

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ УКРАИНЫ
ХАРЬКОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ АВТОМОБИЛЬНО-ДОРОЖНЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ

Кафедра экономики предприятия

Большенко С.Ф.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Конспект лекций

для студентов специальности 7.050107, 8.050107- Экономика предприятия
8.03050401

Харьков 2009

ВВЕДЕНИЕ В СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

1.1. Предпосылки стратегического управления

Термин «*стратегическое управление*» был введен на стыке 60-70 гг. для того, чтобы внести различие между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на высшем уровне.

Необходимость проведения такого различия была вызвана переходом к новой модели управления развитием организации в меняющейся среде.

Можно выделить четыре фактора-условия, определяющих актуальность стратегического управления / 1/:

1. Во второй половине XX века число задач, обусловленных внутрифирменными и внешними изменениями, неуклонно возрастает. Многие из них принципиально новы и не подлежат решению исходя из опыта, полученного в первой половине XX века.

2. Множественность задач наряду с расширением географических рамок национальных экономик приводит к дальнейшему усложнению управленческих проблем.

3. Возрастает роль высшего звена управления, в то время как совокупность управленческих навыков, выработанных в первой половине века, все меньше соответствует условиям решения возникающих задач.

4. Усиливается нестабильность внешней среды, что повышает вероятность стратегических неожиданностей, внезапных изменений, их непредсказуемость.

Исключительно важным становится использование гибкого управления, которое обеспечит адаптацию предприятия к быстро меняющейся окружающей среде.

Своевременное реагирование на возникающие изменения достигается посредством стратегического управления развитием предприятия.

1.2. Понятие стратегического управления

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

Стержнем стратегического управления выступает система стратегий, включающая ряд взаимосвязанных конкретных предпринимательских, организационных и трудовых стратегий. Стратегия – это заранее спланированная реакция организации на изменение внешней среды, линия ее поведения, выбранная для достижения желаемого результата.

Ключевые характеристики стратегического аспекта управления организацией в сравнении с оперативным (текущим) управлением, практиковавшимся в бизнесе свыше 20 лет назад, представлены на рис. 1.



Рис. 1. Характеристики оперативного и стратегического управления

С учетом отмеченных особенностей будем понимать стратегическое управление следующим образом.

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

1.3. Этапы развития стратегического управления

В зависимости от приоритета используемых подходов и реакции на внешние изменения в развитии корпоративного управления выделяют следующие этапы:

- бюджетно-финансовый контроль;
- управление на основе экстраполяции;
- предвидение изменений;
- управление на основе гибких экстренных решений.

Первый этап, 1900-1950 гг., – *управление на основе бюджетно-финансового контроля (постфактум)*, для которого характерны:

- внутренняя направленность отчетности и плановой информации;
- отсутствие системной информации о внешних условиях деятельности предприятия.

Бюджетный контроль осуществляется путем внесения поправок в объем и структуру доходов/расходов, производства и сбыта по мере изменения текущей ситуации на рынке при условии сохранения основных направлений деятельности предприятия. Такая реакция на изменения наиболее естественна для предприятия, но требует много времени на осознание неизбежности изменений, выработку новой стратегии и адаптацию к ней системы.

В условиях нарастания темпов изменений такой тип управления неприемлем.

Второй этап, 1950–1960–е гг., – *управление на основе экстраполяции*. Бюджетно-финансовый контроль дополняется экстраполятивными прогнозными оценками объема продаж на несколько лет вперед. На основании контрольных цифр, заданных в прогнозе продаж, определяются все функциональные планы: производства, маркетинга, снабжения и др., которые затем агрегируются в единый финансовый план. Главная задача менеджера состоит в выявлении экономических проблем, лимитирующих рост организации.

Третий этап, 1960-1980-й гг., – *управление на основе предвидения изменений* и определение реакции на них путем выработки соответствующей стратегии. Для данной системы управления характерны:

- отход от экстраполирования оценок;
- учет изменчивости факторов деятельности;
- анализ внутренних возможностей предприятия и внешних факторов;
- поиск путей наилучшего использования внутренних возможностей с учетом внешних ограничений и соответствия имеющихся резервов требованиям внешней среды;
- альтернативность решений.

Четвертый этап, с начала 80-х гг. по настоящее время, – *управление на основе гибких экстренных решений (стратегическое управление)*, когда многие важные задачи возникают настолько стремительно, что их невозможно вовремя

предусмотреть. Отличительными чертами такой системы управления являются следующие:

- акцент на внедрение стратегических решений и интеграцию управленческих действий;
- децентрализация и демократизация управления;
- рост значимости интуиции и усиления качественного подхода в оценках;
- рассмотрение предприятия как субъекта активного воздействия на среду;
- использование стратегии в качестве основного инструмента управления развитием предприятия.

Сравнительная характеристика рассмотренных систем корпоративного управления представлена в табл.1.

Таблица 1
Сравнительные характеристики систем управления /11/

Параметры	Управление на основе контроля	Управление на основе экстраполяции	Управление на основе предвидения изменений	Стратегическое управление
Допущения	Прошлое повторяется	Тенденции сохраняются	Новые явления/тенденции предсказуемы	Частичная предсказуемость по слабым сигналам
Тип изменений	Медленнее реакции фирмы	Сравним с реакцией фирмы		Быстрее реакции фирмы
Процесс	Циклический			Реальное время
Основа управления	Контроль отклонений, комплексное управление	Целевое управление	Стратегический анализ	Учет развития рынка и внешней среды
Акцент в управлении	Стабильность /реактивность	Предвидение	Исследование	Творчество
Период	С 1900 г.	С 1950-х гг.	1960–х гг.	С 1980–х гг.

Из табл. 1 видно, что сменяющие друг друга системы управления ориентированы на растущий уровень нестабильности среды и все меньшую предсказуемость будущего.

Таким образом, возникновение и практическое использование приемов стратегического управления можно рассмотреть как реакцию на усложнение управленческих задач.

1.4. Первоначальная концепция стратегического управления

Стили организационного поведения Взаимосвязь между стилями поведения и видами управления
--

■ **Стили организационного поведения.** Одна из первых концепций стратегического управления базировалась на представлении о том, что различные типы поведения организации требуют существенно различных организационных структур и управления. Все разнообразие поведенческих стилей является производным от двух типичных противоположных стилей – приростного и предпринимательского.

Приростной стиль поведения отличается постановкой «от достигнутого», направлен на минимизацию отклонений от традиционного поведения как внутри организации, так и в ее взаимоотношениях с окружающей средой. Организации, придерживающиеся этого стиля поведения, стремятся избежать изменений, ограничить их и минимизировать. Активные действия предпринимаются в том случае, если необходимость изменений стала настоятельной. Поиск альтернативных решений ведется последовательно, и принимается первое удовлетворительное решение.

Предпринимательский стиль поведения отличается стремлением к изменениям, к предвосхищению будущих опасностей и новых возможностей. Ведется широкий поиск управленческих решений, разрабатываются многочисленные альтернативы, и из них выбирается оптимальная.

■ **Взаимосвязь между стилями поведения и видами управления.** Имеет место тесная взаимосвязь между стилями организационного поведения и видами управления. Стратегическое управление требует предпринимательского поведения. Конечным результатом стратегического управления является системный потенциал для достижения целей организации и ее внутренняя структура, обеспечивающая чувствительность к переменам во внешней среде.

Задачи руководителя, занимающегося стратегическими проблемами, состоят в том, чтобы:

- выявить необходимость и провести стратегические изменения;
- создать потенциал, способствующий стратегическим изменениям;
- отобрать и воспитать кадры, способные провести стратегические изменения.

Оперативное управление, в отличие от стратегического, занимается использованием существующей позиции предприятия и основано на приростном стиле поведения.

Руководитель, занимающийся оперативными вопросами, должен превратить потенциал организации в реальную прибыль. К числу его основных задач относятся следующие:

- определение общих оперативных задач;
- мотивация, координация и контроль в процессе выполнения текущих задач.

В первой половине XX века стратегическое и оперативное управление, а также соответствующие им стили поведения выступали для организации как альтернативные. В настоящее время организации все больше нуждаются в одновременном использовании обоих типов поведения и эффективном сочетании двух видов управления.

Отличие стратегического управления от оперативного, по существу, определяется различиями между рассмотренными типами организационного поведения.

1.5. Проблемы и перспективы использования стратегического управления в отечественных условиях

Проблемы стратегического управления
Переход к стратегическому управлению

■ **Проблемы стратегического управления.** Наряду с явными преимуществами стратегическое управление имеет ряд недостатков и ограничений на использование:

- в силу своей сущности стратегическое управление не может дать точной и детальной картины будущего;
- оно не может быть сведено к набору стандартных процедур и схем, предписывающих однозначный способ решения проблем развития в определенных условиях;
- организация работ по стратегическому управлению требует огромных усилий, больших затрат времени и средств; предполагает создание сильной организационной культуры, систем мотивации и организации труда, определенной гибкости.

■ **Переход к стратегическому управлению.** Реализация методологии стратегического управления возможна при наличии следующих условий:

- высокая культура рыночных отношений и внутрифирменная культура;
- широкая и надежная информация о требованиях рынка, ценах, ресурсах, партнерах и конкурентах, а также о затратах и потенциале самого предприятия;
- наличие кадров, владеющих инструментами стратегического управления и обладающих стратегическим мышлением.

Поэтому использование принципов стратегического управления на российских предприятиях предполагает проведение целого комплекса подготовительных работ. Главными направлениями этой работы являются:

1. Создание системы стратегического информационного обеспечения предприятий.
2. Разработка достаточно простых моделей стратегического анализа, позволяющих выяснить причины кризисного состояния, перспективы развития отрасли и выработать реальные стратегии выживания.
3. Подготовка и переподготовка кадров в области стратегического управления.

Вопросы для контроля знаний

1. *Понятие стратегического управления.*
2. *Сравнительная характеристика текущего и стратегического управления.*
3. *Этапы развития стратегического управления.*
4. *Взаимосвязь между стилями организационного поведения и видами управления.*
5. *Проблемы стратегического управления.*

2. ОБЩАЯ КОНЦЕПЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

2.1. Сущность стратегического управления

Функции стратегического управления
Определение сущности стратегического управления
Особенности стратегических решений

■ **Функции стратегического управления.** Стратегическое управление на предприятии выражается в следующих пяти функциях:

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

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

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

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

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

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

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

Совокупность рассмотренных функций и цели определяет сущность стратегического управления.

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

■ **Особенности стратегических решений.** Реализация функций стратегического управления осуществляется посредством разработки и принятия стратегических решений.

