИНФРА-М»).
9. Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента – («Сколково»). – М.: Альпина Пабл., 2013.
10. Томпсон А.А., Стрикленд А.Д. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: учебник. – М.: Вильямс, 2013.
11. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов. – М.: Дашков и К, 2014.

# РАЗДЕЛ 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

## 4. АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ФАКТОРОВ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ: АНАЛИЗ ОТРАСЛИ

4.1. Факторы внешней среды организации.
4.2. Методы анализа внешней среды организации.
4.3. Основные показатели анализа отрасли.
4.4. Модель пяти сил М. Портера.

Выживают не самые сильные и не самые умные особи, а те, кто быстрее всех приспосабливается к изменению среды.

*Чарльз Дарвин*

### 4.1. Факторы внешней среды организации

Объектом стратегического анализа является организационное окружение, которое представляет собой набор факторов внешней и внутренней среды, определяющих способность организации достигать поставленных целей (рис. 4.1). Менеджеры должны иметь ясное представление о структуре организационной среды, знать специфику составляющих ее компонент, владеть методами ее стратегического анализа с тем, чтобы своевременно и адекватно реагировать на происходящие изменения.

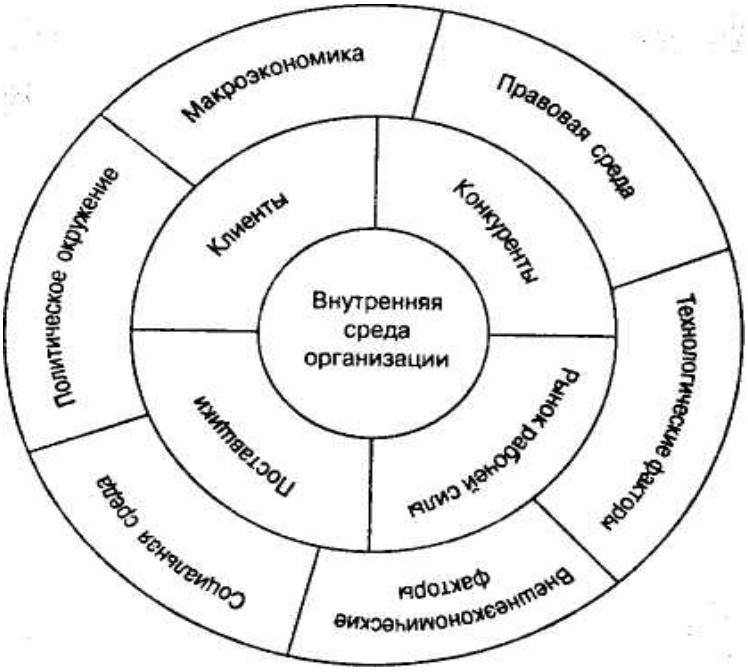



Рис. 4.1. Объекты стратегического анализа:
внутренняя среда (микросреда), ближайшее окружение (мезосреда)
и дальнее окружение (макросреда)

Внешняя среда организации рассматривается как совокупность факторов, оказывающих влияние на организацию или ее отдельные части, которые находятся за пределами организации.

В зависимости от диапазона и периодичности воздействия на организацию внешнюю среду можно разделить на макросреду (дальнее, общее окружение) и мезосреду (ближнее, отраслевое окружение).

**Макросреда** – это среда косвенного воздействия на организацию, включающая множество факторов, которые не касаются прямо краткосрочной деятельности организации, но могут оказывать влияние на ее долгосрочные решения. В составе макроокружения выделяют политические, экономические, правовые, научно-технические (технологические), социально-демографические, культурные, природно-климатические, экологические и другие факторы. Поскольку число возможных факторов косвенного воздействия достаточно велико, для упрощения анализа часто ограничиваются рассмотрением четырех основных групп факторов, исследование которых получило название СТЭП-анализа или PEST-анализа: политико-правовые, экономические, социокультурные, технологические факторы. Макроокружение создает общие условия, в которых функционируют организации, и, как правило, не имеет специфического характера применительно к отдельно взятой организации. Однако степень воздействия макросреды на разные организации различна, что связано как со спецификой осуществляемой организацией деятельности, так и с ее внутренним потенциалом.

**Мезосреда** – это часть внешней среды, с которой организация имеет конкретные и непосредственные взаимодействия. Современные концепции стратегического управления к данной среде относят все заинтересованные группы, которые прямо влияют на производственно-хозяйственную деятельность организации и испытывают на себе ее непосредственное влияние. Это, во-первых, поставщики необходимых для деятельности организации ресурсов (материальных, финансовых, трудовых), клиенты – потребители продукции, посредники – финансовые, торговые, маркетинговые, государственные экономические структуры, во-вторых, это конкурирующие организации' и так называемые контактные аудитории – СМИ, общественные организации, местное сообщество и др., которые оказывают существенное влияние на формирование имиджа организации. Следует отметить, что организация находится под постоянным воздействием данных групп, но и сама может оказывать на них существенное влияние.

**К внутренней среде** организации относятся все факторы, которые находятся в пределах организации и оказывают постоянное и непосредственное воздействие на ее функционирование. С точки зрения функционального подхода выделяют следующие основные области стратегического анализа внутренней среды: маркетинг, производство, финансы, управление персоналом, общее управление.

Важной составляющей стратегического анализа является синтез полученных данных о различных составляющих организационного окружения, установление взаимосвязей между внешними и внутренними факторами.

Совместное рассмотрение факторов внешней и внутренней сред служит основой для выработки целей и стратегии организации, в наибольшей степени учитывающей открывающиеся возможности во внешней среде, адекватно реагирующей на возникающие угрозы, наиболее полно использующей внутренний потенциал организации.

## 4.2. Методы анализа внешней среды организации

Существует большое количество методов анализа внутренней и внешней среды организации.

В этом параграфе данной главе рассмотрим методы анализа макро среды организации.

**PEST-анализ**. PEST-анализ – это инструмент, предназначенный для выявления политических (Policy), экономических (Economy), социальных (Society), технологических (Technology) аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию компании. Политика изучается потому, что она регулирует власть, которая в свою очередь определяет среду компании и получение ключевых ресурсов для её деятельности. Основная причина изучения экономики это создание картины распределения ресурсов на уровне государства, которая является важнейшим условием деятельности предприятия. Не менее важные потребительские предпочтения определяются с помощью социальной компоненты PEST-анализа. Последним фактором является технологическая компонента. Целью её исследования принято считать выявление тенденций в технологическом развитии, которые зачастую являются причинами изменений и потерь рынка, а также появления новых продуктов.

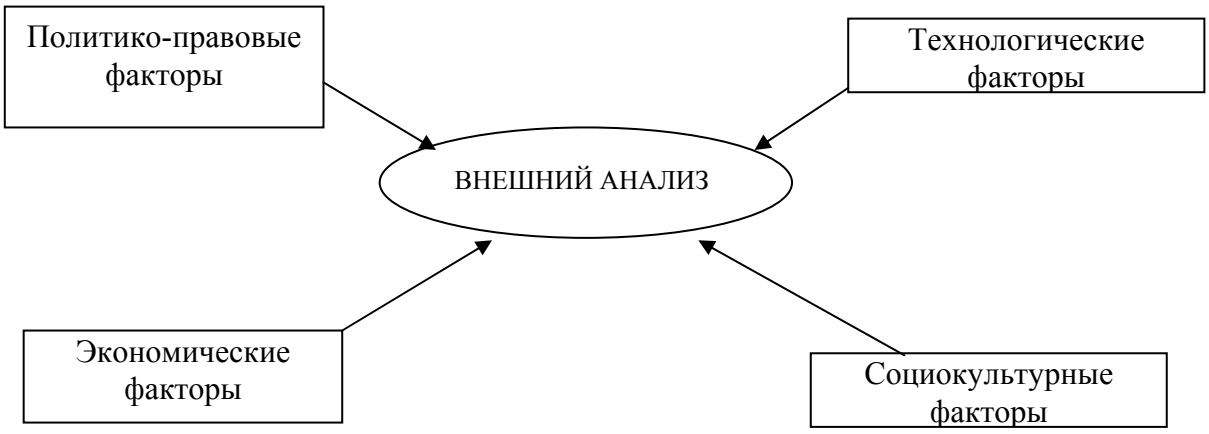



Рис. 4.2. Основные направления анализа факторов макросреды (PEST анализ)

Основные положения PEST-анализа:

- Стратегический анализ каждой из четырех указанных компонент должен быть достаточно системным, так как все эти компоненты тесным и сложным образом взаимосвязаны.
- Нельзя полагаться только на эти компоненты внешней среды, так как реальная жизнь значительно шире и многообразнее.
- PEST-анализ не является общим для всех организаций, так как для каждой из них существует свой особый набор ключевых факторов.

**Профиль среды**. Для анализа среды может быть применен метод составления ее профиля. Данный метод удобно применять для составления профиля отдельно макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды. С помощью метода составления профиля среды удается оценить относительную значимость для организации отдельных факторов среды.

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

- важности для отрасли по шкале: 3 – большая, 2 – умеренная, 1 – слабая;
- влияния на организацию по шкале: 3 – сильное, 2 – умеренное, 1 – слабое, 0 – отсутствие влияния;
- направленности влияния по шкале: +1 – позитивная, –1 – негативная.

Далее все три экспертных оценки перемножаются и получается интегральная оценка, показывающая степень важности фактора для организации. По этой оценке руководство может заключить, какие из факторов среды имеют относительно более важное значение для их организации и, следовательно, заслуживают самого серьезного внимания при разработке стратегии, а какие факторы заслуживают меньшего внимания.

**Метод взвешивания каждого фактора**. Другим вариантом анализа внешней среды через составление перечня внешних опасностей и возможностей организации является метод взвешивания каждого фактора (для измерения значимости каждого фактора для конкретной организации).

Взвешивание фактора осуществляется от +5 (очень положительное) через 0 (нейтральное) к –5 (очень отрицательное). Воздействие фактора – от +50 (сильное воздействие, возможность) через 0 (отсутствие воздействия, нейтральное) к –50 (сильное воздействие, серьезная опасность).

Наиболее благоприятные возможности обеспечиваются технологической мощью организации, наибольшая опасность заключается в конкуренции со стороны зарубежных фирм.

После анализа перечня руководство должно провести оценку сильных и слабых сторон организации. При этом оно должно иметь полное пред-

ставление о внутреннем потенциале и о недостатках организации, а также о внешних проблемах.

**SLEPT-анализ**. SLEPT-анализ является разновидностью PEST-анализа. SLEPT-анализ выявляет наиболее значимые положительно и отрицательно влияющие факторы макросреды, используя актуальные сведения о состоянии 5 групп факторов макросреды: социальные; правовые; экономические; политические; технологические.

Изучение социальной компоненты макроокружения направлено на то, чтобы уяснить влияние на бизнес таких социальных явлений и процессов, как: отношение людей к работе и качеству жизни; разделяемые людьми ценности; демографические структуры общества, рост населения, уровень образования, мобильность людей или готовность к перемене места жительства и т.п. Значение социальной компоненты очень важно, так как она является всепроникающей, влияющей как на другие компоненты макроокружения, так и на внутреннюю среду организации. Социальные процессы изменяются относительно медленно. Однако если происходят определенные социальные изменения, то они приводят ко многим очень существенным изменениям в окружении организации. Поэтому организация должна серьезно отслеживать возможные социальные изменения.

Анализ правового регулирования, предполагающий изучение законов и других нормативных актов, устанавливающих правовые нормы и рамки отношений, дает организации возможность определить для себя допустимые границы действий во взаимоотношениях с другими субъектами права и приемлемые методы отстаивания своих интересов. Изучение правового регулирования не должно сводиться только к изучению содержания правовых актов. Важно обращать внимание на такие аспекты правовой среды, как действенность правовой системы, сложившиеся традиции в этой области и процессуальная сторона практической реализации законодательства.

Изучение экономической компоненты макроокружения позволяет понять то, как формируются и распределяются ресурсы. При изучении экономической компоненты важно обращать внимание на такие факторы, как общий уровень экономического развития, добываемые природные ресурсы, климат, тип и уровень развитости конкурентных отношений, структура населения, уровень образованности рабочей силы и величина заработной платы.

Политическая составляющая макроокружения должна изучаться в первую очередь для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику. Изучение политической компоненты должно концентрироваться на выяснении того, какое отношение у правительства существует по отношению к различным отраслям экономики и регионам страны, какие изме-

нения в законодательстве и правовом регулировании возможны в результате принятия новых законов и новых норм, регулирующих экономические процессы, при этом важно уяснить: насколько стабильно правительство, насколько оно в состоянии проводить свою политику, какова степень общественного недовольства и насколько сильны оппозиционные политические структуры, чтобы, используя это недовольство, захватить власть.

Анализ технологической компоненты позволяет своевременно увидеть те возможности, которые развитие науки и техники открывает для производства новой продукции, для усовершенствования производимой продукции и для модернизации технологии изготовления и сбыта продукции, прогресс науки и техники несет в себе огромные возможности и не менее огромные угрозы для фирм. Многие организации не в состоянии увидеть открывающиеся новые перспективы, так как технические возможности для осуществления коренных изменений преимущественно создаются за пределами отрасли, в которой они функционируют. Опоздав с модернизацией, они теряют свою долю рынка, что может привести к крайне негативным последствиям для них.

Проведенный анализ показывает, что наибольшую положительную оценку имеет политическая сфера (хотя и не самую высокую), что характеризует наиболее благоприятное воздействие с ее стороны на отрасль строительства. Следующей по положительному воздействию следует социальная сфера, которая характеризуется оценкой 1,9, что обусловливает, скорее, недавнюю стабилизацию в сфере. Состояние экономической сферы характеризуется отрицательным значением. Состояние технологической сферы на данном этапе экономического развития находится в тяжелом положении, что очень пагубно сказывается на развитии строительного бизнеса России. Что касается правовой сферы, то ее состояние оценивается практически самой низкой оценкой, что выявляет очевидные проблемы для строительного бизнеса со стороны правовой защищенности.

## 4.3. Основные показатели анализа отрасли

На этапе стратегического анализа высшее руководство отслеживает наиболее важные для будущего корпорации факторы, называемые стратегическими факторами.

**Стратегические факторы –** это направления развития внешней среды, которые, во-первых, имеют высокую вероятность реализации и, во-вторых, высокую вероятность влияния на функционирование предприятия.

Анализ стратегических факторов внешней среды делится на отраслевой и конкурентный анализ.

Целью отраслевого анализа является определение привлекательности отрасли и отдельных товарных рынков внутри отрасли. Кроме того, такой

анализ позволяет понять структуру и динамику отрасли, характерные для нее возможности и угрозы, определить ключевые факторы успеха отрасли и с учетом этого разрабатывать стратегию поведения предприятия на рынке.

**Хозяйственная отрасль** – это совокупность предприятий, производящих и распределяющих аналогичные товары или услуги, которые конкурируют на одном потребительском рынке. Отрасль охватывает производство, распределение и потребление определенных товаров/услуг.

Отрасли сильно различаются между собою, и методика анализа должна это учитывать. Конструкция отраслевого и конкурентного анализа должна позволить получить ответы на следующие вопросы:

- Какие экономические характеристики имеют главное значение для отрасли?
- Что является движущей силой изменений в отрасли и какое влияние они имеют?
- Какие конкурентные силы действуют в отрасли и насколько они сильны?
- Какие компании занимают сильные/слабые конкурентные позиции?
- Кто будет действовать в дальнейшем в конкуренции сходным образом?
- Какие ключевые факторы будут определять конкурентный успех или поражение?
- Насколько привлекательна отрасль в перспективе получения прибыли выше средней?

К основным показателям анализа отрасли относятся:

✓ реальный и потенциальный размер отрасли;
✓ перспективы роста отрасли и стадии ее жизненного цикла;
✓ структура и масштабы конкуренции;
✓ структура отраслевых издержек;
✓ система сбыта продукции;
✓ тенденции развития отрасли;
✓ ключевые факторы успеха.

Знание **размера отрасли** важно для оценки инвестиций, определений доли рынка конкурентов. Анализ возможностей роста облегчает определение рыночного потенциала отрасли.

**Отраслевой рост.** Необходимо определить направления роста и *стадии жизненного цикла* отрасли и отдельных товарных рынков (растущие, зрелые отрасли, отрасли, переживающие спад).

Силы конкуренции, действующие на фирму в отрасли, эволюционируют в течение жизненного цикла отрасли.

Быстрый рост отрасли ослабляет конкурентные силы. На этой стадии имеются благоприятные возможности для экспансии и захвата рыночных сфер.

Угроза конкуренции, особенно ценовой, возрастает в период замедления роста.

В стадии зрелости угрозы конкуренции спадают и имеется возможность ограничить ценовую конкуренцию за счет согласия ценовых лидеров. Поэтому в этой стадии наблюдается относительно высокая прибыльность. Неценовая конкуренция может играть большую роль на этой стадии и она важна для компаний, использующих преимущества дифференциации продукции. Ситуация меняется в стадии спада. Конкуренция особенно растет, если высоки барьеры выхода, прибыль падает и существенна опасность ценовой войны.

**Структура и масштабы конкуренции.** Привлекательность и прибыльность отрасли зависят от ее структуры, которая, по М. Портеру, определяется рядом составляющих:

1. Интенсивность и вид конкуренции в отрасли.
2. Возможности появления новых конкурентов.
3. Угроза появления товаров-заменителей.
4. Возможности покупателей диктовать свои условия.
5. Возможности поставщиков диктовать свои условия.

**Структура отраслевых издержек.** Здесь изучается, из каких издержек складывается себестоимость продукции в отрасли. Одной из задач отраслевого анализа является выяснение, существует ли в отрасли *эффект обучения и эффект масштаба.* Целесообразным будет проведение сравнительной оценки издержек по всей цепочке создания стоимости.

Эффект обучения может быть отражен на опытной кривой (рис. 4.3).

Если предприятие накапливает опыт производства продукции, то его реальные затраты без учета инфляции будут уменьшаться предсказуемыми темпами. Основными причинами существования опытной кривой являются обучение персонала предприятия, технологические улучшения производства, изменение конструкционных особенностей продукции.

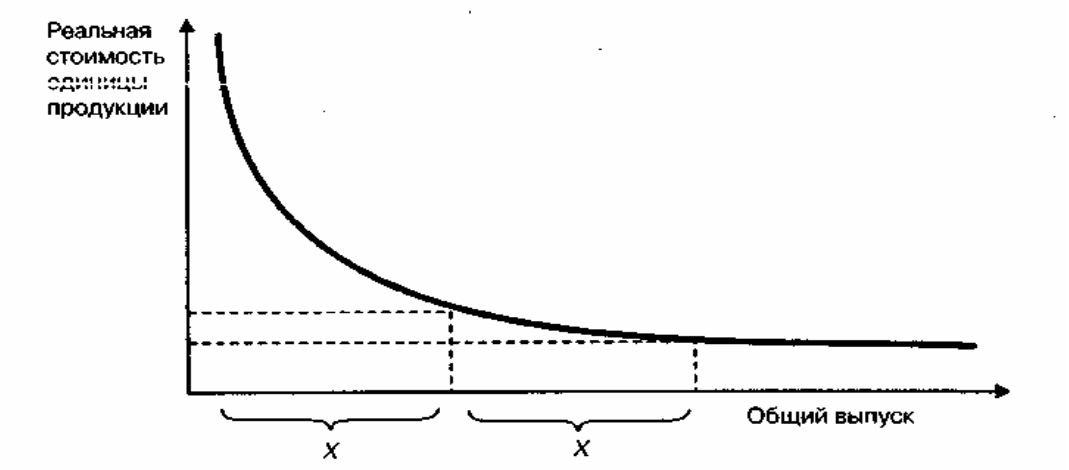



Рис. 4.3. Опытная кривая: реальная стоимость единицы продукции приводится без учета инфляции

Кривая опыта (обучение) – это графическое отображение закона опыта, который гласит: «издержки на единицу продукции при получении добавленной стоимости применительно к стандартному товару, измеренные в постоянных денежных единицах, уменьшаются на фиксированный процент при каждом удвоении продукции». Анализ кривой опыта показал, что темп снижения издержек на единицу товара варьируется от отрасли к отрасли: для автомобильной промышленности он равен 12 %, для сталелитейной промышленностей и самолетостроения – 20 %, для производства полупроводников – 40 %. Закон опыта был выведен в конце 1960-х г. Бостонской консалтинговой группой[2].

**Система сбыта продукции.** На данном этапе анализируется, какие каналы сбыта преобладают в отрасли, их стоимость, существуют ли альтернативные каналы сбыта, кто ими владеет.

**Тенденции развития отрасли.** Важно понять, какие факторы определяют изменения отрасли, в каком направлении она развивается.

## 4.4. Модель пяти сил М. Портера

Для анализа структуры и масштабов конкуренции в отрасли М.Портер предложил использовать модель 5 сил (рис. 4.4).

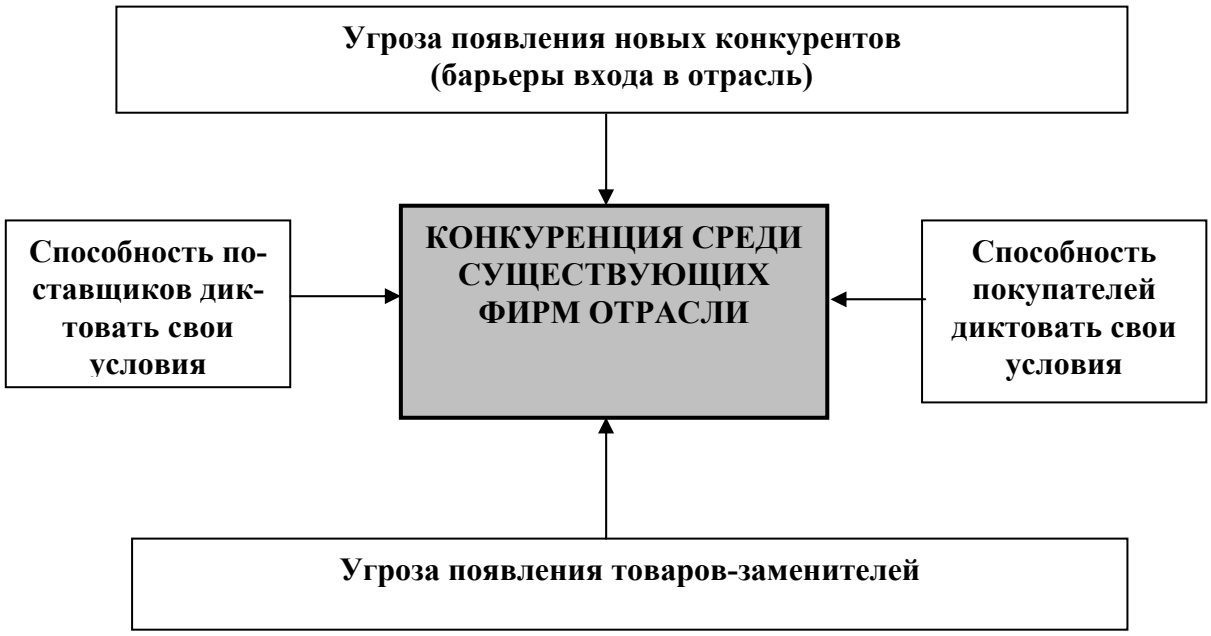



Рис. 4.4. Модель анализа конкуренции М. Портера

1. **Интенсивность конкуренции среди существующих предприятий** зависит от множества факторов: числа фирм и их размеров; специфики

[2] Боумен К. Основы стратегического менеджмента: пер. с англ. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.

продукции; характера спроса и перспектив развития отрасли; затрат, связанных с переключением потребителей с одного поставщика на другого; наличия барьеров выхода из отрасли и т.д.

Конкуренция становится наиболее жесткой, когда:

- растет число фирм-конкурентов при постепенном выравнивании их размеров и потенциала;
- замедляется рост спроса на данный товар;
- когда конкурирующие фирмы вынуждены резко снижать цены с тем, чтобы увеличивать объемы продаж;
- когда товары и услуги становятся настолько похожи, что все решает фактор цены;
- когда выход из отрасли обходится фирме дороже, чем продолжение деятельности и дальнейшее участие в конкурентной борьбе;
- когда мощные компании из других отраслей приобретают убыточные фирмы данной отрасли и предпринимают активные действия по их превращению в основных игроков отрасли.

2. **Возможности появления новых конкурентов в отрасли** зависят от так называемых барьеров входа в отрасль (стоимости входа в отрасль). Барьеры входа в отрасль – это совокупность экономических, технологических и институциональных условий и параметров, с одной стороны, позволяющих существующим фирмам в отрасли в долгосрочном периоде устанавливать цены выше минимальных средних издержек производства и доводить свой продукт до потребителя без стимулирования потенциальных конкурентов к входу на рынок, а с другой – препятствующих потенциальным новичкам отрасли получить прибыль в таком же объеме, в каком ее получают укоренившиеся фирмы до входа.

Выделяют четыре типа отраслей по высоте и эффективности барьеров входа:

1. Рынки со свободным входом: уже действующие на рынке фирмы не обладают никакими преимуществами по сравнению с потенциальными конкурентами. На ранках со свободным входом обеспечивается полная мобильность ресурсов, цена в отрасли устанавливается на уровне предельных издержек.

2. Рынки с неэффективными барьерами входа: фирмы, действующие в отрасли, могут с помощью различных методов ценовой и неценовой политики препятствовать входу фирм-аутсайдеров, однако такая политика не будет для них предпочтительнее политики получения прибыли в краткосрочном периоде.

3. Рынки с эффективными барьерами входа: возможность препятствовать входу новых фирм сочетается с предпочтительностью такого рода политики для фирм, действующих в отрасли.

4. Рынки с блокированным входом: вход новых фирм на рынок полностью блокирован старыми фирмами и в краткосрочном и в долгосрочном периодах.

Имеется три основных источника таких барьеров:

– лояльность к торговой марке покупателей (входящие компании должны перекрыть это значительными инвестициями);

– абсолютное преимущество по издержкам (более низкие издержки производства обеспечивают существующим компаниям существенные преимущества, которые трудно достичь новым компаниям);

– экономия на масштабе (это преимущество ассоциируется с большими компаниями). Она связана со снижением издержек при массовом производстве стандартизированной продукции, скидками при больших закупках сырья, материалов и комплектующих, снижением удельных расходов на рекламу и т.д. Все это создает значительные трудности для компаний, начинающих производство.

Барьерами входа в отрасль могут быть:

– приверженность покупателей торговой марке;

– доступ к каналам сбыта;

– эффект экономии на масштабе производства;

– переходные затраты (одноразовые затраты, связанные со сменой поставщика);

– трудность доступа к производственному опыту, действие кривой обучения;

– объем необходимых капиталовложений;

– привилегированный доступ к ограниченным ресурсам;

– политика правительства, направленная на защиту отрасли через требование лицензирования, введение импортных пошлин, ограничение доступа к источникам сырья и т.д.

Исследователи выделяют структурно-технологические и поведенческие барьеры. Значимость структурно-технологических барьеров определяется свойствами и параметрами используемой в соответствующих отраслях технологии. Группа поведенческих барьеров включает барьеры, возникающие вследствие взаимодействия экономических агентов, их рыночного поведения[3].

Также выделяют стратегические и нестратегические барьеры. Нестратегические барьеры порождены объективными характеристиками отраслевого рынка, связанными с технологией производства, характером предпочтений потребителей, динамикой спроса, иностранной конкуренцией и др. Другой тип барьеров – барьеры, вызванные стратегическим поведением фирм, действующих на рынке (стратегическое ценообразование, ограничи-

[3] Лукьянов С., Кисляк Н. Входные барьеры: важнейший инструмент политики ограничения конкуренции на российских рынках. Современная конкуренция. 2009. №1(13). С. 54–71. С. 58.

вающее вход потенциальных конкурентов в отрасль, стратегическая политика в области расходов на исследования, инновации и патенты, вертикальная интеграция и дифференциация продукта и др.

Типология отраслевых барьеров входа, учитывающая их одновременное деление на структурно-технологические и поведенческие, а также на нестратегические и стратегические, представлена в табл. 4.1.

Таблица 4.1

Классификация отраслевых входных барьеров[4]

| Типы барьеров | Нестратегические | Стратегические |
|---|---|---|
| Структурно-технологические | – экономия на масштабе производства<br>– абсолютное преимущество в издержках<br>– специфичность активов<br>– потребность в капитале<br>– избыточные мощности<br>– технологический уровень (разрыв)<br>– доступ к дистрибьюторским сетям | – продуктовая дифференциация<br>– вертикальная интеграция торговые марки<br>– продуктовые и процессные патенты |
| Поведенческие | – государственные лицензии и государственная политика<br>– контроль над стратегическими ресурсами<br>– расходы на НИОКР<br>– культурные различия<br>– плотность (компактность) продуктового пространства | – лимитирующее ценообразование<br>– реклама<br>– исследования и разработки;<br>– неполнота и асимметрия информации<br>– инвестиционные риски<br>– издержки оперирования на зарубежных рынках |

3. **Угроза появления товаров-заменителей** зависит от цены производства заменителей и готовности покупателей принять такую замену. *Примером может служить замена натуральной кожи на кожзаменитель в производстве сумок, обуви*. Наличие этого фактора конкуренции приводит к появлению в отрасли некоторого потолка цен, при котором покупатели переориентируются на товары-заменители.

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

**Влияние поставщиков велико, когда:**

- поставки данного товара так или иначе важны для покупателя;
- доминируют несколько компаний;

[4] Авраменко Е.С., Лукьянов С.А. Отраслевые барьеры входа и международный трансферт технологии в условиях глобализации мировой экономики. Екатеринбург: Изд-во Уральского университета, 2005. С. 90–117.

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

В этом случае возможная стратегия – интеграция с поставщиками (так называемая *обратная интеграция).*

5. Возможности покупателей или поставщиков договориться между собой могут существенно уменьшить прибыль, получаемую отраслью.

**Влияние покупателей велико в случае:**

✓ когда покупателей мало, а закупают они много;

✓ когда объем закупок покупателя соизмерим с объемом всей продаваемой продукции;

✓ когда продукция стандартизована;

✓ имеется много альтернативных поставщиков;

✓ покупатели хорошо информированы;

✓ когда низки переходные затраты;

✓ если данный товар не является для покупателя важным приобретением;

✓ когда покупатели имеют возможность *прямой интеграции* и налаживания собственного производства продукции.

Перспективная стратегия в этой ситуации – интеграция участников рынка.

Если действие всех пяти сил на рынке является достаточно ощутимым, то можно предположить, что независимо от вида производимой продукции и услуг уровень прибыли в данной отрасли будет относительно низким.

И наоборот, слабое действие пяти сил позволяет повысить уровень цен и достичь уровня прибыли выше среднего по отрасли.

Анализ пяти сил был усовершенствован последователями Портера, предложившими шестую силу. Это так называемые дополнительные схемы – зависимость бизнеса от компаний, чьи продукты работают взаимодополнительно, т.е. по принципу синергии. В современном бизнесе значение шестого фактора неуклонно растет. В качестве примера можно привести синергетическую связь между компаниями Microsoft и Intel[5].

Совокупность составляющих конкуренции в конечном итоге определяет возможность получения прибыли в отрасли, или дохода на инвестиции. Ориентиром для инвесторов может служить уровень доходности государственных ценных бумаг. Если прибыль в отрасли выше доходности государственных ценных бумаг, то отрасль становится привлекательной для

[5] Дурлав Дез. Избранные концепции бизнеса. Теории, которые изменили мир: пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007. 336 с. С. 197.

инвесторов и компаний, которые готовы войти в эту отрасль либо вложить средства в существующие предприятия.

Итогом проведения отраслевого анализа является определение ключевых факторов успеха отрасли. ***Ключевые факторы успеха (КФУ)*** *– это факторы, овладение которыми приводит к усилению конкурентных позиций предприятия.*

Ключевые факторы успеха еще называют корневыми компетенциями, то есть это знания, умения и связи фирмы, позволяющие ей добиваться стратегического преимущества на одном или нескольких рынках.

Корневые компетенции или КФУ имеют три основные характеристики:

1. Они должны иметь возможность создавать особую ценность для потребителей.

2. Их сложно воспроизвести фирмам-конкурентам.

3. Они могут быть применены к действиям фирмы на различных рынках.

В основе КФУ могут лежать разные сферы деятельности предприятия: НИОКР, маркетинг, производство, финансы, управление и т.п. На практике КФУ могут иметь разнообразные формы: это может быть квалифицированный персонал, низкая себестоимость продукции, высокая доля рынка, эффективная реклама, имидж предприятия и т.д.

Ключевые факторы успеха меняются по стадиям жизненного цикла отрасли. Например, на стадии роста для отраслей, производящих промышленные товары, важна технология, инновации, на стадии зрелости – маркетинг, сервис. Для отраслей, выпускающих потребительские товары, на стадии роста важны маркетинг, каналы сбыта, на стадии зрелости преобладают производственные проблемы.

## Контрольные вопросы

1. Что представляет собой внешняя среда?
2. Какие существуют методы анализа внешней среды? Какова их цель?
3. Что представляет собой PEST-анализ?
4. Какие возможности и угрозы могут возникнуть для предприятия?
5. Какие бывают типы внешнего окружения?
6. Что такое отраслевой анализ?
7. Каковы основные направления анализа отрасли?
8. Охарактеризуйте внешнюю среду организации, на которой вы проходили управленческую практику с точки зрения экономических, политических, демографических, социальных и научно-технических факторов.
9. Какие тенденции развития Вашей организации можно рассматривать как возможности, а какие – как угрозы?

## Практические задания

Охарактеризуйте внешнюю среду организации, на которой вы проходили управленческую практику с точки зрения экономических, политических, демографических, социальных и научно-технических факторов.

Провести анализ внешней среды организации, на которой Вы проходили управленческую практику, по методу 5 сил.

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

а) крупные капиталовложения;

б) низкая себестоимость производства;

в) патенты;

г) высокая квалификация персонала.

Определите для хорошо знакомого Вам предприятия, какие субъекты рыночной деятельности являются для него:

а) поставщиками;

б) посредниками;

в) конкурентами;

г) клиентами;

д) предприятиями, производящими товары-заменители.

5. В разных направлениях деятельности предприятия (маркетинг, производство, персонал, финансовые возможности, управление) выделить ключевые факторы успеха, оценить их по важности и силе влияния на эффективность работы организации. Подвести итоги и сделать выводы.

## Рекомендуемая литература

1. Авраменко Е.С., Лукьянов С.А. Отраслевые барьеры входа и международный трансферт технологии в условиях глобализации мировой экономики. – Екатеринбург: Изд-во Уральского университета, 2005. – С. 90–117.

2. Ансофф И. Стратегический менеджмент. – Изд-во: Питер, 2011.

3. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2014.