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

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

- инновационный характер;
- направленность на перспективные цели и возможности;
- сложность формирования при условии, что множество стратегических альтернатив неопределенно;
- субъективность оценки;
- необратимость и высокая степень риска.

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

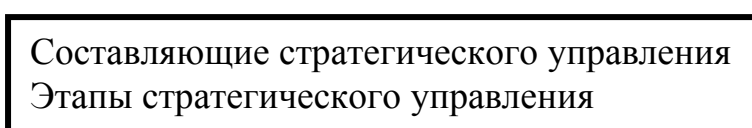
ПРИМЕР 1

Выход на новые рынки сбыта является стратегическим решением которое направлено на перспективные цели, связанные с будущими возможностями; предполагает несколько альтернатив-

ных вариантов реализации (работать с посредниками или самостоятельно, с какими именно посредниками); успех в его реализации зависит от качественной проработки всех взаимосвязанных вопросов. При этом объективно оценить целесообразность данного решения до получения конкретных результатов не представляется возможным.

Стратегическое управление основано на принятии управленческих решений, ориентированных на учет специфики внешней среды, на достижение конкурентоспособности предприятия на рынке, на успех в конкурентной борьбе.

2.2. Основные компоненты и этапы стратегического управления



■ **Составляющие стратегического управления.** Стратегическое управление предприятием включает пять основных компонент, образующих следующую цепь перспективно-целевых решений / рис. 2 /.

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

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

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

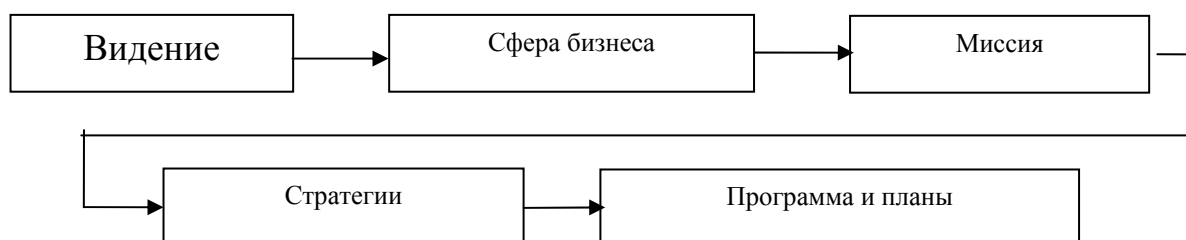


Рис. 2. Цепь перспективно-целевых решений в управлении развитием предприятия

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

5. *Программы и планы* – это система мер по реализации принятой предприятием стратегии, призванная решать задачи распределения ресурсов, пол-

номочий и ответственности среди подразделений (сотрудников), участвующих в реализации стратегии; разработки оперативных планов и программ.

■ **Этапы стратегического управления.** Основными этапами стратегического управления являются:

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

Анализ среды является исходным процессом в стратегическом управлении, так как он создает базу для определения миссии и целей организации, разработки стратегии ее развития. Внутренняя среда организации анализируется по следующим направлениям: маркетинг, финансы и учет, производство, персонал, организация управления. При анализе внешнего окружения исследуются экономические, политические, социальные, международные факторы, а также факторы конкуренции. При этом внешнее окружение делят на две компоненты: непосредственное окружение (среда прямого воздействия) и макроокружение (среда косвенного воздействия). Целью стратегического анализа является выявление угроз и возможностей внешней среды, а также сильных и слабых сторон организации (это так называемый SWOT-анализ).

Процесс определения миссии и целей состоит из трех подпроцессов:

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

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

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

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

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

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

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

Последовательность взаимосвязанных работ по стратегическому анализу, выбору и реализации стратегии составляет процесс стратегического управления (рис. 3).



Рис. 3. Модель процесса стратегического управления

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

2.3. Объекты стратегического управления

Характеристика объектов стратегического управления
Концепция стратегического управления
Венсила/Лагранжа

■ **Характеристика объектов стратегического управления.** Выделяют три группы объектов стратегического управления, соответствующие трем структурообразующим уровням предприятия:

1. *Предприятие в целом* (группа предприятий, концерн, самостоятельный завод или фабрика).

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

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

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

📖 Концепция стратегических единиц бизнеса оказала существенное влияние на формирование систем управления в крупных фирмах всего мира и поэтому рассматривается как важный элемент стратегического менеджмента.

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

Идентификация стратегических единиц бизнеса во многом является предметом субъективного выбора.

Можно предложить следующие критерии выделения бизнес-единиц:

- стратегическая единица бизнеса имеет определенный круг клиентов и заказчиков;
- бизнес-единица самостоятельно планирует и осуществляет производственно-сбытовую деятельность, материально-техническое снабжение;
- деятельность бизнес-единиц оценивается на основе учета прибылей и убытков.

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

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

■ **Концепция стратегического управления Венсила/Лагранжа.** Авторы этой концепции на основе дифференциации уровней стратегий смогли представить в единой форме процесс, носителей и уровни стратегического планирования.

Процесс стратегического планирования, по мнению авторов, включает четыре этапа:

- структуризация целей и определение расхождения между намеченными целями и реальными возможностями (анализ пробелов);
- определение необходимых ресурсов и разработка вариантов действий по преодолению выявленных разрывов;
- распределение ресурсов (составление планов и бюджетов);
- наблюдение и контроль за ходом выполнения намеченных планов и программ.

Содержание этапов стратегического управления по уровням принятия решения (А - корпоративный уровень, В – бизнес-уровень, С – функциональный уровень) приведено на рис. 4.

Таким образом, формирование стратегии развития организации является итеративным процессом и осуществляется на всех уровнях иерархии.

Уровень стратегических решений	Стратегический контекст	Анализ пробелов	Разработка вариантов стратегии	Составление планов и бюджетов	Наблюдение и контроль
<i>Предприятие</i>	Идентификация целей: миссия цели задачи	A → (1) (4)		(8)	(12)
<i>Сферы бизнеса</i>	Внешний анализ: возможности и угрозы	B → (2)	(5) (7)	(9)	(11)
<i>Функциональные сферы деятельности</i>	Внутренний анализ: сильные и слабые стороны	C → (3)	(6)	(10)	

Рис. 4. Модель процесса стратегического управления (Vencil R. T. / P. Lagrange):

1. Уяснение корпоративных целей и их структуризация
2. Прогноз будущей деятельности на основе текущей стратегии и определение расхождения (разрыва) между прогнозами и целями
 1. Установление разницы между показателями стратегического плана и возможностями предприятия
 2. Корректировка стратегических целей по результатам анализа пробелов и внутренних возможностей
- 5,6. Разработка вариантов стратегий на уровне функциональном и бизнес-уровнях
7. Консолидация стратегических планов бизнес-единиц и функциональных подразделений
8. Выделение ресурсов, необходимых для реализации поставленных целей
- 9, 10. Распределение ресурсов на соответствующих уровнях стратегии
- 11, 12. Наблюдение и контроль за использованием ресурсов

2.4. Виды стратегического управления

Управление на основе решения стратегических задач
Управление по слабым сигналам
Управление в условиях стратегических неожиданностей

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

Ни одна совершенная стратегия не может учесть всех ситуаций, которые возникают в результате изменений во внешней среде, а также развития самой организации. В ответ на их появление предприятие формирует и решает стратегические задачи, с помощью которых осуществляется необходимая корректировка его деятельности (проводимой политики, планов). Примером таких задач является достижение высоких темпов роста, улучшение внутреннего климата в коллективе; привлечение новых партнеров и клиентов и т.д.

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

Алгоритм выявления стратегических задач представлен на рис 5.

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

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

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

Внутренние тенденции по своей природе аналогичны внешним. Они могут быть естественными (рост заболеваемости персонала, нарушающий нормальный ход работы), технологическими (устаревание оборудования, технологии), экономическими (диверсификация производства, рост капиталоемкости и

финансовой нестабильности), социальными (развитие механизма мотивации трудовой деятельности).



Рис 5. Управление путем ранжирования стратегических задач

Процесс управления путем решения вновь возникающих стратегических задач предусматривает:

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

- Принятие решений с учетом возможных стратегических и тактических последствий (осуществляет руководство).
 - Обновление списка проблем и их приоритетности.
- **Управление по слабым сигналам.** Очевидные и конкретные проблемы, выявленные в результате наблюдения, называют *сильными сигналами*. Другие проблемы, известные по ранним и неточным признакам, принято называть *слабыми сигналами*. Чем сильнее сигнал, тем меньшим временем располагает предприятие для ответной реакции. Порядок действий предприятия при слабых сигналах о возникновении проблемы показан на рис 6.

Характер мер по нарастанию действенности сигнала

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

Рис 6. Действия предприятия при слабых сигналах о возникновении проблем

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

Из схемы видно, что при наличии неточных признаков опасности (уровень 1) необходимо постоянное наблюдение за внешней средой и определение относительной силы сигнала. Когда источники опасности или новой возможности становятся ясны (уровень 2), принимаются меры к снижению внешней стратегической уязвимости и повышению внутренней гибкости предприятия (например, в случае угрозы снижения спроса из-за создания товара-заменителя

разрабатываются предварительные меры по уходу на другой рынок, расширению ассортимента и т.д.). Дальнейшее усиление сигнала (уровень 3) позволяет оценить масштабы опасности (например, спрос на продукцию в краткосрочном периоде будет быстро уменьшаться) или уровень новых возможностей. Такой сигнал свидетельствует о необходимости приступить к разработке подготовительных сигналов, технико-экономическому обоснованию проектов или программ, выполнение которых позволит сократить время реализации практических мероприятий. Наконец, когда сущность проблемы раскрыта и пути ее решения установлены (уровень 4), разрабатываются планы практических мероприятий и начинается их осуществление.

■ **Управление в условиях стратегических неожиданностей.** Система чрезвычайных мер при стратегических неожиданностях используется в экстренных ситуациях, возникших внезапно; когда поставлены новые задачи, не соответствующие прошлому опыту и отсутствие решений (например) приводит к крупному ущербу.

Эта система предполагает следующие действия:

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

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

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

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

2.5. Принципы стратегического управления

Стратегическое управление базируется на ряде принципов, которые необходимо учитывать в процессе его осуществления. Основными из них являются следующие.

3. *Научность в сочетании с элементами искусства.* Менеджер в своей деятельности использует данные и выводы множества наук, но в то же время должен постоянно импровизировать, искать индивидуальные подходы к ситуации. Реализация этой задачи предполагает помимо знаний владение искусством ведения конкурентной борьбы, умение найти выход из самой затруднительной ситуации, сосредоточиться на ключевых проблемах, выделить главные достоинства своей организации.