4. Веснин В.Р. Стратегическое управление: учебник. – М.: Проспект, 2015.

5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. – 6-е изд. – М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2014.

6. Волкогонова О.Д., Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2014.

7. Грант Р. Современный стратегический анализ. – СПб.: Питер, 2012.

8. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2015.

9. Карлов Б. Деловая стратегия. Концепция, содержания, символы. – М.: Экономика, 2007.

10. Лукьянов С., Кисляк Н. Входные барьеры: важнейший инструмент политики ограничения конкуренции на российских рынках. – Современная конкуренция. – 2009. – №1(13). – С. 54–71. – С. 58.

11. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: справочное пособие. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – («Справочники «ИНФРА-М»).

12. Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента – («Сколково»). – М.: Альпина Пабл., 2013.

13. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина Паблишер, 2011.

14. Сазыкина О.А. Современный стратегический анализ: методы и технологии. – Пенза: ПГУАС, 2013.

15. Томпсон А.А., Стрикленд А.Д. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: учебник. – М.: Вильямс, 2013.

16. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов. – М.: Дашков и К, 2014.

# 5. АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ФАКТОРОВ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ: АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОВ И ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

5.1. Стратегические группы конкурентов. Построение позиционной карты конкурентов.
5.2. Направления и источники информации для анализа конкурентов.
5.3. Анализ потребителей. Сегментация потребителей: признаки и критерии сегментации.

Когда голос перемен слышен и глухому, поздно начинать исследование среды.

*Кеннет Эндрюс, профессор Гарвардской школы бизнеса*

## 5.1. Стратегические группы конкурентов. Построение позиционной карты конкурентов

Важность наблюдения за деятельностью конкурентов определяется тем, что это в некотором смысле зеркальное отображение собственной деятельности предприятия.

При анализе конкурентов важны следующие факторы:

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

Предложенная М. Портером идея выделения *стратегических групп конкурентов* полезна тогда, когда отрасль состоит из нескольких групп конкурентов, причем каждая из них занимает четко различаемую покупателями, отличную от других позицию на рынке.

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

Компании в одной стратегической группе могут объединяться по разным признакам: широте диапазона продуктов, методам использования каналов товародвижения, идентичным технологическим подходам, степени вертикальной интеграции, характеру сервиса и технологического обслуживания, предназначению аналогичных продуктов для аналогичных покупателей, качеству продуктов, ценообразованию.

Отрасль может содержать одну стратегическую группу с идентичным стратегическими подходами к рынку. Другим пределом является наличие в отрасли многих стратегических групп.

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

Установить стратегическую группу – значит определить границы, которые отделяют одну группу от другой. Такими границами могут быть размер предприятий, дифференциация товаров, специализированная рабочая сила, уникальные технологии, наличие патентов и т.д.

Построение позиционной карты представляет собой последовательность следующих шагов:

1. Выбрать размерность – весомые характеристики, позволяющие дифференцировать различные предприятия в отрасли. В данном случае такими характеристиками являются цена и качество продукции.

2. На основе предварительного исследования и анализа классифицировать предприятия в соответствии с заданными характеристиками.

3. Предприятия со схожими характеристиками объединить в стратегические группы. Размер круга, изображающего каждую группу, может отражать объем продаж группы.

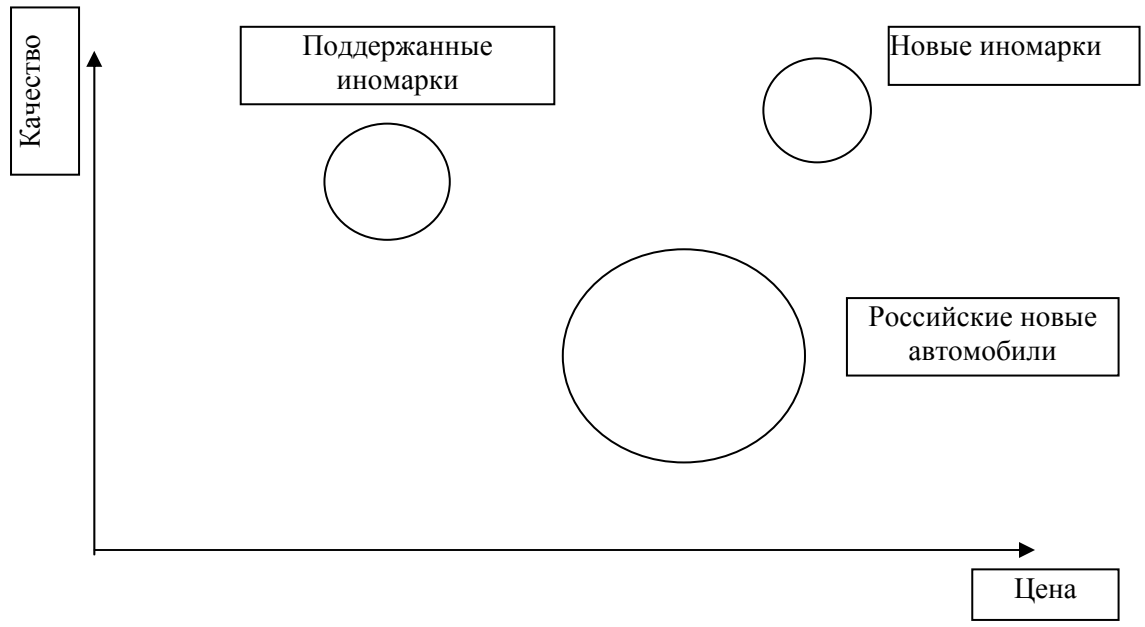



Рис. 5.1. Позиционная карта продавцов автомобилей на российском рынке

Обычно анализ стратегических групп конкурентов проводится в дополнение к общему анализу отрасли. Какие **выводы** можно сделать на основе этого анализа:

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

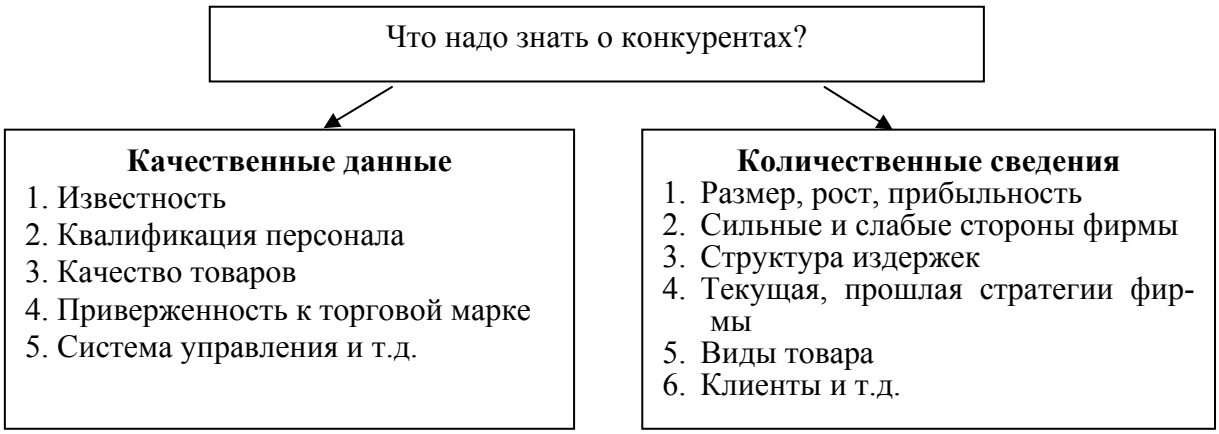
2. Фирмы в различных стратегических группах будут иметь разные конкурентные преимущества и потенциальную прибыльность. Часто они испытывают различную степень угрозы со стороны товаров-заменителей.

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

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

## 5.2. Направления и источники информации для анализа конкурентов

Что надо знать о своих ближайших конкурентах? Выделяют количественные, или **фактические сведения** и качественные, или **оценочные данные**.




Практически деятельность конкурентов анализируется по тем же направлениям, что и собственная деятельность предприятия. Источники информации могут быть самые разные:

Источниками информации для анализа деятельности конкурентов являются:

– статистические данные;

– прайс-листы;

– средства массовой информации;

– каталоги, проспекты, выставочные экземпляры, другие рекламные материалы;

– годовые отчеты фирм, мнения экспертов и покупателей, вплоть до промышленного шпионажа.

Хорошее знание конкурентов позволяет не только вырабатывать меры конкурентной борьбы, но и вести определенную согласованную политику на рынке, поскольку прямая конкуренция всегда разорительна для фирм. По М. Портеру, «хорошие» конкуренты обычно соблюдают неписаные отраслевые правила, поддерживают статус-кво, избегают агрессивных ценовых изменений.

## 5.3. Анализ потребителей. Сегментация потребителей: признаки и критерии сегментации

Анализ потребителей призван дать ответ на три группы стратегических вопросов: сегментация рынка, мотивация потребителей и выявление их неудовлетворенных нужд и потребностей.

**Сегментация рынка (кто?).**

- Кто покупает и использует товары или услуги предприятия? Большинство предприятий ориентировано на несколько категорий покупателей, и каждая из них имеет свои потребности, ожидания и предпочтения, *свое покупательское поведение*.
- Кто самый крупный покупатель? (Правило Парето гласит, что 20 % покупателей делают 80 % всех покупок.) Это значит – кому уделяем внимание.
- Кто является потенциальным потребителем среди тех, кто в настоящее время не покупает товар? (или покупает у конкурентов)
- Как сегментировать рынок? Каково текущее состояние рынка и перспективы его развития (как изменится сегментирование)? Критерии – схожая клиентская политика.

**Мотивация потребителей (почему?).**

- Каковы мотивы покупки и потребления товара?
- Каковы потребительские предпочтения, обычаи, мода?
- Каковы вероятные изменения мотивации потребителей?

Исследование мотивов покупки предполагает определение ценности продукта для потребителя. Покупатель приобретает не продукт, а возможность удовлетворения определенной потребности, своеобразную ценность, в качестве которой может выступать престиж и мода, комфорт и безопасность, репутация фирмы и уровень обслуживания и масса других факторов.

Производитель должен стремиться определить, в чем заключается ожидаемая ценность товара для разных групп покупателей.

Ошибка менеджеров может заключаться в том, что они думают, будто знают ответ. Часто считается, что ценность – это качество продукции и ее цена. Однако что касается цены товара, то здесь не все так просто.

Мировая практика менеджмента имеет немало примеров, когда фирма повышала цену на свою продукцию и тем самым увеличивала сбыт. Поэтому важнейшая задача менеджмента заключается в расчете такой цены, которая соответствует ценности продукта для покупателя.

**Отношение покупателей к товару.** Здесь фирмы должны искать ответы на такие вопросы:

- Удовлетворены ли потребности покупателей?
- Существуют ли проблемы у потребителей?
- Существует ли приверженность к товару/марке?
- Каковы издержки переключения на товар конкурентов или товар-заменитель? (они могут быть даже отрицательными).

Основным источником информации о потребителях являются сами потребители. Поэтому необходим постоянный контакт с ними (беседы, личные контакты, опросы), тем более что вкусы, пожелания, мотивы обращения к покупателям и потребительские ожидания меняются со временем.

Практика свидетельствует, что поведение покупателей существенно различается в зависимости от дохода, возраста и многих других факторов. Поэтому целесообразно проводить *сегментацию рынка,* т.е. делить его на отдельные сегменты. Чаще всего рынок делят на группы покупателей со схожими признаками, хотя можно сегментировать сам товар и конкурентов.

Можно выделить несколько основных целей сегментации рынка:

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

2. Улучшить понимание изучаемого явления.

3. Повысить эффективность маркетинговых мероприятий.

Признак сегментации – показатель способа выделения данного сегмента на рынке. Выделяют следующие признаки сегментации (табл. 5.1).

Критерии сегментации – показатели того, насколько верно фирма выбрала тот или иной сегмент:

- ✓ емкость сегмента;
- ✓ доступность сегмента;
- ✓ информационная насыщенность сегмента;
- ✓ существенность;
- ✓ устойчивость;
- ✓ прибыльность;
- ✓ шансы на успех в конкурентной борьбе.

Анализ внешней среды предприятия должен проводиться службой маркетинга. Наличие систем маркетинговой информации на предприятии, которая обязательно включает процедуры слежения за конкурентами, является ключевым фактором успеха практически любого предприятия.

## Контрольные вопросы

1. Что такое конкурентное преимущество фирмы?

2. Каковы источники конкурентных преимуществ?

3. Что представляет собой метод построения карты стратегических групп?

4. Какие цели преследуют конкуренты?

5. Приведите пример хорошо работающей фирмы любой отрасли. Что, по вашему мнению, является факторами успеха данной фирмы?

6. Обоснуйте, почему надо изучать конкурентов. Всегда ли надо изучать конкурентов?

7. Дайте понятие стратегической группы конкурентов.

Таблица 5.1

Признаки сегментации

| Признак | Переменные сегментирования | Типичное деление |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
| *Географический* | Регион<br>Область<br>Район<br>Размер города или населенного пункта<br>Плотность<br>Климат | Западная Сибирь, Урал и т.п.<br>Московская, Рязанская, Тульская и др.<br>Кузнецкий, Лунинский и т.д.<br>Менее 5000, 5000–49999 и более жителей<br>Город, пригород, сельская местность<br>Северный, южный |
| *Демографический* | Возраст<br>Пол<br>Размер семьи<br>Состав семьи<br>Жизненный цикл семьи<br>Уровень доходов в месяц на душу<br>Род занятий<br>Образование<br>Религия<br>Национальность<br>Миграционные особенности | До 6 лет, 6-11, 12-19 и более лет<br>Мужской, женский<br>1 чел., 2 чел. и т.д.<br>Одинокий; женатый; без детей и т.д.<br>Меньше года, 1 год, 5 лет и др.<br>Менее 1 тыс. руб., 1 – 2тыс. руб. и т.д.<br>Менеджеры, служащие, продавцы, мастера и т.д.<br>Начальное, среднее и т.д.<br>Христиане, мусульмане, иудеи и.д.<br>Русские, татары, евреи, белорусы и т.д.<br>Местный житель, приезжий (приезжает на работу, приехал на жительство 1 год, 5 лет ... назад) |
| *Поведенческий* | Регулярность покупок<br>Полезность покупки<br>Статус пользователя<br>Степень использования<br>Приверженность марке<br>Готовность к совершению покупки<br>Средство побуждения к покупке | Регулярные, по особому поводу<br>Экономия, удобство, престиж...<br>Непользователь, бывший пользователь, потенциальный пользователь и т.д.<br>Малая, средняя, высокая<br>Отсутствует, средняя, сильная, абсолютная.<br>Ничего не знает, знает кое-что, информирован, заинтересован и т.д.<br>Качество, цена, сервис, реклама |
| *Психографический* | Социальный класс<br>Стиль жизни<br>Тип личности<br>Моральные ценности | Низший, верхний слой низшего, нижний слой среднего и т.д.<br>Упорядоченный, свободный, беспорядочный<br>Импульсивный, обязательный, авторитарный, честолюбивый<br>Семья, дети, свобода передвижения, свободная любовь и т.д. |

## Практическое задание

1. Обсудите, каковы ключевые факторы успеха в отраслях, производящих: одежду; прохладительные напитки; автомобили; пищевые продукты; авиаперевозки и др.

2. Выделите стратегические группы конкурентов, действующие на российском рынке в производстве и продаже следующих продуктов и обоснуйте критерии выделения стратегических групп: а) кондитерские изделия; б) прохладительные напитки; в) легковые автомобили и др.

3. Проведите сегментацию рынка молочной продукции, одежды, обуви, сотовых телефонов и т.п.

## Рекомендуемая литература


1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. – Изд-во: Питер, 2011.
2. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2014.
3. Веснин В.Р. Стратегическое управление: учебник. – М.: Проспект, 2015.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. – 6-е изд. (ГРИФ) /М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2014.
5. Волкогонова О.Д., Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2014.
6. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: учебник – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2015.
7. Карлов Б. Деловая стратегия. Концепция, содержания, символы. – М.: Экономика, 2007.
8. Котлер Ф., Армстронг Г., Вонг В. Основы маркетинга – 5-е изд. – М.: Вильямс, 2015.
9. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент – 14-е изд. – СПб.: Питер, 2014.
10. Лукичева Т.И., Сазыкина О.А. Маркетинг: курс лекций. – Пенза: ПГУАС, 2010.
11. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: справочное пособие. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – («Справочники «ИНФРА-М»).
12. Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента – («Сколково»). – М.: Альпина Пабл., 2013.
13. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина Паблишер, 2011.
14. Томпсон А.А., Стрикленд А.Д. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации. учебник. – М.: Вильямс, 2013.
15. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов. – М.: Дашков и К, 2014.

# 6. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АНАЛИЗ: АНАЛИЗ РЕСУРСОВ И КОНКУРЕНТНЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

6.1. Цели, задачи, направления управленческого анализа.
6.2. Виды управленческого анализа: SWOT – анализ, Модель 7-S Мак-Кинси, анализ потенциала предприятия.
6.3. Ресурсы и конкурентные преимущества организации.

Вы не можете решить проблему, пока не признаете, что она у вас есть.

*Харви Маккей*

## 6.1. Цели, задачи, направления управленческого анализа

Кроме анализа внешней среды предприятия стратегический менеджмент предполагает также необходимость проведения анализа состояния самого предприятия, т.е. управленческого анализа.

Управленческий анализ занимает важное место в управленческом цикле (рис. 6.1).

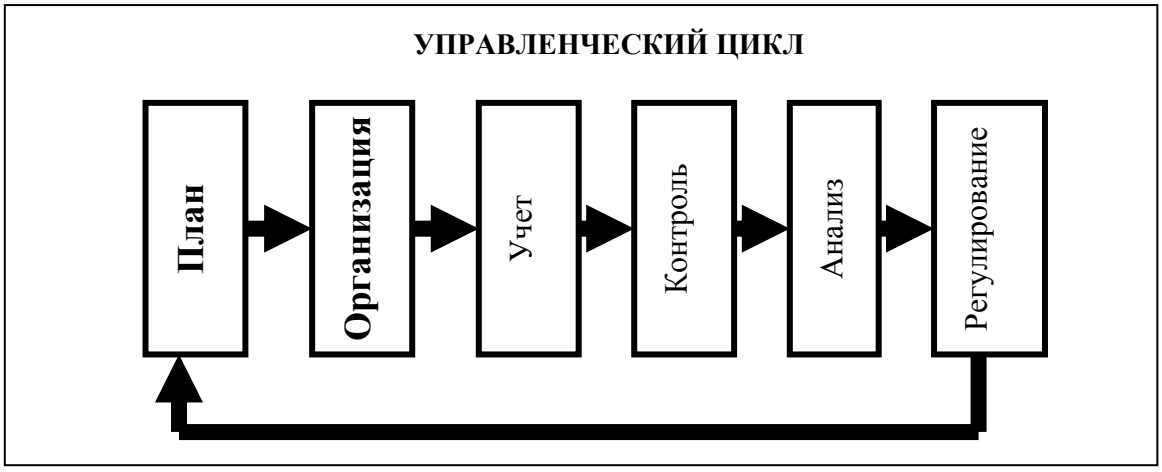



Рис. 6.1. Управленческий цикл

*Управленческий анализ* – это процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем. Конечной целью управленческого анализа является предоставление информации менеджерам и другим заинтересованным лицам для принятия адекватных стратегических решений.

Необходимость проведения управленческого анализа обусловлена следующими факторами:

- во-первых, для осуществления эффективного управления, поскольку является важным этапом управленческого цикла;

- во-вторых, он необходим для оценки привлекательности предприятия, с точки зрения внешнего инвестора;
- в-третьих, он необходим при разработке стратегии развития предприятия, поскольку позволяет выявить резервы и возможности предприятия и определить направления адаптации внутренних возможностей предприятия к изменениям условий внешней среды.

Управленческий анализ могут проводить следующие лица компании или группа лиц: менеджер; группа, созданная на временной основе для решения важной управленческой проблемы; внутренний консультант; внешний консультант; первое лицо.

Американцы Т. Питерс и Р. Уотермен отмечают: «Внутренняя слабость аналитического подхода к принятию деловых решений состоит в том, что люди анализируют то, что легче всего поддается анализу, тратят на это основное время и более или менее игнорируют все остальное»[6].

Информационные технологии значительно расширили возможности менеджеров в части учета и анализа большого числа взаимосвязанных факторов. Вместе с тем они же выявили и проблемы ограниченности человеческих возможностей в восприятии многообразной информации.

При управленческом анализе объектом выступает внутренняя среда организации, то есть та часть общей среды, которая находится в рамках организации.

Внутренняя среда имеет несколько срезов, каждый из которых включает набор ключевых процессов и элементов организации, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация:

- кадровый срез – взаимоотношения менеджеров и рабочих, найм, обучение, оценка, вознаграждение.
- организационный срез – коммуникации, оргструктура, нормы, правила, процедуры, распределение прав и ответственности, иерархия подчинения.
- производственный срез – изготовление продукта, снабжение и ведение складского хозяйства, исследования, разработки.
- маркетинговый срез – процессы, связанные с реализацией стратегии продукта, ценообразования, продвижения товара на рынок, выбор рынков сбыта и систем распределения.
- финансовый срез – процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств.

В структуре управленческого анализа конкретного предприятия можно выделить ряд типовых блоков:

- ✓ цели деятельности предприятия;
- ✓ портфель заказов, новые продукты;
- ✓ ресурсный потенциал предприятия;

[6] Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. М., 1986. С. 83.

✓ факторный анализ издержек (себестоимости) предприятия, в том числе анализ опытной кривой;

✓ доступность финансовых ресурсов, возможные источники средств;

✓ система управления: структура, квалификация менеджеров, мотивация персонала, управленческая культура и традиции и т.д.

В основе управленческого анализа лежит *анализ текущей деятельности* предприятия, а главная проблема связана с тем, как оценить эффективность этой деятельности.

Как правило, для оценки эффективности используются разные показатели: прибыльность (доходность, рентабельность), уровень риска, доля рынка, стоимость активов, доля новых товаров и т.д. Уровень прибыльности (рентабельности) предприятия зависит не только от цены на продукцию и структуры ее себестоимости, но и от скорости оборота капитала.

Детально проблемы анализа финансовых показателей деятельности предприятия, в том числе с учетом системного риска и отраслевых барьеров, исследуются в книгах по финансовому менеджменту.

На практике наиболее приемлемым способом определения ожидаемого уровня прибыли является выбор показателя на основе сравнения результатов деятельности предприятия с показателями других отраслей и аналогичных предприятий в данной отрасли (межотраслевое и внутриотраслевое сравнение).

## 6.2. Виды управленческого анализа*:* SWOT-анализ, Модель 7-S Мак-Кинси, анализ потенциала предприятия

**SWOT-анализ** (strengths – *сильные стороны*, weaknesses – *слабые стороны*, opportunities – *возможности*, threats – *угрозы*) – предполагает изучение стратегического потенциала предприятия с учетом реалий внешней среды. Цель данного метода заключается в изучении сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и угроз, исходящих из внешней среды, а также их влияние на результативность деятельности предприятия.

*Сильные стороны организации* – это виды деятельности, в которых организация превосходит конкурентов, или особенности, обеспечивающие ей дополнительные конкурентные возможности. К сильным сторонам организации можно отнести:

– навыки и опыт (низкая себестоимость продукции, технологические ноу-хау, низкий уровень брака, опыт розничной торговли, быстрая разработка и выведение на рынок новых товаров и т.д.);

– ценные материальные активы (современные производственные мощности, мощная глобальная система сбыта, обширная сеть дилеров, право собственности на ценные природные ресурсы, новейшие компьютерные сети и информационные системы и т.д.);

– квалифицированные кадры (опытные работники, передовые знания и интеллектуальный капитал, хорошие стимулы к труду, выдающиеся управленческие и предпринимательские ноу-хау и т.д.);

– ценные организационные ресурсы (система контроля качества, передовые технологии, патенты, права на добычу полезных ископаемых, стабильная клиентская база, передовая система управления поставками материальных ресурсов, надежные локальные сети, гибкость организационной структуры и т.д.);

– ценные нематериальные активы (имидж торговой марки, репутация компании, приверженность покупателей и т.д.).

*Слабые стороны компании* – это отсутствие или недостаточность существенных для конкуренции ресурсов, а также виды деятельности, в которых компания уступает конкурентам, или условия, ставящие ее в неблагоприятное состояние.

Возможности определяются как нечто, дающее организации шанс сделать что-то новое: выпустить новый продукт, завоевать новых клиентов, внедрить новую технологию, перестроить и улучшить цепочки ценностей и т.д. Угроза – это то, что может нанести ущерб организации, лишить ее существующих преимуществ: несанкционированное копирование уникальных разработок, появление новых конкурентов или товаров-заменителей и т.п.

Последовательность выполнения SWOT-анализа предполагает следующие действия: выявление сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и угроз и установление связей между ними, которые могут быть использованы в дальнейшем при выборе стратегии развития организации, разработке стратегического плана и его реализации (рис. 6.2).

| | Возможности<br>1.<br>2.<br>3.<br>... | Угрозы<br>1.<br>2.<br>3.<br>... |
|---|---|---|
| Сильные стороны<br>1.<br>2.<br>3.<br>... | **ПОЛЕ «СИВ»**<br>*Использование сильных сторон для получения дополнительных преимуществ от появившихся возможностей* | **ПОЛЕ «СИУ»**<br>*Использование сильных сторон организации для устранения угроз* |
| Слабые стороны<br>1.<br>2.<br>3.<br>... | **ПОЛЕ «СЛВ»**<br>*Усиление слабых мест организации за счет использования появившихся возможностей* | **ПОЛЕ «СЛУ»**<br>*Предотвращение нависших угроз и преодоление слабостей* |

Рис. 6.2. Матрица SWOT-анализа

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 рис. 6.3 и 6.4.

| Вероятность использования возможностей | ВЛИЯНИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ НА ОРГАНИЗАЦИЮ | | |
|---|---|---|---|
| | Сильное влияние | Умеренное влияние | Малое влияние |
| Высокая вероятность | ПОЛЕ “ВС” | ПОЛЕ “ВУ” | ПОЛЕ “ВМ” |
| Средняя вероятность | ПОЛЕ “СС” | **ПОЛЕ** “СУ” | ПОЛЕ ”СМ” |
| Низкая вероятность | ПОЛЕ “НС” | ПОЛЕ “НУ” | ПОЛЕ “НМ” |

Возможности, имеющие большое значение для организации. Их надо обязательно использовать

Эти возможности используются, если у организации имеется достаточно ресурсов

Эти возможности практически не заслуживают внимания организации

Рис. 6.3. Матрица возможностей

| Вероятность **реализации** угроз | ВЛИЯНИЕ УГРОЗ НА ОРГАНИЗАЦИЮ | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Разрушение | Критическое состояние | Тяжелое состояние | “Легкие ушибы” |
| Высокая вероятность | ПОЛЕ “ВР” | **ПОЛЕ** “ВК” | ПОЛЕ “ВТ” | ПОЛЕ “ВЛ” |
| Средняя вероятность | ПОЛЕ “СР” | ПОЛЕ “СК” | ПОЛЕ **“СТ”** | ПОЛЕ “СЛ” |
| Низкая вероятность | ПОЛЕ “НР” | ПОЛЕ “НК” | ПОЛЕ “НТ” | ПОЛЕ “НЛ” |

Очень большая опасность, требует немедленного и обязательного устранения

Требуют внимания высшего руководства, должны быть устранены в первостепенном порядке

Требуется внимательный и ответственный подход к их устранению, но не ставится задача их первостепенного устранения

Эти угрозы должны лишь отслеживаться руководством без принятия каких-либо мер

Рис. 6.4. Матрица угроз

Составляя стратегический план мероприятий по результатам SWOT-анализа, решают, что надо сделать, чтобы усилить свои сильные стороны и подтянуть показатели, оказавшиеся ниже, чем у главного конкурента с учетом возможностей и угроз, которые могут возникнуть 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.

Общий принцип, на который работает SWOT-анализ, гласит, что при разработке стратегии необходимо обеспечить соответствие внутренних возможностей компании (т.е. баланса ее слабых и сильных сторон) внешней ситуации (т.е. условиям отрасли и конкуренции, возможностям компании на рынке, специфическим внешним угрозам прибыльности и доле рынка компании)

**SNW-АНАЛИЗ** – это усовершенствованный анализ слабых и сильных сторон. SNW – Strength (сильная сторона), Neutral (нейтральноя сторона), и Weakness (слабая сторона). В отличие от анализа слабых и сильных сторон SNW – АНАЛИЗ так же предлагает среднерыночное состояние (N). Основная причина добавления нейтральной стороны является, то что «зачастую для победы в конкурентной борьбе может оказаться достаточным состояние, когда данная конкретная организация относительно всех своих конкурентов по всем кроме одной ключевым позициям находится в состоянии N, и только по одному в состоянии S».

**Модель 7-S Мак-Кинси**

Модель 7-S Мак-Кинси нельзя считать чисто стратегической моделью, это скорее способ осмысления проблем, связанных с развитием или перестройкой организации. Ее название идет от семи факторов, которые являются важными для организации.

Классификация факторов модели Маккинси 7S:

3 «твердых» (легкоформализуемых) «S»:

1. Strategy (Стратегия).
2. Structure (Структура).
3. Systems (Системы и процедуры).

4 «Мягких» (трудноформализуемых) «S»:

1) Staff (Штат);
2) Skills (Способности, навыки);
3) Styles (Стили управления);
4) Shared values (Совместные ценности).

Обычно, когда компания собирается изменить свою организацию, семь составляющих изменяются в такой последовательности (рис. 6.5).

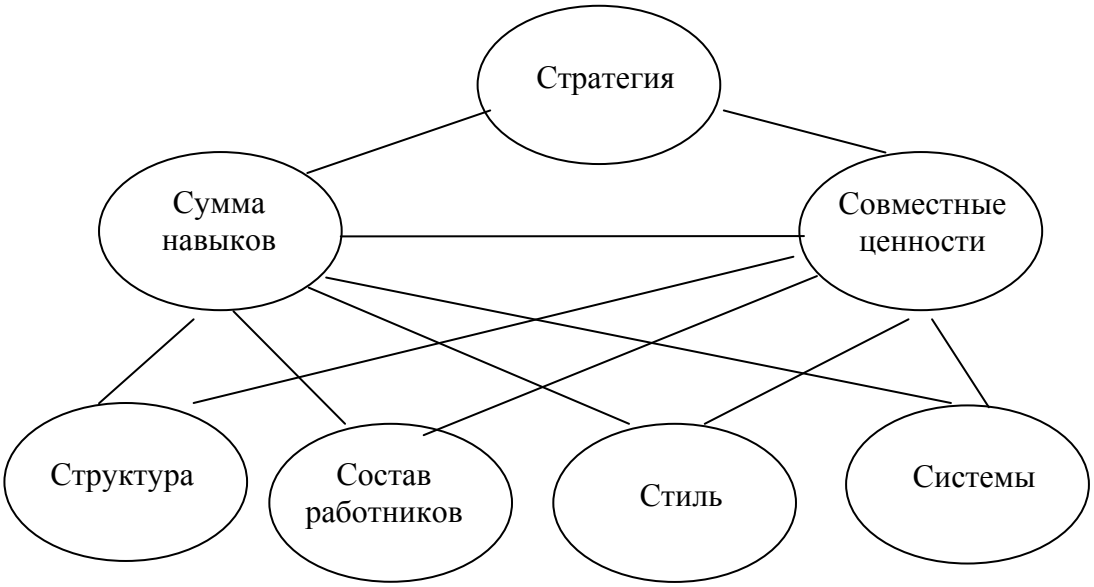



Рис. 6.5. Модель 7-S Мак-Кинси

На первом этапе определяется **стратегия**.

Далее необходимо определить, в чем организация особенно сильна, какие **навыки** надо развить или приобрести, для того чтобы стратегия воплотилась в жизнь.

Навыки следует развивать так, чтобы они обеспечили успех, а это накладывает на организацию столь жесткие требования, что она одновременно может заниматься развитие только одного-трех навыков. Эти навыки представляют собой связь между стратегией и новым обликом организации, определяя какие изменения должны произойти с другими «S».

Далее **структурные изменения** в организации, характеризующие взаимосвязи, складывающиеся между различными областями бизнеса, отделениями компании и их подразделениями. Эти изменения наиболее видимы, поэтому чаще всего изменения начинают со структуры. Хотя реорганизовать компанию путем лишь структурных изменений невозможно.

Под **системами** понимается заведенный порядок, процессы, которые происходят в компании с привлечением многих людей, принимающий решения, выполняющих различные виды работ.

Фактор **кадров** связан с решением вопроса о том, какие люди нужны компании.

**Стиль** – наименее используемый инструмент управления.

**Совместные ценности** связаны с тем, что представляется главным в организации, с теми обстоятельствами, которые имеют решающее значение для выживания и успеха организации.

Итак, навыки играют роль интегрирующего фактора, от которых зависит в целом реализации стратегии.

Если говорить о модели, то она не дает четкого руководства по развитию бизнеса и разработке стратегии. Модель 7-S Мак-Кинси представляет целостный взгляд на развитие компании.

**Анализ потенциала предприятия**

Оценка стратегического потенциала призвана найти ответ на вопрос: отвечает ли целевым требованиям текущее состояние и тенденции развития организации и/или ее стратегических хозяйственных подразделений относительно количества и качества ресурсов, состояния реализации внутренних и внешних функций. Другими словами, проводится сравнительный анализ потенциально возможного в заданных условиях и нормативного (необходимого, целевого) значений показателей, характеризующих текущую и предстоящую производственно-хозяйственную деятельность организации.

Положительный стратегический потенциал представляет собой возможность организации реализовать поставленные стратегические цели без привлечения дополнительных ресурсов или организационно-технических и социально-экономических преобразований.

Отрицательный стратегический потенциал выражает дополнительные потребности организации в ресурсах для реализации стратегических целевых установок.

Стратегический потенциал оценивает резервы организации (положительный потенциал) или дополнительные потребности (отрицательный потенциал) для реализации **стратегических целей.**

Анализ потенциала предприятия проводится по следующим направлениям:

1. Управление:
- скорость принятия важных решений;
- обоснованность принятия важных решений;
- реальное делегирование полномочий;
- возможность делегирования полномочий;
- контроль над выполнением решений;
- система поощрений и наказаний;
- проходимость информации «вниз»;
- проходимость информации «вверх»;
- кадровая политика;
- качество планирования деятельности;
- лидерство.

2. Производство:
- технологический уровень и гибкость линий;
- возможность расширения производства;

– существующее качество продукции и возможность его изменения;
– практика планирования и управления.
3. Закупка / снабжение:
– возможность закупки необходимой продукции в нужных количествах;
– управление товарными запасами;
– наличие альтернативных поставщиков;
– оперативность закупки.
4. Подразделения НИОКР:
– квалификация существующих разработчиков;
– продуктивность (объемы, сроки, качество разработок);
– система стимулирования;
– возможность привлечения дополнительных квалифицированных специалистов.
5. Финансы:
– объём собственных финансовых резервов;
– возможность привлечения дополнительных средств;
– прогнозируемый график поступления средств;
– управление финансами.
6. Система сбыта:
– фаза жизненного цикла продукта;
– наличие, уровень и методы работы со статистической информацией;
– наличие собственной сбытовой сети.
7. Маркетинг:
– наличие и уровень исследований;
– ценовая политика;
– методы продвижения и стимулирования;
– реальная доля рынка предприятия.
8. Кадры:
– уровень квалификации существующего персонала;
– возможности привлечения новых специалистов;
– кадровая политика;
– использование стимулов для мотивирования выполнения работы;
– текучесть кадров.
9. Оргструктура
– обоснованность;
– непротиворечивость организационной структуры действующей стратегии и целям.

## 6.3. Ресурсы и конкурентные преимущества организации

В результате проведения управленческого анализа и анализа деятельности конкурентов предприятие должно определить свои конкурентные преимущества.

**Конкурентные преимущества предприятия (КП)** – это уникальные осязаемые и неосязаемые ресурсы, которыми владеет предприятие, а также стратегически важные для данного предприятия сферы бизнеса, которые позволяют побеждать в конкурентной борьбе.

Другими словами, конкурентные преимущества можно определить как высокую компетентность предприятия в какой-либо области, которая дает наилучшие возможности преодолевать конкуренцию, привлекать потребителей и сохранять их приверженность фирме.

Считается, что фундаментальной причиной успеха одних предприятий и неудачи других является то, что процветающие фирмы обладают **КЛЮЧЕВЫМИ КОМПЕТЕНЦИЯМИ**, а неудачники их не имеют.

В основе конкурентных преимуществ могут лежать ресурсы предприятия, которые для целей анализа делятся на осязаемые и неосязаемые ресурсы.

**Осязаемые ресурсы, или материальные активы,** – это физические и финансовые активы предприятия, которые отражены в бухгалтерском балансе (основные фонды, запасы, денежные средства и т.д.).

**Неосязаемые ресурсы, или нематериальные активы,** – это, как правило, качественные характеристики предприятия. Сюда входят:

- не связанные с людьми неосязаемые активы – торговая марка, ноу-хау, престиж, имидж предприятия;
- неосязаемые человеческие ресурсы (человеческий капитал) – квалификация персонала, опыт, компетенция, известность управленческой «команды».

Ресурс создает устойчивое конкурентное преимущество, если соответствует четырем критериям:

1. Трудновоспроизводимость, т.е. чем больше затрат и времени требуется для воспроизведения ресурса конкурентами, тем выше его конкурентная ценность.

2. Длительность пользования, т.е. чем дольше период возможной эксплуатации ресурса, тем выше его ценность (фотопленки заменяются на цифровые камеры, отделения банков становятся не нужными за счет развития сети банкоматов).

3. Превосходство ресурса, т.е. уникальность ресурса должна постоянно поддерживаться, а если она теряется нужно искать новое конкурентное преимущество.

4. Устойчивость к нейтрализации, т.е. конкуренты могут нейтрализовать конкурентное преимущество, предоставив потребителям тоже самое, например, по более низким ценам, или намного совершеннее.

БЕЗ НАЛИЧИЯ СООТВЕТСТВУЮЩИХ РЕСУРСОВ, КОМПАНИИ НЕ СЛЕДУЕТ ПРИНИМАТЬСЯ ЗА РЕАЛИЗАЦИЮ ВЫЯВЛЕННЫХ РЫНОЧНЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ.
ТО ЕСТЬ ВОЗМОЖНОСТИ ОТРАСЛИ И ВОЗМОЖНОСТИ КОМПАНИИ НЕ ВСЕГДА СОВПАДАЮТ

## Контрольные вопросы

1. Что такое SWOT-анализ и для чего он нужен?
2. Что представляют собой возможности и угрозы для фирмы?
3. Какие тенденции развития рынка Вашего региона можно рассматривать как возможности, а какие – как угрозы?
4. Что такое конкурентные преимущества предприятия?
5. Что относится к осязаемым и неосязаемым ресурсам предприятия?
6. Что понимается под стратегическим потенциалом предприятия?
7. Какие существуют методы управленческого анализа?
8. Как потенциал предприятия влияет на его стратегию?

## Практические задания

1. Рассмотрите возможности и угрозы, а также оцените сильные и слабые стороны российских предприятий различных отраслей:

- строительные организации;
- образовательные учреждения;
- автомобильное производство;
- пищевая промышленность;
- производство одежды, обуви и т.д.

2. В чем заключаются сила и слабость фирмы? Приведите примеры. Какие материальные и нематериальные активы предприятий можно отнести к сильным, а какие к слабым сторонам предприятия?

3. Обратитесь к какой-либо из известных вам компаний. Можете ли вы определить ее возможности и угрозы? В чем они заключаются?

## Рекомендуемая литература

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. – Изд-во: Питер, 2011.
2. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2014.
3. Басовский Современный стратегический анализ. учебник. – М.: ИНФР-М, 2014. – («Высшее образование: Магистратура»).
4. Веснин В.Р. Стратегическое управление: учебник. – М.: Проспект, 2015.
5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. – 6-е изд. – М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2014.
6. Волкогонова О.Д., Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2014.
7. Грант Р. Современный стратегический анализ. – СПб.: Питер, 2012.
8. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2015.

9. Карлов Б. Деловая стратегия. Концепция, содержания, символы. – М.: Экономика, 2007.

10. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: справочное пособие. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – («Справочники «ИНФРА-М»).

11. Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента – («Сколково»). – М.: Альпина Пабл., 2013.

12. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина Паблишер, 2011.

13. Резник В.С., Сазыкина О.А. Стратегический менеджмент: практикум. – Пенза: ПГУАС, 2012.

14. Сазыкина О.А. Современный стратегический анализ: методы и технологии. – Пенза: ПГУАС, 2013.

15. Томпсон А.А., Стрикленд А.Д. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: учебник. – М.: Вильямс, 2013.

16. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов. – М.: Дашков и К, 2014.

# 7. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АНАЛИЗ: ЦЕПОЧКА ЦЕННОСТИ И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ИЗДЕРЖЕК

7.1. Модель цепочки затрат (ценностей) М. Портера.
7.2. Цепочка ценности отрасли.
7.3. Стратегии опережения конкурентов по издержкам.
7.4. Бережливое производство и бережливое потребление.

> Чтобы сохранить конкуренто-способность, компания должна поддерживать издержки примерно на уровне конкурентов.
>
> *Томпсон А., Стрикленд А. Дж.*

## 7.1. Модель цепочки затрат (ценностей) М. Портера

Представьте себе, что на рынке появляется новая компания с очень низкими ценами или конкурент резко снижает цены на свои товары. Это не всегда политику демпинга. В такой ситуации проявляется один из значимых показателей стратегического положения компании – **ее способность конкурировать по ценам и издержкам.**

Эта способность особенно важная для отраслей товаров широкого потребления, где продукция однородна и ценовая конкуренция играет важнейшую роль.

Даже если конкуренты поставляют конечным потребителям одинаковые товары, расходы у них всегда разные. Это связано со следующими моментами:

– разные цены на сырье, комплектующие, энергию и другие материалы, приобретаемые у поставщиков;

– различия в технологиях, разный срок службы оборудования и производственных мощностей;

– разница в издержках производства, что связано с эффектом обучаемости, накопленным опытом, оплатой труда;

– разные затраты на маркетинг;

– разные расходы на транспортировку материалов и готовой продукции;

– различия в издержках на сбыт;

– различия в чувствительности к инфляции, колебаниям курсов иностранных валют, изменению налоговых ставок.

Стратегический анализ издержек – сравнение компании с основными конкурентами по затратам на единицу продукции в каждом виде деятельности для выявления тех из них, которые улучшают или ухудшают положение компании относительно конкурентов.

Стратегический анализ издержек тесно связан с понятием **цепочки ценности**, включающей все виды деятельности, функции и процессы от разработки до доставки товара или услуги конечному потребителю.

**Цепочка ценности компании – основные и вспомогательные виды деятельности по созданию потребительской ценности.**

Цепочка затрат представляет собой модель увеличения затрат по стадиям цикла изготовления продукции. Впервые эту модель для стратегического анализа издержек предложил М. Портер (рис. 7.1).

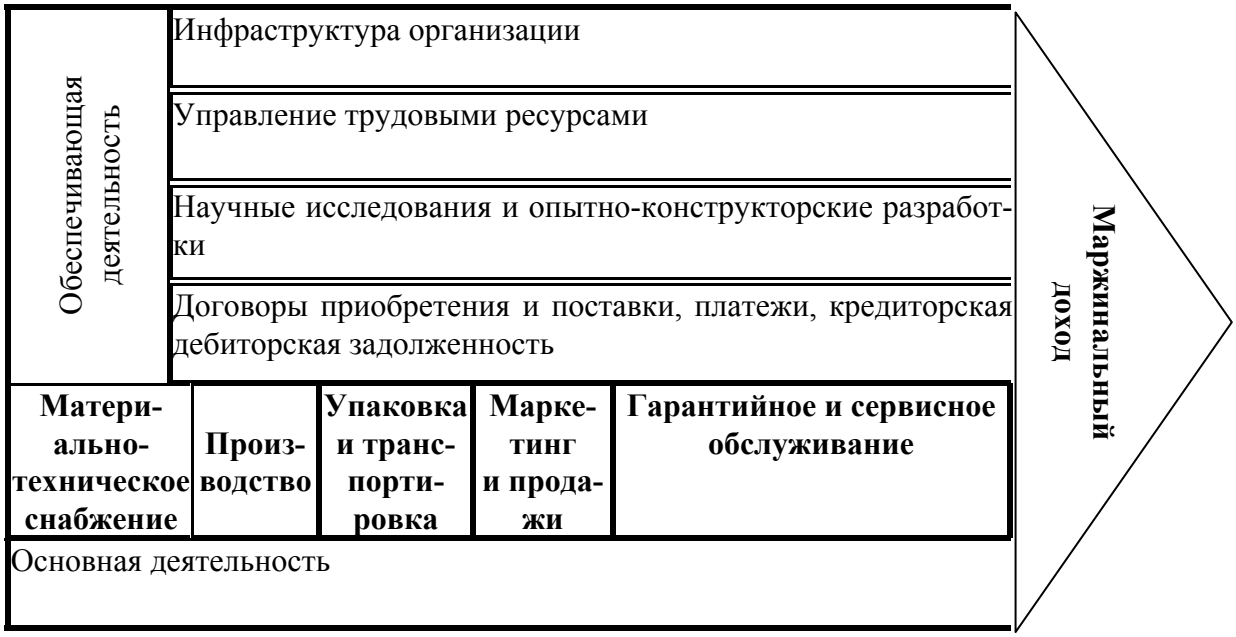



Рис. 7.1. Модель цепочки затрат (ценностей) М. Портера

**Основные виды деятельности**

– материально-техническое обеспечение: действия, издержки и активы, связанные с приобретением топлива, энергии, сырья и вспомогательных материалов, приемка, хранение и сортировка материалов и товаров от поставщиков, управление материально-техническими запасами;

– производство: действия, издержки и активы, связанные с преобразованием исходных материалов в конечный продукт;

– упаковка и транспортировка: действия, издержки и активы, связанные с доставкой товара к покупателям;

– маркетинг и продажи: действия, издержки и активы, связанные с функциями торгового персонала, рекламой, продвижением товара на рынок, маркетинговыми исследованиями;

– гарантийное и сервисное обслуживание: действия, издержки и активы, связанные с обеспечением помощи покупателям в установке, доставке запасных частей, обслуживании и ремонте.

**Вспомогательные виды деятельности**

– исследования и разработки: действия, издержки и активы, связанные с НИОКР по созданию и совершенствованию продукции, программного обеспечения, баз данных и др.;

– управление трудовыми ресурсами: действия, издержки и активы, связанные с наймом и подготовкой работников, развитием и социальным обеспечением персонала, трудовыми отношениями, с развитием навыков и опыта, повышением квалификации;

– инфраструктура организации или общее управление: действия, издержки и активы, связанные с общим руководством, бухгалтерией, финансами и другими функциями высшего руководства.

Каждый из видов деятельности может способствовать снижению затрат, созданию базы для дифференциации продукции и услуг. Исследуя процесс шаг за шагом, можно определить, где предприятие конкурентоспособно, а где – уязвимо. Однако опасность такого пошагового подхода связана с возможностью так называемой «подмены целей» при анализе, а также с большой степенью вероятности увлечься частными проблемами, упустив стратегические аспекты.

В цепочку ценности входит и **валовая прибыль или маржинальный доход**, поскольку надбавка к сумме затрат, возникающих в ходе создания стоимости будет естественной составляющей цены, которую платят потребители.

**Причины различий в цепочках ценностей конкурирующих компаний**

Поскольку у разных компаний различны стратегии, методы ее реализации, внутренние операции, различаются и цепочки ценности конкурирующих компаний. Это усложняет стратегический анализ издержек.

*Например:*

1. Издержки промышленной компании, самостоятельно производящей все комплектующие для своей продукции, выше, чем у компании, закупающей комплектующие и выполняющей лишь сборку готовой продукции.

2. Цепочка ценности компании, проводящей политику низких цен, будет отличаться от компании, предлагающей высококачественную продукцию с большим количеством дополнительных потребительских свойств. На тех звеньях, где первая компания экономит, вторая должна нести дополнительные издержки.

3. За счет деятельности поставщиков или за счет этапа доставки товара конечному потребителю.

Таким образом, конкурентоспособность компании по издержкам зависит не только от издержек в ее собственной цепочке ценности, но и от издержек в цепочках ценности поставщиков и системы сбыта.

## 7.2. Цепочка ценности отрасли

Мы рассмотрели цепочку ценности отдельно взятой компании. Теперь что представляет собой отраслевая цепочка ценности (рис. 7.2).

Поставщики создают и поставляют материалы, используемые в цепочке ценности компании, следовательно, формируют их стоимость.

Цепочки ценности системы распространения также необходимо учитывать, поскольку издержки и прибыль компаний-дистрибьютеров входят в цену, которую платит конечный потребитель. Кроме того, работа дилеров влияет на удовлетворение покупателей.

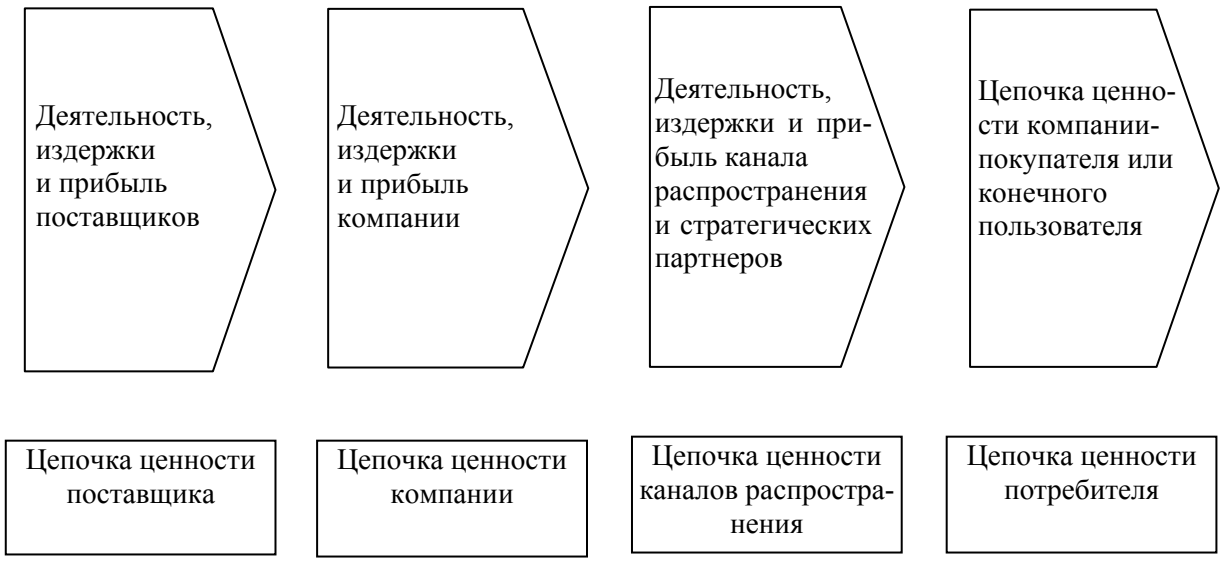



Рис. 7.2. Цепочка ценности отрасли

Рис. 7.1. и 7.2 представляют собой стандартные цепочки ценности, в реальной жизни они различны в разных отраслях и компаниях:

1. Целлюлозно-бумажная промышленность: выращивание леса, вырубка, приготовление целлюлозы, изготовление бумаги, печать, издание.

2. Производство бытовых приборов: производство частей и компонентов, сборка, оптовая торговля, розничная торговля.

3. Производство безалкогольных напитков: производство основных компонентов, приготовление сиропа, розлив напитков в бутылки и банки, оптовая торговля, розничная продажа.

4. Отрасль программного обеспечения: программирование, запись на дискеты, маркетинг, распространение.

Таким образом, стандартная цепочка ценности корректируется в соответствии с условиями и особенностями конкретной компании.

Для сопоставления затрат в стратегическом управленческом учете, в отличие от оперативного, используются не нормативные значения, а дан-

ные о деятельности основных конкурентов: издержки компании сравниваются с издержками конкурентов по каждому виду деятельности – от конца цепочки стоимостей к началу. Этот метод стратегического анализа получил название *бенчмаркинга*, задачи которого включают определение того, насколько эффективно компания формирует конкретную цепочку издержек по видам деятельности, какие методы деятельности (техника, технология, организация, логистика и др.) являются наилучшими для реализации данной деятельности, сопоставимы ли издержки с издержками конкурентов, каковы резервы и способы достижения нижнего предела издержек, какие в первую очередь необходимо принять меры, чтобы сократить издержки и обеспечить рост собственной конкурентоспособности.

Расчеты показывают, что для организации одним из наиболее эффективных способов усиления своей конкурентной позиции является именно снижение издержек.

## 7.3. Стратегии опережения конкурентов по издержкам

Как уже было сказано, стратегические меры для снижения издержек должны предприниматься в тех звеньях цепочки ценности, где они возникают.

Если вернуться к модели цепочки ценности М. Портера, то можно выделить три звена, где обычно наблюдаются существенные различия в издержках конкурирующих компаний: на уровне поставщиков, во внутренней деятельности компании, на этапе оптовых или розничных торговцев.

**1. Действия компании по сокращению издержек на уровне поставщиков:**

– договориться с поставщиками о более выгодных ценах;

– наладить сотрудничество с поставщиками в разработке изделий, чтобы помочь им снизить издержки, следовательно, и цены;

– перейти на более дешевые товары-заменители;

– организовать поставку «точно в срок» для сокращения запасов материалов на складах, и соответственно затрат на их содержание;

– интегрироваться «назад» (объединиться с поставщиками), чтобы получить контроль над стоимостью приобретаемых ресурсов;

– компенсировать высокие издержки на данном этапе за счет снижения их в других звеньях цепочки ценности.

**2. Действия компании по сокращению издержек на этапе распространения:**

– заставить оптовых и розничных торговцев снизить наценки на реализуемый товар;

– наладить тесный контакт с каналами распределения для поиска взаимовыгодных возможностей снижения издержек;

– перейти к более экономичной стратегии распространения товара, включая переход на более дешевые каналы распространения (например, торговля через Интернет), а также интеграцию «вперед» (объединение с продавцами конечному потребителю);

– компенсировать высокие издержки на данном этапе за счет снижения их в других звеньях цепочки ценности.

**3. Действия компании по сокращению издержек в собственной деятельности компании:**

– внедрять лучшие отраслевые стандарты в процессы и виды деятельности;

– исключить затратные виды деятельности, модифицируя цепочку ценности компании;

– переместить высокозатратные виды деятельности в географические районы, где их можно выполнить дешевле;

– выявить виды деятельности, которые при выполнении подрядчиками или поставщиками обходятся дешевле;

– инвестировать средства в высокопроизводительные и экономичные технологии;

– совершенствовать самые затратные этапы технологического процесса;

– упростить конструкцию товара, сделать его более технологичным и экономичным в изготовлении;

– компенсировать высокие издержки на данном этапе за счет снижения их в других звеньях цепочки ценности.

## 7.4. Бережливое производство и бережливое потребление

Бережливое производство (Lean production, Lean manufacturing) – представляет собой подход к управлению организацией, направленный на повышение качества работы за счет сокращения потерь. Этот подход распространяется на все аспекты деятельности – от проектирования и производства, до сбыта продукции.

Принципы бережливого производства (система Lean) были разработаны американскими консультантами в 1980–1990-х гг. на основе исследования японского экономического чуда, в частности Производственной системы Тойота (TPS).

Цель подхода системы Lean – сократить действия, которые не добавляют ценности продукту на всем его жизненном цикле.

Основные принципы системы Lean:

1. Определить, что создает ценность продукта с точки зрения конечного потребителя. В организации может выполняться множество действий, которые не важны для потребителя. Только в том случае, когда организация точно знает, что необходимо потребителю, она может определить, ка-

кие процессы ориентированы на предоставление потребителю ценности, а какие нет.

2. Определить все необходимые действия в цепочке производства продукции и устраните потери. Для оптимизации работы и выявления потерь необходимо детально описать все действия от момента получения заказа, до поставки продукции потребителю. За счет этого можно определить потенциальные возможности для улучшения процессов.

3. Перестроить действия в цепочке производства таким образом, чтобы они представляли собой поток работ. Действия в процессах необходимо выстроить таким образом, чтобы между операциями не было ожиданий, простоев или иных потерь. Это может потребовать перепроектирования процессов или применения новых технологий. Все процессы должны состоять из действий, добавляющих ценность продукту.

4. Делать только то, что необходимо конечному потребителю. Организация должна выпускать только ту продукцию, и в таком количестве, которое необходимо конечному потребителю.

5. Стремиться к совершенству за счет постоянного сокращения ненужных действий. Реализация системы бережливого производства не может являться разовым мероприятием. Взявшись за внедрение этой системы необходимо постоянно совершенствовать работу за счет поиска и устранения потерь.

Непременным дополнением бережливого производства является бережливое потребление (lean consumption). Концепция бережливого потребления основывается на шести принципах, во многом схожих с принципами бережливого производства:

1. Полностью решите проблему потребителя, а для этого предоставьте ему качественные, «совместимые» товары и услуги.

2. Не заставляйте потребителей попусту тратить время.

3. Предоставляйте потребителям именно то, что им нужно.

4. Предоставляйте потребителям то, что им нужно, именно там, где им нужно.

5. Предоставляйте потребителям то, что им нужно, там, где им нужно, и именно тогда, когда им нужно.

6. Постоянно ищите такие решения, чтобы ваши потребители не тратили зря время и нервы.

Следует обратить внимание на то, что ни один из этих принципов не делает акцента на конкретных характеристиках или эксплуатационных качествах самих товаров – пищевых продуктов, телевизоров, сотовых телефонов, автомобилей и др. Сегодня нет дефицита товаров, многих из которых представлены достаточно широким ассортиментом. К сожалению, для многих компаний, занимающихся производством товаров и оказанием услуг, характерна ориентация или на товар, или на услугу. Зачастую они не

учитывают общего впечатления потребителя от поиска, получения, установки, обслуживания, модернизации и утилизации, т.е. от действий, необходимых для решения данных проблем. И по-видимому, они забывают обо всех затратах, которые включают также затраты времени и нервов потребителя.

У предприятия освоившего и успешно внедрившего lean manufacturing следующим шагом на пути совершенствования является бережливое потребление. Lean consumption повышает лояльность клиентов, давая им возможность купить то, что нужно, когда нужно и там, где удобно, по выгодной цене, не тратя на это лишнего времени и усилий. Именно бережное и разумное отношение к клиентам может стать одним из решающих конкурентных преимуществ в рамках сложившегося общества потребления, пресыщенного разнообразной товарной продукцией.

## Контрольные вопросы

1. Что в деятельности предприятия является преобразованием?
2. Какие виды преобразований могут быть осуществлены предприятием?
3. Что понимается под «потоком ценностей»?
4. Назовите признаки основного преобразования.
5. Какие бывают уровни преобразований?
6. Что представляет собой цепочка ценностей М. Портера?
7. Что относится к основным и вспомогательным видам деятельности?
8. Каковы причины различий в цепочках ценностей конкурирующих компаний?
9. Что представляет собой цепочка ценности отрасли?
10. Какие действия может использовать организация по сокращению издержек на уровне поставщиков, на этапе распространения продукции, в собственной деятельности компании?
11. Каковы принципы бережливого производства?

## Практическое задание

1. Что такое «цепочка ценностей»? Для каких целей необходим ее анализ? Какие сферы деятельности предприятия вы бы анализировали в первую очередь? Определите цепочку ценностей для производителей бумаги; хлебобулочных изделий; холодильников.

2. Смоделируйте цепочки ценностей для двух организаций, производящих и продающих аналогичную продукцию. Проанализируйте полученные цепочки ценностей, выделив достоинства и недостатки каждой из них. Какая из них наиболее предпочтительна и почему?

## Рекомендуемая литература


1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. – Изд-во: Питер, 2011.
2. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2014.
3. Веснин В.Р. Стратегическое управление: учебник. – М.: Проспект, 2015.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. – 6-е изд. – М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2014.
5. Волкогонова О.Д., Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2014.
6. Вумек Д.П., Д.Т. Джонс. Бережливое обеспечение. Как построить эффективные и взаимовыгодные отношения между поставщиками и потребителями: пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 264с.
7. Вэйдер Майкл Томас Инструменты бережливого производства. Мини-руководство по внедрению методик бережливого производства / пер. А. Баранов, Э. Башкардин. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 125 с.
8. Джеймс П. Вумек, Дэниел Т. Джонс Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / пер. С. Турко. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 472 с.
9. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: учебник – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2015.
10. Карлов Б. Деловая стратегия. Концепция, содержания, символы. – М.: Экономика, 2007.
11. Лайкер Д.К. ДАО TOYOTA 14 принципов менеджмента ведущей компании мира: пер. с англ.– М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 402 с.
12. Левинсон У., Левинсон Л., Рерик Р. Бережливое производство: синергетический подход к сокращению потерь: пер. с англ. / под. ред. В.В. Брагина. – М.: Стандарты и качество, 2007.
13. Луйстер Т., Теппинг Д. Бережливое производство. От слов к делу. – М.: Стандарты и качество, 2008. – 132 с.
14. Манн Дэвид Бережливое управление бережливым производством. – М.: Стандарты и качество, 2009. – 208 с.
15. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: справочное пособие. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – («Справочники «ИНФРА-М»).
16. Мацковская М. Основы бережливого производства. Путеводитель по самой эффективной в мире системе производства. М.: Олимп-Бизнес, 2013. – 206 с.
17. Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента – («Сколково»). – М.: Альпина Пабл., 2013.

18. Погребняк С. Бережливое производство. Формула эффективности. – М.: Триумф, 2013. – 308 с.

19. Поппендик, М., Поппендик Т. Бережливое производство программного обеспечения: от идеи до прибыли: пер. с англ. – М.: И.Д. Вильямс, 2010. – 256 с.

20. Стратегическое управление цепочками поставок: теория, организационные принципы и практика эффективного снабжения / П. Кузинс, Р. Ламминг, Б. Лоусон, Б. Сквир; [пер. с англ. В.М. Дудникова]. – М.: Дело и Сервис, 2010. – 302 с.

21. Томпсон А.А., Стрикленд А.Д. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: учебник. – М.: Вильямс, 2013.

22. Тэппинг, Д., Шукер, Т. Бережливый офис: Управление потоками создания ценности. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2009. – 208 с.

23. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов. – М.: Дашков и К, 2014.

# 8. ПОРТФЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ КАК ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

8.1. Сущность, цели и основные этапы портфельного анализа.
8.2. Матрица Бостонской консультационной группы – основа портфельного анализа.
8.3. Развитие методов портфельного анализа.

> Превратить в чемпиона каждое подразделение компании. Не надо тащить на себе неудачников.
>
> *Джек Вэлч, глава General Electric*

## 8.1. Сущность, цели и основные этапы портфельного анализа

Одним из инструментов стратегического менеджмента является портфельный анализ, который проводят диверсифицированные компании, желая установить, в каком же положении находятся их бизнес-единицы в настоящее время.

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

О портфеле предприятия говорят в двух случаях:

1. Одно предприятие (владелец предприятия) имеет добывающее производство, перерабатывающее производство и организует сбыт производимой продукции. В этом случае все направления деятельности предприятия (стратегические единицы бизнеса) взаимосвязаны.

2. Владелец обладает не связанными стратегическими единицами – туристическое агентство, сельскохозяйственное производство, производство макаронных изделий и т.п.

Обязательное условие идентификации подразделения фирмы в качестве стратегической единицы бизнеса – элемент самостоятельности в управлении, что позволяет сравнивать стратегические единицы бизнеса между собой и с конкурентами.

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

Предназначение методов портфельного анализа заключается в следующем:

– понимание бизнеса;

– перераспределение кадровых и финансовых ресурсов между хозяйственными подразделениями;

– проведение реструктуризации предприятия;

– согласование бизнес–стратегий;

– обеспечение равновесия между хозяйственными подразделениями с быстрой отдачей и направлениями, подготавливающими будущее;

– обеспечение менеджеров инструментом анализа и планирования портфельных стратегий для определения разумной диверсификации деятельности многоотраслевой фирмы;

– помогает также введению единой терминологии с целью облегчения коммуникаций внутри фирмы.

Методы портфельного анализа деятельности предприятия разработаны в 1960-е годы для решения задач стратегического управления на корпоративном уровне и являются одними из немногих специализированных методов стратегического менеджмента.

Теоретической базой портфельного анализа является:

– концепция жизненного цикла товара (один и тот же товар может находится на разных стадиях жизненного цикла на разных рынках, у одного предприятия могут быть продукты, которые в настоящий момент времени находятся на разных стадиях жизненного цикла).

– опытная кривая (если предприятие накапливает опыт производства продукции, то его реальные затраты без учета инфляции будут уменьшаться предсказуемыми темпами).

Основным приемом портфельного анализа является построение двухмерных матриц. С помощью таких матриц бизнес-единицы или продукты могут сравниваться друг с другом по следующим критериям:

– темпы роста продаж;

– относительная конкурентная позиция;

– стадия жизненного цикла;

– доля рынка;

– привлекательность отрасли и др.

То есть разные ученые, разрабатывая матрицы портфельного анализа, опирались на различные показатели и сравнивали СЕБ по разным критериям.

Процесс портфельного анализа идет по одной схеме.

Э т а п 1. Все виды деятельности предприятия (ассортимент продукции) разбиваются на стратегические единицы бизнеса, по следующим критериям:

– СЕБ обслуживает рынок, а не работает на другие подразделения предприятия;

– имеет своих потребителей и конкурентов;

– руководство бизнес–единицы контролирует ключевые факторы, которые определяют успех на рынке.

Бизнес-единица может представлять собой в зависимости от сложившейся на предприятии структуры управления:

– отдельную фирму;

– подразделение предприятия (дивизиональная структуре);

– продуктовую линию (организации с функциональной структурой);

– отдельный продукт (матричная структура).

Э т а п 2. Определяется относительная конкурентоспособность этих бизнес–единиц и перспективы развития соответствующих рынков.

Различные критерии оценки перспектив развития рынка и деятельности бизнес–единиц на этих рынках:

– прибыльность;

– рентабельность;

– наличие лидирующих позиций;

– высокие технологии;

– большой ассортимент;

– низкая цена и т.д.

Э т а п 3. На основе выбранных критериев руководство фирмы строит матрицу портфельного анализа и позиционирует свои стратегические единицы бизнеса в том или ином месте, в зависимости от реального положения на рынке.

Э т а п 4. Руководство оценивает бизнес-стратегии всех подразделений предприятия с точки зрения их соответствия корпоративной стратегии, соизмеряя прибыль и ресурсы, потребные каждому подразделению. Принимается решение о корректировке бизнес-стратегий.

Достоинства портфельного анализа:

– определение положения стратегических единиц бизнеса на рынке и перспектив развития;

– определение вклада каждой бизнес-единицы в корпоративный портфель.

Недостатки портфельного анализа:

– требует полной и надежной информации о состоянии рынка, о сильных и слабых сторонах предприятия и его основных конкурентах;

– предполагает проведение большой работы по сегментации рынка, по сбору информации, которая может отсутствовать в явном виде;

– использование данных о текущем состоянии бизнеса, которые не всегда можно экстраполировать в будущее.

Различия методов портфельного анализа состоят в подходах к оценке конкурентных позиций стратегических единиц бизнеса и привлекательности рынка.

1. Матрица Бостонской консультационной группы (относительная доля рынка и темп роста рынка).

2. Модифицированная матрица Бостонской консультационной группы (размеры конкурентных преимуществ и число способов реализации конкурентных преимуществ).

3. Матрица Маккинси – General-Electric (привлекательность отрасли и конкурентоспособность).

4. Матрица Ансоффа (товар и рынок).

5. Модель ADL/LC (положение на рынке и стадия жизненного цикла).

6. Модель Shell/DPM (конкурентоспособность бизнеса и перспективы отрасли).

7. Модель HOFER/SCHENDEL (состояние бизнеса и стадии эволюции рынка).

8. Трехмерная схема Абеля (сегменты рынка, технологии и характеристики потребностей).

## 8.2. Матрица Бостонской консультационной группы – основа портфельного анализа

В основе Бостонской матрицы, или матрицы роста/доли рынка лежит модель жизненного цикла товара, в соответствии с которой товар в своем развитии проходит четыре стадии (рис. 8.1):

1) выход на рынок (товар-«проблема») – отрицательная прибыль,

2) рост (товар-«звезда») – рост прибыли,

3) зрелость (товар-«дойная корова») – получение больших денежных средств.

4) спад (товар-«собака») – снижение прибыли.




Рис. 8.1. Матрица Бостонской консультационной группы

При построении матрицы БКГ необходимо уделить внимание следующим моментам:

1. Значения, откладываемые на оси *X* и *Y*:

- относительная доля рынка (может измеряться в рублях, количество покупателей, объем покупаемой продукции) определяется отношением доли предприятия на рынке к доле ведущей конкурирующей фирмы. Это положение основано на опытной кривой;
- темпы роста рынка характеризуют движение продукции на рынке, т.е. изменение объемов реализации (объемов продаж), и могут быть определены по каждому продукту через индекс темпа их роста за последний рассматриваемый период или через среднегодовые темпы их изменения.