4. *Целенаправленность стратегического управления.* Стратегический анализ и формирование стратегии должны подчиняться принципу целенаправленности, т.е. быть всегда ориентированы на выполнение глобальной цели организации. В противоположность свободной импровизации и интуиции стратегическое управление призвано обеспечить осознанное направленное развитие организации и нацеленность управленческого процесса на решение конкретных проблем.

5. *Гибкость стратегического управления.* Подразумевает возможность внесения корректив в ранее принятые решения или их пересмотра в любой момент времени в соответствии с изменяющимися обстоятельствами. Реализация данного принципа предполагает оценку соответствия текущей стратегии требованиям внешней среды и возможностям предприятия, уточнение принятой политики и планов в случае непредвиденного развития событий и усиления конкурентной борьбы.

6. *Единство стратегических планов и программ.* Для достижения успеха стратегические решения разных уровней должны быть согласованы и тесно увязаны между собой. Единство стратегических планов коммерческих организаций достигается посредством консолидации стратегий структурных подразделений, взаимного согласования стратегических планов функциональных отделов, увязки покупателей всех разработанных программ.

5. *Создание необходимых условий для реализации стратегии.* Стратегический план не обеспечивает его обязательного успешного выполнения. Процесс стратегического управления должен включать создание организационных условий для осуществления стратегических планов и программ, то есть формирование сильной организационной структуры, разработку системы мотивации, совершенствование структуры управления.

Вопросы для контроля знаний

1. *Функции стратегического управления.*
2. *Понятия и особенности стратегических решений.*
3. *Основные компоненты стратегического управления.*
4. *Процесс стратегического управления.*
5. *Характеристика объектов стратегического управления.*

3. МИССИЯ И ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ

3.1. Формирование видения

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

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

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

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

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

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

ПРИМЕР 2

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

Видение Херох: «От копировальной техники к офису будущего».

Обладание видением является большой ценностью для организации, необходимым условием:

- единения организации и создания корпоративного духа;
- мотивации;
- решения долгосрочных задач предприятия.

3.2. Определение сферы и миссии бизнеса

Понятие миссии Подходы к формированию миссии Значение миссии
--

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

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

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

Характеристика основных компонентов, определяющих содержание миссии организации, приведена в табл. 2.

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

- широкий;
- узкий.

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

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

ПРИМЕР 3

Миссия опытно-конструкторского бюро:

«Наша деятельность направлена на сохранение и развитие научно-технического потенциала отрасли, поддержание высокого уровня разработок, создание новых рабочих мест и культуры производства, сохраняющей и защищающей окружающую среду».

Широкий подход к формированию миссии ориентирует предприятия на достижение стратегических преимуществ за счет создания возможностей производства широкой номенклатуры продукции (услуг); одновременный охват

многих сегментов рынка и групп потребителей; гибкость маневрирования в управлении организацией.

Таблица 2

Компоненты миссии организации

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

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

ПРИМЕР 4

Миссия концерна (АВПК) «Сухой»:

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

Узкозаданная миссия концентрирует стратегию на производстве ограниченной номенклатуры продукции, конкретных рыночных сегментах, группах потребителей или используемых стратегических путях достижения целей бизнеса.

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

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

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

Во-первых, миссия заставляет менеджеров систематически заниматься всесторонним анализом сильных и слабых сторон организации и ее конкурентов, возможностей и угроз, что повышает обоснованность принимаемых стратегических решений.

Во-вторых, в случае больших по размеру или географически разбросанных компаний миссия способствует интеграции обособленных организационных единиц в единое целое, мотивации персонала и более эффективному взаимодействию руководителей и подчиненных на различных уровнях.

В-третьих, хорошая миссия способствует проецированию рационального и позитивного имиджа компании на деловых партнеров, акционеров, инвесторов, от которых в различных формах и степени зависит судьба предприятия.

3.3. Установление целей бизнеса

Установление общих долгосрочных целей Критерии качества целей Определение конкретных целей (задач)
--

■ **Установление общих долгосрочных целей.** *Цель* – это конечное состояние, желаемый результат, которого стремится добиться любая организация. *Признак «общие»* означает широкие по масштабу и времени цели, которые, как правило, не имеют четко выраженных количественных характеристик.

Долгосрочные цели определяют стратегическое намерение предприятия занять определенное место в бизнесе.

Определение общих долгосрочных целей требуется для каждого ключевого результата, который менеджеры считают важным для достижения успеха и создания соответствующих конкурентных преимуществ организации.

Можно выделить семь ключевых пространств, в рамках которых предприятие определяет долгосрочные цели:

1. *Положение на рынке.* Рыночными целями могут быть завоевания лидерства в определенном сегменте рынка, увеличение доли рынка предприятия до определенного размера.

2. *Инновации.* Целевые установки в этой области связаны с определением новых способов ведения бизнеса: освоением новых рынков, применением новых технологий или способов организации производства.

3. *Маркетинг.* Основными результатами деятельности в этой области могут быть выход на первое место по продаже определенного товара, создание определенного имиджа у товара, улучшение обслуживания клиентов.

4. *Производство.* Приоритетными целями в этом случае являются достижение наивысшей производительности труда, повышение качества продукта, снижение издержек производства по сравнению с основными конкурентами.

5. *Финансы.* Общей целью является сохранение и поддержание на необходимом уровне всех видов финансовых ресурсов, их рациональное использование.

6. *Управление персоналом.* Цели в отношении персонала могут быть связаны с сохранением рабочих мест, обеспечением приемлемого уровня оплаты труда, улучшением условий и мотивации труда.

7. *Менеджмент.* Ключевой целью в этой области является определение критических сфер управленческого воздействия.

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

К числу основных характеристик целей можно отнести следующие:

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

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

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

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

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

■ **Определение конкретных целей (задач).** Конкретные цели устанавливаются на основе выявления сильных и слабых сторон деятельности предпри-

ятия, его конкурентных преимуществ. Как правило, такие цели выражают реально достижимые конкретные результаты (два–три показателя) в тех сферах, которые являются решающими для успешного бизнеса. Вместе с тем конкретные цели могут быть установлены по каждому виду деятельности, который предприятие считает для себя важным и выполнение которого оно хочет отслеживать.

ПРИМЕР 5

Конкретные цели в различных областях деятельности:

- *маркетинг* – ежегодно предлагать на рынок новый товар; расширить число потребителей на 10 %;
- *финансы* – увеличить рентабельность с 10 до 12 % к концу года;
- *кадры* – ввести систему участия в прибыли к концу второго года.

В заключении следует отметить, что цели предприятия могут быть скорректированы по результатам комплексного анализа внешней среды и внутренних возможностей бизнеса.

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

3.4. Построение иерархии целей

Количество и разнообразие целей и задач менеджмента требует системного подхода к определению их состава. В качестве удобного апробированного на практике инструмента можно использовать модель в виде дерева целей (рис. 7).

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

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

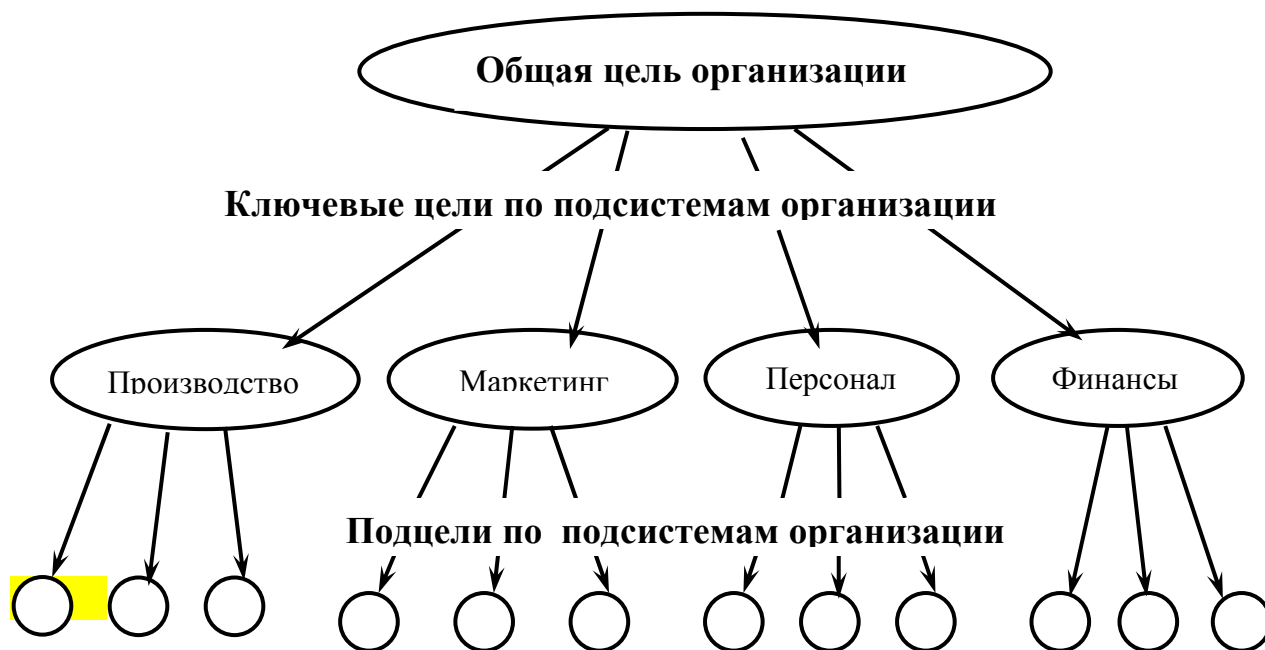


Рис. 7. Иерархия целей организации

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

Вопросы для контроля знаний

1. Понятие видения.
2. Широкий и узкий подход к формированию миссии.
3. Ключевые элементы миссии.
4. Целевые установки по различным функциональным сферам деятельности предприятия.
5. Критерии качества целей.
6. Правила построения иерархии целей.

4. АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

4.1. Характеристика и цели анализа внешней среды предприятия

Цели внешнего анализа Факторы внешней среды
--

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

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

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

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

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

■ **Факторы внешней среды.** Внешняя среда предприятия представляет собой совокупность активно действующих субъектов и сил, которые находятся вне сферы непосредственного контроля со стороны руководства организации и могут оказать влияние на ее стратегию.

По степени воздействия на процессы, протекающие в рамках предприятия, выделяют две группы внешних факторов:

- отдаленного воздействия, представляющие макросферу;
- непосредственного влияния ближнего окружения, или отраслевые факторы.

Совокупность всех факторов внешней среды предприятия представлена на рис. 8.

Как показано на рис. 8, микросреда (ближнее окружение) включает все заинтересованные группы, которые прямо влияют на основную деятельность предприятия или зависят от ее результатов. Это поставщики, конкуренты, потребители, кредиторы, торговые и иные организации.

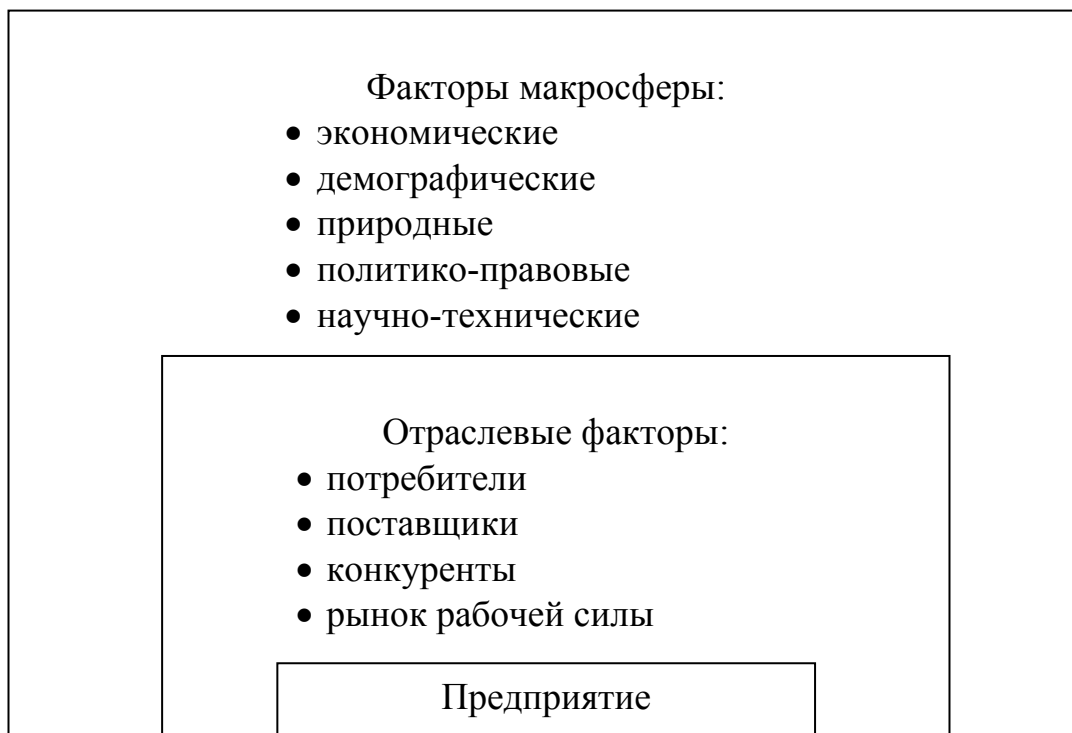


Рис. 8. Факторы внешней среды предприятия

Макросреда включает общие факторы, которые не оказывают влияния на краткосрочную деятельность предприятия, но могут влиять на его долгосрочные решения.

4.2. PEST-анализ микросреды предприятия

Общие положения
Порядок проведения PEST-анализа

■ **Общие положения.** PEST-анализ состоит в выявлении и оценке влияния факторов макросреды на результаты текущей и будущей деятельности предприятия.

Выделяют четыре группы факторов, наиболее существенных для стратегии предприятия:

- политико-правовые,
- экономические,
- социокультурные,
- технологические.

Анализ отмеченных факторов получил название PEST–анализа (табл. 3).

📖 PEST – это аббревиатура четырех английских слов: P – Political–legal – политико-правовые, E – Economic – экономические, S – Sociocultural – социокультурные, T – Technological forces – технологические факторы.

Целью PEST-анализа является отслеживание (мониторинг) изменений макросреды по четырем узловым направлениям (табл. 3) и выявление тенденций, событий, неподконтрольных предприятию, но оказывающих влияние на результаты принятых стратегических решений.

Политический фактор внешней среды изучается 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 предполагает претворять в жизнь свою политику.

Таблица 3

PEST–анализ факторов макросреды

Политика	P	Экономика	E
<ol style="list-style-type: none"> 1. Правительственная стабильность 2. Изменение законодательства 3. Государственное влияние на отрасли, включая долю госсобственности 4. Государственное регулирование конкуренции в отрасли 5. Налоговая политика 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Общая характеристика экономической ситуации (подъем, стабилизация, спад) 2. Курс национальной валюты и ставка рефинансирования 3. Уровень инфляции 4. Уровень безработицы 5. Цены на энергоресурсы 	
Социум	S	Технология	T
<ol style="list-style-type: none"> 1. Демографические изменения 2. Изменение структуры доходов 3. Отношение к труду и отдыху 4. Социальная мобильность населения 5. Активность потребителей 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Государственная техническая политика 2. Значимые тенденции в области НИОКР 3. Новые продукты (скорость обновления и освоения новых технологий) 4. Новые патенты 	

Анализ *экономического аспекта* внешней среды позволяет понять, как на уровне государства формируются и распределяются экономические ресурсы. Для большинства предприятий это является важнейшим условием их деловой активности.

Изучение *социальной компоненты* внешнего окружения направлено на то, чтобы уяснить и оценить влияние на бизнес таких социальных явлений, как отношение людей к труду и качеству жизни, мобильность людей, активность потребителей и др.

Анализ *технологической компоненты* позволяет предвидеть возможности, связанные с развитием науки и техники, своевременно перестроиться на производство и реализацию технологически перспективного продукта, спрогнозировать момент отказа от используемой технологии.

■ **Порядок проведения PEST-анализа.** Выделяют следующие этапы проведения внешнего анализа:

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

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

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

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

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

ПРИМЕР 6

Результаты анализа внешних стратегических факторов (условный пример)

Внешние стратегические факторы	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
1	2	3	4
Возможности			
Благоприятная демографическая ситуация	0,05	4	0,20
Развитие розничной сети	0,10	2	0,20
Государственная поддержка малого бизнеса	0,20	5	1,00
Экономическая стабилизация	0,15	1	0,15

Угрозы			
Усиление государственного регулирования	0,15	4	0,60
Конкуренция на внутреннем рынке	0,10	4	0,40
Новые технологии	0,15	2	0,30
Снижение активности потребителей	0,10	2	0,20
Суммарная оценка	1,0		3,05

В данном случае оценка 3,05 показывает, что реакция предприятия на стратегические факторы внешней среды находится на среднем уровне.

4.3. Анализ общей ситуации и конкуренции в отрасли

Цель и содержание отраслевого анализа
Определение экономических характеристик отраслевого окружения
Оценка степени конкуренции
Движущие силы конкуренции
Ключевые факторы успеха

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

При проведении отраслевого анализа основным объектом исследования является хозяйственная отрасль.

Хозяйственная отрасль – это совокупность предприятий, конкурирующих на одном потребительском рынке с аналогичными товарами или услугами. Хозяйственная отрасль охватывает сферы производства, распределения и потребления определенных товаров и услуг.

Можно выделить следующие стадии анализа отрасли:

- определение экономических характеристик отраслевого окружения;
- оценка степени конкуренции;
- выявление движущих сил конкуренции;
- определение ключевых факторов успеха;

- заключение о степени привлекательности отрасли.

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

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

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

ПРИМЕР 7

Экономические характеристики отрасли по производству серной кислоты /13/.

Размеры рынка: валовой объем 4 млн.

Темпы размеров рынка: 2-3 % в год.

Стадия жизненного цикла отрасли: зрелость.

Число конкурентов: около 30 компаний.

Доля компаний на рынке: от 3 до 21 %.

Потребители: около 2000, большинство – химические предприятия.

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

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

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

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

Кривая опыта: не является ключевым фактором в данной отрасли.

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

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

1. Соперничество среди конкурирующих предприятий.
2. Конкуренция со стороны товаров, являющихся заменителями и конкурентоспособных с точки зрения цены.
3. Угроза появления новых конкурентов.
4. Экономические возможности и торговые способности поставщиков.
5. Экономические возможности и торговые способности покупателей.

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

В краткосрочном периоде факторы конкуренции определяют ограничения деловой активности предприятия.

В долгосрочной же перспективе отдельные из них могут служить основой для достижения успеха. Поэтому главной задачей предприятия является выбор стратегии, которая бы обеспечила защиту от действия конкурентных сил и/или дала возможность использовать их в своих целях.

Из пяти факторов конкуренции в отрасли доминирует, как правило, один фактор, который и становится решающим при разработке конкурентной стратегии предприятия.

Модель анализа конкуренции представлена на рис. 9.

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

1. *Соперничество между существующими предприятиями.* Конкуренция среди производителей возникает в связи с тем, что у одного или нескольких предприятий появляется возможность лучше других удовлетворять запросы потребителей или необходимость улучшить свою деятельность. Стратегия конкуренции представляет собой совокупность наступательных и оборонительных



Рис. 9. Модель анализа конкуренции М. Портера

действий, связанных с достижением рыночного успеха, приобретением конкурентного превосходства над соперниками, а также защитой своей конкурентной позиции.

Взаимодействие соперничающих предприятий имеет следующие черты:

- конкурентная борьба осуществляется с более или менее постоянным упорством за лучшую рыночную позицию. При этом соперники формулируют и постоянно пересматривают свои стратегии;
- стратегии конкурирующих предприятий отличаются большим разнообразием;
- каждый из производителей стремится выбрать такую конкурентную стратегию, которую трудно скопировать или расстроить;

- действия предприятий-соперников приводят к созданию новых условий спроса-предложения товаров.

Конкуренция среди соперничающих предприятий может иметь разные формы и проходить с различной степенью интенсивности.

Интенсивность конкуренции зависит от многих факторов: числа предприятий и их размеров, специфики продукции; характера спроса и перспектив развития отрасли; наличия барьеров выхода из отрасли.

Усиление конкуренции предприятий–соперников приводит к снижению прибыльности отрасли, так как увеличивает затраты на рекламу, совершенствование продукции и др.

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

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

- приверженность покупателей торговой марке;
- контроль над клиентами сбыта;
- экономия на масштабе производства;
- переходные затраты (одноразовые затраты, связанные, например, со сменой поставщика);
- политика правительства, направленная на защиту отрасли через требование лицензирования, ограничение доступа к источникам сырья.

ПРИМЕР 8

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

3. Угроза появления товаров-заменителей зависит от цены производства заменителей и готовности покупателей принять такую замену. Примером угрозы товара-заменителя может быть замена натуральной кожи на кожзаменитель в производстве сумок и обуви.

Наличие этого фактора конкуренции приводит к появлению в отрасли некоторого потолка цен, при котором покупатели переориентируются на товары-заменители. Указанное явление необходимо учитывать в ценовой политике предприятия.