а) Индекс темпа роста по каждому виду продукции определяется как отношение объема реализации продукции за текущий год к объему ее реализации за предыдущий год (выражается в % или коэффициентах роста).

б) Среднегодовой темп изменения объемов реализации по каждому виду продукта определяется как отношение объема реализации продукции за текущий год к объему ее реализации за год, взятый за базу сравнения, и выражается в процентах или в коэффициентах роста.

2. Обратить внимание на направление шкал, по которым откладываются значения по каждому продукту.

В основе матрицы БКГ лежат две гипотезы.

Первая гипотеза основана на эффекте опыта и предполагает, что существенная доля рынка означает наличие конкурентного преимущества, связанного с уровнем издержек производства. Из этой гипотезы следует, что самый крупный конкурент имеет наибольшую рентабельность при продаже по рыночным ценам и для него финансовые потоки максимальны.

Вторая гипотеза основана на модели жизненного цикла товара и предполагает, что присутствие на растущем рынке означает повышенную потребность в финансовых средствах для обновления и расширения производства, проведения интенсивной рекламы и т.д. Если темп роста рынка невелик (зрелый или стагнирующий рынок), то товар не нуждается в значительном финансировании.

В ТОМ СЛУЧАЕ, КОГДА ОБЕ ГИПОТЕЗЫ ВЫПОЛНЯЮТСЯ (А ЭТО БЫВАЕТ НЕ ВСЕГДА), МОЖНО ВЫДЕЛИТЬ ЧЕТЫРЕ ГРУППЫ РЫНКОВ С РАЗНЫМИ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ЦЕЛЯМИ И ФИНАНСОВЫМИ ПОТРЕБНОСТЯМИ

Новые продукты чаще появляются в растущих отраслях и имеют статус товара-«проблемы»:

– могут оказаться очень перспективными;
– нуждаются в существенной финансовой поддержке центра;

– характеризуются большими отрицательными финансовыми потоками;

– могут не смочь стать товарами-«звездами»;

– следует точно знать, когда прекратить финансирование этих продуктов и исключить их из корпоративного портфеля;

– если это сделать слишком рано, то можно потерять потенциальный товар-«звезду».

Товары-«звезды» – это рыночные лидеры, находящиеся, как правило, на пике своего продуктового цикла:

– приносят достаточно средств;

– требуются существенные инвестиции для обеспечения высоких темпов роста;

– данный продукт может превратиться в товар-«дойную корову»;

– важны будущие доходы товара-«звезды», а не текущие;

Когда темп роста рынка замедляется, товары-«звезды» становятся «дойными коровами»:

– занимают лидирующие позиции на рынке с низким темпом роста;

– не требуют больших инвестиций;

– обеспечивают значительные положительные денежные потоки;

– обеспечивают фонды для инвестирования в новые проекты.

Товары-«собаки» – это продукты, которые имеют низкую долю рынка и не имеют возможностей роста, так как находятся в непривлекательных отраслях:

– чистые денежные потоки у таких бизнес-единиц нулевые или отрицательные;

– можно попробовать повысить цены, либо перенацелить время и деньги на что-нибудь более стоящее;

– от этих бизнес-единиц следует избавляться.

В динамичном корпоративном портфеле могут быть, например, такие траектории:

– «траектория новатора». Инвестируя в НИОКР средства, получаемые от продажи товаров–«дойных коров», предприятие выходит на рынок с принципиально новым товаром, который занимает место «звезды»;

– «траектория последователя». Средства от продажи товаров–«дойных коров» инвестируются в товар-«проблему», на рынке которого доминирует лидер. В данной ситуации фирма выбирает агрессивную стратегию наращивания доли рынка, и товар-«проблема» превращается в «звезду»;

– «траектория неудачи». Вследствие недостаточного инвестирования товар-«звезда» утрачивает лидирующие позиции на рынке и становится товаром-«проблемой»;

– «траектория перманентной посредственности». Товару-«проблеме» не удается увеличить свою долю рынка, и он вступает в следующую стадию (товар-«собака»).

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

Достоинства матрицы Бостонской консультационной группы

– стимулирует высшее руководство отдельно оценивать каждый вид бизнеса предприятия, устанавливать для него цели и перераспределять ресурсы;

– дает простую и наглядную картину сравнительной «силы» каждой бизнес-единицы в корпоративном портфеле;

– показывает как способность каждой бизнес-единицы генерировать поток доходов, так и ее потребность в финансировании;

– стимулирует использование данных о внешней среде;

– поднимает проблему соответствия финансовых потоков потребностям расширения и роста бизнеса.

Недостатки матрицы Бостонской консультационной группы:

– в матрице предусмотрены только два измерения – рост рынка и относительная доля рынка, не рассматриваются многие другие факторы роста;

– позиция стратегической единицы бизнеса существенно зависит от определения границ и масштабов рынка;

– на практике не всегда ясно, как рост рынка/доли рынка влияет на прибыльность бизнеса. Гипотеза о зависимости между относительной долей рынка и потенциалом прибыльности применима лишь при наличии опытной кривой, т.е. в основном в отраслях массового производства;

– игнорируется взаимозависимость хозяйственных единиц;

– игнорируется определенная цикличность развития товарных рынков.

## 8.3. Развитие методов портфельного анализа

Исследования Бостонской консультационной группы показали:

– высокоприбыльный портфель предприятия может быть несбалансированным с точки зрения внутрифирменного перераспределения денежных потоков;

– прекрасно сбалансированный портфель может оказаться низкоприбыльным или даже убыточным.

Бостонская консультационная группа модифицировала свою матрицу, используя два критерия (рис. 8.2):

- размеры конкурентных преимуществ, которые определяют структуру конкуренции в отрасли (фрагментарная или концентрированная конкуренция);
- число способов реализации конкурентных преимуществ – равно числу стратегических подходов, используемых в отрасли.

Размеры конкурентных преимуществ определяются возможностью использования эффекта масштаба, а число способов реализации конкурентных преимуществ определяет эффект дифференциации продукции: эффект тем сильнее, чем больше способов реализации конкурентных преимуществ.

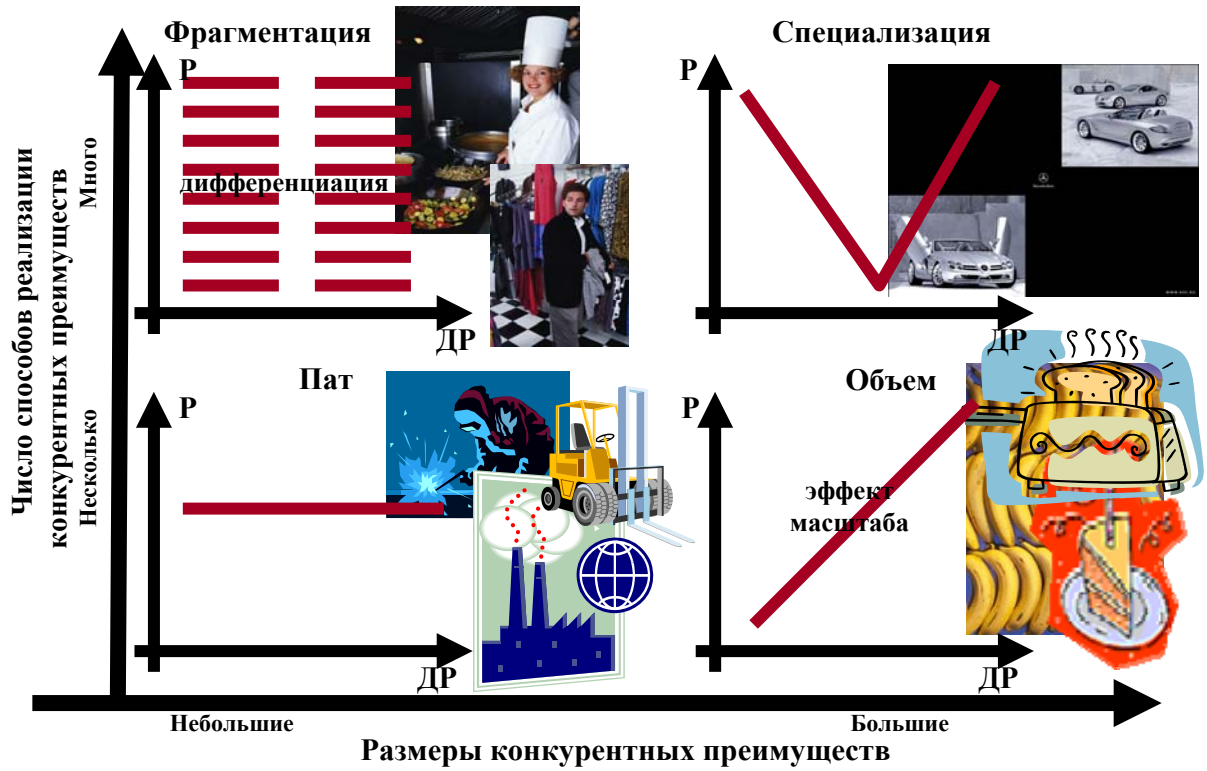



Рис. 8.2. Модифицированная матрица БКГ:
Р – рентабельность инвестиций;
ДР – доля рынка

Модифицированная матрица БКГ позволяет выбрать нужную стратегию в соответствии с тем состоянием, в котором находится предприятие:

1. Объем (концентрированная деятельность) – это супермаркеты, производство продуктов питания, стандартных микропроцессоров:

– существует несколько потенциально очень важных источников конкурентных преимуществ;

– дифференциация продукции недостаточно стабильна и рентабельна;

– оправдана стратегия снижения издержек и доминирования на рынке (концентрации производства);

– тесная положительная связь между долей рынка и прибыльностью;

– опытная кривая будет прямо влиять на конкуренцию фирм в таких отраслях;

– возможный стратегический выбор – курс на специализацию.

2. Пат (бесперспективная конкурентная деятельность) – черная металлургия, угольная промышленность:

– существует несколько путей конкуренции;

– нельзя применить эффект масштаба производства (опытная кривая);

– нельзя применить эффект дифференциации продукции;

– все производители (независимо от их размера) довольствуются низкой прибыльностью;

– цена является ключевой характеристикой для покупателей;

– строгий контроль над издержками;

– поиск внешних источников финансирования.

3. Фрагментация – услуги ресторанов, производство одежды, торговля драгоценностями:

– не существует однозначных связей между долей рынка и прибыльностью;

– много источников конкурентных преимуществ (местоположение, качество продукции, уровень сервиса и т.д.).

– различия в путях реализации конкурентных преимуществ.

4. Специализация – автомобилестроение: выпуск исключительно престижных автомобилей Mercedes фирмой Daimler-Chrysler:

– эффект от масштаба производства;

– эффект от дифференциации продукции;

– экономию на масштабе на всех стадиях производственного цикла;

– большая дифференциация продукции на его заключительных стадиях (дизайн, аксессуары, упаковка и т.д.);

– имеются различные, но существенные конкурентные преимущества;

– успех фирмы не зависит от размера;

– стратегия фокусирования.

Отличие модифицированной матрицы портфельного анализа – ориентирована на внешнее окружение предприятия.

Другая разновидность портфельной матрицы, получившая название «экран бизнеса», была разработана консультационной группой McKincey совместно с корпорацией General Electric. Она состоит из девяти частей и основана на оценке долгосрочной привлекательности отрасли и «силе»/конкурентной позиции стратегической единицы бизнеса (рис. 8.3).

Отличие модели McKincey заключается в рассмотрение существенно больше данных, чем Бостонская матрица, а именно:

1. Фактор роста рынка трансформировался в данной модели в многофакторное понятие «привлекательность рынка (отрасли)» (размер, темпы роста отрасли, диверсифицированность, прибыльность, уровень конкуренции, политические, экономические, социальные и технологические факторы).

2. Фактор доли рынка – в стратегическое положение (конкурентные позиции) бизнес-единиц (размер, темпы роста, доля рынка, прибыльность, имидж, сильные и слабые стороны).

Факторы, определяющие привлекательность отрасли и позиции бизнеса на отдельных рынках, различны. Поэтому при анализе каждого рынка следует вначале выделить факторы, в наибольшей степени отвечающие специфике данного рынка, а затем постараться объективно оценить их, используя три уровня: низкий, средний, высокий. Возможный список таких факторов приведен в таблице в учебнике. К практическому занятию их всех внимательно изучить.

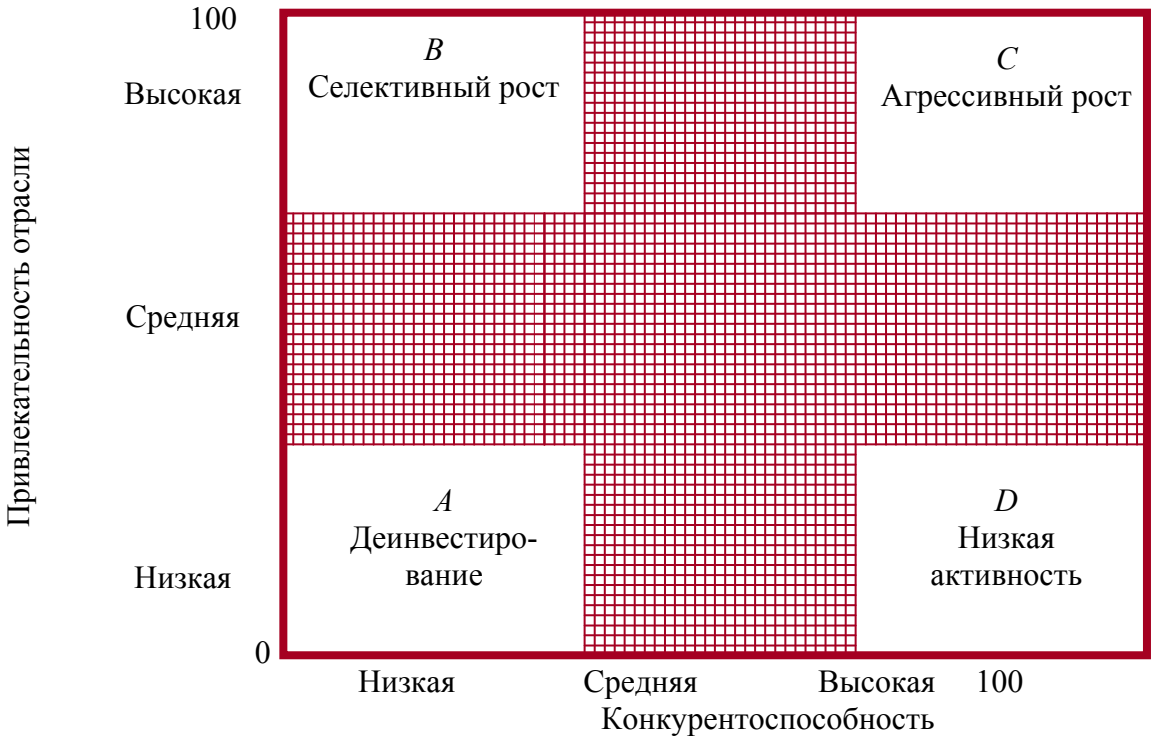



Рис. 8.3. Матрица портфельного анализа McKincey–General Electric

Методика построения Матрицы портфельного анализа McKincey–General Electric:

1. Оценить привлекательность отрасли:

а) выбрать существенные критерии оценки (ключевые факторы успеха для данного отраслевого рынка);

б) присвоить вес каждому фактору, который отражает его значимость в свете корпоративных целей (сумма весов равна единице);

в) дать оценку рынка по каждому из выбранных критериев от единицы (непривлекательный) до пяти (очень привлекательный);

г) умножив вес на оценку и просуммировав полученные значения по всем факторам, получим взвешенную оценку/рейтинг привлекательности рынка данной СЕБ.

2. Оценить «силу» бизнеса/конкурентную позицию с использованием процедуры предыдущего этапа.

3. Все подразделения корпоративного портфеля, проранжированные на предыдущих этапах, позиционируются, и их параметры вносятся в матрицу. При этом координаты центров каждой окружности совпадают с вычисленными на этапах 1 и 2 параметрами соответствующих бизнес–единиц. Построенная таким образом матрица характеризует текущее состояние корпоративного портфеля.

4. Текущее состояние корпоративного портфеля проецируется в будущее: оценить влияние прогнозируемых изменений внешней среды на будущую привлекательность отрасли и конкурентную позицию стратегической единицы бизнеса.

Наиболее характерные положения находятся в угловых квадрантах матрицы. Промежуточные позиции часто трудно интерпретировать, так как высокая оценка одного параметра может сочетаться с низкой оценкой другого, либо имеются средние оценки по всем критериям.

Основные стратегические альтернативы данной матрицы таковы:

– инвестировать, чтобы удерживать занятую позицию и следовать за развитием рынка;

– инвестировать в целях улучшения занимаемой позиции, смещаясь по матрице вправо, в сторону повышения конкурентоспособности;

– инвестировать, чтобы восстановить утерянную позицию. Такая стратегия трудно реализуема, если привлекательность рынка слабая или средняя;

– снизить уровень инвестиций с намерением «собрать урожай», например путем продажи бизнеса;

– деинвестировать и уйти с рынка (или из рыночного сегмента) с низкой привлекательностью, где предприятие не может добиться существенного конкурентного преимущества.

Разновидностью портфельных матриц является матрица известного американского специалиста по стратегическому менеджменту Игоря Ансоффа, предназначенная для описания возможных стратегий предприятия в условиях растущего рынка (табл. 8.1). Матрица Ансоффа представляет собой квадрат, сформированный по двум осям:

– горизонтальная ось матрицы – продукты компании, которые подразделяются на старые (существующие) и новые;

– вертикальная ось матрицы – рынки компании, которые так же подразделяются на старые (существующие) и новые.

Таблица 8.1

Матрица Ансоффа (товар – рынок)

| | Старый рынок | Новый рынок |
|---|---|---|
| Старый товар | Совершенствование деятельности<br>**Альтернативы интенсивного роста:**<br>• *развитие первичного спроса* путем привлечения новых пользователей товара, побуждения покупателей к более частому использованию или к большему разовому потреблению, поиск новых возможностей использования товара<br>• *увеличение доли рынка* за счет привлечения покупателей посредством активных маркетинговых мероприятий<br>• *приобретение рынков* путем слияния или поглощения фирм-конкурентов<br>• *защита своего положения на рынке* посредством развития функционального маркетинга<br>• *рационализация рынка* – фокусирование на рентабельных рыночных сегментах, уход из некоторых сегментов рынка, повышение эффективности продаж | Стратегия развития рынка – поиск новых рынков/новых сегментов рынка для уже освоенных товаров<br>**Альтернативные варианты реализации стратегии:**<br>• *освоение новых сегментов* на том же рынке<br>• *выход на новые рынки* внутри страны и в других странах |
| Новый товар | Товарная экспансия – стратегия разработки новых/совершенствования существующих товаров с целью увеличения продаж<br>**Альтернативные варианты реализации стратегии:**<br>• *добавление потребительских характеристик товара*<br>• *расширение товарной номенклатуры и ассортимента выпускаемой продукции* | Диверсификация<br>**Разработка новых видов продукции одновременно с освоением новых рынков** |

В соответствии с матрицей Ансоффа возможны следующие стратегии развития предприятий.

**1. Стратегия проникновения на рынок (старый продукт – старый рынок).** Увеличение проникновения на рынок – это простая и наиболее очевидная стратегия для большинства компаний. Они уже присутствуют на рынке, их главная цель – увеличить продажи. Основным инструментом здесь выступает повышение конкурентоспособности продуктов, поэтому главное внимание в этой стратегии должно быть направлено на повышение эффективности бизнес-процессов, за счет чего можно увеличить как потребление продуктов существующими потребителями, так и привлечение новых клиентов. Возможными источниками роста могут быть:

– увеличение доли рынка;

– увеличение частоты использования продукта (в т.ч. за счет программ лояльности);

– увеличение количества использования продукта;

– открытие новых сфер применения продукта для существующих потребителей.

**2. Стратегия расширения рынка (старый продукт – новый рынок).** Эта стратегия является вторым возможным решением, в рамках которого компании пытаются адаптировать свои существующие продукты для новых рынков. Для этого необходимо определить новых потенциальных потребителей существующих продуктов. Компании, чьи компетенции в области маркетинга достаточно эффективны, чтобы быть ключевой движущей силой развития, могут успешно пойти этим путем за счет:

– географического расширения рынка;

– использования новых каналов дистрибуции;

– поиска новых сегментов рынка, которые пока не являются потребителями этой товарной группы.

**3. Стратегия развития продукта (новый продукт – старый рынок).** Третьим возможным путем роста является предложение на существующем рынке продуктов, имеющих характеристики, обновленные таким образом чтобы улучшить их соответствие рынку. Этот путь наиболее предпочтителен для тех компаний, чьи ключевые компетенции лежат в области технологий и технического развития. Возможности для роста основываются на:

– добавление новых свойств продукта или продукта с повышенным качеством, в т.ч. репозиционирование продуктов;

– расширение продуктовой линейки (в т.ч. за счет новых вариантов предложения существующих продуктов);

– разработка нового поколения продуктов;

– разработка принципиально новых продуктов.

**4. Стратегия диверсификации (новый продукт – новый рынок).** Последняя из возможных стратегий является наиболее рискованной для компании, т.к. подразумевает выход на принципиально новую территорию для нее. Ее выбор оправдан в случаях, когда:

– компания не видит возможностей достижения своих целей, оставаясь в рамках первых трех стратегий;

– новое направление деятельности обещает быть намного прибыльнее, чем развитие существующих;

– когда имеющейся информации недостаточно, чтобы быть уверенным в стабильности существующего бизнеса;

– развитие нового направления не требует серьезных инвестиций.

Важный шаг в определении бизнеса и в целом в матричном подходе сделан Д. Абелем (Abell), который предложил определять область бизнеса в трех измерениях (рис. 8.4):

- обслуживаемые группы покупателей (кто?);
- потребности покупателей (что?);
- технологию, используемую при разработке и производстве продукта (как?).

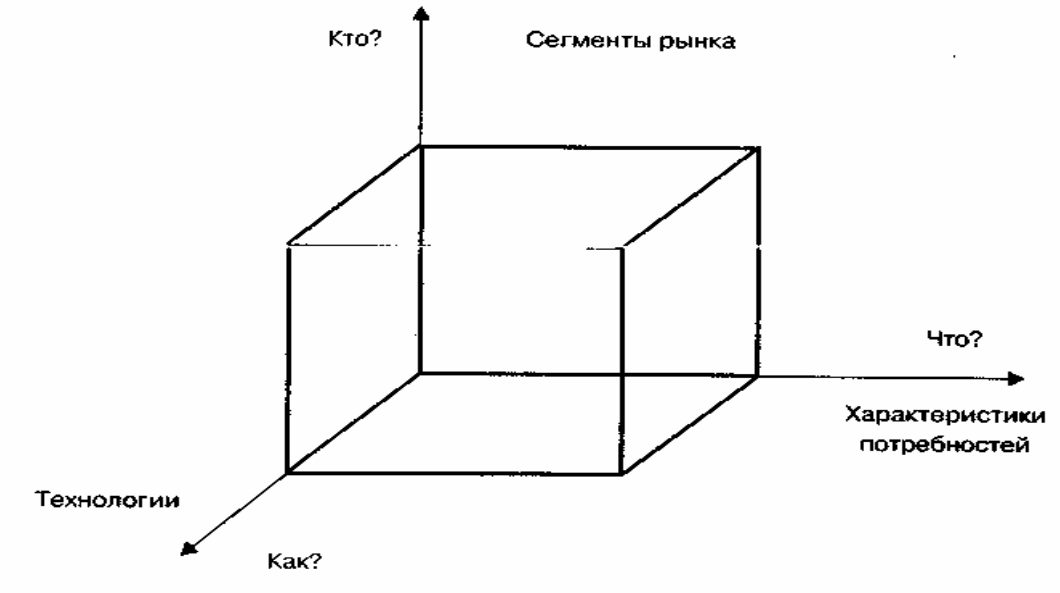



Рис. 8.4. Поле возможных стратегий (по Д. Абелю)

Абель Д. развивает подход Ансоффа И., предлагая дополнительный третий фактор для определения бизнеса – технологию.

Вначале на схеме устанавливается положение исходного бизнеса.

Затем, двигаясь от исходного положения по трем осям, предприятие может найти другие сегменты рынка, иное применение продукции для удовлетворения выявленных потребительских нужд или определить воз-

можности сокращения издержек производства за счет изменения технологии производства и сбыта продукции.

**МОДЕЛЬ ADL/LC** была разработана известной в области управления консалтинговой организацией Артур Д. Литтл. Целью построения данной матрицы является анализ организации в соответствии с ее жизненным циклом.

МЕТОДИКА ПОСТРОЕНИЯ: по оси *Y* в модели ADL откладывается стадия зрелости отрасли бизнеса, а по оси *X* – конкурентное положение вида бизнеса.

СТАДИИ ЗРЕЛОСТИ (ОСЬ *Y*): рождение, рост, зрелость, старость.

КОНКУРЕНТНЫЕ ПОЗИЦИИ вида бизнеса (ось *X*) могут быть: ведущими, сильными, заметными, прочными, слабыми, нежизнеспособными.

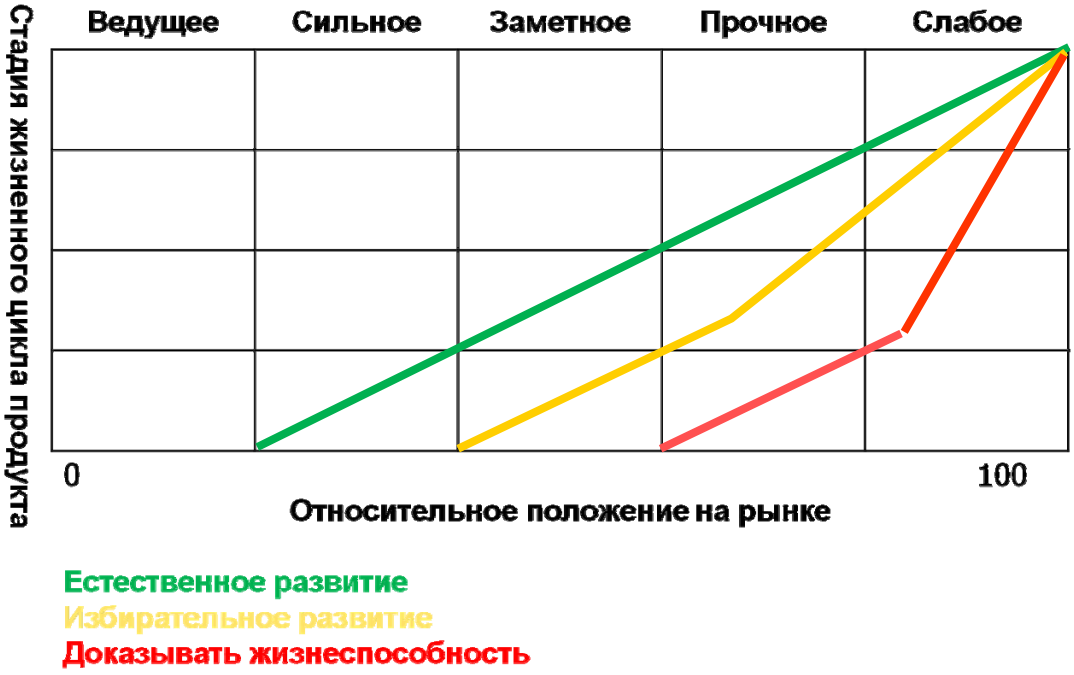



Рис. 8.5. Модель ADL/LC

**Концепция стратегического управления SHELL / DPM.** В 1975 году Британско-Голландская химическая организация Shell разработала и внедрила свою модель Shell/DPM, которая, в отличие от матриц BCG и GE/McKinsey, сосредотачивалась на анализе развития текущей отраслевой ситуации.

МЕТОДИКА ПОСТРОЕНИЯ: оси *X* и *Y* отражают соответственно сильные стороны организации (конкурентная позиция) и отраслевую (продукт-рынок) привлекательность. Разбивка модели Shell/DPM на 9 клеток (в виде матрицы 3x3) сделана не случайно. Каждая из 9 клеток соответствует специфической стратегии:

- «Лидер бизнеса» – продолжать инвестирование в бизнес.
- «Стратегия роста» – стараться сохранить занимаемые позиции.

• «Стратегии генератора денежной наличности» – делать незначительные инвестиции, извлекая из них максимальный доход.

• «Стратегия усиления конкурентных преимуществ» – инвестировать, если бизнес-область является многообещающей (при этом необходимо учитывать: чтобы переместиться в позицию лидера, потребуются большие инвестиции).

• «Продолжать бизнес с осторожностью» – вкладывать деньги в мероприятия с низкой долей риска и небольшими порциями.

• «Стратегии частичного свертывания» – стараться удерживаться в данной позиции до тех пор, пока она приносит прибыль и отказаться от дополнительных инвестиций.

• «Продолжать бизнес с осторожностью или частично свертывать производство» – поскольку в этом положении организация терпит убытки, рекомендуется полностью избавиться от такого бизнеса.

• «Стратегия свертывания бизнеса» – продумать возможность продажи бизнеса с тем, чтобы впоследствии использовать полученные ресурсы для освоения более перспективных рынков.




Рис. 8.6. Концепция стратегического управления SHELL / DPM

Перспективы торгово-промышленного сектора – потенциал роста и доходности торгово-промышленного сектора, в котором работает коммерческая единица. Данная матрица дифференцирует три уровня перспективности торгово-промышленных секторов (привлекательный, средний и непривлекательный) и три уровня конкурентоспособности компании (высокий, средний и низкий).

Имеются стратегические рекомендации для коммерческих единиц каждой из девяти ячеек матрицы. Матрица обеспечивает гибкость выбора факторов, значимых для определенной отрасли при оценке перспектив торгово-промышленного сектора и конкурентного положения. Перспективы торго-

во-промышленного сектора оцениваются по темпам роста рынка, качеству рынка, ситуации в отрасли и факторам бизнес-среды. Конкурентное положение оценивается на основании положения на рынке, исследований и разработок товаров и производственного потенциала. Отличие данной матрицы от матрицы GE и McKinsey заключается в том, что первая больше внимания уделяет привлекательности конкретного рынка, а не индустрии в целом.

**Модель HOFER/SCHENDEL.** До 1987 года немногие исследователи в области стратегического анализа и планирования различали корпоративную и бизнес-стратегию. Модель Hofer/Schendel опирается на четкое разграничение различных уровней стратегического планирования.

Хофер и Шендель выделяют 3 уровня формулирования стратегии: корпоративный, бизнес-уровень и функциональный уровень. Они выделяют пять следующих принципов, на которых, по их мнению, должен строиться процесс стратегического планирования:

1. Отделение целеполагания от стратегического планирования;
2. Разделение процесса стратегического планирования между двумя уровнями: бизнес-уровнем и корпоративным;
3. Включение социального и политического анализа в процесс стратегического планирования;
4. Обязательное планирование нежелательных ситуаций;
5. Исключение стадий бюджетного планирования и плана разработки конкретных мероприятий из процесса стратегического планирования.

В структуре модели по оси *Y* отображаются стадии развития рынка. Может рассматриваться до 5 основных стадий: развитие рынка, рост, вытеснение с рынка старого продукта, зрелость, насыщение. Стадия насыщения делится на три части – насыщение, спад и застой (рис. 8.7).

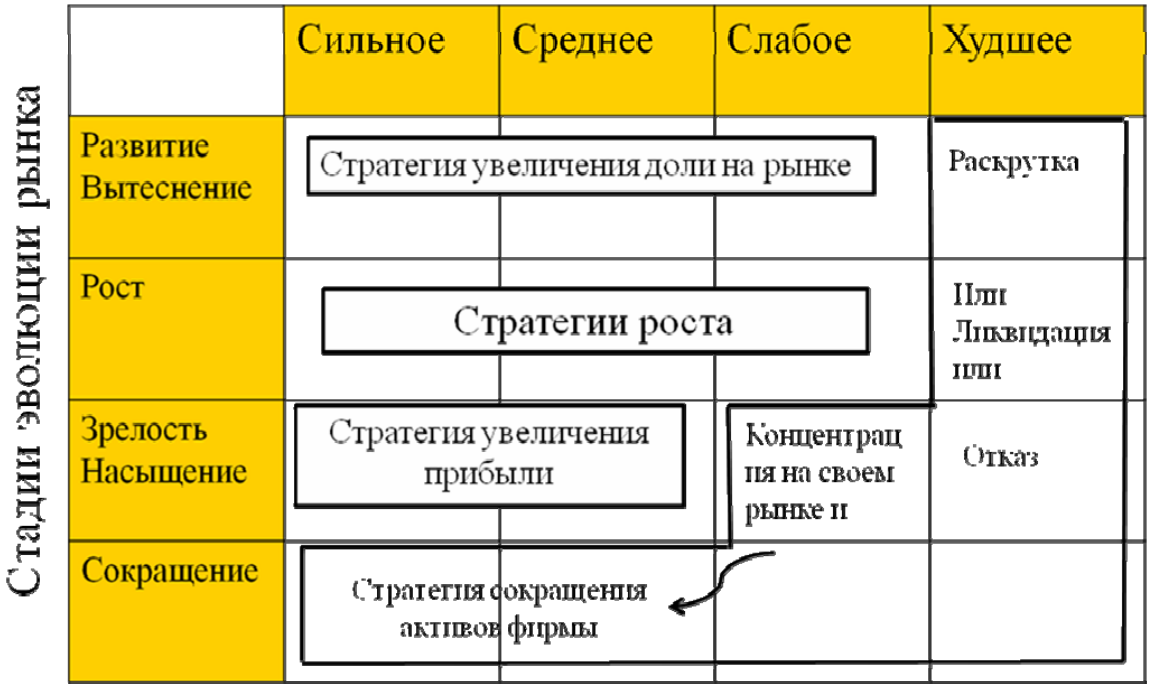



Рис. 8.7. Концепция стратегического управления HOFER/SCHENDEL

На оси *X* отображается относительная конкурентная позиция вида бизнеса в рамках отрасли. Она делится на 3 категории: сильная, средняя, слабая. Первоначальная модель включала четвертую категорию «худшая или вытесняемая». Т.к. очевидно, что последняя стадия подразумевает несостоятельность бизнеса, она почти никогда не заслуживает внимания в ходе стратегического планирования.

Сравнительная характеристика методов портфельного анализа приведена в табл. 8.2.

Достоинствами портфельных методов является комплексное рассмотрение определенного набора продуктов, простота и наглядность представления возможных стратегий, конкретные варианты стратегий, акцент на качественные стороны анализа. К недостаткам относят статичный характер, ограниченное количество позиций и показателей, ограниченное число стратегий, субъективизм.

Недостаток портфельного анализа заключается в использовании данных о текущем состоянии бизнеса, которые не всегда можно экстраполировать в будущее. Кажущая простота этих методов обманчива, так как они требуют полной и надежной информации о состоянии рынка, о сильных и слабых сторонах предприятия и его основных конкурентов. Построение матриц предполагает проведение большой работы по сегментации рынка, по сбору информации, которая в основном отсутствует в явной форме.

Исследование и сравнение портфельных методов стратегического анализа показывает, что большинство концепций и прикладных методов ориентировано на применение на корпоративном уровне, а сами стратегические решения в силу того, что в фокусе планирования находится капитал организации в целом, сводятся к определению оптимальной структуры инвестиций.

Различие методов портфельного анализа состоят в подходах к оценке конкурентных позиций стратегических единиц и привлекательности рынка. Идеи портфельного анализа развиваются многочисленными авторами и консультационными фирмами. Мы рассмотрели основные, наиболее известные подходы к проведению портфельного анализа и определению стратегических направлений развития корпоративного портфеля предприятия. На практике предприятие может воспользоваться элементами каждой из перечисленных выше стратегий. В целом следует выделить важную особенность портфельного анализа: это *не только методический подход к анализу ситуаций и проблем предприятия, но также и набор возможных типичных стратегий.*

Таблица 8.2

Сравнительные характеристики моделей портфельного анализа

| Модель | Основная цель использования модели | Размер матрицы | Внешние факторы оценки | Внутренние факторы оценки | Достоинства | Недостатки | Стратегические решения, которые могут быть приняты на основе использования модели |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| BCG | Определения соотношения продуктов компании, исходя из положения на рынке относительно роста спроса данной продукции и занимаемой выбранной для анализа компанией доли на рынке | 2×2 | Темп роста | Относительная доля рынка | – Стимулирует высшее руководство отдельно оценивать каждый вид бизнеса предприятия, устанавливать для него цели и перераспределять ресурсы<br>– Дает простую и наглядную картину сравнительной «силы» каждой бизнес-единицы в корпоративном портфеле<br>– показывает как способность каждой бизнес-единицы генерировать поток доходов, так и ее потребность в финансировании<br>– Поднимает проблему соответствия финансовых потоков потребностям расширения и роста бизнеса | – Предусмотрены только два измерения – рост рынка и относительная доля рынка<br>– Позиция стратегической единицы бизнеса существенно зависит от определения границ и масштабов рынка<br>– На практике не всегда ясно, как рост рынка/доли рынка влияет на прибыльность бизнеса<br>– Игнорируется взаимозависимость хозяйственных единиц;<br>– Игнорируется определенная цикличность развития товарных рынков | – Увеличение участия на рынке<br>– Сохранение доли участия на рынке<br>– Подготовка к выходу из рынка<br>– Отказ от рынка |

Продолжение табл. 8.2

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Модифицированная модель BCG | Определение взаимосвязи между нормой доходности инвестиций и долей рынка фирмы | 2×2 | Число способов реализации конкурентных преимуществ | Размеры конкурентных преимуществ | – Возможность использования эффекта масштаба или эффекта дифференциации продукции<br>– Ориентирована на внешнее окружение предприятия | Применима в том случае, если рост объема деятельности может быть надежным измерителем перспектив развития (не изменится, например, фаза жизненного цикла, невысок уровень нестабильности) | – Объем (концентрированная деятельность)<br>– Пат (бесперспективная конкурентная деятельность)<br>– Фрагментация<br>– Специализация |
| GE/ Mc Kinsey | Направление ресурсов в сильный бизнес и извлечение ресурсов из слабых бизнесов | 3×3 | Привлекательность рынка | Конкурентоспособность фирмы | Оси матрицы имеют многофакторное измерение, детальная классификация сравниваемых видов бизнеса и широкие возможности для выбора | Стратегии выглядят «наивными» и весьма поверхностными | – Селективный рост<br>– Агрессивный рост<br>– Реинвестирование<br>– Низкая активность |
| Матрица Ансофа | Решение задач прогнозирования продаж | 2×2 | Рынок | Товар | Наглядность и простота применения | Односторонняя ориентация на рост и ограничения в разрезе двух характеристик (продукт – рынок) | – Проникновение на рынок<br>– Развитие рынка<br>– Развитие товара<br>– Диверсификация |
| Shell/ DPM | Перераспределение финансовых потоков из зрелого бизнеса в развивающийся | 3×3 | Привлекательность отрасли | Конкурентоспособность фирмы | Графическое изображение подобно матрице GE/Mc Kinsey, содержательная сторона развивает идеи, заложенные в матрице BCG | Использование матрицы ограничено рамками капиталоемких отраслей промышленности | – Естественное развитие<br>– Избирательное развитие<br>– доказывать жизнеспособность |

Окончание табл. 8.2

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Hofer/ Schendel | Позиционировании существующих видов бизнеса и составление из них идеального набора | 5×4 | Стадии развития рынка | Относительная конкурентная позиция | Четкое разграничение планирования на корпоративный, деловой и функциональный уровень | Не рассматриваются различия между сильными, средними и слабыми видами бизнеса, принимающими определенную общую стратегию | Три типа идеального бизнес-набора на уровне корпорации:<br>– набор роста<br>– набор прибыли<br>– уравновешенный набор (роста и прибыли) |
| ADL/ LC | Формирование сбалансированного бизнес – портфеля по стадиям жизненного цикла и конкурентным положениям бизнес – областей | 5×4 | Стадии жизненного цикла | Относительное положение на рынке | – Учитывает больше факторов, в частности жизненный цикл отрасли<br>– Хорошее определение функции, рынка, положения и вклада каждого вида бизнеса в корпоративный бизнес-портфель<br>– Полная картина бизнес-портфеля | Очень схематична и может привести неопытных менеджеров к механическим и нетворческим решениям | Предложены 24 уточненные стратегии |

## Контрольные вопросы

1. Что такое портфельный анализ? В чем его суть?
2. Какие достоинства и недостатки имеет портфельный анализ?
3. Что представляет собой матрица БКГ?
4. В чем суть модификации Бостонской матрицы?
5. В чем, на ваш взгляд, сходство и различия рассмотренных портфельных матриц разных консультационных фирм?

## Практическое задание

1. Портфель видов деятельности изготовителя электронной аппаратуры производственного назначения включает 5 стратегических бизнес-единиц. Данные о продажах этих СЕБ и их конкурентов приведены в таблице.

| СЕБ | Продажи, млн шт. | Продажи трех главных конкурентов | Темп роста рынка, % |
|---|---|---|---|
| A | 1,0 | 1,4/1,4/1,0 | 15 |
| B | 3,2 | 3,2/3,2/2,0 | 20 |
| C | 3,8 | 3,8/3,0/2,5 | 7 |
| D | 6,5 | 6,5/1,6/1,4 | 4 |
| E | 0,7 | 3,0/2,5/2,0 | 4 |

В о п р о с ы :

1. Проанализируйте портфель предприятия методом БКГ и дайте свой диагноз его состояния.
2. Что можно порекомендовать по результатам вашего анализа?

## Рекомендуемая литература

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. – Изд-во: Питер, 2011.
2. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2014.
3. Басовский Современный стратегический анализ. учебник. – («Высшее образование: Магистратура»). – М.: ИНФР-М, 2014.
4. Веснин В.Р. Стратегическое управление: учебник. – М.: Проспект, 2015.
5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. – 6-е изд. – М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2014.
6. Волкогонова О.Д., Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2014.
7. Грант Р. Современный стратегический анализ. – СПб.: Питер, 2012.
8. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса: Концепции и методы планирования: учеб. пособие. – М.: Финпресс, 1998. – 191 с.

9. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2015.

10. Карлов Б. Деловая стратегия. Концепция, содержания, символы. – М.: Экономика, 2007.

11. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: справочное пособие. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – («Справочники «ИНФРА-М»).

12. Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента – («Сколково»). – М.: Альпина Пабл., 2013.

13. Томпсон А.А., Стрикленд А.Д. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: учебник. – М.: Вильямс, 2013.

14. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов. – М.: Дашков и К, 2014.

# РАЗДЕЛ 3. ВЫБОР И РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

## 9. СТРАТЕГИИ КОНКУРЕНЦИИ ПО М.ПОРТЕРУ

9.1. Виды стратегий конкуренции.
9.2. Лидерство по издержкам.
9.3. Дифференциация.
9.4. Сфокусированные стратегии.
9.5. Стратегия оптимальных издержек.

> В бизнесе есть только два способа делать деньги: производить продукцию с наименьшими затратами или иметь то, чего нет у других.
>
> *Дж. Стэк*

### 9.1. Виды стратегий конкуренции

Организации побеждают в конкурентной борьбе, если они реализуют стратегии, основой которых являются устойчивые конкурентные преимущества.

Отличительными чертами конкурентного преимущества являются:

– его относительный характер, так как оно может быть оценено только на основе сравнения с конкурентом, занимающим наилучшую рыночную позицию;

– привязанность к конкретным пространственным и временным условиям;

– подверженность неоднозначному влиянию множества разнородных факторов.

Конкурентные преимущества имеют свой жизненный цикл, включающий стадии создания, сохранения и использования, разрушения. Продление жизненного цикла конкурентных преимуществ требует постоянного совершенствования всех сфер деятельности организации, активных стратегических действий, направленных на поддержание и развитие имеющихся конкурентных преимуществ.

Возможности сохранения конкурентных преимуществ зависят от следующих факторов:

1**. Вид источника преимущества**. В зависимости от источника конкурентные преимущества подразделяются на две группы:

- преимущества низкого ранга, обусловленные наличием дешевой рабочей силы, доступностью источников сырья и др. Такого рода преимущества не являются достаточно устойчивыми, так как могут быть легко скопированы конкурентами;

• преимущества более высокого порядка, связанные с наличием know-how, патентов, дифференциацией на основе уникальных товаров и услуг, высокой репутацией фирмы, долговременными связями с клиентами и др. Эти преимущества могут удерживаться более длительное время, поскольку их копирование требует долговременных и интенсивных капиталовложений в производственные мощности, специализированное обучение персонала, НИОКР, маркетинг.

2. **Количество имеющихся в организации источников конкурентных преимуществ**. Чем больше источников использует фирма для создания конкурентного преимущества, тем труднее его разрушить конкурентам.

3. **Инновационные способности фирмы**. Важнейшей причиной сохранения конкурентного преимущества является постоянная модернизация всех звеньев технологической цепочки создания продукта. Для удержания лидирующего положения сроки создания новых конкурентных преимуществ должны равняться или превосходить сроки их возможного копирования конкурентами. Инновационная деятельность позволяет фирме расширять число источников преимуществ и переходить к реализации конкурентных преимуществ более высокого ранга.

**Стратегия конкуренции** – это набор методик и инициатив, направленных на привлечение и удовлетворение клиентов, противостояние конкурентам и укрепление позиций на рынке.

М. Портер отметил, что если компания стремится добиться успеха на рынке, достаточно действовать в двух направлениях:

– либо стать производителем продукции стандартного качества с наименьшими издержками в отрасли;

– либо дифференцировать свою продукцию, придавая ей эксклюзивные свойства в соответствии с предпочтениями определенного круга потребителей и устанавливая за эту эксклюзивность более высокие цены в соответствии с возможностями данной потребительской группы.

В соответствии с подходом к классификации стратегий выделяются следующие типы стратегий достижения конкурентных преимуществ (рис. 9.1).

Стратегия лидерства по издержкам направлена на достижение конкурентных преимуществ за счет низких затрат на некоторые важные элементы товара или услуги и соответственно более низкой себестоимости по сравнению с конкурентами.

Стратегия широкой дифференциации придание товару отличительных свойств, которые важны для покупателя и отличают товар от предложения конкурентов.

Стратегия оптимальных издержек – повышение потребительской ценности за счет более высокого качества при ценах на уровне конкурентов или ниже.

Сфокусированная стратегия на базе низких издержек предполагает ориентацию компании на узкий сегмент покупателей и вытеснение конкурентов за счет более низких издержек производства.




Рис. 9.1. Конкурентные стратегии М.Портера

Сфокусированная стратегия на базе дифференциации продукции предполагает ориентацию на узкий сегмент покупателей и вытеснение конкурентов за счет предложения товаров или услуг, лучше удовлетворяющих потребности покупателей.

По мнению М. Портера, организация, желающая добиться успеха, должна следовать одной из базовых стратегий, иначе она может «остановиться на полпути», не достигнув конкурентного преимущества, и оказаться в затруднительном положении. Опыт последних лет свидетельствует о том, что многие фирмы, занимающие лидирующие позиции, успешно совмещают различные конкурентные подходы.

## 9.2. Лидерство по издержкам

Стремление быть производителем с наименьшими издержками в отрасли представляет собой эффективный способ конкуренции на рынках стандартизированных товаров и услуг, где большинство покупателей чувствительны к ценам.

**Целью данной стратегии является обеспечение устойчивого конкурентного преимущества по затратам и получение большей прибыли.**

*Необходимые рыночные условия при реализации стратегии лидерства в издержках:*

– спрос на продукцию высоко эластичен по цене и достаточно однороден;

– преобладает ценовая конкуренция;

– различия в товарных марках мало значимы для покупателей;

– наличие крупных покупателей, которые могут диктовать условия сделки, сбивая цену;

– отраслевая продукция стандартизирована, покупатель может приобрести ее у разных продавцов;

– предприятие имеет доступ к источникам дешевого сырья, рабочей силы или другим источникам снижения себестоимости продукции

*Риски (опасности) при реализации стратегии лидерства в издержках:*

– увлечение производством одного товара, забывая о необходимости обновления продукции (например, компания Ford выпускала дешевый автомобиль, но одного типа);

– появление технологических новинок, которые сводят на нет преимущество в издержках;

– новые конкуренты и последователи получают такие же преимущества путем имитации товаров или осуществления инвестиций в оборудование;

– неспособность уловить необходимость смены продукции или рынка в результате чрезмерного увлечения проблемой снижения себестоимости;

– инфляционный рост издержек, подрывающий способность фирмы снижать себестоимость;

– изменение предпочтений потребителей, их чувствительности к ценам в пользу качества товаров, услуг и других характеристик;

– появление новых, более совершенных товаров.

Существует много **способов снижения себестоимости с одновременным поддержанием не ниже среднего уровня качества продукции**:

– экономия на масштабах производства;

– обучаемость и накопление опыта;

– приобретение ключевых ресурсов;

– экономия на крупномасштабных закупках;

– связь с другими звеньями цепочки ценности компании;

– создание более экономичной конструкции изделия;

– внедрение ресурсосберегающих технологий;

– повышение производительности труда;

– эффективная организация производства и др.

**Эффект от масштаба производства** – отражение преимуществ крупного производства перед средним и мелким. Известно, что совокупные из-

держки производства и реализации продукции, т.е. полная себестоимость, включают две группы затрат: переменные и постоянные. Переменными называются издержки, которые изменяются пропорционально изменению объема производства и реализации продукции.

Постоянными являются обычно те издержки, которые остаются, как правило, стабильными независимо от изменения объема выпускаемой продукции (амортизация, плата за землю, отопление, освещение, содержание администрации и т.п.).

Если производство возрастает, то размер переменных расходов также увеличивается. Но поскольку постоянные расходы теперь распределяются на большее количество изделий, стоимость единицы изделия понижается. Предприниматель получает дополнительную прибыль за счет роста масштаба производства. Положительный эффект роста масштаба (массовости) производства, расширения производственных мощностей и т.п. находит выражение также в повышении уровня конкурентоспособности, в преимуществах специализации и кооперирования, расширении сегментов рынка, улучшении качества продукции, повышении квалификации кадров и т.д.

**Достичь преимущества по издержкам можно:**

- **во-первых, без изменения цепочки ценности компании.** Этот метод ориентирован на мобилизацию внутренних резервов организации и использование ее стратегического потенциала.
- **во-вторых, за счет преобразования цепочки затрат,** которое становится необходимым в связи с инновационными изменениями, вызванными динамикой внешней среды.

Контроль издержек обеспечивается стратегическими мероприятиями, в основе которых лежит один или несколько следующих приемов:

– при формировании продуктовой стратегии применяются шкалы экономии – снижение плановой калькуляции единицы продукции при увеличении объемов выпуска продукции за счет экономии на условно-постоянных расходах;

– при анализе стратегических альтернатив необходимо избегать «масштабных затрат» – расходов, связанных с увеличением выпуска продукции сверх существующей производственной мощности, при невозможности обеспечить эффективную загрузку новых мощностей;

– развивая новые виды бизнеса и/или реализуя продуктово-технологические инновации, следует использовать эффект «кривой опыта», состоящий в использовании потенциала НИОКР для достижения затрат на разработку новаций;

– при высокой доле затрат на входе особое внимание следует сосредоточить на управлении издержками по ключевым входящим ресурсам, для чего по возможности исключить из числа поставщиков тех из них, которые обеспечивают рост затрат на приобретение и заготовление материалов;

– исходя из анализа технологии каждый из элементов цепочки затрат необходимо рассматривать во взаимосвязи с другими, чтобы попытаться перераспределить затраты внутри цепочки при снижении их общего уровня;

– в диверсифицированных компаниях, разрабатывая стратегии СХЗ, следует использовать эффект синергии – находить преимущества при их взаимодействии с другими бизнес-единицами за счет общности технологических процессов, инфраструктуры, материальных и информационных потоков и др.;

– при формировании стратегии развития организации необходимо сравнивать вертикальную интеграцию и аутсорсинг – выведение непрофильных видов деятельности за пределы организации, передача части вспомогательных и обслуживающих функций внешним специализированным организациям;

– принимая решение о продуктовых инновациях, необходимо оценивать преимущества и недостатки «первых»: на первых порах организация остается монополистом на рынке нового товара и фактически получает сверхмонопольную прибыль и может избежать проблемы контроля за издержками, однако успех продуктовых инноваций не так очевиден;

– эффективным инструментом снижения издержек является управление коэффициентом использования мощности;

– делать предусмотрительный стратегический выбор, связанный с операциями.

Второе направление обеспечения лидерства по издержкам связано с преобразованием цепочки затрат. Оно основано на использовании следующих приемов:

– упростить дизайн продукта, отказаться от не влияющих на функциональные свойства дорогих элементов конструкции;

– предлагать простые, без излишеств, продукты/услуги;

– перейти на более простые, менее капиталоемкие, или более производительные технологические процессы;

– найти способ обойти использование дорогостоящего сырья за счет использования суррогатов или искусственных заменителей либо за счет вторичной переработки ресурсов;

– использовать модель прямых продаж конечным потребителям/ методы маркетинга;

– перемещать средства производства ближе к поставщикам или клиентам, сокращая транспортно-заготовительные расходы;

– провести реинжиниринг бизнес-процессов – быть креативными в обнаружении путей устранения затрат в цепочке затрат;

– использовать компьютерные технологии, чтобы модифицировать процессы, сократить затратную деятельность, контролировать и оперативно управлять затратами.

## 9.3. Дифференциация

**Цель дифференциации – придание продукту отличительных свойств, важных для покупателя и отличающих его от предложений конкурентов.** Данная стратегия является эффективным конкурентным подходом на рынках, где большинство покупателей не устраивает стандартная продукция и они готовы платить за ее уникальность.

*Необходимые рыночные условия при реализации стратегии дифференциации продукции:*

– существует множество отличительных характеристик продукции, которые выделяются и ценятся потребителями;

– существует большое число покупателей, которые признают выделенные характеристики ценными для себя;

– преобладает неценовая конкуренция;

– признаки дифференциации не могут быть имитированы оперативно и без привлечения значительных затрат;

– спрос на продукцию разнообразен по структуре.

*Риски (опасности) при реализации стратегии дифференциации продукции:*

– дифференциация может превзойти разницу в цене – уровень цены может стать настолько большим, что для покупателей финансовые соображения окажутся важнее приверженности торговой марке;

– фирма не понимает или не способна определить то, что составляет ценность для покупателей;

– имитация (копирование) может скрыть ощутимую разницу товаров;

– фирма игнорирует необходимость доведения до покупателей информации о ценности продукции, полагаясь только на реальную базу дифференциации;

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

Существуют следующие **способы достижения конкурентного преимущества, основанного на дифференциации**:

– включить характеристику/атрибут продукта, которые уменьшают общие издержки покупателя при использовании продукта;

– включить характеристики/атрибуты, которые повышают качество и/или полезность (ценность) продукта в глазах потребителя;

– включить характеристики/атрибуты, которые повышают удовлетворенность покупателя на внеэкономическом или нематериальном уровне.

При реализации стратегии дифференциации главное внимание должно быть уделено изучению потребительских нужд и предпочтений, что предполагает наличие мощной маркетинговой службы. Кроме того, на фирме должны быть развитая служба НИОКР и гибкое производство, чтобы опе-

ративно обновлять и модифицировать продукцию в соответствии с меняющимися требованиями рынка.

Источники уникальности многообразны и специфичны для каждой отрасли и организации. Преимущество в издержках можно получить одним способом – устанавливая эффективную структуру затрат, в то время как дифференциация может быть достигнута разными путями, в том числе за счет уникальных вкусовых качеств, большого выбора и простой процедуры покупки, уникального сервиса, повышенной потребительской ценности при прежней цене, уникального дизайна и отделки, престижа и неповторимости, надежности и безопасности, качества исполнения, широкого ассортимента, имиджа и т.д. В связи с этим можно выделить следующие разновидности дифференциации:

- *продуктовая* дифференциация – предложение продуктов с характеристиками и/или дизайном лучше, чем у конкурентов;
- *сервисная* дифференциация – предложение разнообразного и более высокого по сравнению с конкурентами уровня услуг, сопутствующих продаваемым товарам;
- дифференциация *имиджа* – создание имиджа организации и/или продуктов, с лучшей стороны отличающего их от конкурентов. Созданию имиджа способствует марка продукта – название, знак, символ или их определенная комбинация, которые используются для идентификации товаров, услуг фирмы, чтобы выделить их среди продуктов конкурентов. Используя стратегию мономарки (предложение продукции на рынке под одной маркой) или стратегию мультимарки (предложение продукции под разными марками для различных сегментов рынка), организации формируют свою клиентуру из приверженных марке покупателей.

## 9.4. Сфокусированные стратегии

Стратегия фокусирования принципиально отличается от двух рассмотренных выше стратегий конкуренции, так как ориентирована на узкую сферу конкуренции внутри отрасли (рыночную нишу) – отдельный рыночный сегмент, особую группу покупателей, определенную группу товаров или ограниченный географический сектор рынка.

Цель фокусирования заключается в обслуживании выделенной рыночной ниши более эффективно, чем конкуренты, которые рассредоточивают свои ресурсы на всем рынке. При этом конкурентное преимущество достигается либо на основе более низких издержек, либо путем усиления дифференциации, либо посредством сочетания обоих подходов в рамках целевого сегмента.

Выбор того или иного подхода зависит как от специфических характеристик рыночной ниши, так и от уникальных возможностей и способностей фирмы.

Стратегия фокусирования является эффективным конкурентным подходом, если ресурсы организации не позволяют ей обслуживать весь рынок, а конкуренты не пытаются специализироваться на конкретных сегментах рынка, предпочитая обслуживать широкий круг покупателей. При этом наибольший интерес для разработки представляют собой рыночные ниши, которые обладают достаточным потенциалом роста и прибыльности, соответствуют специфическим возможностям фирмы, являются малопривлекательными для большинства конкурентов и имеют устойчивый барьер входа.

*Необходимые рыночные условия при реализации сфокусированной стратегии:*

– потребности покупателей в данном товаре разнообразны;

– существуют рыночные ниши, на которых можно сконцентрировать деятельность предприятия;

– размер рыночной ниши обеспечивает прибыльность, ниша имеет потенциал роста;

– конкуренты не рассматривают нишу рынка в качестве ключевого фактора успеха (концентрация на рыночной нише связана со значительными затратами или трудностями);

– ресурсы предприятия не позволяют обслуживать весь рынок, однако оно может качественно обслуживать потребителей рыночной ниши.

*Риски (опасности) при реализации сфокусированной стратегии:*

– рыночная ниша становится настолько привлекательной, что переполняется конкурентами;

– различия в ценах специализированных предприятий и предприятий, работающих на всем рынке, могут стать настолько большими, что потребители откажутся от преимуществ специализированных товаров;

– различия между потребностями целевого сегмента и всего рынка могут сократиться;

– конкуренты могут проникнуть на выбранный целевой рынок и достичь более высокого уровня специализации.

## 9.5. Стратегия оптимальных издержек

Японские фирмы превзошли однобокость классификации М. Портера ориентируясь одновременно и на низкую цену, и на высокое качество, и смогли реализовать стратегию оптимальных издержек.

Стратегия оптимальных издержек требует от компании опыта и возможностей одновременного снижения издержек и дифференциации товара.

Стратегия ориентирована на предоставление покупателям большей потребительской ценности за те же деньги.

**Цель состоит в том, чтобы предложить потребителю товар высокой потребительской ценности, отвечающий его ожиданиям по основным потребительским свойствам и превосходящий его ожидания по цене.**

Как показано на рис. 9.1, производитель с оптимальными издержками стремится одновременно достичь преимущества как по издержкам, так и за счет дифференциации товара, и сочетает борьбу за увеличение доли рынка с борьбой за захват определенного сегмента рынка.

Стратегия оптимальных издержек обеспечивает успех при наличии определенных рыночных условий:

– это должен быть рынок, где покупатели привыкли к высокой дифференциации продукции, но при этом чувствительны к цене.

*Риски при реализации стратегии оптимальных издержек:*

– лидеры отрасли по издержкам могут вытеснить компанию из сегмента покупателей, чувствительных к цене;

– производители высококачественной продукции с высокой дифференциацией могут вытеснить компанию из сегмента покупателей, ценящих качество и уникальных характеристики товара.

## Контрольные вопросы

1. За счет наличия каких конкурентных преимуществ, по М. Портеру, можно достигнуть успеха на рынке?
2. Какова классификация конкурентных стратегий по М. Портеру?
3. Охарактеризуйте стратегию лидерства в издержках. Какие рыночные условия необходимы для ее реализации? Какие риски возникают при ее реализации?
4. Охарактеризуйте стратегию дифференциации. Какие рыночные условия необходимы для ее реализации? Какие риски возникают при ее реализации?
5. Охарактеризуйте стратегию оптимальных издержек. Какие рыночные условия необходимы для ее реализации? Какие риски возникают при ее реализации?
6. Охарактеризуйте сфокусированные стратегии. Какие рыночные условия необходимы для их реализации? Какие риски возникают при их реализации?

## Практическое задание

1. На основе изученного материала опишите отличительные черты различных вариантов конкурентных стратегий по следующим параметрам:

1) стратегическая цель;
2) конкурентное преимущество;
3) ассортимент товаров;
4) приоритеты в производстве;
5) приоритеты в маркетинге;
6) поддержка стратегий.

## Рекомендуемая литература


1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. – Изд-во: Питер, 2011.
2. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2014.
3. Басовский Современный стратегический анализ. учебник. – («Высшее образование: Магистратура»). – М.: ИНФР-М, 2014.
4. Веснин В.Р. Стратегическое управление: учебник. – М.: Проспект, 2015.
5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. – 6-е изд. (ГРИФ) /М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2014.
6. Волкогонова О.Д., Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2014.
7. Грант Р. Современный стратегический анализ. – СПб.: Питер, 2012.
8. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: учебник. – 2-е изд.,перераб. и доп. – М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2015.
9. Карлов Б. Деловая стратегия. Концепция, содержания, символы. – М.: Экономика, 2007.
10. Коллис Д., Монтгомери С. Корпоративная стратегия. Ресурсный подход. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007.
11. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: справочное пособие. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – («Справочники «ИНФРА-М»).
12. Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента. – («Сколково») / М.: Альпина Пабл., 2013.
13. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина Паблишер, 2011.
14. Сазыкина О.А. Современный стратегический анализ: методы и технологии. – Пенза: ПГУАС, 2013.
15. Томпсон А.А., Стрикленд А.Д. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации. учебник. – М.: Вильямс, 2013.
16. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов. – М.: Дашков и К, 2014.

# 10. СТРАТЕГИИ КОНКУРЕНЦИИ В ЭПОХУ ГЛОБАЛИЗАЦИИ

10.1. Стратегии сотрудничества, слияния и поглощения.
10.2. Стратегии сокращения бизнеса – дезинтеграция и аутсорсинг.
10.3. Стратегии первопроходца-лидера отрасли и компаний-преследователей.
10.4. Internet-стратегии для традиционного бизнеса.

Стратегия – это обязательство действовать определенным образом: таким, а не другим.

*Шерон М. Остер*

## 10.1. Стратегии сотрудничества, слияния и поглощения

Глобализация означает, что фирмы рассматривают мир как единое целое, в котором стираются национальные различия и предпочтения, происходит стандартизация потребления.

Основные мотивы глобализации

– расширение рынка для существующего продукта;

– доступ к более дешевым факторам производства – сырье, рабочая сила, технология;

– развитие новых стратегических способностей;

– ориентация стратегических способностей в новом направлении;

– управление корпоративным риском.

Глобальную конкуренцию условно можно разделить на два типа:

– конкуренция за присутствие компании на национальных рынках разных стран и достижение там выгодного конкурентного преимущества среди других глобальных лидеров;

– конкуренция за новые технологии и получение преимуществ по ресурсам и предпринимательским возможностям для успешной конкуренции в будущем.

В последнее время многие компании различных отраслей экономики активно создают стратегические союзы с целью повышения конкурентоспособности на внутренних и зарубежных рынках.

Такие союзы необходимы для формирования устойчивого глобального присутствия на рынках и/или создания выгодного конкурентного положения в будущем.

*Стратегические союзы* – это соглашения о сотрудничестве, выходящие за рамки обычных договоров между двумя компаниями, но не простирающиеся до слияния предприятий либо создания юридически оформленного совместного предприятия.

Целями создания стратегических союзов являются:

– сотрудничество в сфере технологий;

– создание новых товаров;

– устранение пробелов в технологических или производственных навыках и опыте;

– совместное формирование новой компетенции;

– повышение эффективности сбыта;

– реализация эффекта масштаба в производстве или маркетинге;

– выход на рынок с помощью совместных маркетинговых проектов;

– быстрое проникновение на жизненно важные национальные рынки и создания потенциала для освоения глобального рынка;

– получение достоверной информации о незнакомом рынке и культуре за счет создания союзов с местными компаниями;

– получение ценных навыков и компетенций, сконцентрированных в определенных географических регионах.

Преимущества, которые получают организации от создания стратегических союзов, заключаются в следующем:

– устранение возникающих между ними противоречий;

– эффективное взаимодействие в течение длительного времени;

– оперативное реагирование на технологические и конкурентные новшества, новые тенденции на рынке, изменения в их собственных приоритетах и конкурентных ситуациях.

Слияния и поглощения часто представляют собой оптимальное стратегическое решение, особенно в тех ситуациях, когда союзы и партнерства не позволяют компании получить желаемые ресурсы и возможности. **Отношения собственности надежнее, чем отношения партнерства,** поэтому слияние и поглощение дают возможность достичь высокой степени интеграции объединяющихся компаний.

Слияние с другой компанией, в том числе конкурентом, или ее поглощение может значительно укрепить рыночную позицию компании и открыть новые возможности достижения конкурентных преимуществ.

**Причинами выбора стратегии слияния и поглощения могут быть:**

– стремление лидировать на глобальных рынках (в этом случае слияния и поглощения открывают путь на рынки новых стран)

– желание занять выгодную позицию в отрасли в будущем (слияния и поглощения позволяют приобрести необходимые технологические знания и опыт).

**Преимущества от реализации стратегии слияния заключаются в возможности:**

– укрепить технологическое преимущество;

– расширить конкурентные возможности;

– расширить ассортимент товаров и услуг, в том числе за счет создания новых;

– освоить новые регионы;

– укрепить финансовое положение, что позволяет инвестировать дополнительные средства в НИОКР;

– расширить производственные мощности;

– снизить издержки.

Тем не менее, стратегии слияния и поглощения не всегда приводят к ожидаемому результату, что обусловлено следующими факторами:

– изначально завышенные ожидания руководства компаний;

– непредвиденные трудности, вызванные неблагоприятными факторами внешней среды;

– различные проблемы интеграции, в том числе ожесточенное сопротивление работников и конфликты из-за несовместимости стилей управления и корпоративной культуры.

Достижение предполагаемого снижения издержек, получение необходимой информации и навыков, расширение конкурентных возможностей может оказаться **не таким быстрым делом, как ожидалось, или, что еще хуже, не осуществиться вообще.**

## 10.2. Стратегии сокращения бизнеса – дезинтеграция и аутсорсинг

Однопрофильные компании, отказавшись от интеграции, концентрируют свою деятельность на очень узких отрезках цепочки ценности, а остальные виды деятельности передают независимым внешним поставщикам, другими словами, передают функции в аутсорсинг. Здесь очень важно решить, какие звенья цепочки ценности оставить внутри компании, а какие – передать контрагентам.

**Дезинтеграция и аутсорсинг предполагают отказ от самостоятельного исполнения ряда функций за счет передачи их поставщикам товаров и услуг и другим партнерам.**

Передача в аутсорсинг части функций компании стратегически целесообразна, если:

– *независимые партнеры выполнят их лучше и дешевле*;

– *этот вид деятельности не является конкурентно значимым* и его передача в аутсорсинг не угрожает ключевой компетенции, возможностям и ноу-хау компании;

– *это снижает риск*, связанный с изменениями технологии и/или покупательских предпочтений;

– *это повышает организационную гибкость и оперативность принятия решений*, сокращает время разработки и выведения на рынок новых товаров, снижает издержки на координацию;

– *это позволяет компании сосредоточиться на основном бизнесе.*

**Использование аутсорсинга позволяет предприятию получить следующие преимущества:**

– позволяет получить комплектующие или услуги выше качеством и/или дешевле;

– улучшает инновационные возможности компании за счет взаимодействия и партнерства с поставщиками мирового уровня, имеющими большой интеллектуальный потенциал и богатый инновационный опыт;

– обеспечивает большую гибкость компании в случае внезапного изменения рыночной ситуации или потребительских предпочтений: проще и дешевле найти новых поставщиков с необходимыми возможностями и ресурсами, чем перестраивать внутреннюю деятельность компании, ликвидируя одни мощности и ресурсы и создавая новые;

– ускоряет приобретение ресурсов и навыков;

– позволяет сосредоточиться на тех операциях, которые эффективно выполняются силами компании, и тех, которые стратегически целесообразно сохранить под ее контролем.

В качества негативных последствий использования аутсорсинга следует отметить то, что компания рискует вывести за свои пределы слишком многие виды деятельности и лишиться части собственных ресурсов и возможностей. В таких случаях компания утратит виды деятельности, которые в течение длительного времени обеспечивали ей успех на рынке.