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

Влияние поставщиков велико в следующих ситуациях:

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

5. *Экономические возможности покупателей* определяются их способностью навязывать продавцам условия сделки. Влияние покупателей велико в нескольких ситуациях:

- отрасль, представляющая товар на рынок, состоит из большого числа относительно некрупных продавцов;
- число покупателей незначительно, товар закупается в большом количестве;
- продукция стандартизирована, и имеются альтернативные варианты покупки;
- покупатели имеют возможность прямой интеграции в отрасль и налаживания собственного производства продукции.

ПРИМЕР 9

В российской практике влияние покупателей велико на рынке молочных продуктов, хлеба, картофеля. С одной стороны, население как непосредственный потребитель имеет возможность выбора места покупки (уличная торговля, магазин), с другой – переработчики сельскохозяйственной продукции как оптовые покупатели существенно уменьшают прибыль производителей, занижая рыночную цену.

Каждая отрасль экономики уникальна, имеет только ей присущую структуру и соотношение сил конкуренции, поэтому действия по уменьшению влияния конкурентов на деятельность предприятия существенно зависят от отрасли.

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

■ **Движущие силы конкуренции.** Основные экономические показатели и структура отрасли описывают ее текущее состояние и не позволяют объяснить происходящих изменений в конкурентном окружении предприятия.

Концепция движущих сил конкуренции исходит из того, что имеются факторы внешней среды, действия которых определяют направление и интенсивность отраслевых изменений.

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

Наиболее общими движущими силами являются:

- изменение динамики спроса на продукт в долгосрочном периоде;

- изменения в составе покупателей и способах использования продукта;
- продуктовые и технологические инновации;
- маркетинговые инновации;
- вхождение и выход из отрасли крупных предприятий;
- распространение «ноу – хау»;
- усиление глобализации отрасли;
- изменения в удельных затратах и эффективности;
- снижение или возрастание неопределенностей и риска.

Основные движущие силы отрасли называют доминантными. Их число не должно превышать 4.

Ключевые факторы успеха. Итогом отраслевого анализа является определение и последующий прогноз ключевых факторов успеха отрасли.

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

В основе ключевых факторов успеха могут лежать разные сферы деятельности предприятия:

- НИОКР,
- маркетинг,
- производство,
- финансы и т.п.

В табл. 4 приведены ключевые факторы успеха отдельных отраслей.

Таблица 4

Ключевые факторы успеха различных отраслей

Отрасль	Факторы успеха
Пищевая	Имидж фирмы, качество продукции, простота технологии, эффект масштаба, сбытовая сеть
Нефтегазовая	Местоположение источников сырья, коммуникации
Фармацевтическая	Финансовые ресурсы, исследовательская база, инновации, сбытовая сеть

В процессе стратегического анализа необходимо выделить ключевые факторы успеха данной отрасли, а затем разработать мероприятия по овладению наиболее важными факторами успеха в конкуренции.

Вопросы для контроля знаний

1. *Что такое SWOT–анализ?*
2. *Цель и порядок проведения PEST-анализа.*
3. *Основные направления анализа в общей ситуации в отрасли.*
4. *Оценка степени конкуренции в отрасли на основе модели М. Портера.*
5. *Понятие и характеристика движущих сил конкуренции.*
6. *Необходимость оценки ключевых факторов успеха.*

5. АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

5.1. Цели и принципы стратегического анализа внутренней среды

Значение и цели внутреннего анализа Принципы внутреннего анализа

■ **Значение и цели внутреннего анализа.** При разработке стратегии предприятия менеджеры должны использовать не только внешнюю среду, но и ситуацию внутри предприятия. Необходимо идентифицировать те внутренние переменные, которые могут рассматриваться как сильные и слабые стороны предприятия, оценить их важность и установить, какие из этих переменных могут стать основой конкурентных преимуществ. Для этого проводится анализ внутренней среды предприятия.

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

По сути, анализ внутренней среды предприятия является второй частью SWOT-анализа, связанной с выявлением сильных и слабых сторон деятельности организации.

Цель внутреннего анализа – оценить стратегическую ситуацию на предприятии с учетом имеющихся ограничений сильных и слабых сторон.

В зависимости от конкретной ситуации, стратегический анализ внутренней среды предприятия может быть в той или иной степени уникальным, но при этом должно соблюдаться главное условие – полнота стратегического анализа, его качество и конечная эффективность.

■ **Принципы внутреннего анализа.** В основе анализа внутренней среды предприятия должны лежать следующие принципы:

- *системность* – означает рассмотрение предприятия как сложной системы, включающей ряд функциональных подсистем (видов деятельности) и компонентов (структурных подразделений);
- *комплексность* – предполагает анализ всех составляющих частей предприятия;
- *сопоставимость* – требует проведения анализа всех внутренних переменных в динамике и в сравнении с аналогичными показателями конкурентных фирм;
- *уникальность или цели специфики предприятия.*

5.2. Анализ сильных и слабых сторон предприятия

Оценка сильных и слабых сторон Определение главных достоинств
--

■ **Оценка сильных и слабых сторон.** *Сильные стороны* – это опыт и ресурсы, которыми владеет предприятие, а также стратегически важные сферы деятельности, позволяющие побеждать в конкурентной борьбе.

Слабые стороны – это недостатки и ограничения, препятствующие успеху.

Существует множество источников сильных и слабых сторон деятельности предприятия, часть из которых рассмотрена при анализе отрасли. Так, к числу сильных сторон можно отнести серьезные и явные потребительские предпочтения, возможность экономии на масштабах. Слабой стороной предприятия являются серьезная зависимость от внутреннего рынка объема прямых продаж, неспособность удовлетворять потребности новых сегментов рынка и др.

Определение сильных и слабых сторон следует проводить по всем направлениям деятельности предприятия:

- организация и общие управления;
- производство;
- маркетинг;
- финансы и учет;
- управление кадрами и др.

Ниже приведен набор факторов, и ключевых вопросов для их анализа в сфере производстве (табл. 5).

Таблица 5

Анализ сильных и слабых сторон предприятия в сфере производства

Факторы	Вопросы для анализа
1	2
1. Стоимость сырья и его доступность, отношения с поставщиками	Соответствуют ли производственные мощности современным требованиям?

1	2
2. Система контроля запасов, оборот запасов	Насколько эффективно используются производственные мощности, существуют ли возможности для расширения производственной базы?
3. Местонахождение производства	
4. Экономия от масштаба производства	
5. Эффективность использования мощностей, прогрессивность оборудования	
6. Степень вертикальной интеграции, чистая продукция, прибыль	
7. Контроль за процессом приготовления продукта	
8. Закупка	Какова отдача от исследований и разработок?
9. Исследования и разработка, инновации	Приводят ли НИР к созданию принципиально новых продуктов?
10. Патенты, торговые марки и аналогичные формы защиты товара	
11. Величина издержек	

Оценка факторов сильных и слабых сторон предприятия дается в сравнении с рыночным лидером по интервальной шкале путем присвоения каждому фактору определенного веса, например, от 1 (незначимый) до 5 (выдающийся).

ПРИМЕР 10

Сильные и слабые стороны предприятия

Показатели	Степень важности показателя (в баллах от 1 до 3)	Балльная оценка конкурентоспособности				
		1	2	3	4	5
Сильные стороны:						
наличие оригинальных конструкторских разработок	3				*	
экономичность эксплуатации	2					*
небольшие габариты и хорошая маневренность	3			*		
Итого		31				
Слабые стороны:						
узкий ассортимент продукции, невысокая доля продукции	3				*	
негибкая ценовая политика	2			*		
неразвитая сбытовая сеть	2			*		
Итого		24				

■ **Определение главных достоинств.** Стратегия предприятия должна учитывать сильные, слабые стороны бизнеса и опираться на его главные достоинства.

Главные достоинства характеризуют исключительную компетенцию (уникальные преимущества) предприятия в решении поставленных задач.

Уникальные преимущества основываются на особо эффективном сочетании ресурсов, которые делятся на осязаемые и неосязаемые.

Осязаемые ресурсы – это физические и финансовые активы предприятия, отраженные в бухгалтерском балансе (основные фонды, запасы, денежные средства и т.д.). Они определяют техническую компетенцию предприятия. *Неосязаемые ресурсы* – это, как правило, качественные характеристики бизнеса. Сюда относят:

- не связанные с людьми неосязаемые активы – торговая марка, выгодное месторасположение, престиж, имидж предприятия;
- неосязаемые человеческие ресурсы – специальные знания персонала, опыт, известность управленческой команды.

В отличие от сильных и слабых сторон, для которых возможна внутренняя оценка, уникальные преимущества предприятия должны восприниматься потребителями как таковые, т.е. представлять для них известную ценность.

ПРИМЕР 11

Для потребителей большое значение имеют известность торговой марки (кондитерская фабрика «Красный Октябрь»), выгодное местоположение (Воронежский универмаг «Россия»), часы работы (круглосуточные аптеки), высококвалифицированные кадры (сфера услуг) и т.д.

В условиях конкуренции происходит «размывание» уникальных преимуществ предприятия, и со временем они теряют свою силу. С позиции значимости для бизнеса можно выделить три категории ключевых компетенций:

1. «Отработавшие», которые уже взяты на вооружение основными конкурентами и превратились в своего рода отраслевые стандарты. Они не дают предприятию конкурентных преимуществ и являются обязательным условием выживания на рынке.

2. «Неперспективные», которые в данный момент сохраняют силу, но в ближайшем будущем могут стать широкодоступными. В кратко- и среднесрочном периоде предприятие должно защищать такие преимущества и максимально их использовать. Служить базой долгосрочной стратегии они не могут.

3. «Устойчивые» компетенции, которые предприятие может защищать на протяжении длительного времени.

При разработке стратегии необходимо дать обоснованную оценку имеющихся ресурсов и уникальных преимуществ. Ниже приводится перечень ключевых вопросов для их анализа:

- Какими уникальными преимуществами располагает организация в настоящее время, как долго они сохранят свою силу и когда обретут положение отраслевых «стандартов»?
- Каким образом эти преимущества могут быть «защищены», развиты и использованы в рамках стратегии?
- Способно ли предприятие на базе имеющихся ресурсов создать новые, оригинальные комбинации ресурсов, которые в будущем могут быть трансформированы в его главные достоинства?
- Учитываются ли уникальные преимущества предприятия в его производственной, сбытовой и научно-технической политике?

5.3. Стратегический анализ издержек и «цепочка ценностей»

Стратегический анализ издержек на основе «цепочки ценностей» направлен на выявление сильных и слабых сторон предприятия, а также его конкурентных преимуществ.

Цепочка ценностей отдельного предприятия показана на рис. 10.