## 10.3. Стратегия первопроходца-лидера отрасли и компаний-преследователей

Вопрос о том, *когда* начать стратегическое действие, не менее важен, чем вопрос о том, *какое* это действие. Правильный выбор момента очень важен, поскольку роль первопроходца связана со специфическими *преимуществами* или *недостатками*. Стратегия первопроходца приносит успех, если:

– первопроходец получает уникальный имидж и репутацию у покупателей;

– опережение в новых технологиях, каналах сбыта и новых поколениях комплектующих способствует созданию абсолютного преимущества по издержкам;

– первые покупатели сохраняют сильную приверженность компании, совершая повторные покупки;

– обеспечивает захват незанятых пространств, что затрудняет воспроизведение стратегии конкурентам.

Конкурентные позиции компаний-первопроходцев, ставших в дальнейшем лидерами отрасли либо намного прочнее, чем у остальных, либо

господствующие. Лидеры хорошо известны в отрасли и используют опробованные стратегии (лидерство по издержкам или за счет дифференциации).

В качестве мировых отраслевых лидеров выступают Microsoft (программное обеспечение), McDonald's (рестораны быстрого питания), Gillette (бритвенные принадлежности).

Однако нельзя утверждать, что стратегия быстрого следования за лидером или выжидания обречена на неудачу. Бывают ситуации, когда последователи легко воспроизводят или просто заимствуют навыки, опыт и ноу-хау компании-пионера, быстро догоняя его и даже опережая. Бывают также ситуации, когда стратегия следования за лидером имеет отчетливо выраженные преимущества.

Стратегия раннего последователя имеет свои плюсы и минусы, однако если следовать за лидером с большим отставанием, сосредоточившись лишь на том, чтобы избежать его ошибок, вряд ли можно рассчитывать на какие-либо конкурентные преимущества. Компании, избравшие такую тактику выжидания, могут рассчитывать лишь на выживание, они вынуждены вести постоянную борьбу за удержание своих потребителей и стараться не слишком отставать от более решительных конкурентов.

Доли рынка компаний, находящихся в позиции преследователей или второстепенных игроков, меньше долей рынка лидеров. Некоторые последователи, быстро развивающиеся *компании – претенденты на долю рынка,* проводят агрессивную стратегию для увеличения своей доли рынка или усиления конкурентной позиции. Другие компании-преследователи относятся к категории *узких конкурентов* и реализуют сфокусированные стратегии на определенных сегментах рынка. В любой отрасли также всегда существует некоторое количество компаний – *вечно вторых,* обреченных всегда оставаться в роли догоняющего и неспособных из-за отсутствия ресурсов или конкурентных преимуществ занять более выгодную позицию. Такие компании вынуждены по мере сил копировать действия лидеров и следовать установленным ими правилам.

## 10.4. Internet-стратегии для традиционного бизнеса

В современных условиях трудно переоценить воздействие Internet и быстро развивающейся электронной коммерции на бизнес. Электронная коммерция изменила характер рынка, породила новые движущие силы и ключевые факторы успеха, создала условия для формирования новых стратегических групп конкурентов. Для многих компаний **применение электронной коммерции становится конкурентным преимуществом**, а отказ от использования методов электронной коммерции означает поражение в конкурентной борьбе. Творческий подход к разработке и реализации

проектов электронной коммерции создает колоссальные возможности реструктуризации цепочки ценностей и укрепления конкурентоспособности компании.

Internet-экономика таит в себе новые возможности и опасности, требующие изучения и новых стратегических решений, что в свою очередь означает для менеджеров необходимость разработки новых высокоэффективных стратегий.

В очень скором будущем большинство аналитиков предсказывают, что без использования Интернета делать бизнес будет просто невозможно. Билл Гейтс, основатель фирмы Microsoft предсказал однажды, что **«к 2005 году в мире будут существовать два типа компаний: те кто делает бизнес в Интернете, и те кто перестали существовать в бизнесе».**

Это предсказание сбылось практически на все сто процентов, т.к. уже нет практически ни одной компании, у которой не было бы своей странички (сайта) в интернете. И если в конце XX века существовала шутка «А можно ли заказать товар по телефону? Можно, но получать Вы его будете по телевизору!» То в настоящее время практически любой товар можно заказать через интернет и получить его по нужному адресу.

*Предприятия электронной коммерции* – это компании, ведущие торговлю на рынке и перенесшие практически все операции с корпоративными клиентами или поставщиками в Internet.

Распространение электронной коммерции оказывает сильнейшее влияние на ситуацию в различных отраслях[7]:

1. Internet втягивает в глобальную конкуренцию все компании, независимо от места их расположения, выводя конкурентную борьбу между продавцами из разных географических регионов на качественно новый уровень.

2. Конкуренция в отрасли резко усиливается из-за освоения электронной коммерции традиционными компаниями и из-за появления новых Internet-компаний, работающих только в Сети.

3. Входные барьеры в электронной коммерции относительно низки. Это связано с тем, что многие виды деятельности, входящие в цепочку ценности электронной компании, можно передать в аутсорсинг.

4. Электронные покупатели более требовательны к цене, поскольку могут тут же сравнить товары, цены, сроки доставки компаний-конкурентов.

5. Internet позволяет выбирать поставщиков в любой стране мира и устанавливать с ними тесное взаимовыгодное сотрудничество для повышения эффективности и снижения издержек.

[7] Томпсон А.А., Стрикленд А.Д. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: учебник. М.: Вильямс, 2013.

6. Стремительное развитие Internet и компьютерных технологий не позволяет однозначно спрогнозировать последствия конкурентной борьбы в отдельной взятой отрасли.

6. Internet ускоряет распространение новых технологий и идей, так как Internet стал мощным двигателем глобализации и формирования единого мирового сообщества; с точки зрения бизнеса национальные границы утратили свое былое значение.

7. Электронные технологии требуют от компаний действовать быстрее – «в режиме Internet» или «со скоростью Internet». Электронные технологии открывают новые возможности для реструктуризации отраслевой и корпоративной цепочки ценности.

8. Internet служит дешевым каналом обслуживания потребителей.

9. Под Internet-проекты относительно легко получить инвестиции. В традиционных отраслях привлечение капитала для финансирования новых начинаний нередко затруднено, а высокотехнологичные Internet-компании без особых хлопот получают инвестиции в несколько миллионов, а то и миллиардов долларов.

10. Электронным технологиям постоянно требуется ценный ресурс – человеческий талант, как в форме технических знаний и опыта, так и в форме управленческих ноу-хау. Одни Internet-компании получают конкурентное преимущество за счет запатентованных технологий, уникальных материальных активов или популярной торговой марки, а другие – за счет опыта и интеллектуального потенциала сотрудников, организационных возможностей и качественного менеджмента. Самые ценные в конкурентном отношении активы компании – это лидерство в разработке ключевых технологий и кадры с уникальным опытом и знаниями.

Таким образом, **активное использование электронных технологий вызывает глубокие изменения в конкурентной ситуации: обостряется конкуренция, повышаются входные барьеры, трансформируется само традиционное понятие отрасли, снижается значение географических границ.** Все это нарушает равновесие конкурентных сил как между продавцами и поставщиками, так и между продавцами и покупателями, что приводит к появлению новых разнообразных форм сотрудничества участников цепочки ценности.

Следует отметить следующие конкурентные инициативы, связанные с электронной коммерцией.

- Использование Internet-технологий для эффективного общения и тесного взаимодействия с поставщиками и потребителями. Речь идет об установке специальных информационных систем, с помощью которых компания в режиме реального времени получает информацию от поставщиков и потребителей, усиливая интеграцию всех участников цепочки поставок. Такие системы ускоряют обмен данными между участниками це-

почки поставок и приводят к резкому снижению складских издержек и накладных расходов.

- Реорганизация отраслевой и корпоративной цепочки ценности. Компаниям придется изменить одни виды деятельности и полностью исключить другие.
- Увеличение доли производства и сборки под заказ. Автомобилестроение уже активно использует преимущества этого подхода.
- Создание систем обработки, комплектации и доставки индивидуальных заказов. В первую очередь они нужны компаниям, которые продают товары индивидуальным потребителями создают Web-сайты для электронной торговли.
- Использование Internet в качестве дополнительного канала связи с имеющимися и потенциальными покупателями. Традиционным компаниям выгодно предоставлять потребителям разные способы получения информации о товарах и услугах, осуществления покупок или решения возникших проблем.
- Использование Internet в качестве еще одного канала распространения для привлечения новых потребителей и освоения новых региональных рынков. Многие традиционные компании при попытке внедрить (наряду с обычной) торговлю через Internet сталкиваются с серьезными проблемами в традиционных каналах – возникают так называемые конфликты в каналах распространения. Дело в том, что переход на электронные методы продажи подрывает бизнес традиционных дистрибьюторов и дилеров. От перехода компании на электронные продажи конечным потребителям страдают ее традиционные каналы сбыта, которые либо теряют часть своего рынка, либо вовсе лишаются его. Обращение к электронной торговле при сохранении традиционных каналов распространения требует продуманной стратегии.
- Получение информации о вкусах и поведении потребителей, проведение маркетинговых исследований и использование полученной информации для более полного удовлетворения покупателей. Изучение поведения пользователей Internet дает много ценных сведений.

## Контрольные вопросы

1. Каковы стратегии компаний в эпоху глобализации?
2. Что заставляет компании заключать стратегические союзы?
3. Каковы преимущества аутсорсинга для компаний?
4. Какие наступательные стратегии может использовать компания?
5. Какие оборонительные стратегии используют компании для сохранения конкурентного преимущества?
6. Хорошо ли быть первопроходцем?

## Практические задания

1. Обоснуйте, какие конкурентные преимущества могло бы получить малое предприятие при присоединении к крупной фирме.

2. Разработайте программу передачи в аутсорсинг какой-либо деятельности для организации, на которой Вы работаете или проходили производственную практику.

3. Разработайте программу внедрения Интернет технологий в деятельность организации, в которой Вы работаете или проходили производственную практику.

## Рекомендуемая литература


1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. – Изд-во: Питер, 2011.

2. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2014.

3. Веснин В.Р. Стратегическое управление: учебник. – М.: Проспект, 2015.

4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. – 6-е изд. – М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2014.

5. Волкогонова О.Д., Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2014.

6. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: учебник – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2015.

7. Карлов Б. Деловая стратегия. Концепция, содержания, символы. – М.: Экономика, 2007.

8. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: справочное пособие. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – («Справочники «ИНФРА-М»).

9. Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента – («Сколково»). – М.: Альпина Пабл., 2013.

10. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина Паблишер, 2011.

11. Томпсон А.А., Стрикленд А.Д. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: учебник. – М.: Вильямс, 2013.

12. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов. – М.: Дашков и К, 2014.

# 11. СТРАТЕГИЯ И КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА ДИВЕРСИФИЦИРОВАННОЙ КОМПАНИИ

11.1. Особенности конкурентных стратегий в зависимости от жизненного цикла отрасли.
11.2. Мотивы и виды стратегии диверсификации.
11.3. Преимущества и риски стратегии диверсификации.
11.4. Стратегии роста и сокращения.

> Конкуренция, как война, не обходится без жертв, а залогом победы служит лучшая стратегия.
>
> *Джон Коллинз*

## 11.1. Особенности конкурентных стратегий в зависимости от жизненного цикла отрасли

Стратегии организации во многом зависят не только от их внутренних возможностей, **но и от отраслевых условий, к которым в первую очередь относится стадия жизненного цикла развития отрасли**. Как и жизненный цикл продукта, жизненный цикл отрасли условно разделяется на четыре стадии: зарождения, роста, зрелости и спада (сокращения).

В разных странах одни и те же отрасли могут находиться на различных стадиях жизненного цикла.

Например, производство автомобилей в США и Японии можно отнести к зрелым отраслям, а в восточноевропейских странах автомобильная отрасль переживает стадию роста.

Рассмотрим основные характеристики отраслей, находящихся на разных стадиях жизненного цикла, а также условия достижения успеха организации в зависимости от стадии развития отрасли.

Основным признаком **зарождающихся отраслей** является новый и неизвестный рынок, характеризующийся неопределенностью в отношении числа и предпочтений потребителей. На стадии зарождения трудно определить емкость рынка, провести сегментацию потребителей и выделить ключевые факторы успеха в отрасли, поскольку нередко круг потребителей до конца не сформирован, а потребительские свойства товаров продолжают совершенствоваться.

**Особенностями деятельности и условиями достижения успеха организациями, которые работают в зарождающихся отраслях, является осуществление следующих мероприятий или использование следующих возможностей:**

– ориентация на приоритетные технологии, современные научные и технические достижения, производство продуктов, которые трудно копи-

руются или копирование ограничено защитой прав на интеллектуальную собственность;

– создание технологической базы масштабного производства нового продукта, обеспечение резервов для снижения цен за счет сокращения издержек производства;

– использование стратегии, ориентированной на применение превосходной технологии, продвинутых потребительских свойств нового продукта (включая качество, надежность, дизайн, эксплуатационные характеристики).

– использование низких входных барьеров из-за отсутствия сильных конкурентов и давления потребителей;

– использование эффекта кривой опыта, поскольку основная часть (иногда до 90%) издержек связана с созданием нового продукта (НИОКР). Распределение этих условно-постоянных расходов между большим объемом товаров позволяет существенно снизить издержки и обеспечить ценовое преимущество перед конкурентами;

– ориентация маркетинга на развитие начального приобретения и на преодоление недоверия клиентов и сопротивления инновациям, акцентирование внимания потребителей на частоту использования нового продукта при его несомненных преимуществах по сравнению с традиционными товарами, формирование лояльности потребителей к новому товару;

– использование известных торговых марок для распространения нового товара;

– формирование взаимосвязей с новыми поставщиками для материально-технического обеспечения производства нового продукта;

– острый инвестиционный дефицит для финансирования НИОКР, разработки нового товара и вывода его на рынок.

Отрасль на **стадии роста** характеризуется в первую очередь быстрыми, «горящими» технологическими изменениями, которые приводят к короткому циклу жизни продукта: смена поколения техники и технологических возможностей происходит чаще, чем на стадии зрелости и выступает одним из основных средств обеспечения конкурентного преимущества.

**Условиями достижения успеха организациями, которые работают в растущих отраслях, является осуществление следующих мероприятий или использование следующих возможностей:**

– привлечение больших инвестиций НИОКР для быстрого реагирования на технологические изменения;

– использование резервов производственных мощностей, способных обеспечивать возрастающий спрос на новые товары;

– совершенствование технологии и улучшения качества нового продукта для удовлетворения быстро повышающихся требований потребителей;

– активизация процессов слияний и поглощений, укрепление стратегических альянсов;

– использование диверсификации в связанные отрасли, как в форме вертикальной интеграции, так и в форме портфельных инвестиций.

> Определяющими на стадии роста становятся темпы роста: та компания, которая растет быстрее рынка, увеличивает свою долю на нем, вытесняя конкурентов

**Зрелая отрасль** отличается замедлением роста, что связано с тем, что почти все потенциальные покупатели стали реальными пользователями товаров, спрос формируется большей частью за счет повторных покупок, а темпы роста отрасли поддерживаются за счет притока новых потребителей или увеличения объемов потребления прежними покупателями.

**Особенностями деятельности и условиями достижения успеха организациями, которые работают в зрелых отраслях, является осуществление следующих мероприятий или использование следующих возможностей:**

– резкое снижение темпов роста спроса, сокращение притока новых потребителей;

– предпочтения потребителей становятся все более сложными и иррациональными, что стимулирует выпуск полных продуктовых линий, что стимулирует стабилизацию потребителей, удержание существующих клиентов;

– концентрация на процессных и модифицирующих инновациях, что позволяет с успехом применять стратегию дифференциации, большое значение приобретают эксплуатационные характеристики товара, его экономические параметры (в первую очередь цены) и сервисное обслуживание;

– сосредоточение внимания на снижении издержек позволяет широко использовать стратегию низких цен, что может привлечь новых потребителей;

– рост объемов реализации, который может обеспечиваться за счет изменения фасовки новых продуктов и стимулирования потребления нового продукта;

– усиление давления на конкурентов по ценам, что может привести к их уходу с рынка;

– расширение международной интеграции, развитие международного разделения труда;

– формирование новых, более гибких конкурентных преимуществ, быстрая адаптация к изменяющимся и/или индивидуальным предпочтениям потребителей.

**Для стагнирующих и сокращающихся отраслей характерны следующие особенности и условия поддержания успешной деятельности:**

– спрос растет более медленно, чем экономика в целом (или даже падает);

– конкурентное давление усиливается: конкуренты борются за доли рынка, чтобы укрепить свое положение, фирма должна захватить долю рынка конкурентов;

– уменьшается количество ключевых игроков (конкурентов) путем слияния и поглощений;

– происходит поиск и последующее фокусирование на растущие рыночные сегменты – ниши;

– растут усилия по дифференциации на базе улучшения качества или происходит освоение новых продуктов, обновление ассортиментного ряда;

– работа тщательно организуется, осуществляется внутренняя реорганизация процессов, чтобы управлять снижением издержек;

– увеличивается степень утилизации ресурсов, внедряются малоотходные технологии, в производственные процессы вовлекаются вторичные ресурсы;

– закрываются дорогостоящие каналы сбыта;

– организация готовится к уходу с данного рынка.

## 11.2. Мотивы и виды стратегии диверсификации

**Диверсификация** (от лат. diversiflcatio – изменение, разнообразие) – это распространение хозяйственной деятельности на новые сферы (расширение ассортимента производимых изделий, видов предоставляемых услуг, географической сферы деятельности и т.д.). В узком смысле слова под диверсификацией понимается проникновение предприятий в отрасли, не имеющие прямой производственной связи или функциональной зависимости от основной их деятельности. В результате диверсификации предприятия превращаются в сложные многоотраслевые комплексы или конгломераты.

Считается, что, предлагая целый комплекс товаров и услуг, предприятие может повысить свою конкурентоспособность, ослабить возможные риски за счет диверсификации.

Диверсификация связана с таким преимуществом крупных предприятий, как *эффект разнообразия.* В современных условиях он оттесняет на второй план эффект массового производства однородной продукции. Суть эффекта разнообразия заключается в том, что производство многих видов продукции в рамках одного крупного предприятия выгоднее, чем производство тех же видов продукции на небольших специализированных пред-

приятиях. Однако эта закономерность не имеет универсального характера, хотя она применима для достаточно большого числа производств.

Следует отметить, что *диверсификация деятельности предприятия является формой реализации корпоративной стратегии.* Реальные пути получения конкурентных преимуществ, а следовательно, и *побудительные мотивы* диверсификации, различны:

– экономия на масштабе производства;

– *совместное использование производственных мощностей* предприятия;

– *концентрация сбытовой сети* (товары и услуги продаются через единую сеть, не обязательно собственную);

– внутрифирменный *обмен информацией, знаниями, техническим и управленческим опытом* от одних производств к другим;

– эффект, достигаемый благодаря *многосторонней подготовке работников и разнообразию получаемой ими информации*;

– *уменьшает риск* за счет устранения зависимости предприятия от какого-либо одного товара или рынка, но с другой – увеличивает его, так как появляется риск, присущий именно диверсификации.

Разделяют *связанную* и *несвязанную* (конгломератную) диверсификацию.

В свою очередь, связанная диверсификация может быть вертикальной или горизонтальной (табл. 11.1).

Таблица 11.1

Виды диверсификации

<table>
<tr><td rowspan="4">Диверсификация</td><td rowspan="3">Связанная</td><td rowspan="2">Вертикальная</td><td>Обратная интеграция</td></tr>
<tr><td>Прямая интеграция</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Горизонтальная</td><td>Расширение спектра продуктов</td></tr>
<tr><td>Географическое расширение бизнеса</td></tr>
<tr><td colspan="3">Несвязанная (конгломератная)</td></tr>
</table>

***Вертикальная интеграция****, или связанная вертикальная диверсификация,– это процесс приобретения или включения в состав предприятия новых производств, входящих в технологическую цепочку выпуска старого продукта на ступенях до или после производственного процесса.*

Вертикальная интеграция заключается в том, что предприятия предпочитают создавать необходимые для производственного процесса товары и услуги самостоятельно, внутри предприятия вместо того, чтобы покупать их на рынке у других предприятий.

Чаще всего такая интеграция реализуется в двух основных формах, которые характеризуют направленность интеграции и положение предприятия в производственной цепочке:

- интеграция «назад», или так называемая обратная интеграция. При *обратной интеграции* предприятие присоединяет функции, которые ранее выполнялись поставщиками, т.е. приобретает или устанавливает контроль над источниками сырья, производством комплектующих изделий, полуфабрикатов. Целью такой интеграции может быть защита стратегически важного источника сырья либо доступ к новой технологии, важной для базовой деятельности;
- интеграция «вперед», или прямая интеграция. При *прямой интеграции* предприятие присоединяет функции, выполняемые ранее дистрибьюторами, т.е. приобретаются транспортные, сервисные службы, каналы сбыта и другие функциональные службы, *связанные с основной деятельностью* фирмы.

ГЛАВНОЕ В ВЕРТИКАЛЬНОЙ ИНТЕГРАЦИИ – ОПРЕДЕЛИТЬ, КАКИЕ ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ИЗ ОТРАСЛЕВОЙ ЦЕПОЧКИ ЦЕННОСТИ КОМПАНИИ ВЫГОДНЕЕ ВЫПОЛНЯТЬ САМОСТОЯТЕЛЬНО, А КАКИЕ – ПЕРЕДАТЬ ВНЕШНИМ ИСПОЛНИТЕЛЯМ

**Преимущества интеграции «назад»:**

– позволяет снизить издержки, когда большой объем производства обеспечивает такую же экономию на масштабе производства, как и у поставщиков, или эффективность деятельности возрастает до уровня поставщиков без потерь в качестве;

– существенно расширяет технологические возможности компании и предоставляет в ее распоряжение навыки и опыт, необходимые для достижения более выгодного конкурентного положения в отрасли в будущем;

– обеспечивает компании конкурентное преимущество за счет дифференциации в том случае, если компания переходит на самостоятельное ведение операций, прежде выполнявшихся на основе аутсорсинга, и в результате кардинально улучшает качество товара, услуги или уровень обслуживания либо другими способами совершенствует характеристики готовой продукции;

– позволяет компании создать новые ключевые компетенции, усовершенствовать основные операции, освоить стратегически важные технологии, придать товару характеристики, повышающие его ценность в восприятии покупателя;

– снижает зависимость компании от поставщиков важных компонентов или значимых услуг.

**Преимущества интеграции «вперед»:** Интеграция «вперед» обусловлена теми же причинами, что и интеграция «назад». Во многих отраслях независимые торговые агенты, оптовые и розничные торговцы работают с товарами конкурирующих компаний, выбирая те товары, которые обеспечивают максимальную прибыль.

Такая политика оптовых и розничных каналов распространения препятствует попыткам компании увеличить объем продаж и долю рынка, приводит к накоплению дорогостоящих товарных запасов и недогрузке производственных мощностей, грозит нестабильностью производства и невозможностью достигнуть экономии. В подобных случаях компании выгодны интеграция «вперед», на уровень оптовых и /или розничных торговцев, и создание сети собственных дилеров. Но если ассортимент компании недостаточно разнообразен и содержание собственной оптово-розничной сети финансово неоправданно, то компания может интегрироваться «вперед», на уровень реализации товаров конечным потребителем, в том числе через Internet. Исключение оптово-розничного звена из цепочки ценностей за счет прямых продаж через Internet обеспечивает экономию издержек на сбыт и конкурентное преимущество по издержкам, что позволяет снизить цену для конечного потребителя.

Хотя обратная интеграция обычно более прибыльна, чем прямая, она может уменьшить стратегическую гибкость корпорации, поскольку связана с приобретением дорогостоящих активов, которые трудно распродать. Другими словами, она создает высокий барьер, затрудняющий выход из отрасли.

Вертикальная интеграция целесообразна, когда она:

– создает конкурентное преимущество;

– повышает эффективность стратегически важных видов деятельности за счет снижения затрат, создания новой компетенции, повышения степени дифференциации товара;

– увеличивает окупаемость инвестиций, гибкость и адаптационные возможности компании к изменениям потребительского спроса;

– у компании есть реальная возможность эффективно управлять общими и административными издержками даже при увеличении количества звеньев цепочки ценности.

Вертикальная интеграция типична для металлургии, производства бумаги, химических продуктов, широко развивается в нефтяном бизнесе. В целом она обеспечивает рост прибыли за счет синергизма при совместном использовании ресурсов и взаимодействии различных подразделений предприятия. В процессе интеграции возможно повышение технологического уровня производства, снижение трансакционных издержек, получение доступа к источникам сырья и т.д.

Наиболее ярким российским примером вертикальной интеграции является нефтяной комплекс, в процессе реструктуризации которого было принято решение об образовании вертикально интегрированных нефтяных компаний, охватывающих все стадии добычи и переработки нефти и сбыта нефтепродуктов – от геологоразведки до продажи бензина на бензоколонках.

***Горизонтальная интеграция,*** *или связанная горизонтальная диверсификация, – это объединение предприятий, работающих и конкурирующих в одной области деятельности.* Главной целью горизонтальной интеграции является усиление позиций фирмы в отрасли путем поглощения определенных конкурентов или установления контроля над ними. Горизонтальное объединение может помочь добиться экономии на масштабе производства и/или снизить опасность конкурентной борьбы, расширить спектр товаров или услуг. Зачастую важной причиной горизонтальной диверсификации является географическое расширение рынков; в этом случае объединяются компании, производящие однотипную продукцию, но выступающие на различных региональных рынках.

***Несвязанная диверсификация,*** *или просто диверсификация– это охват таких направлений деятельности, которые не имеют прямой непосредственной связи с основной деятельностью предприятия.* Считается, что диверсификация оправдана, если возможности для интеграции ограничены или вообще отсутствуют, либо позиции конкурентов очень сильны, либо потому, что рынок базовой продукции находится в стадии спада.

Примером диверсификации может служить предприятие, продающее бензин, которое приобретает мебельную фабрику.

При такой диверсификации могут отсутствовать общие рынки, ресурсы, технологии, а эффект достигается за счет обмена или разделения активов/сфер деятельности. Это скорее диверсификация капитала, а не производства *(конгломератная диверсификация)*. Выгода от конгломератных слияний возможна в результате оптимизации *управления денежными потоками и инвестиционными ресурсами*.

В качестве наиболее важных мотивов такой диверсификации можно назвать стремление закрепиться в растущих отраслях и/или отраслях с высокой нормой прибыли, распределение риска, использование опыта управления, иногда играют роль налоговые льготы.

Для повышения прибыльности и использования ключевых факторов успеха, связанных с расширением рынка, предприятия обычно стремятся выйти на быстрорастущие товарные рынки, которым, к сожалению, присущи значительные риски, вызванные рядом причин.

1. Число конкурентов на отраслевом рынке может превысить максимальный предел, обеспечивающий эффективное функционирование рынка (производство персональных компьютеров, копировальной техники).

2. Каналы сбыта не могут обеспечить реализацию продукции всех предприятий.

3. Изменения технологий, форм и методов сбыта ведут к изменениям ключевых факторов успеха. Однако не всякая фирма может своевременно адаптироваться к этим изменениям.

4. Обманчивый рост рынка.

Именно по этим причинам производство освоенной продукции, т.е. работа в традиционной отрасли, может оказаться при умелом управлении менее рискованным делом, чем выход в новые для предприятия отрасли.

Сравнение интеграции и несвязанной диверсификации приведено в табл. 11.2.

Таблица 11.2

Сравнение интеграции и несвязанной диверсификации

| **Интеграция** | **Диверсификация** |
|---|---|
| Обмен деятельностью или совместное владение сферами деятельности/ресурсами посредством использования:<br>• торговой марки<br>• эффективного маркетинга<br>• сервисного обслуживания<br>• НИОКР и возможностей новых товаров/технологий<br>• избытка мощностей<br>• экономии на масштабе производства | Распространение хозяйственной деятельности на новые, не связанные сферы, в целях:<br>• уменьшения риска<br>• использования выгод налогообложения<br>• повышения ликвидности активов<br>• управления потоком доходов<br>• защиты против слияния<br>• установления «договорных» цен<br>• обеспечения интересов руководства |

## 11.3. Преимущества и риски стратегии диверсификации

Преимущества выбора и реализации диверсификации обусловлены следующими факторами:

– возможность сокращения затрат при объединении различных видов бизнеса за счет единой системы управления, контроля и координации, а также за счет ускорения оборачиваемости средств (эффект синергизма);

– улучшение информационного обеспечения бизнеса, интеграция маркетинговых исследований;

– постоянство деловых связей, стабильность и гарантированность поставок, что позволяет экономить средства, направляемые на маркетинг;

– технологический выигрыш за счет обмена технологиями, совместного проведения НИОКР;

– возможности большей дифференциации продукции за счет совместной работы по совершенствованию уровня качества, сервиса, маркетинга и каналов сбыта.

Вместе с тем диверсификация должна носить разумный характер, связанный с учетом возможных рисков. Диверсификацию деятельности надо применять так, чтобы, с одной стороны, полностью реализовать возможный стратегический потенциал, а с другой – достигнуть сбалансированных экономических и технологических результатов.

Риски диверсификации могут быть обусловлены следующими факторами:

– отсутствие реальной связи между различными видами бизнеса и потенциалом синергизма;

– наличие серьезных различий между «старыми» и новыми стратегическими единицами бизнеса в организационной культуре, организационной структуре, принципах деятельности и др.;

– высокая стоимость выхода на новые рынки;

– рост доли постоянных издержек в общих издержках предприятия;

– необходимость придания деятельности предприятия большей гибкости и сбалансированности при диверсификации и выборе партнеров по бизнесу;

– проведение инновационной деятельности во всем интегрированном цикле;

– создание дополнительных трудностей и рисков, благодаря действию антимонопольного законодательства.

ДИВЕРСИФИКАЦИЯ МОЖЕТ БЫТЬ УСПЕШНОЙ ТОЛЬКО В ТОМ СЛУЧАЕ,
КОГДА ОНА ВЫГОДНА СТРУКТУРНЫМ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМ И ПОВЫШАЕТ КОНКУРЕНТНЫЙ СТАТУС ПРЕДПРИЯТИЯ В ЦЕЛОМ

## 11.4. Стратегии роста и сокращения

Зарубежный опыт развития глобальных компаний свидетельствует, что корпорации, которые занимаются бизнесом в динамичном окружении, должны постоянно расти, чтобы выжить. Привлекательность использования стратегии роста связана с тем, что растущая фирма легче преодолевает управленческие ошибки, ее растущий поток доходов создает запас ресурсов, она с большей вероятностью получит финансовую поддержку в случае надвигающегося банкротства, а также в такой компании у работников больше возможностей для интересной работы и продвижения, и она более привлекательна для инвесторов:

Выделяют три базовых вида корпоративных *стратегий роста*:

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

Две первых группы корпоративных стратегий предполагают рост в рамках одной отрасли, в то время как третья группа стратегий предполагает рост за счет выхода в другие отрасли.

В группу стратегий концентрированного роста входят:

– стратегия усиления позиции на рынке (фирма с данным продуктом стремиться завоевать лучшие позиции на рынке);

– стратегия развития рынка (поиск новых рынков для уже производимого продукта);

– стратегия развития продукта (производство нового продукта, реализуемого на уже освоенном рынке).

В случае следования этим стратегиям фирмы пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли. При этом фирма ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке.

К группе стратегий интегрированного роста относятся следующие стратегии:

– стратегия обратной вертикальной интеграции (рост фирмы за счет приобретения либо усиления контроля над поставщиками);

– стратегия прямой вертикальной интеграции (рост фирмы за счет усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем, а именно системами распределения и продажи).

К стратегиям диверсифицированного роста относятся:

– стратегия центрированной диверсификации (основана на поиске и использовании дополнительных возможностей производства новых продуктов, которые заключены в существующем бизнесе);

– стратегия горизонтальной диверсификации (поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии);

– стратегия конгломеративной диверсификации (фирма расширяется за счет производства технологически не связанных с уже производимыми новых продуктов, которые реализуются на новых рынках).

Эти стратегии реализуются в том случае, если фирмы дальше не могут развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли.

Кроме стратегий роста существует также группа *стратегий сокращения*:

– стратегия ликвидации (осуществляется, когда фирма не может вести дальнейший бизнес);

– стратегия «сбора урожая» (отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе);

– стратегия сокращения (фирма закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнесов для осуществления долгосрочного изменения границ ведения бизнеса;

– стратегия сокращения расходов (поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат).

## Контрольные вопросы

1. Каковы особенности деятельности организации в зарождающихся отраслях?
2. Каковы условия достижения успеха организациями, работающими в быстро растущих отраслях?
3. Каковы особенности деятельности организации в зрелых отраслях?
4. Каковы особенности деятельности организации в стагнирующих и сокращающихся отраслях?
5. В чем суть стратегии диверсификации?
6. Каковы побудительные мотивы, обуславливающие выбор стратегии диверсификации?
7. Каковы виды стратегий диверсификации?
8. Что представляет собой вертикальная связанная диверсификация?
9. Какова цель стратегии горизонтальной интеграции?
10. В чем особенности несвязанной диверсификации? Каковы риски несвязанной диверсификации?
11. В чем положительные стороны диверсификации? В чем опасности и трудности диверсификации?
12. В каких случаях организации выбирают стратегию роста?
13. Какие существуют базовые виды стратегий роста?

## Практическое задание

1. Приведите примеры организаций, придерживающихся различных стратегий диверсификации?
2. Согласно А. Томпсону и А. Стрикленду анализ стратегий диверсифицированных компаний представляет собой процесс, состоящий из следующих восьми шагов, перечисленных в случайном порядке.

*Проранжируйте эти шаги:*

а) построение портфельной матрицы БКГ и (или) *McKinsey* для стратегической оценки хозяйственного портфеля компании;

б) оценка конкурентных позиций и конкурентной силы каждого из хозяйственных подразделений;

в) определение того, какие именно виды деятельности имеют важные стратегические соответствия с другими видами деятельности хозяйственного портфеля, и оценка соответствия каждого вида деятельности направлению развития и стратегии материнской компании;

г) анализ текущей стратегии;

д) ранжирование хозяйственных подразделений по приоритетности инвестирования;

е) использование результатов предшествующего анализа для разработки последовательных действий, направленных на улучшение деятельности корпорации в целом;

ж) ранжирование различных хозяйственных подразделений компании по результатам их прошлой деятельности и прогнозным оценкам их будущего развития;

з) оценка привлекательности каждой отрасли, представленной в хозяйственном портфеле компании.

3. Разработайте стратегию диверсификации для фирмы:

а) освоившей технологию закупки и консервации свежих фруктов и владеющей сильной торговой маркой на рынке джемов;

б) обладающей технологией производства мармелада и владеющей сильной торговой маркой на рынке кондитерской продукции;

в) имеющей патенты на строительство фундаментов и двадцатилетний опыт работы на региональном рынке.