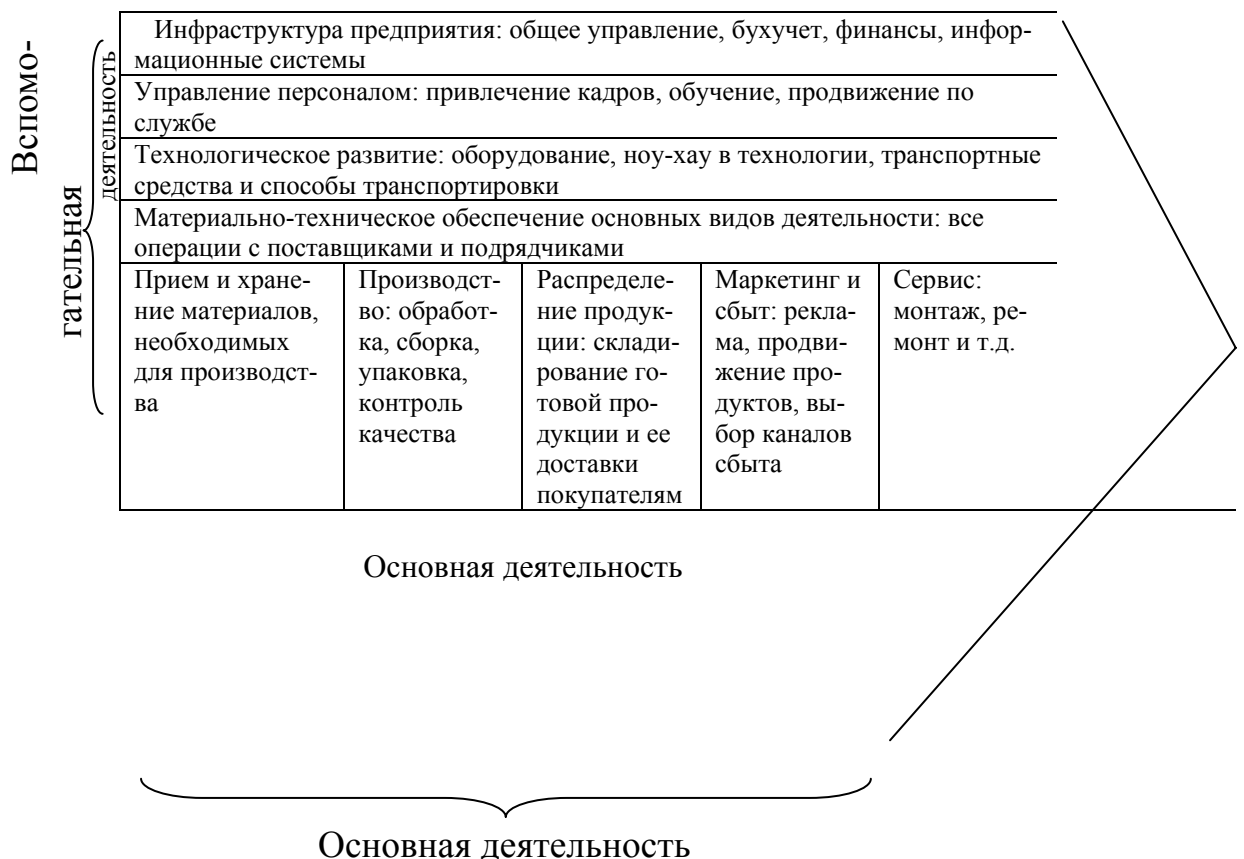


Рис. 10. «Цепочка ценностей» Портера

Анализ «цепочки ценностей» исходит из предположения о том, что основной экономической целью предприятия является создание стоимости, превышающей реальные издержки производства.

📖 М.Портер ввел понятия, ценность товара, и, цепочка ценностей. Стоимость товара в понимании М.Портера – это сумма, которую потребители согласны уплатить за товар или услуги, предоставляемые им производителем. Традиционное понятие стоимости как общественно-необходимых затрат труда на производство единицы продукции в этом случае не действует.

«Цепочка ценностей» дает представление о стратегически связанных видах деятельности предприятия и позволяет проследить процесс создания стоимости.

В «цепочке ценностей» деятельность предприятия подразделяется на два типа:

основная – связанная с производством товара, его продажей и послепродажным обслуживанием;

вспомогательная - обеспечивающая основные процессы.

Каждый из видов деятельности может способствовать снижению затрат и созданию базы для дифференциации продукции и услуг.

Для достижения конкурентных преимуществ «цепочку ценностей» следует рассматривать как систему деятельности с характерными для нее связями.

Связи внутри цепочки определяют способы взаимного воздействия отдельных видов деятельности друг на друга и в значительной степени влияют на их эффективность. Поэтому они могут служить дополнительным источником преимуществ предприятия.

ПРИМЕР 12

Эффективная увязка процессов продажи, производства продукта и закупок позволяет снизить величину запасов как сырья, так и готового товара. Закупка дорогого, но более совершенного оборудования в конечном итоге приводит к снижению издержек производства и улучшению качества продукции.

Повысить конкурентоспособность предприятия можно, снижая издержки, совершенствуя или исключая из «цепочки ценностей» отдельные элементы и связи.

Вопросы для контроля знаний

1. Назовите цели стратегического анализа внутренней среды предприятия.
2. Что понимается под сильными и слабыми сторонами предприятия?
3. Как оценить сильные и слабые стороны предприятия?
4. Понятие и значение уникальных преимуществ в конкурентоспособности предприятия.
5. Содержание и порядок проведения стратегического анализа издержек.

6. ОБЩИЙ ПОДХОД К ВЫРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ

6.1. Сущность стратегии

Два понимания стратегии
Основные элементы стратегии
Предлагаемая и реализованная стратегия

■ **Два понимания стратегии.** Выбор стратегии и ее реализация составляют основное содержание стратегического управления.

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

Во втором случае под *стратегией* понимается *долгосрочное качественно определенное направление развития предприятия, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы внутрипроизводственных отношений, а также позиций предприятия в окружающей среде*. При таком понимании стратегию в общем виде можно охарактеризовать как выбранное направление деятельности, функционирование в рамках которого должно привести организацию к достижению стоящих перед ней целей.

Примером стратегии первого типа может служить долгосрочный план производства определенной продукции, в котором зафиксированы объем и ассортимент выпуска по каждому временному промежутку.

К числу стратегий второго типа можно отнести следующие:

- увеличить долю объема продаж на рынке до 35 % (условно) без понижения цены;
- проникнуть в сети распределения, контролируемые конкурентами.

■ **Основные элементы стратегии.** В деловой жизни под стратегией понимается общая концепция того, как достигаются цели организации, решаются стоящие перед ней проблемы и распределяются необходимые для этого ограниченные ресурсы. Такая концепция (соответствует стратегии второго типа) включает в себя несколько элементов (рис. 11).

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

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



Рис. 11. Элементы стратегии

ПРИМЕР 13

Возможные правила организационных действий:

«Мы будем продавать продукцию по сниженным ценам»;

«Мы будем сами изготавливать комплектующие».

Наконец, третьим элементом стратегии являются *планы*, т.е. система конкретных действий по реализации принятой политики, призванная решать задачи распределения ресурсов. Так, ресурсы можно направлять в первую очередь на решение наиболее важных и насущных для предприятия проблем или выделять пропорционально потребностям, или предоставлять всем подразделениям поровну, если они будут близки по размерам и занимаются сходными видами деятельности. Первый из отмеченных подходов в большей степени целесообразен в переломные моменты деятельности предприятия, когда возникает необходимость в концентрации сил на решающих направлениях деятельности. Второй и третий – в период спокойного развития.

■ **Предполагаемая реализованная стратегии.** Обычно стратегия разрабатывается на несколько лет вперед, конкретизируется в различного рода проектах, программах, практических действиях и реализуется в процессе их выполнения. Значительные затраты труда и времени многих людей, необходимые для создания стратегии предприятия, не позволяют ее часто менять или серьезно корректировать. Поэтому она формулируется в достаточно общих выражениях. Это – *предполагаемая стратегия* (рис. 12).

Вместе с тем как внутри организации, так и вне ее появляются новые непредвиденные обстоятельства, которые не укладываются в первоначальную концепцию стратегии. Они могут, например, открыть новые перспективы развития и возможности для улучшения существующего положения дел или, наоборот, заставить отказаться от предполагаемой политики и плана действий.

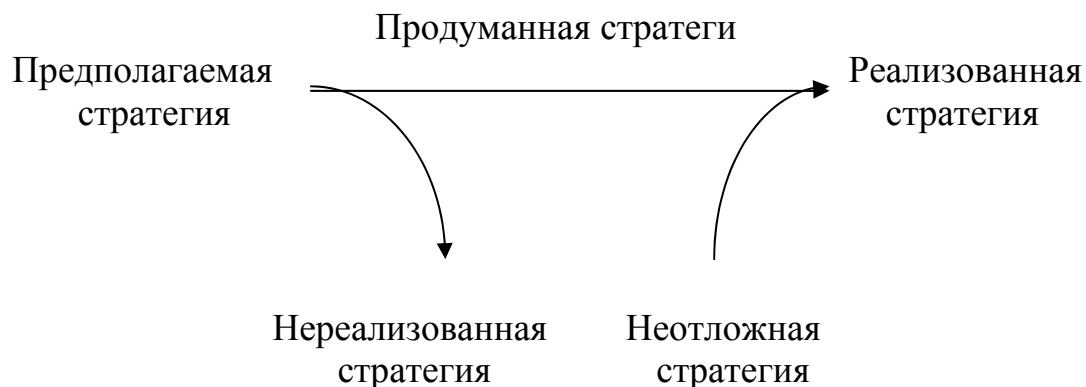


Рис. 12. Варианты стратегий

В последнем случае первоначальная стратегия становится нереализуемой и предприятие переходит к рассмотрению и формулированию неотложных стратегических задач.

6.2. Классификация стратегий предприятия

В зависимости от условия стратегических решений различают три вида стратегий:

- корпоративная;
- деловая;
- функциональная.

На рис. 13 показана иерархическая структура стратегий.