Предложите различные пути диверсификации с учетом возможностей синергизма и существующих рисков.

## Рекомендуемая литература


1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. – Изд-во: Питер, 2011.
2. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2014.
3. Веснин В.Р. Стратегическое управление: учебник. – М.: Проспект, 2015.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. – 6-е изд. (ГРИФ). – М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2014.
5. Волкогонова О.Д., Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2014.
6. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: учебник – 2-е изд.,перераб. и доп. – М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2015.
7. Карлов Б. Деловая стратегия. Концепция, содержания, символы. – М.: Экономика, 2007.
8. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: справочное пособие. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – («Справочники «ИНФРА-М»).
9. Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента – («Сколково»). – М.: Альпина Пабл., 2013.
10. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина Паблишер, 2011.
11. Томпсон А.А., Стрикленд А.Д. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: учебник. – М.: Вильямс, 2013.
12. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов. – М.: Дашков и К, 2014.

# 12. СОЗДАНИЕ РЕСУРСОВ И ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

12.1. Основы реализации стратегии.
12.2. Создание эффективной организации: совершенствование оргструктуры, кадровое обеспечение, совершенствование ключевых компетенций и конкурентных возможностей.
12.3. Хосин канри как способ разработки и реализации стратегии.

Стратегии просты, в отличие от их выполнения.

*Лоренс А. Боссиди,*
*топ-менеджер General Electric*

Надо быть слепым, чтобы не увидеть, что исполнение – главный критерий успеха.

*Майкл Армстронг, глава A T& T*

## 12.1. Основы реализации стратегии

После того, как менеджеры выбрали стратегию, необходимо превратить ее в действия и хорошие результаты. Успешное *создание* стратегии зависит от видения бизнеса, грамотного анализа конкуренции и отрасли, а успешное *выполнение* стратегии определяется лидерством, мотивацией, работой с каждым сотрудником. Иметь стратегию – еще не значит ее успешно реализовать.

Если обратиться к результатам исследования, то они показывают следующее[8]:

– от 80 до 90 % организаций не сумели реализовать хорошо разработанные и сформулированные стратегии;

– 60 % организаций не связывают собственные стратегии с бюджетом;

– 67 % HR и IT отделов не связывают собственные приоритеты со стратегией предприятия;

– 75 % менеджеров среднего звена не имеют мотивации, связанной с реализацией стратегии;

– 95 % работников не понимают, что такое стратегия.

Кроме того, у многих менеджеров не хватает времени на выполнение своей управленческой деятельности. Из каждых ста менеджеров[9]:

– лишь один считает, что имеет достаточно времени;

– десятерым требуется на 10% больше времени;

[8] Источник: http://www.management.com.ua/strategy/str216.html

[9] Резник С.Д., Бондаренко В.В., Удалов Ф.Е. Персональный менеджмент: учебник. М.: ИНФРа-М, 2015.

– сорока менеджерам нужно 25% дополнительного времени;

– половине менеджеров не хватает 50 и более % времени.

Т.е. получается, что как раз на реализацию стратегии может и не хватить времени.

Основными причинами неэффективной реализации стратегии могут быть:

1. Более низкие темпы реализации стратегии, чем планировалось.
2. Появление неожиданных крупных проблем.
3. Неэффективность координации деятельности.
4. Деятельность конкурентов и кризисные ситуации.
5. Недостаточная квалификация управленческого персонала.
6. Недостаточная подготовка работников низшего уровня.
7. Нечеткая постановка ключевых целей и задач.
8. Недостаточный мониторинг деятельности.

**Реализация стратегии «по правилу пяти У»**

**Успех стратегии =**

**Уместность –** соответствие задуманных мероприятий внутренним и внешним условиям

+

**Уверенность –** четкое знание компетенций фирмы и представления о том, как их можно сохранить, развить и использовать в различных «стратегических ходах».

+

**Упорство –** свойство руководства фирмы не отступать перед трудностями при реализации стратегии, слабости превращать в возможности.

**+**

**Удача –** благоприятное сочетание обстоятельств

Несмотря на то, что реализация стратегии во многом зависит от конкретной ситуации в данной компании, базовые положения неизменны для всех компаний и во всех обстоятельствах. Главными задачами реализации стратегии являются следующие мероприятия:

1. Создание организации, обладающей необходимыми компетенциями, возможностями и ресурсной базой.

2. Распределение ресурсов по стратегически значимым звеньям цепочки ценности.

3. Выработка политики и процедур в поддержку стратегии.

4. Внедрение передовых методик и политики непрерывного совершенствования.

5. Создание работникам условий для эффективного выполнения стратегических задач за счет внедрения информационных, коммуникационных, операционных и электронных систем.

6. Разработка системы стимулирования и поощрения за достижение поставленных целей и хорошую реализацию стратегии.

7. Создание корпоративной культуры и среды, стимулирующих реализацию стратегии.

8. Создание системы внутреннего лидерства для улучшения реализации стратегии.

## 12.2. Создание эффективной организации: совершенствование оргструктуры, кадровое обеспечение, совершенствование ключевых компетенций и конкурентных возможностей

Эффективная реализация стратегии зависит не только от высокого уровня конкурентоспособности, но и от компетентности персонала и эффективной внутренней организации, создание которой – первая и главная задача на этапе реализации стратегии. Эффективная организация предполагает работу по трем направлениям: кадровое обеспечение, совершенствование ключевых компетенций и конкурентных возможностей, улучшение организационной структуры и трудовой деятельности.




Рис. 12.1. Составляющие эффективной организации

Бессмысленно рассчитывать на успех, если у компании нет опытных менеджеров и достаточного количества работников, обладающих необходимыми знаниями и интеллектуальным капиталом.

*Подбор сильной команды менеджеров* с хорошим сочетанием личных качеств и комплексом навыков и умений – один из первых шагов в реализации стратегии.

При отборе менеджеров высшего звена важную роль играют их личные качества, опыт, знания, ценности, убеждения, стиль руководства; не менее важна и психологическая совместимость. Пока топ-менеджмент не укомплектован кадрами полностью, какую-либо серьезную работу проводить крайне затруднительно.

*Набор и поддержка талантливых сотрудников* – это не только ресурс, позволяющий эффективно реализовывать стратегию, но и источник конкурентного преимущества.

Во многих отраслях, особенно в Internet-экономике, наблюдается сдвиг от капиталовложений в производственные мощности к инвестированию в развитие интеллектуального капитала.

При реализации стратегии необходимо создавать и укреплять конкурентные возможности и ключевые компетенции, обеспечивающие компании конкурентное преимущество в одном или нескольких звеньях цепочки ценности. Если соперники могут легко скопировать стратегию, то победить их за счет более удачного стратегического замысла нельзя; остается только один путь – превзойти конкурентов с помощью более эффективной реализации стратегии, и именно для этого нужны ключевые компетенции, ресурсная база, организационные возможности, которых нет у конкурентов. Поэтому создание таких компетенций, возможностей и ресурсов – одна из важнейших задач менеджмента на этапе реализации стратегии.

Превосходство над конкурентами по ключевым компетенциям, ресурсной базе и организационным возможностям – основа устойчивого конкурентного преимущества.

*Создание и укрепление ключевых компетенций.* Ключевые компетенции существуют в любых стратегически значимых видах деятельности.

1. Ключевые компетенции имеют следующие четыре особенности.

2. Ключевые компетенции редко опираются на опыт или деятельность одного отдела. Чаще они возникают в результате объединения опыта и ноу-хау разных рабочих групп и отделов в разных звеньях цепочки ценности компании.

3. Поскольку ключевые компетенции образуются в результате объединения усилий разных рабочих групп и отделов, руководители отделов не могут отвечать за их создание. Формирование и совершенствование компетенций – задача высшего руководства.

4. Для превращения ключевых компетенций компании в конкурентные возможности, обеспечивающие долгосрочное конкурентное преимущество, компания должна вложить в их создание и укрепление больше усилий, средств и труда, чем соперники.

5. Поскольку потребности клиентов и рыночные условия меняются зачастую непредсказуемо, трудно заранее предугадать, какие ноу-хау и интеллектуальный капитал понадобятся в будущем для победы над конкурентами. Поэтому компетенции компании должны быть достаточно широкими и гибкими, чтобы соответствовать любым требованиям будущего.

Таким образом, создание и укрепление ключевых компетенций требует, во-первых, управления навыками, базами знаний и интеллектуальным капиталом компании, а во-вторых, координации и объединения усилий разных рабочих групп и отделов в одном или нескольких звеньях цепочки ценности.

*Развитие организационных возможностей.* Если при разработке стратегии крайне важно *правильно выбрать* ключевые компетенции и возможности, на которые опирается стратегия, то на этапе реализации огромное значение приобретает *усиление и расширение* компетенций и возможностей компании. Чаще всего менеджменту приходится действовать на опережение, улучшая существующие возможности для более эффективной реализации стратегии и развивая новые компетенции для поддержки новых стратегических инициатив.

Создание возможностей требует систематических организационных усилий.

- На начальном этапе организация должна развить *способность* к какой-либо деятельности, т.е. подобрать специалистов с необходимыми навыками и опытом, повышать их квалификацию, объединять усилия и опыт.
- По мере приобретения опыта и достижения стабильного качества способность трансформируется в *возможность* или *компетенцию.*
- Если организация превосходит своих конкурентов в том или ином виде деятельности, возможность превращается в компетенцию или даже в *уникальную компетенцию* организации, создавая основу конкурентного преимущества.

*Компетенции и возможности должны меняться вместе со средой и стратегией компании.* Непрерывная корректировка и обновление компетенций и возможностей компании для соответствия новым стратегическим требованиям, рыночным условиям и ожиданиям потребителей – основа успешной реализации стратегии и залог прочного конкурентного преимущества. К сожалению, возможности и компетенции со временем устаревают и ослабляют конкурентоспособность, поэтому их необходимо обновлять при каждом изменении рынка или стратегии.

Постоянное расширение базы знаний компании в сочетании с непрерывным обновлением возможностей позволяет рассматривать компанию как *совокупность динамически развивающихся компетенций и возможностей.* Соответствие ключевых компетенций внутренней и внешней среде обеспечивает преимущество перед конкурентами в реализации стратегии.

Более того, конкурирующим компаниям трудно воспроизводить непрерывно обновляемые компетенции и организационные возможности; таким образом обеспечивается устойчивое опережение соперников и производительность выше средней по отрасли.

*Стратегическое значение подготовки персонала.* Обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала приобретают особую важность, когда компания корректирует или кардинально меняет стратегию, в результате чего возникает потребность в других навыках, конкурентных возможностях, управленческих подходах и методах работы. Обучение становится ключевым фактором успеха в отраслях, где технологии развиваются очень быстро; если работники компании не владеют передовыми знаниями и опытом, компания утрачивает конкурентоспособность. Менеджмент, заинтересованный в эффективной реализации стратегии, должен обеспечить финансирование и поддержку обучения в компании. Если выбранная стратегия требует от работников новых навыков, углубленных знаний, создания и использования новых возможностей, то обучению следует уделить особое внимание уже на этапе составления стратегического плана.

Многие компании организуют курсы подготовки для новых работников, финансируют программы переподготовки и повышения квалификации, оплачивают обучение своих работников; предлагают даже электронные круглосуточные курсы, которые работники «посещают» в любое удобное для них время. Сегодня от работников всех уровней требуется активная работа по повышению собственного профессионального уровня и личная ответственность за непрерывное обучение.

Реалии сегодняшнего дня требуют от организаций таких способностей, которые не может обеспечить традиционная организация, а именно:

- необходимость быстрых изменений;
- необходимость быстрой разработки нового товара;
- необходимость обеспечить качество с первого раза;
- индивидуальный подход при массовом производстве;
- клиентная ориентация, сокращение сроков выполнения заказа;
- быстрое и постоянное внедрение новых технологий при сохранении объемов производства и др.

Сегодня многие компании задумались над перестройкой традиционных иерархических организационных структур, построенных когда-то на основе функциональной организации и централизации полномочий.

Организационные структуры будущего должны обладать следующими характеристиками.

– минимум барьеров между отделами, функциями, географическими подразделениями, а также между компанией и ее поставщиками, дистрибьюторами, дилерами, стратегическими союзниками и клиентами;

– способность к изменению и быстрому обучению;

– объединение усилий работников разных функциональных и географических подразделений – важное условие для создания организационных компетенций и возможностей;

– широкое использование электронных технологий – обработка данных, передача информации в режиме реального времени, использование Internet для общения и сотрудничества с поставщиками, клиентами и стратегическими партнерами.

## 12.3. Хосин канри как способ разработки и реализации стратегии

Термин «Хосин канри» введен в Японии в 1958 г. Метод Хосин канри» применяется для установления стратегических направлений деятельности организации.

Цель метода – всесторонняя ориентация организации на достижение желаемых результатов путем повышения эффективности системы оперативного управления.

Суть метода заключается в следующем: Развертывание политики – это методология, применяемая для планирования, установления и доведения до исполнителей целей организации и оперативного анализа ее работы, который обеспечивает координацию всех действий, направленных на достижение правильно сформулированных стратегических целей.

Развертывание политики, или хосин канри (hoshin kanri), представляет собой процедуру выбора стратегических изменений, которые в большинстве организаций принято называть процессом стратегического планирования.

Термин «хосин канри» состоит из двух частей: хосин обозначает выбор стратегического направления деятельности организации ради приобретения ею конкурентных преимуществ, а канри – систему управления этим процессом.

В целом «Хосин канри» – это система управления стратегическими изменениями.

С помощью этого инструмента руководители увязывают работу основных подразделений с выбранными стратегическими направлениями развития организации.

Задачи, решаемые хосин канри:

- интеграция деятельности по производству потока ценности в рамках одного завода, офиса, учреждения по оказанию услуг и пр.;

- интеграция единой системы создания ценности с участием множества компаний-поставщиков;
- запуск нового продукта или услуги;
- управление портфолио брендов или набором взаимосвязанных продуктов или потоков создания ценности;
- управление программами стратегических изменений;
- управление внедрением бережливого производства или шести сигм;
- управление любыми комплексными проектами, включающим взаимодействие на уровне различных функциональных подразделений;
- управление компаниями, входящими в портфель инвестиционного акционерного фонда, для обеспечения систематического роста доходности этих компаний.

Система «Хосин канри» состоит из 7 экспериментов. Термин «эксперимент» применяется, поскольку на этапе разработки стратегии итоговый результат невозможно предвидеть, т.к. стратегия предполагает динамичное совершенствованием методов ведения бизнеса.

**Виды экспериментов:**

1. Долгосрочная стратегия.
2. Среднесрочная стратегия.
3. Ежегодный хосин-канри.
4. Тактика.
5. Операционная деятельность.
6. Кайкаку – радикальное, революционное совершенствование потока создания ценности, обеспечивающее быстрое создание потребительской ценности с меньшими потерями.
7. Кайдзен – непрерывное совершенствование процессов производства, разработки, вспомогательных бизнес-процессов и управления.

## Контрольные вопросы

1. Каковы главные задачи реализации стратегии?
2. Каковы составляющие организации, способной эффективно реализовать стратегию?
3. В чем заключается методика эффективного кадрового обеспечения организации?
4. Каковы особенности ключевых компетенций организации?
5. Назовите принципы приведения организационной структуры в соответствие со стратегией.
6. В чем суть метода «Хосин канри»? Какие задачи позволяет решать использование метода «Хосин канри»?

## Практические задания

1. Используя результаты предыдущих практических заданий на основе метода «Хосин канри» разработать стратегию развития организации (в качестве объекта исследования рекомендуется выбрать организацию, на которой Вы работаете или проходили производственную практику). В соответствии с методом «Хосин канри» необходимо выполнить следующие действия:

ЭТАП ИССЛЕДУЙ: проверка условий рынка.

ЭТАП ПЛАНИРУЙ: разработка среднесрочной стратегии.

ЭТАП ПЛАНИРУЙ: разработка годового хосин-плана:

– Определите возможности для улучшений и разработайте тактику на ближайший год.

– Определите приоритеты и проанализируйте потенциальные возможности.

– Разработайте целевые показатели вкладов для раздела «Результаты».

– Определите целевые показатели для совершенствования процессов.

– Изучите взаимозависимости между тактикой, стратегией и результатами.

ЭТАП ПЛАНИРУЙ: осуществление процесса «поймай мяч».

## Рекомендуемая литература

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. – Изд-во: Питер, 2011.

2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. – 6-е изд. – М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2014.

3. Волкогонова О.Д., Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2014.

4. Карлов Б. Деловая стратегия. Концепция, содержания, символы. – М.: Экономика, 2007.

5. Кондо Е. Хосин канри – один из подходов японского менеджмента качества. – методы менеджмента качества. – 2001. – № 5. – с.

6. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: справочное пособие. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – («Справочники «ИНФРА-М»).

7. Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента – («Сколково») / М.: Альпина Пабл., 2013.

8. Томпсон А.А., Стрикленд А.Д. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: учебник. – М.: Вильямс, 2013.

9. Хосин Канри: как заставить стратегию работать: пер. с англ. / Т. Джексон; Т. Джексон. – М.: Ин-т комплексных стратег. исследований, 2008. – 248 с.

# 13. ФОРМИРОВАНИЕ БЮДЖЕТА, ПОЛИТИК И ПРОЦЕДУР ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

13.1. Бюджет и стратегия.
13.2. Выработка политики и процедур в поддержку стратегии.
13.3. Системы для поддержки стратегии.

Новые стратегии обычно требуют перераспределения бюджета.

*Артур А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд III*

## 13.1. Бюджет и стратегия

Недостаток ресурсов у стратегически значимых подразделений ухудшает реализацию стратегии.

На данном этапе может возникнуть две проблемы: недофинансирования или перефинансирования, следовательно, необходимо проводить эффективное перераспределение бюджета для каждой структуры/подразделения.

При недостаточном финансировании организационные единицы не смогут выполнять свою часть стратегического плана надлежащим образом. Слишком большое финансирование приводит к неоправданной растрате ресурсов компании и снижает финансовую эффективность.

Необходимо вести правильную бюджетную политику. Бюджетирование является наиболее распространенным методом финансового планирования, который используется для обеспечения согласования между различными планами и распределением ресурсов. Бюджет представляет собой инструмент распределения ресурсов, потребности в которых выражены в количественной, как правило, денежной форме, для достижения целей, также представляемых количественно. Бюджеты, как правило, являются компонентом любой формализованной системы планирования. Хотя многие организации могут не формулировать цели и стратегии в письменном виде, большинство из них составляют бюджеты в виде отдельных документов. Определяющей сущностью бюджетов является сбалансированная по объемам и согласованная во времени ресурсная потребность, обеспечивающая сопоставимость целей и результатов.

Схема разработки бюджета:

1. Руководство объявляет общую миссию организации, цели и стратегические задачи каждой бизнес-единицы и функционального подразделения.

2. Бизнес-единицы разрабатывают планы, программы и предварительные бюджеты расходов на определенный период.

3. Руководящие органы вносят в планы бизнес-единиц коррективы и дают указания по уточнению бюджетов. Фактически на этом этапе происходит распределение имеющихся ресурсов между бизнес-единицами и определяются источники, из которых они будут финансироваться или снабжаться. Доработанный бюджет вновь представляется для рассмотрения руководству.

4. На завершающем этапе, на основании указаний руководства, происходит детальный постатейный учет ресурсов и источников их получения.

Преимущество бюджетов заключается в том, что они не только отвечают на вопрос, сколько и каких ресурсов требуется, но и показывают источники их пополнения. Сущностью бюджета является количественная оценка ресурсов и целей. Наиболее часто бюджеты разрабатываются и оцениваются в стоимостных показателях, но иногда применяются временные, трудовые и натуральные. Количественные показатели бюджета дают возможность руководителю оценить, сравнить и скоординировать различные аспекты работы организации.

## 13.2. Выработка политики и процедур в поддержку стратегии

Изменения в стратегии, как правило, ведут к изменениям рабочих процедур и бизнес-процессов, что неизбежно нарушает устоявшийся порядок. Поэтому иногда возникает сопротивление со стороны работников, некоторая напряженность и беспокойство, связанные с изменениями, особенно если изменения грозят сокращением рабочих мест.

Выработка политики и процедур помогает в реализации стратегии следующим образом:

Новая или пересмотренная политика и процедуры дают *четкие указания* оперативным менеджерам, контролерам и работниками, разъясняя, как и что нужно делать и какое поведение ожидается от персонала.

Политика и процедуры способствуют *достижению координации* между организационным поведением и стратегией, устанавливая ограничения самостоятельных действий и направляя усилия отдельных лиц и групп в нужное русло.

Политика и процедуры призваны также *противодействовать сопротивлению* со стороны отдельных работников при смене стратегии.

Политика и стандартизированные процедуры обеспечивают *согласованность стратегически значимых действий* в географически разнесен-

ных подразделениях (заводы, торговые представительства, центры обслуживания клиентов и пр.).

Введение новых политики и процедур изменяет атмосферу компании, поэтому менеджеры, ответственные за реализацию стратегии, используют этот момент для *корректировки корпоративной культуры*, добиваясь более полного соответствия новой стратегии.

Процесс изменений должен быть хорошо разработан и управляем, для этого необходимо изменить приоритеты по ключевым направлениям.

Действия могут выполняться менеджером по инструкции или по своему личному усмотрению. Каким образом необходимо выполнять в данных условиях определенный вид деятельности определяется политикой.

Виды политик:

- производственная политика;
- финансовая политика;
- политика в сфере качества;
- кадровая политика;
- политика инноваций и др.

Компания при смене стратегии должна составлять руководства по новой политике и ежедневным процедурам. Жесткая регламентация каждого шага столь же опасна, как ошибочная политика либо полное ее отсутствие. Оптимальный подход – «золотая середина»: надо дать членам организации ясные указания по реализации стратегии и четко определить ограничения их деятельности, в пределах которых работники будут пользоваться относительной свободой. Такой подход особенно хорош, когда индивидуальное творчество и инициатива для реализации стратегии важнее, чем соблюдение стандартов и жесткое соблюдение правил.

## 13.3. Системы для поддержки стратегии

Стратегия компании не может быть выполнена или осуществлена на высоком уровне без определенного количества поддерживающих деловые операции систем.

Творческие, инновационные системы поддержки стратегии могут стать основой конкурентного преимущества, если обеспечивают возможности, недостижимые для конкурентов.

Внедрение информационных систем особенно важно для систематизации пяти видов данных:

- информация о клиентах;
- информация о производстве или текущей деятельности;
- информация о персонале;

– информация о финансовых результатах деятельности;

– информация о поставщиках и партнерах.

В качестве системы, поддерживающей реализацию стратегии, можно рассматривать систему обслуживания пассажиров. Так, авиакомпании обслуживают пассажиров на высшем уровне, используя компьютеризированную предварительную систему заказа билетов, систему погрузки и обработки багажа и серьезной программы обеспечения авиаперевозок.

Также примером поддерживающей системы является логистическая система. Например, компания «Марс» – ежедневно все дистрибьюторы вносят данные по продажам продукции «Марс» в единую информационную сеть, которая замыкается на Москве, где находится центр сбора информации. Таким образом, ежедневно руководство «Марс» знает всю информацию о продажах). Таким же образом действует компания Wrangler, которая с помощью своего программного обеспечения интерпретирует данные, получаемые из розничной сети, составляет партии джинсов требуемых размеров, фасонов и расцветок для отправки в магазины с определенных складов. А это способствует снижению затрат на организацию снабжения и хранения и поддерживает поставки «точно в срок».

В качестве других примеров поддерживающих систем можно рассматривать диспетчеризацию (заказ такси), клиентские базы (выдача дисконтных карт, сообщение постоянным клиентам об изменениях в деятельности организации, акциях, скидках), информация о рынке, обмен информацией при разработке товаров.

Очень важно, чтобы все отделы организации и каждый работник проявляли энтузиазм в реализации стратегии и достижении намеченных показателей. Для этого менеджеры компании разрабатывают системы стимулирования и поощрения работников за хорошие результаты. Мало просто разъяснить каждому сотруднику значение новых стратегических подходов и важность достижения намеченных показателей для будущего благосостояния организации. *Чтобы побудить работников к самоотверженному труду, руководство должно творчески подойти к разработке и применению стимулов, как материальных, так и нематериальных.* Чем лучше менеджер понимает, какие меры успешнее мотивируют подчиненных, и чем больше он полагается на эти меры, тем сильнее стремление служащих к хорошей работе на благо компании.

К финансовым стимулам относятся повышение зарплаты, премии, право на приобретение акций компании, пакеты пенсионного обеспечения.

Нематериальные стимулы включают похвалу (или конструктивную критику), упоминание фамилий отличившихся сотрудников на общем собрании или в информационном бюллетене, гарантии сохранения рабочего

места, стимулирующие поручения, перевод на новое место работы, ослабление (либо напротив, усиление) контроля, расширение (либо сужение) свободы принятия решений, быстрое продвижение по службе (либо понижение в должности), предложение более интересной работы, дающей большее личное удовлетворение, установление более высоких норм, льстящих честолюбию, создание стимулирующей и доброжелательной трудовой атмосферы, признание со стороны коллег, почет и уважение.

Положительные стимулы обычно эффективнее отрицательных, однако менеджмент не должен полностью отказываться от давления на сотрудников для повышения производительности.

Чтобы система стимулирования действительно способствовала реализации стратегии и была действенной, компания должна поощрять достижение результатов, а не исполнение предписанных обязанностей. Работники должны работать над достижением поставленных целей, а не отбывать рабочее время.

## Контрольные вопросы

1. Какие проблемы могут возникнуть при реализации стратегии с точки зрения бюджетирования?
2. Для чего разрабатываются политики и процедуры?
3. Какие существуют виды политик?
4. Каковы системы поддержки стратегии?
5. Какие виды стимулирования могут применяться в организации?
6. На каких принципах должно строиться материальное стимулирование?

## Практические задания

1. Разработайте бюджет реализации стратегии конкретной организации, предусмотрев в нем затраты на выполнение конкретных мероприятий в определенные сроки.
2. Разработайте систему материального стимулирования, которая бы в полной мере соответствовала стратегии, реализуемой руководством организации.

## Рекомендуемая литература

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. – Изд-во: Питер, 2011.
2. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2014.

3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. – 6-е изд. – М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2014.

4. Волкогонова О.Д., Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2014.

5. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2015.

6. Карлов Б. Деловая стратегия. Концепция, содержания, символы. – М.: Экономика, 2007.

7. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: справочное пособие. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – («Справочники «ИНФРА-М»).

8. Томпсон А.А., Стрикленд А.Д. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: учебник. – М.: Вильямс, 2013.

# 14. ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ И СТРАТЕГИЧЕСКОГО ЛИДЕРСТВА ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

14.1. Составляющие и виды корпоративной культуры.
14.2. Мероприятия по созданию корпоративной культуры в поддержку стратегии.
14.3. Стратегическое лидерство.

Рискуйте!
Если Вы победите – будете счастливы,
а если проиграете – мудры.

## 14.1. Составляющие и виды корпоративной культуры

У каждой компании своя организационная культура, философия и принципы бизнеса, пути решения проблем и способы принятия решений, трудовая атмосфера, «фольклор» (истории, иллюстрирующие ценности компании), система табу и неприемлемых решений – другими словами, своя система ценностей, поведение и стандарты, «свое лицо».

Корпоративную культуру формируют такие социальные факторы внутренней среды, как:

– убеждения и философия организации, объясняющие, почему она действует так, а не иначе;

– убеждения работников и принципы бизнеса, декларируемые и практикуемые руководством;

– этические стандарты и официальная политика;

– отношения с различными партнерами (особенно с собственными сотрудниками, профсоюзами, акционерами, поставщиками и обществом);

– традиции, методы контроля, требования к поведению работников;

– атмосфера, которая отличает одну компанию от миллионов других.

**Внутренние и внешние факторы, вызывающие изменение корпоративной культуры:**

– внутренние кризисы;

– появление новых технологий (например Internet);

– новые проблемы;

– естественная смена лидеров и членов организации;

– освоение новых видов бизнеса;

– распространение деятельности на другие географические регионы (особенно за границу);

– быстрый рост и связанное с ним расширение штата;

– слияния и приобретения;

– глобализация.

Степень влияния культуры на методы ведения бизнеса и нормы поведения в разных компаниях различна. В одних компаниях культура сильна, она становится ядром деятельности; в других слаба, поверхностна и не может служить опорой при разработке и реализации стратегии.

В мировой практике существует целый ряд типологий организационной культуры.

В целом организационную культуру можно разделить на следующие виды[10]:

– по стилю управления (авторитарные и демократические);

– по типу организационной культуры (бюрократическая, органическая;

– предпринимательская и партисипативная);

– по возрасту (молодая или старая);

– по силе воздействия (сильная или слабая);

– по направлению воздействия (функциональная или дисфункциональная);

– по степени инновационности (инновационная или традиционная).

## 14.2. Мероприятия по созданию корпоративной культуры в поддержку стратегии

Изменение культуры компании для приведения ее в соответствие со стратегией – одна из самых сложных задач, стоящих перед руководством. В теории изменить культуру легко, на практике – очень трудно, поскольку ценности и традиции со временем пускают глубокие корни, а людям свойственно опасаться всего нового и непривычного. Чтобы оздоровить культуру, искоренить нежелательные традиции и создать новые, поддерживающие стратегию, руководству необходимо предпринимать согласованные меры в течение продолжительного времени.

Процедура изменения корпоративной культуры:

– определить, какие аспекты существующей культуры соответствуют стратегии, а какие нет;

– после этого менеджеры должны открыто и честно обсудить со всеми заинтересованными лицами аспекты культуры, подлежащие изменению;

– после этого должны последовать видимые, решительные действия, направленные на изменение культуры – действия, понятные каждому, устанавливающие новую культуру, более соответствующую стратегии.

[10] Иконникова Н.К. Организации: культуры и сообщества // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2009. № 2. С. 37.

Среди основных мероприятий руководства организации, направленных на изменение корпоративной культуры, можно выделить следующие:

– пересмотр общих подходов и процедур к осуществлению деятельности;

– пересмотр системы поощрения (чтобы стимулировать желаемое поведение сотрудников),

– открытая похвала сотрудников, поддерживающих новую культуру,

– наем новых менеджеров и работников, обладающих нужными характеристиками и способных служить образцом для подражания,

– замена ключевых руководителей, не желающих расставаться со старой культурой,

– постоянное разъяснение работникам необходимости и целесообразности изменения культуры.

## 14.3. Стратегическое лидерство

> Руководство – деятельность, без которой невозможна работа других людей…
> Лидерство – умение зажечь других людей. Лидеры создают сюжет, а подробностями его наполняют другие.
>
> *Ноэль Тичи, профессор бизнес школы Университета Мичигана*

Секрет успешного стратегического менеджмента прост: надо создать стратегический план, воплотить его в конкретные мероприятия, реализовать, при необходимости корректировать – и все! Но легче сказать, чем сделать. Ответственное руководство, инициативность, обучение подчиненных, умение увлечь, в том числе личным примером – непростое дело.

Менеджер, отвечающий за реализацию стратегии, должен решать множество управленческих задач, в частности:

1. Контролировать ход событий, внимательно отслеживать их, предугадывать возможные проблемы, анализировать препятствия на пути успешной реализации.

2. Укреплять культуру и корпоративный дух, мобилизуя членов организации на эффективную реализацию стратегии и достижение высоких трудовых показателей.

3. Поддерживать адаптивные способности организации, постоянно искать новые возможности, генерировать идеи, опережать соперников в развитии конкурентно ценных возможностей и компетенций.

4. Возглавлять внедрение высоких этических стандартов и настаивать, чтобы компания вела свою деятельность как «образцовый гражданин».

5. Инициировать корректирующие меры для улучшения реализации стратегии и повышения общей эффективности компании.

## Контрольные вопросы

1. Что включает в себя корпоративная культура?
2. На основе каких принципов формируется корпоративная культура?
3. Дайте понятие сильной и слабой корпоративной культуры.
4. Что такое система ценностей в организации?
5. Какие этапы включают процесс развития организационной культуры?
6. Как культура влияет на организационную эффективность?
7. Назовите основные характеристики нездоровой корпоративной культуры.
8. Какие задачи должен решать руководитель организации при реализации выбранной стратегии?

## Практические задания

1. Разработайте организационную культуру для организации по следующим основным направлениям:

I. Важные разделяемые верования и предположения.

II. Разделяемые вещи материального мира.

III. Разделяемые выражения.

IV. Разделяемые действия.

V. Разделяемые мысли и чувства.

## Рекомендуемая литература

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. – Изд-во: Питер, 2011.
2. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2014.
3. Веснин В.Р. Стратегическое управление: учебник. – М.: Проспект, 2015.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. – 6-е изд. – М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2014.
5. Волкогонова О.Д., Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2014.
6. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2015.
7. Иванова Т.Б., Журавлёва Е.А. Корпоративная культура и эффективность предприятия: моногр. – М. : РУДН, 2011.
8. Карлов Б. Деловая стратегия. Концепция, содержания, символы. – М.: Экономика, 2007.

9. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: справочное пособие. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – («Справочники «ИНФРА-М»).

10. Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента – («Сколково»). – М.: Альпина Пабл., 2013.

11. Томпсон А. А., Стрикленд А.11

12. Д. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: учебник. – М.: Вильямс, 2013.

13. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов. – М.: Дашков и К, 2014.

14. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство: пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. – СПб.: Питер, 2013. – 351 с.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Учебное пособие по дисциплине «Стратегический менеджмент» сочетает теоретический и практический материал. Теоретический материал иллюстрирован рисунками и таблицами, позволяющими визуализировать сложнейшие процессы и явления при подготовке и реализации стратегических управленческих решений, что способствует их более легкому восприятию и пониманию. Однако автор рекомендует студентам использовать не только данный материал, но и прорабатывать самостоятельно предлагаемые к изучению специальные источники.

Содержание пособия позволяет даже при отсутствии у читателей базовых знаний по стратегическому менеджменту понять его основы. Характер и стиль изложения материала делают его доступным для усвоения всеми лицами, проявившими интерес к данной области деятельности. Данное учебное пособие позволит за сравнительно короткий срок узнать многое из учебной дисциплины «Стратегический менеджмент» и практически использовать некоторые рекомендации в период производственных практик, при выборе места и темы дипломного проектирования, при организации и проведении фундаментальных поисковых исследований в рамках курсового проектирования и принятия множества других альтернативных решений.

В заключении следует обратить внимание читателя на тот факт, что опыт ведения бизнеса успешными отечественными и зарубежными компаниями подтверждает ту простую истину, что если с самого начала выбрать правильный курс, то можно избежать реализации неудачной стратегии. На основе обобщения самых распространенных ошибок компаний были разработаны десять принципов разработки успешной стратегии[11]:

1. **Приоритетными должны быть стратегические действия, укрепляющие конкурентные позиции компании в долгосрочной перспективе.** Сильная конкурентная позиция приносит свои плоды на протяжении долгих лет, в то время как хорошие квартальные и годовые плановые показатели прибыли и объемов продаж забываются достаточно быстро.

2. **Быстро реагируйте на изменения рыночной ситуации и требований потребителей, технологические инновации и новые инициативы конкурентов.** Запоздалая или неадекватная реакция ставит компанию в невыгодную позицию догоняющего. Хотя и эта стратегия имеет свои преимущества, все же лучше своевременно адаптировать первоначальную стратегию к новым обстоятельствам.

3. **Инвестируйте в создание устойчивого конкурентного преимущества.** Получение конкурентного превосходства – единственный надежный способ достичь прибыльности выше средней по отрасли. В любом случае

[11] Томпсон А. А., Стрикленд А. Д. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: учебник. М.: Вильямс, 2013.

компания должна проводить агрессивно наступательную стратегию для завоевания конкурентного преимущества и агрессивно оборонительную стратегию для его удержания.

4. **Избегайте стратегий, рассчитанных на успех лишь в благоприятных условиях.** Обдумайте возможные ответные действия конкурентов, приготовьтесь к самому неблагоприятному развитию событий на рынке. Хорошая стратегия работает надежно и дает хорошие результаты даже в суровых условиях.

5. **Адекватно оценивайте амбиции и способности конкурентов.** Конкуренты опаснее всего, когда им нечего терять или их благополучие под угрозой.

6. **Помните, что атаковать слабых конкурентов гораздо безопаснее и прибыльнее, чем сильных.** Наступление на крупного и готового к отпору конкурента чревато поражением, если только нападающая компания не обладает мощными финансовыми ресурсами и солидным конкурентным преимуществом.

7. **Не снижайте цены, не имея ощутимого преимущества по издержкам**. Лишь лидер по издержкам способен вести долгую ценовую войну.

8. **Добивайтесь максимального отрыва от конкурентов по качеству товаров и услуг либо потребительским свойствам**. Незначительные различия между товарами разных компаний покупатели могут и не заметить.

9. **Избегайте промежуточных стратегий, возникающих при попытке одновременно следовать двум противоположным стратегиям** (например, лидерства по издержкам, за счет дифференциации или охвата всего рынка и отдельных сегментов). Компромиссные стратегии редко дают компании конкурентное преимущество или отличительную конкурентную позицию умело проводимая стратегия оптимального сочетания цены и качества представляет собой единственное исключение из этого правила.

10. **Помните, что агрессивные попытки захватить долю рынка конкурентов приводят к обострению ситуации в отрасли и к маркетинговой «гонке вооружений» или ценовой войне, что убыточно для всех.** Агрессивные действия по захвату доли рынка вызывают ожесточенную конкуренцию, особенно если отрасль характеризуется большим объемом товарно-материальных запасов или избытком производственных мощностей.

# ГЛОССАРИЙ

*GAP-анализ* (анализ разрывов) применяется в тех случаях, когда текущие результаты, которые показывает компания, имеют некоторые расхождения с запланированными в отрицательную сторону.

*SWOT-анализ* – это вид анализа, который позволяет при принятии стратегических решений выявить слабые и сильные стороны, систематизировать ожидаемые угрозы и возможности при предполагаемом развитии ситуации.

SNW-анализ – это анализ слабых и сильных сторон организации, оценивается внутренняя среда по трем значениям: Strength (сильная сторона), Neutral (нейтральная сторона) и Weakness (слабая сторона).

*PEST-анализ – к*лючевой этап в макроэкономическом анализе. Включает анализ следующих факторов: политические (П), экономиче-ские (Э), социодемографические (С) и технологические (Т).

*Анализ внешней среды* – оценка состояния и перспектив развития важнейших, с точки зрения организации, субъектов и факторов окружающей среды: отрасли, рынков, поставщиков и совокупности глобальных факторов внешней среды, на которые организация не может оказывать непосредственное влияние.

*Бережливое производство* (от англ. Lean Manufacturing/ Lean Production/ Lean Enterprise) – широкая управленческая концепция, направленная на устранение потерь и оптимизацию бизнес-процессов: от этапа разработки продукта, производства и до взаимодействия с поставщиками и клиентами.

*Вертикальная интеграция* – приобретение или усиление контроля над структурами, входящими в технологическую цепочку выпуска продукции на ступенях до или после производственного процесса.

*Видение* – концепция развития организации, разрабатываемая ее собственниками (акционерами) на максимальный стратегический горизонт (10–15 лет).

*Возможности* – благоприятные для организации факторы внешней среды, способствующие усилению ее конкурентной позиции или ослабляющие положение основных конкурентов.

*Входные барьеры* – факторы, препятствующие проникновению в отрасль (на рынок) новых конкурентов.

*Выходные барьеры* – факторы, препятствующие уходу фирм из отрасли (с рынка).

*Глобальная стратегия* – стратегия, одинаковая для всех стран, хотя и существуют небольшие отличия в стратегиях на каждом рынке, вызванные необходимостью приспособления к его специфическим условиям, но ос-

новной конкурентный подход (например, низкие затраты, дифференциация или фокусировка) остается неизменным для всех стран, где работает фирма.

*Глобальная фирма* – фирма, которая действует более чем в одной стране, трансформируя получаемые ею преимущества в области исследований и разработок, производства, финансов, маркетинга в разных странах в более низкие издержки и более высокую репутацию, что недоступно конкурентам, действующим только на внутреннем рынке. Такая фирма рассматривает рынки различных стран как единое целое и осуществляет глобальную стратегию на мировом рынке.

*Горизонтальная интеграция, или связанная горизонтальная диверсификация* – это объединение предприятий, работающих и конкурирующих в одной области деятельности.

*Деловая стратегия (бизнес-стратегия)* – стратегия обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ хозяйственного подразделения.

*Диверсификация* – означает проникновение организаций в новые для нее отрасли.

*Дифференциация* – способность организации создавать продукцию, отличающуюся от предложений конкурентов и имеющую более высокую ценность для потребителя.

*Закон масштаба* – закон, согласно которому увеличение масштабов производства продукции за счет ее унификации или реализации других факторов ведет к снижению себестоимости продукции.

*Конкурентная борьба* – способы поведения конкурирующих фирм на рынке с целью реализации своих преимуществ.

*Конкурентоспособность* – способность объекта выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке.

*Конкуренция* – состязательность хозяйствующих субъектов, когда их самостоятельные действия эффективно ограничивают возможность каждого из них односторонне воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке (официальный термин). Конкуренция – состязательность, соперничество, напряженная борьба юридических или физических лиц за покупателя, за свое выживание в условиях действия жесткого закона конкуренции как объективного процесса «вымывания» некачественных товаров в рамках антимонопольного законодательства, соблюдения закона «О защите прав потребителя».

*Методы экстраполяции* – методы, основанные на прогнозировании поведения или развития объектов в будущем по тенденциям (трендам) его поведения в прошлом.

*Обеспечивающая подсистема системы стратегического менеджмента* – подсистема, обеспечивающая систему всем необходимым для нормального функционирования фирмы (системы); вход системы. Компонен-

тами подсистемы являются: методическое обеспечение; ресурсное обеспечение; информационное обеспечение; правовое обеспечение.

*Корпоративная (портфельная) стратегия* – это стратегия, которая описывает общее направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой деятельности.

*Корпоративный портфель* – совокупность бизнес-единиц, принадлежащая одному и тому же владельцу.

*Маркетинг* – обширная по своему спектру деятельность в сфере рынка товаров, услуг, ценных бумаг, осуществляемая в целях стимулирования сбыта товаров, развития и ускорения обмена, во имя лучшего удовлетворения потребностей и получения прибыли.

*Миссия организации* – это (с точки зрения управления) ответ на привычный вопрос: что представляет собой наша предпринимательская деятельность в настоящее время и что она будет представлять собой в будущем? Официально принятая миссия в общих чертах дает представление о маршруте следования организации и определяет концептуальный подход к решению вопроса – чем должна заниматься данная организация и на достижение чего она вправе рассчитывать.

*Отрасль* – совокупность всех продавцов какого-либо продукта или производителей, предлагающих какой- -либо продукт или группу продуктов, полностью заменяющих друг друга.

Портфельный анализ (Portfolio) – техника, посредством которой организация индивидуально оценивает и позиционирует каждую стратегическую бизнес-единицу и/или товар, стараясь сделать организацию менее уязвимой по отношению к неудачам и рискам, связанным с товаром или каким-то сегментом рынка.

*Реализация стратегии* – набор управленческих действий, связанных с внедрением стратегии в действие, наблюдением за ходом ее исполнения и достижением поставленных результатов.

*Рынок* – условное место купли-продажи конкретного вида товара, заключения торговых сделок. Характеризуется определенным уровнем конкуренции между его участниками (производителями, продавцами и покупателями), предполагает соблюдение ими определенных этических и правовых норм и правил.

*Сила* – это то, что организация делает хорошо, или характеристика, которая укрепляет ее конкурентоспособность.

*Слабость* – это то, чего недостает организации, является ее недостатком или ухудшает ее положение относительно конкурентов.

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

*Стратегические факторы* – это направления развития внешней среды, которые, во-первых, имеют высокую вероятность реализации и, во-вторых, высокую вероятность влияния на функционирование предприятия.

*Стратегические цели* – конкретные количественные (реже – качественные, но однозначно интерпретируемые) показатели и сроки их достижения, которые выступают критериями эффективности реализации принятой стратегии.

*Стратегический план* – направления деятельности организации, конкретизация краткосрочных и долгосрочных целевых установок, а также стратегии с точки зрения анализа сложившейся ситуации внутри организации и вне ее.

*Стратегическое управление* – процесс, определяющий последовательность действий организации по разработке и реализации стратегии. Он включает постановку целей, выработку стратегии, определение необходимых ресурсов и поддержание взаимоотношений с внешней средой, которые позволяют организации добиваться поставленных задач.

*Стратегическое управление* – это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, гибко реагирует на вызов со стороны внешнего окружения, проводит своевременные изменения в организации, позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, ориентируясь в своей деятельности на потребности покупателей, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.

*Стратегия лидерства по издержкам* – стратегия лидерства за счет экономии на издержках. В стратегическом управлении – одна из общих стратегий фирмы, направленных на создание конкурентных преимуществ. Используя стратегию лидерства по издержкам, фирма ориентируется на широкий рынок и производит товары в большом количестве, минимизируя затраты и предлагая низкие цены.

*Стратегия организации* – генеральная программа развития организации, определяющая приоритеты стратегических задач, методы привлечения и распределения ресурсов и последовательность шагов по достижению стратегических целей и в наибольшей степени соответствующая текущему состоянию внутренней и внешней среды.

*Стратегия* – управленческий план действий по достижению целевых установок организации, стратегия представляет собой определенную последовательность шагов и набор управленческих подходов, разрабатываемых администрацией для получения желаемых результатов.

*Угрозы* – неблагоприятные для организации факторы внешней среды, препятствующие усилению ее конкурентной позиции или усиливающие положение основных конкурентов. Рыночные угрозы нередко ухудшают для организации перспективу долгосрочного увеличения прибыли, разру-

шают существующие конкурентные преимущества, особенно в сочетании со слабыми сторонами организации.

*Факторы внешние* – факторы, которые в меньшей степени или практически не поддаются воздействию менеджеров организации, так как формируются вне организации.

*Факторы внутренние* – факторы, действие которых в наибольшей степени зависит от самой организации. К ним относят: цели и стратегию развития организации; состояние системы менеджмента; качество работ; состояние портфеля заказов; структуру производства и управления и т.д.

*Факторы, определяющие конкуренцию в отрасли*: 1) соперничество между имеющимися конкурентами; 2) угроза появления новых конкурентов; 3) способность покупателей торговаться; 4) угроза появления товаров и услуг-заменителей; 5) способность поставщиков торговаться.

*Формирование стратегии* – процесс, подразумевающий установку направления, исходя из миссии организации, установку конкретных целевых установок, а также процесс собственно формирования стратегии.

*Функциональные стратегии* – стратегии, которые разрабатываются функциональными отделами и службами предприятия на основе корпоративной и деловой стратегии

*Целевые установки* – целевые показатели, которые должны быть достигнуты организацией. Долгосрочные целевые показатели – результаты, которые должны быть достигнуты в течение следующих 3-5 лет или более длительного промежутка времени на непрерывной основе из года в год. Краткосрочные целевые показатели – ближайшие ориентиры, они задают темп достижения долгосрочных целевых показателей.

*Цепочки ценностей* – понятие, введенное М. Портером и рассматриваемое в рамках системы стоимости. В контексте конкуренции М. Портер определяет стоимость как сумму, которую покупатель согласен уплатить за то, что ему поставляют.

*Экономия на масштабах производства* – экономическая закономерность, согласно которой суммарные издержки производства единицы продукции на длительном интервале времени падают по мере роста объема выпуска продукции.

# ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ТЕМ КУРСОВЫХ РАБОТ

1. Разработка стратегии развития организации.
2. Разработка кадровой стратегии организации.
3. Разработка маркетинговой стратегии организации.
4. Разработка производственной стратегии организации.
5. Разработка финансовой стратегии организации.
6. Разработка системы стратегического планирования на предприятии.
7. Разработка стратегии развития продукта компании.
8. Разработка стратегии компании, направленной на минимизацию издержек.
9. Разработка стратегии дифференциации компании.
10. Разработка (оптимизация) структуры управления организацией, ориентированной на решение стратегических проблем.
11. Разработка системы стратегического контроля на предприятии.
12. Управление стратегическими изменениями на предприятии.
13. Управление стратегией на основе анализа конкурентных преимуществ организации.
14. Разработка стратегии организации, входящей в новую отрасль.
15. Разработка стратегии компании, находящейся в стадии зрелости.
16. Разработка стратегии фирмы, действующей в отрасли, находящейся в состоянии спада.
17. Разработка стратегии компании, выходящей на международный рынок.
18. Разработка стратегии фирмы, являющейся лидером отрасли.
19. Разработка стратегии восстановления компании, находящейся в кризисной ситуации.
20. Разработка систем материального поощрения поддерживающих стратегию.
21. Разработка систем бюджетирования, поддерживающих стратегию.
22. Разработка стратегии роста малых фирм.
23. Разработка стратегии роста крупных фирм.
24. Разработка программы реализации стратегии (выработка политики, установка целей, разработка процедур, должностных инструкций).
25. Разработка системы информационного обеспечения стратегического управления организацией.
26. Формирование конкурентного преимущества организации.
27. Формирование системы стратегического управления организацией.

# ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ К ЭКЗАМЕНУ

1. Эволюция школ стратегического управления.
2. Предпосылки развития стратегического управления на российских предприятиях.
3. Этапы развития корпоративного планирования.
4. Понятие стратегической единицы бизнеса и портфеля предприятия.
5. Типы стратегий: корпоративная, деловая, функциональная.
6. Основные этапы стратегического менеджмента.
7. Понятие и основные составляющие идеологической основы организации.
8. Внешняя среда. Методы анализа внешней среды организации.
9. Основные показатели анализа отрасли.
10. Модель пяти сил М. Портера.
11. Ключевые факторы успеха организации.
12. Стратегические группы конкурентов. Построение позиционной карты конкурентов.
13. Направления и источники информации для анализа конкурентов.
14. Анализ потребителей. Сегментация потребителей: признаки и критерии сегментации.
15. Цели, задачи, направления управленческого анализа.
16. SWOT-анализ.
17. Модель 7-S Мак-Кинси.
18. Анализ потенциала предприятия.
19. Ресурсы и конкурентные преимущества организации.
20. Модель цепочки затрат (ценностей) М. Портера.
21. Цепочка ценности отрасли.
22. Стратегии опережения конкурентов по издержкам.
23. Цели и основные этапы портфельного анализа.
24. Матрица Бостонской консультационной группы.
25. Модифицированная матрица Бостонской консультационной группы.
26. Матрица McKincey – General Electric.
27. Матрица Ансоффа.
28. Модель ADL/LC.
29. Модель Shell/DPM.
30. Модель HOFER/SCHENDEL.
31. Трехмерная схема Абеля.
32. Классификация стратегий конкуренции по М. Портеру.
33. Риски и условия реализации стратегии лидерства по издержкам.
34. Риски и условия реализации стратегии широкой дифференциации.
35. Риски и условия реализации стратегии оптимальных издержек.
36. Риски и условия реализации сфокусированных стратегий.

37. Стратегии вертикальной интеграции.
38. Стратегии сокращения бизнеса – дезинтеграция и аутсорсинг.
39. Наступательные и оборонительные стратегии.
40. Стратегия первопроходца.
41. Internet-стратегии для традиционного бизнеса и ключевые факторы успеха в электронной коммерции.
42. Особенности конкурентных стратегий в зависимости от жизненного цикла отрасли.
43. Цели и мотивы диверсификации.
44. Стратегии роста и сокращения.
45. Выгоды и издержки диверсификации.
46. Особенности стратегии управления персоналом в зависимости от вида стратегии организации.
47. Особенности стратегии управления маркетингом в зависимости от вида стратегии организации.
48. Создание эффективной организации: кадровое обеспечение, совершенствование ключевых компетенций и конкурентных возможностей, совершенствование организационной структуры и трудовой деятельности.
49. Реинжиниринг бизнес-процессов.
50. Всеобщее качество TQM.
51. Бюджет и стратегия.
52. Выработка политики и процедур в поддержку стратегии.
53. Бенчмаркинг.
54. Системы поддержки стратегии.
55. Мероприятия по созданию корпоративной культуры в поддержку стратегии.
56. Роль лидера в разработке и реализации стратегии.

# БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Ансофф, И. Стратегический менеджмент [Текст] / И. Ансофф. – Изд-во: Питер, 2011.

2. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент [Текст]: учебник / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. – М.: ИНФРА-М, 2014.

3. Богданов, Е.М. Стратегическое планирование как ключевой элемент развития бизнеса [Текст] / Е.М. Богданов // Актуальные вопросы современной науки – 2010 – № 12 – С. 87–91.

4. Богомолова, В.А. Стратегические изменения и их влияние на жизненный цикл организации [Текст] / В.А. Богомолова, И.С. Машинская // Известия высших учебных заведений. Проблемы полиграфии и издательского дела. – 2011. – № 6. – С. 105–112.

5. Бойко, Ю.А. Оценка эффективности стратегического планирования на промышленном предприятии [Текст] / Ю.А. Бойко // Менеджмент в России и за рубежом. – 2011. – №5. – С. 55–61.

6. Ватолин, В.Б. Стратегический менеджмент [Текст]: учеб. пособие / В.Б. Ватолин. – М: Дашков и Ко, 2011. – 128с.

7. Веснин, В.Р. Стратегическое управление [Текст]: учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2015.

8. Виханский, О.С. Менеджмент [Текст]: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 6-е изд. – М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2014.

9. Волкогонова, О.Д. Стратегический менеджмент [Текст]: учебник / О.Д. Волкогонова, А.Т. Зуб. – М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2014.

10. Воробьева, О. Реструктуризация интегрированных структур: стратегическое управление [Текст] / О. Воробьева // Проблемы теории и практики управления. – 2011. – №8.

11. Выдрин, С.Н. Роль диверсификации менеджмента в обновлении компании в условиях волатильности [Текст] / С.Н. Выдрин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2011. – №5.

12. Глазов, Р.В. Применение типовых конкурентных стратегий в современной предпринимательской практике [Текст] / Р.В. Глазов, С.А. Орехов // Современная конкуренция. – 2012. – № 2 (32). – С. 13–19.

13. Городилов, С.В. Проблемы и подходы к методическому обеспечению процесса формулирования стратегии на предприятии [Текст] / С.В. Городилов, А.Д. Воробьев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – №5. – С. 45–49.

14. Грант, Р. Современный стратегический анализ [Текст] / Р. Грант. – СПб.: Питер, 2012.

15. Гринберг, Н. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент [Текст] / Н. Гринберг // Стратегический менеджмент. – 2012. – №2. – С.78–81.

16. Гришин, Г. Структура управления предприятием: влияние внешних факторов [Текст] / Г. Гришин // Проблемы теории и практики управления. – 2011. – №10. – С. 58–63.

17. Демьянова О.В. Методические основы стратегического анализа на промышленном предприятии (на примере мебельной промышленности Республики Татарстан). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http:// www.cis2000.ru/cisFinAnalysis/Accounting.shtml (дата обращения 09.07.2015).

18. Джонсон, Дж. Микростратегия и стратегирование: к деятельностной теории стратегического управления [Текст] / Дж. Джонсон, Л. Мелин, Р. Виттингтон // Российский журнал менеджмента. – 2011. – №4.

19. Диксит, А.К. Стратегическое мышление в бизнесе, политике и личной жизни [Текст] / А.К. Диксит, Б.Дж. Нейлбафф. – М: Вильямс, 2014. – 480с.

20. Дроздова, Е.С. Маркетинговые стратегии: сущность и классификации [Текст] / Е.С. Дроздова // Поволжский торгово-экономический журнал. – 2011. – № 4. – С. 37–44.

21. Евсеева, О.А. Разработка стратегии развития промышленного предприятия малого и среднего бизнеса в условиях меняющейся среды [Текст] / О.А. Евсеева, С.А. Евсеева // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2010. – № 12. – С. 148–151.

22. Еремина, И.Ю. Стратегическое управление развитием организации [Текст] / И.Ю. Еремина, Д.В. Ячник // Труды Российского государственного университета нефти и газа им. И.М. Губкина. – 2012. – № 2. – С. 188-198.

23. Ефремов, В.С. Стратегическое управление в контексте организационного развития [Текст] / В.С. Ефремов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – № 1. – С. 127–137.

24. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент [Текст]: учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2015.

25. Зиновьева, И. Разработка эффективной стратегии управления предприятием [Текст] / И. Зиновьева // Менеджмент сегодня. – 2012. – №1. – С.56–63.

26. Клиланд, У. Стратегическое планирование в организациях [Текст] / У. Клиланд. – М: Экономика. – 2012. – 367 с.

27. Князева, О. Стратегия управления персоналом: предпосылки внедрения стратегического подхода к управлению персоналом в российских компаниях [Текст] / О. Князева // Российское предпринимательство. – 2010 – №1. – с. 60-65.

28. Коваленко, А. Кластерный подход в обеспечении конкурентоспособности субъектов социально-экономической деятельности [Текст] / А. Коваленко, А. Полевой // Современная конкуренция. – 2012. – №5(35).

29. Кондратьев, Э.В. Организационная культура: понятие, механизм и методы управления [Текст] / Э.В. Кондратьев // Проблемы теории и практики управления. – 2011. – №11.

30. Коробейников, О.П. Стратегическое поведение: от разработки до реализации [Текст] / О.П. Коробейников, В.Ю. Колосов, А.А. Трифилова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. – №3. – С. 88–129.

31. Купцов, М.М. Стратегический менеджмент. Учебное пособие [Текст] / М.М. Купцов. – М.: РИОР, Инфра-М. – 2011. – 184 с.

32. Мальсагов, И.А. Методическое развитие стратегического управления учета и анализа в организации [Текст] / И.А. Мальсагов // Инновационное развитие экономики. – 2013. – № 6 (17). – С. 169–174.

33. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент. Курс лекций [Текст]: учеб. пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М.:НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 288 с.

34. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений [Текст]: справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – («Справочники «ИНФРА-М»).

35. Миллер, А.Б. Стратегический менеджмент [Текст] / А.Б. Миллер, А.Н. Петров // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. – 2010. – №2. – С. 40–47.

36. Минцберг, Г. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента – («Сколково») [Текст] / Г. Минцберг, Б. Альстранд, Ж. Лампель. – М.: Альпина Пабл., 2013.

37. Минцберг, Г. Школы стратегий [Текст]: пер. с англ. / Г. Минцберг, Б. Альстранд, Ж. Лампель. – СПб.: Питер, 2010. – 289 с.

38. Муллахметов, Х.Ш. Современные подходы и концепции в практике управления предприятием [Текст] / Х.Ш. Муллахметов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2011. – №6.

39. Непринцева, Е.В. Основные подходы к оценке потенциальной эффективности вертикальной интеграции [Текст] / Е.В. Непринцева, С.А. Шубин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. – №1.

40. Оганян, К.К. Взаимоотношение типов организационной культуры, стилей управления и типов личности руководителя [Текст] / К.К. Оганян // Современные проблемы науки и образования. – 2012. – №1. – С. 291.

41. Парахина, В.Н. Стратегический менеджмент [Текст]: учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. – 6-е изд., стер. – М.: КНОРУС – 2012. – 496 с.

42. Портер, М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов [Текст] / М. Портер. – М.: Альпина Паблишер, 2011.

43. Портер, М. Международная конкуренция [Текст]: пер. с англ. / М. Портер. – М.: Международные отношения, 2010. – 205 с.

44. Портер, М. Курс MBA по стратегическому менеджменту [Текст] / М. Портер, С. Прахалад Дж. Самплер. – М.: Альпина, серия Portable MBA, 2011. – 588 с.

45. Резник, В.С. Стратегический менеджмент: практикум [Текст] / В.С. Резник., О.А. Сазыкина. – Пенза: ПГУАС, 2012.

46. Сазыкина, О.А. Современный стратегический анализ: методы и технологии [Текст] / О.А. Сазыкина. – Пенза: ПГУАС, 2013.

47. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации [Текст]: учебник / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд. – М.: Вильямс, 2013.

48. Туленков, Н.К. Ключевая позиция стратегического менеджмента в организации [Текст] / Н.К. Туленков // Проблемы теории и практики управления. – 2011. – № 4. – С. 28.

49. Устинов, А. Стратегия развития фирмы [Текст] / А. Устинов // Управление персоналом. – 2013. – №6. – С. 10–14.

50. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент [Текст]: учебник / Р.А. Фатхутдинов. – 6-е изд. – М: Дело, 2010. – 368 с.

51. Фомичев, А.Н. Стратегический менеджмент [Текст]: учебник для вузов / А.Н. Фомичев. – М.: Дашков и К, 2014.

52. Хачатурян, А.А. Управление человеческими ресурсами в бизнес-организации. Стратегические основы [Текст] / А.А. Хачатурян. – 2-е изд. – М.: Научное издательство ЛКИ, 2010. – 272 с.

53. Хлыстова, О. Стратегическое управление в условиях неопределенности и временного преимущества: основные модели [Текст] / О. Хлыстова, Е. Неяскина // Проблемы теории и практики управления. – 2011. – №5.

54. Чувакова, С.Г. Стратегический маркетинг [Текст]: учеб. пособие / С.Г. Чувакова. – М.: Дашков и К, 2012. – 272 с.

55. Шалыгина, Н.П. Развитие стратегического маркетинга в системе менеджмента организации [Текст] / Н.П. Шалыгина, М.В. Селюков, Е.А. Шатохина // Современные проблемы науки и образования. – 2012. – № 4. – С. 210.

56. Шейн, Э.Х. Организационная культура и лидерство [Текст]: пер. с англ. / Э.Х. Шейн; под ред. В.А. Спивака. – СПб.: Питер, 2013. – 351 с.

57. Широнина, Е.М. Организационная культура: элементы, структура [Текст] / Е.М. Широнина // Экономика и предпринимательство. – 2013. – № 4. – С. 69.

58. Щуров, В.А. Введение в классическую теорию корпоративной культуры [Текст] / В.А. Щуров, А.В. Комиссаров // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. – 2010. – № 2. – С. 106. – Серия: Социальные науки.

59. Яричина, Ю.В. Портфельный анализ в стратегическом планировании [Текст] / Ю.В. Яричина, Л.Н. Ридель // Перспективы науки – 2010 – № 9 – С. 91–97.

60. Яшин, А.Н. Портфельный анализ инновационного предприятия на основе показателей клиентской составляющей системы сбалансированных показателей [Текст] / А.Н. Яшин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2011. – №6.

**Ресурсы электронно-библиотечной системы IPRbooks**

61. Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учеб. пособие / Б.Т. Кузнецов. – Электрон. текстовые данные. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 624 c. – Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/10511.

62. Панов, А.И. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учеб. пособие/ А.И. Панов, И.О. Коробейников, В.А. Панов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 303 c. – Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/8582.

63. Стратегическое управление [Электронный ресурс]: учебник для магистров/ И.К. Ларионов [и др.]. – М.: Дашков и К, 2014. – 235 c. – Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/24762.

64. Фомичев, А.Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для вузов/ А.Н. Фомичев. – М.: Дашков и К, 2014. – 468 c. – Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/24817/

65. Харченко, В.Л. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник/ Харченко В.Л. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. – 384 c. – Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/17046.

**Интернет-ресурсы:**

http://www.grebennikoff.ru/product/36 – официальный сайт журнала «Стратегический менеджмент

http://uptp.ru – официальный сайт журнала «Проблемы теории и практики управления»

http://dis.ru/magazine/periodicals/139/ – официальный сайт журнала «Менеджмент в России и за рубежом»

http://www.rjm.ru – официальный сайт журнала «Российский журнал менеджмента»

http://www.naukaru.ru – официальный сайт журнала «Russian journal of management»

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

ПРЕДИСЛОВИЕ ..... 3

ВВЕДЕНИЕ ..... 6

**РАЗДЕЛ 1. ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА** ..... 10

1. ВВЕДЕНИЕ В СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ..... 10

1.1. Предпосылки развития стратегического управления на российских предприятиях ..... 10
1.2. Этапы развития корпоративного планирования ..... 13
1.3. Сущность и задачи стратегического менеджмента ..... 19

2. ОСНОВНЫЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА ..... 24

2.1. Понятие стратегической единицы бизнеса и портфеля предприятия ..... 24
2.2. Типы стратегий: корпоративная, деловая, функциональная ..... 27
2.3. Основные этапы стратегического менеджмента ..... 29

3. ВЫБОР НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ ..... 33

3.1. Видение и миссия организации ..... 33
3.2. Цели организации и уровень притязаний (амбиций) ..... 36
3.3. Кадровая концепция и стратегия ..... 37

**РАЗДЕЛ 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ** ..... 41

4. АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ФАКТОРОВ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ: АНАЛИЗ ОТРАСЛИ ..... 41

4.1. Факторы внешней среды организации ..... 41
4.2. Методы анализа внешней среды организации ..... 43
4.3. Основные показатели анализа отрасли ..... 46
4.4. Модель пяти сил М. Портера ..... 49

5. АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ФАКТОРОВ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ: АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОВ И ПОТРЕБИТЕЛЕЙ ..... 57

5.1. Стратегические группы конкурентов. Построение позиционной карты конкурентов ..... 57
5.2. Направления и источники информации для анализа конкурентов ..... 59
5.3. Анализ потребителей. Сегментация потребителей: признаки и критерии сегментации ..... 60

6. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АНАЛИЗ: АНАЛИЗ РЕСУРСОВ И КОНКУРЕНТНЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ..... 64

6.1. Цели, задачи, направления управленческого анализа ..... 64
6.2. Виды управленческого анализа*:* SWOT-анализ, Модель 7-S Мак-Кинси, анализ потенциала предприятия ..... 66
6.3. Ресурсы и конкурентные преимущества организации ..... 73

7. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АНАЛИЗ: ЦЕПОЧКА ЦЕННОСТИ И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ИЗДЕРЖЕК ..... 76
7.1. Модель цепочки затрат (ценностей) М. Портера ..... 76
7.2. Цепочка ценности отрасли ..... 79
7.3. Стратегии опережения конкурентов по издержкам ..... 80
7.4. Бережливое производство и бережливое потребление ..... 81
8. ПОРТФЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ КАК ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА ..... 86
8.1. Сущность, цели и основные этапы портфельного анализа ..... 86
8.2. Матрица Бостонской консультационной группы – основа портфельного анализа ..... 89
8.3. Развитие методов портфельного анализа ..... 92
**РАЗДЕЛ 3. ВЫБОР И РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ** ..... 109
9. СТРАТЕГИИ КОНКУРЕНЦИИ ПО М.ПОРТЕРУ ..... 109
9.1. Виды стратегий конкуренции ..... 109
9.2. Лидерство по издержкам ..... 111
9.3. Дифференциация ..... 115
9.4. Сфокусированные стратегии ..... 116
9.5. Стратегия оптимальных издержек ..... 117
10. СТРАТЕГИИ КОНКУРЕНЦИИ В ЭПОХУ ГЛОБАЛИЗАЦИИ ..... 120
10.1. Стратегии сотрудничества, слияния и поглощения ..... 120
10.2. Стратегии сокращения бизнеса – дезинтеграция и аутсорсинг ..... 122
10.3. Стратегия первопроходца-лидера отрасли и компаний-преследователей ..... 123
10.4. Internet-стратегии для традиционного бизнеса ..... 124
11. СТРАТЕГИЯ И КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА ДИВЕРСИФИЦИРОВАННОЙ КОМПАНИИ ..... 129
11.1. Особенности конкурентных стратегий в зависимости от жизненного цикла отрасли ..... 129
11.2. Мотивы и виды стратегии диверсификации ..... 132
11.3. Преимущества и риски стратегии диверсификации ..... 137
11.4. Стратегии роста и сокращения ..... 138
12. СОЗДАНИЕ РЕСУРСОВ И ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ..... 142
12.1. Основы реализации стратегии ..... 142
12.2. Создание эффективной организации: совершенствование оргструктуры, кадровое обеспечение, совершенствование ключевых компетенций и конкурентных возможностей ..... 144
12.3. Хосин канри как способ разработки и реализации стратегии ..... 148

13. ФОРМИРОВАНИЕ БЮДЖЕТА, ПОЛИТИК И ПРОЦЕДУР ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ..... 151
13.1. Бюджет и стратегия ..... 151
13.2. Выработка политики и процедур в поддержку стратегии ..... 152
13.3. Системы для поддержки стратегии ..... 153
14. ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ И СТРАТЕГИЧЕСКОГО ЛИДЕРСТВА ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ..... 157
14.1. Составляющие и виды корпоративной культуры ..... 157
14.2. Мероприятия по созданию корпоративной культуры в поддержку стратегии ..... 158
14.3. Стратегическое лидерство ..... 159
ЗАКЛЮЧЕНИЕ ..... 162
ГЛОССАРИЙ ..... 164
ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ТЕМ КУРСОВЫХ РАБОТ ..... 169
ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ К ЭКЗАМЕНУ ..... 170
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ..... 172

Учебное издание

Сазыкина Ольга Анатольевна

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Учебное пособие

В а в т о р с к о й р е д а к ц и и
В е р с т к а Т.А. Лильп

_____

Подписано в печать 10.09.15. Формат 60×84/16.
Бумага офисная «Снегурочка». Печать на ризографе.
Усл.печ.л. 10,46. Уч.-изд.л. 11,25. Тираж 300 экз. 1-й завод 100 экз.
Заказ № 331.




Издательство ПГУАС.
440028, г. Пенза, ул. Германа Титова, 28.