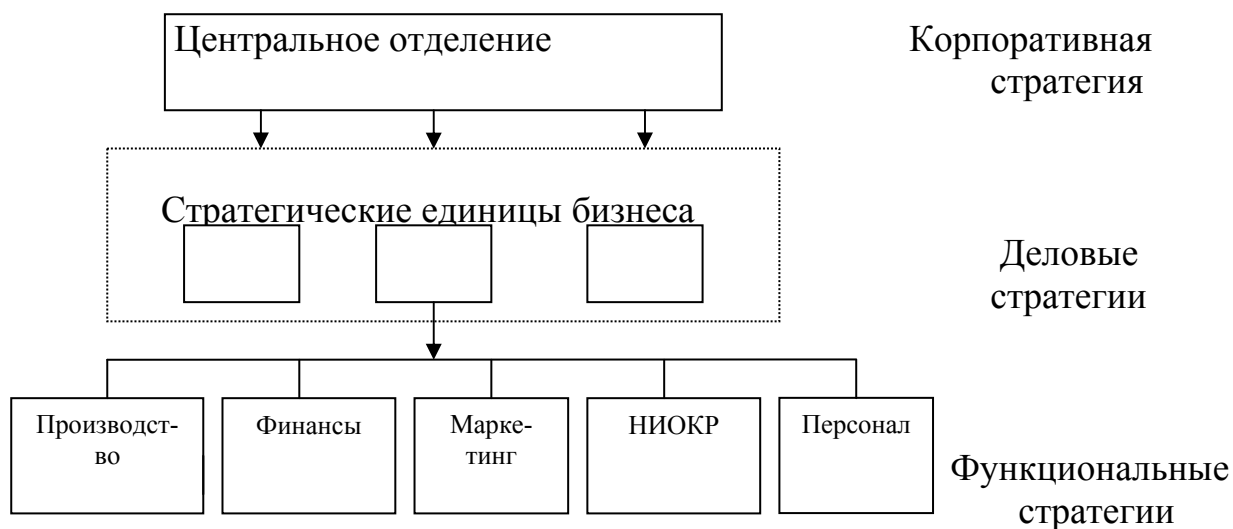


Рис. 13. Иерархическая структура стратегий

Корпоративная, или портфельная, стратегия – это стратегия, которая характеризует общее направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой деятельности. Стратегические решения этого уровня наиболее сложны, так как касаются предприятия в целом. Именно на этом уровне определяется и согласовывается продуктовая стратегия предприятия. Одной из целей корпоративной стратегии является выбор хозяйственных подразделений предприятия, в которые следует направлять инвестиции.

Корпоративная стратегия включает:

- распределение ресурсов между хозяйственными подразделениями на основе портфельного анализа;
- решения о диверсификации производства с целью снижения хозяйственного риска и получения эффекта синергии;
- изменение структуры предприятия;
- решения о слиянии, приобретении, вхождении в те или иные интеграционные структуры.

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

Функциональные стратегии разрабатываются функциональными отделами и службами предприятия на основе корпоративной и деловой. Эта стратегия маркетинга, финансовая, производственная и т.п. Целью функциональной стратегии является распределение ресурсов отдела, поиск эффективного поведения функционального подразделения в рамках общей стратегии.

Так, стратегия отдела маркетинга может концентрироваться на разработке путей увеличения объема продаж. Финансовая стратегия предприятия может быть ориентирована на ускорении оборота денежных средств, снижение дебиторской задолженности.

Для достижения успеха стратегии всех уровней должны быть согласованы и тесно взаимодействовать друг с другом.

6.3. Основные стратегии развития бизнеса

Стратегии развития бизнеса называют базисными, или эталонными, стратегиями. Они отражают четыре различных подхода к росту предприятия.

Все многообразие стратегий, которые используют предприятия, является различными модификациями нескольких базовых, каждая из которых эффективна при определенных условиях и состоянии среды. Выделяют четыре базовые стратегии:

1. *Ограниченный рост*. Ее выбирает большинство предприятий в сложившихся отраслях со стабильной технологией. Цели развития устанавливаются от «достигнутого» и корректируются при изменении условий. Это самый легкий, наиболее удобный и наименее рискованный способ действий.

2. *Рост*. Эта стратегия чаще всего применяется в динамичных отраслях с частью меняющейся технологией. Для нее характерно установление ежегодно значительного превышения уровня развития над уровнем предыдущего года.

Различают стратегии концентрированного роста по отношению к базовому рынку или продукту и интегрированного роста, которые связаны с расширением предприятия путем добавления новых структур.

Конкретными стратегиями концентрированного роста являются:

- *стратегия усиления* позиции на рынке посредством активных действий по продвижению товара, привлечения новых пользователей товаров и т.п.;
- *стратегия развития рынка*, заключающаяся в поисках новых рынков для уже производимого продукта;
- *стратегия развития продукта*, имеющая целью рост объема продаж за счет организации производства и реализации нового продукта на уже освоенном рынке.

3. *Сокращение (стратегия последнего средства)*. Данная стратегия выбирается предприятием реже всего. Для нее характерно установление целей ниже уровня, достигнутого в предыдущем периоде. К стратегии сокращения прибегают в тех случаях, когда показатели деятельности предприятия приобретают тенденцию к ухудшению и отсутствуют эффективные средства изменения такой ситуации.

Выделяется три типа стратегий целенаправленного сокращения:

- *стратегия ликвидации* - осуществляется, если предприятие не может вести дальнейший бизнес;
- *стратегия «сбора урожая»* ориентирует на получение максимального дохода в краткосрочной перспективе. Эта стратегия применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан, но может принести доходы во время «сбора урожая» - распродажи имеющихся товаров при максимальном сокращении всех видов затрат;

- *стратегия сокращения* - заключается в том, что предприятие закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнесов с тем, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса.

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

6.4. Определение стратегии предприятия

Уяснение текущей стратегии
Формирование стратегических альтернатив
Выбор и оценка стратегии предприятия

Процесс выбора стратегии включает в себя следующие основные этапы:

- уяснение текущей стратегии;
- формирование стратегических альтернатив;
- выбор стратегии предприятия и ее оценка.

■ **Уяснение текущей стратегии.** Имеют место различные схемы уяснения текущей стратегии. Один из возможных подходов предложен А.Томпсоном и А.Стрикландом.

Авторы выделяют следующие внешние и внутренние факторы, формирующие текущую стратегию.

Внешние факторы:

- размер деятельности предприятия и степень разнообразия производимой продукции;
- общий характер и природа недавних приобретений и продаж предприятием части своей собственности;
- структура и направленность деятельности предприятия за последний период;
- возможности, на которые была ориентирована организация в последнее время;
- отношение к внешним угрозам.

Внутренние факторы:

- цели предприятия;
 - критерии распределения ресурсов и сложившаяся структура капиталовложений по производимой продукции;
 - отношение к финансовому риску как со стороны руководства, так и в соответствии с реальной практикой и осуществляемой финансовой политикой;
 - уровень и степень концентрации усилий в области НИОКР;

- стратегии отдельных функциональных сфер (маркетинг, производство, кадры, финансы, научные исследования и разработки).

■ **Формирование стратегических альтернатив.** На данном этапе создаются стратегии, позволяющие достичь поставленных целей. Г. Минцберг, проведший фундаментальное исследование по изучению труда руководителей высшего звена, называет три основных образа действий при формулировке стратегии, которые определяются личностью и системой ценностей высшего руководства: предпринимательский, адаптивный и плановый.

1. *Предпринимательский образ действий.* В соответствии с этой моделью процесс формирования стратегических альтернатив осуществляется подсознательно в голове лидера, обычно предпринимателя, на основе глубокого понимания логики данного вида бизнеса и хорошего знания ситуации. Это дает ему возможность сформировать свое видение проблемы, путей решения и продвижения к будущему. Основное внимание концентрируется на возможностях роста предприятия, текущие проблемы уходят на второй план. Личный и неформальный характер видения придает стратегии гибкость и плодотворность.

2. *Альтернативный образ действий или обучение посредством опыта.* Исходит из возможности и необходимости корректировки стратегии под воздействием внешних импульсов, возникающих в ходе ее реализации. Он характеризуется в большей мере оперативным решением существующих проблем, чем поиском новых возможностей. Формируемая стратегия фрагментарна и буквально вылепливается своими создателями, готовым и пересмотреть выбранную линию поведения. Стратегические решения принимаются в рамках многостороннего диалога большего числа сотрудников различных рангов при условии минимального вмешательства и контроля со стороны руководства. Такой образ действий типичен для многих крупных предприятий.

3. *Плановый образ действий.* Рассматривает выработку стратегии как полностью осознанный и контролируемый мыслительный процесс, находящий свое материальное воплощение в системе планов. В этом случае осуществляется как активный поиск новых возможностей, так и оперативное решение существующих проблем. Эта классическая модель предполагает наличие централизованного штата и нацелена на достижение определенного стратегического положения предприятия в окружающей среде. Такие стратегии разрабатываются специалистами–плановиками, руководитель которых выступает в качестве главного организатора их работы.

■ **Выбор и оценка стратегии предприятия.** Установлено, что на выбор стратегии влияет множество факторов. Важнейшими из них являются:

- вид бизнеса и особенности отрасли, в которой работает предприятие;
- характер целей, которые ставит перед собой предприятие; ценности, которыми руководствуются при принятии решений высшие менеджеры;

- финансовые ресурсы и обязательства предприятия по уже принятым решениям;
- степень зависимости от среды;
- фактор времени.

Сформированные стратегии оцениваются по степени пригодности для достижения главных целей предприятия и соответствия их требованиям окружения, а также возможностям развития организации.

Заключительным этапом анализа стратегических альтернатив является оценка приемлемости риска, заложенного в стратегии. Оценка оправданности риска производится по трем направлениям:

- реалистичны ли предпосылки, заложенные в основу выбора стратегии;
 - к каким негативным последствиям для предприятия может привести провал стратегии;
 - оправдывает ли возможный положительный результат риск потерь от провала в реализации стратегии.

Вопросы для контроля знаний

- 1. Что понимается под стратегией предприятия?*
- 2. Назовите основные элементы стратегии и раскройте их содержание.*
- 3. Приведите классификацию стратегий предприятия.*
- 4. Охарактеризуйте основные стратегии развития бизнеса.*
- 5. Раскройте содержание основных этапов определения стратегии предприятия.*

7. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ОДИНОЧНОГО БИЗНЕСА

7.1. Создание конкурентных преимуществ на уровне хозяйственных подразделений

Понятие и виды конкуренции Базовые стратегии конкуренции

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

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

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

- внешние;
- внутренние.

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

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

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

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

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

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

Первые три направления М.Портер называет базовыми стратегиями, имея в виду их универсальную применимость (рис. 14). Вместе с тем, основой деловой стратегии могут быть и такие характеристики бизнеса, как инновации или глобализация.

Целевой рынок		
Вся отрасль	1. Лидерство в издержках	2. Дифференциация продукции
Сегмент рынка	3. А. Фокусирование на издержках	3. Б. Фокусирование
	Низкие издержки	Дифференциация
	Вид конкурентного преимущества	

Рис. 14. Три базовые стратегии по Портеру

Выбор конкретной стратегии конкуренции осуществляется с учетом ряда факторов, главными из которых являются следующие:

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

7.2. Стратегия лидерства в издержках

Условия реализации и риски лидерства в издержках
Преимущество в издержках относительно пяти сил конкуренции

■ *Условия реализации и риски лидерства в издержках.* Стратегия лидерства в издержках направлена на достижение конкурентных преимуществ за счет низких затрат на отдельные элементы товара или услуг и соответственно более низкой себестоимости по сравнению с конкурентами. Такая стратегия требует от предприятия оптимальных размеров производства, развитой сбыто-

вой сети, захвата определенной доли рынка, использования ресурсосберегающих технологий, жесткого контроля всех видов расходов. Доминирующую роль в данной стратегии играет производство.

Можно сказать, что лидерство в издержках – это агрессивная стратегия, направленная на достижение эффективности производства.

Реализация конкурентных преимуществ на основе низких издержек возможна при следующих условиях:

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

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

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

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

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

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

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

- лидерство в издержках создает дополнительный барьер входа для новых конкурентов и одновременно может оградить рынок от товаров-заменителей.

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

7.3. Стратегия дифференциации

Цель и виды дифференциации
Условия реализации и риски дифференциации
Преимущество дифференциации относительно пяти сил конкуренции

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

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

Дифференциация может принимать различные формы:

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

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

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

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

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

- существует множество отличительных характеристик продукции, которые выделяются и ценятся потребителями;
- преобладает ценовая конкуренция;
- признаки дифференциации не могут быть имитированы без привлечения значительных затрат;
- спрос на продукцию разнообразен по структуре.

При этом стратегии дифференциации присущи следующие специфические риски:

- разрыв в ценах относительно конкурентов может стать настолько большим, что сохранить приверженность к дифференцированной марке оказывается невозможным;
- потребность в дифференцированной продукции снижается по мере того, как эта продукция становится более привычной;
- восприятие дифференциации снижается в случае имитации (копирования) отличительных свойств товара.

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

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

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

7.4. Стратегия фокусирования

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

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

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

Выделяют три направления фокусирования: в пределах выбранного сегмента рынка предприятие старается достичь преимущества в издержках либо усиливает то и другое. Условия реализации и риски, присущие стратегии фокусирования, приведены в табл. 6.

Таблица 6

Характеристики стратегии фокусирования

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

Вопросы для контроля знаний

- 1. Что понимается под конкурентным преимуществом предприятия?*
- 2. Назовите базовые стратегии конкуренции.*
- 3. Условия реализации и риски стратегии лидерства в издержках.*
- 4. Риски и преимущества стратегии дифференциации.*
- 5. Охарактеризуйте стратегию фокусирования.*

8. РАЗРАБОТКА ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ СТРАТЕГИЙ

8.1. Производственные стратегии

Понятие и виды стратегических решений в производстве
Базовая стратегия производства
Стратегия размещения производства

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

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

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

При формировании базовой стратегии учитываются:

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

Можно выделить три альтернативы базовой стратегии производства:

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

2. *Производство продукции по среднему уровню спроса*, накапливая запасы продукции при падении спроса и удовлетворяя возросшую потребность рынка за счет данных накоплений.

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

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

- удаленность филиала и связанные с этим транспортные расходы;
- наличие квалификационной рабочей силы;
- наличие источников сырья и рынков сбыта;
- экономические льготы, предлагаемые региональным руководством.

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

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

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

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

3. *Программа повышения организационной гибкости производства* характеризует совокупность действий по установлению и взаимной увязке орга-

низационно-технических и экономических решений, связанных с формированием гибкого производства. Разработка данной программы связана с процессом принятия решений о практической реализации мероприятий по повышению гибкости системы и предполагает: определение основных форм проявления организационной гибкости и направлений ее повышения; разработку методического подхода по оценке, анализу и планированию гибкости системы, формирование гибкого производства.

8.2. Стратегия НИОКР

ВИДЫ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В НИОКР Базовые стратегии НИОКР

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

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

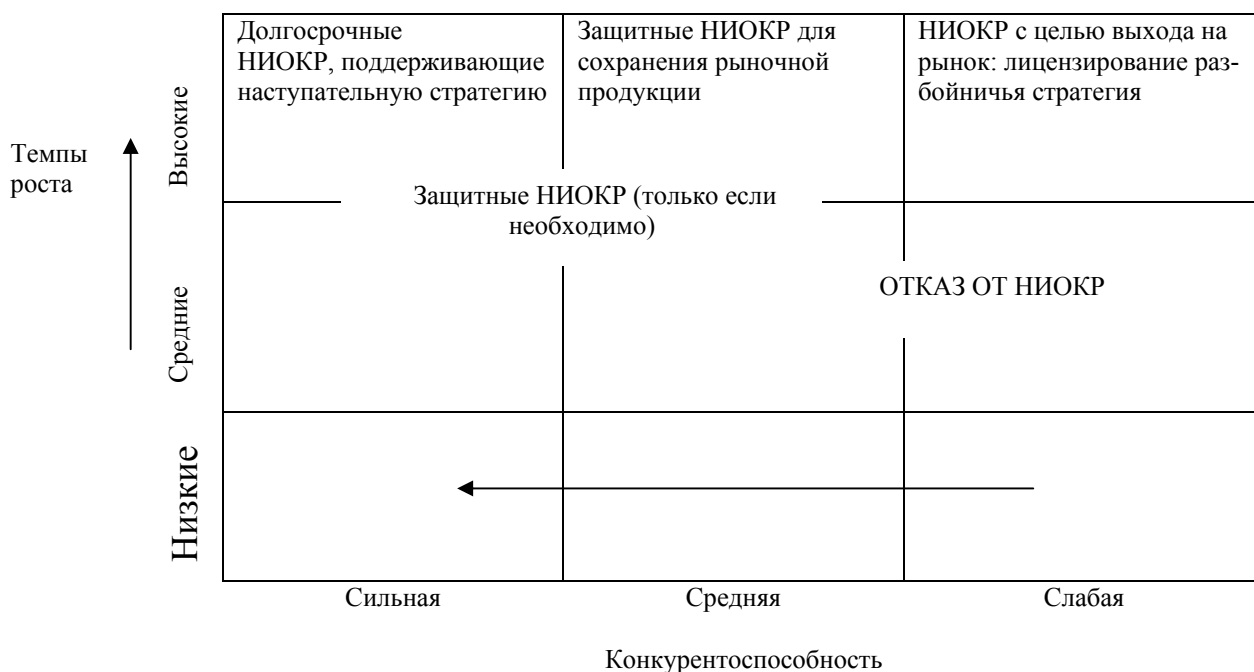
2. *Структура НИОКР.* При составлении функциональной стратегии НИОКР целесообразно выделение следующих направлений инновационных работ: а) выявление наиболее эффективного соотношения между проведением собственных НИОКР в полном объеме и участием предприятия в межфирменном сотрудничестве, закупкой патентов, лицензий, ноу-хау для проведения новой технической политики; б) определение необходимого объема научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ; в) классификация НИОКР по степени воздействия на рынок (НИОКР для существующего производства и выхода на новые рынки).

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

■ **Базовые стратегии НИОКР.** Наступательная стратегия НИОКР направлена на разработку новых технологических решений для реализации стра-

тегии интенсивного роста и диверсификации. Наступательная стратегия в передовых отраслях может считаться защитной, так как только быстрая и своевременная замена продукции позволяет удержать свои позиции на рынке. *Защитная стратегия НИОКР направлена на сохранение конкурентной позиции предприятия.* Она включает в себя технологические решения по улучшению успешного ведения конкурентной борьбы в кратко-среднесрочный период.

Лицензирование, или поглощающая стратегия, основана на приобретении возможности улучшения собственной конкурентной позиции за счет использования лучших научно-технических результатов, полученных другими предприятиями в ходе НИОКР. *Разбойничья стратегия* основана на ключевых компетенциях предприятия в сфере НИОКР и позволяет получать высокую прибыль на ранней стадии внедрения. В долгосрочной перспективе данная стратегия имеет успех в том случае, если становится наступательной.



1
1

Вопросы для контроля знаний

1. Раскройте содержание производственной стратегии.
2. Охарактеризуйте стратегию организации производства.
3. Назовите базовые стратегии производства.
4. Раскройте содержание НИОКР.

9. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ НА КОРПОРАТИВНОМ УРОВНЕ

9.1. Роль и оценка преимуществ диверсификации

Понятие и преимущества диверсификации Целесообразность диверсификации
--

■ **Понятие и преимущества диверсификации.** *Диверсификация (от лат. diversificatio – изменение, разнообразие) – это распространение хозяйственной деятельности на новые сферы (расширение ассортимента производимых изделий, видов предоставляемых услуг, географической сферы деятельности и т.д.). 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.*

Считается, что, предлагая целый комплекс товаров и услуг, предприятие может повысить конкурентоспособность и ослабить возможные риски за счет устранения жесткой зависимости от какого-либо одного товара или рынка.

Основным преимуществом диверсификации является возможность получения крупными предприятиями дополнительного эффекта от разнообразия.

Суть данного эффекта заключается в том, что производство многих видов продукции в рамках одного крупного предприятия выгоднее, чем производство тех же видов товаров на небольших специализированных предприятиях. Основными источниками эффекта разнообразия являются:

- многоцелевое совместное использование производственных мощностей;
- концентрация сбытовой сети (товары и услуги продаются через единую сеть, не обязательно совместную);
- возможность передачи информации, знаний, технического и управленческого опыта от одних производств к другим;
- многосторонняя подготовка работников и разнообразие получения ими информации.

Вместе с тем диверсификация требует от высшего руководства концентрации усилий на многих сферах деятельности и ослабляет контроль за ситуацией на конкретном рынке, это может привести к ослаблению конкурентной позиции предприятия. Затраты на вхождение в новую отрасль могут быть достаточно велики и снизить размер предполагаемой прибыли.

Поэтому необходимо говорить о рациональном характере диверсификации.

■ **Целесообразность диверсификации.** Диверсификация не должна становиться стратегически приоритетной до тех пор, пока предприятие не исчерпает всех возможностей для роста в своей сфере деятельности.

На рис 16 представлены различные варианты поведения недиверсифицированной компании в зависимости от занимаемой ею конкурентной позиции и темпов роста рынка.

Так, из схемы видно, что при сильной позиции в конкуренции и высоких темпах роста рынка (I квадрат) целесообразна концентрация на единственном виде бизнеса. Ослабление позиции предприятия в тех же рыночных условиях (квадрат II) приводит к необходимости пересмотра конкурентной стратегии, объединения с другими предприятиями для усиления конкурентных преимуществ, или диверсификации.

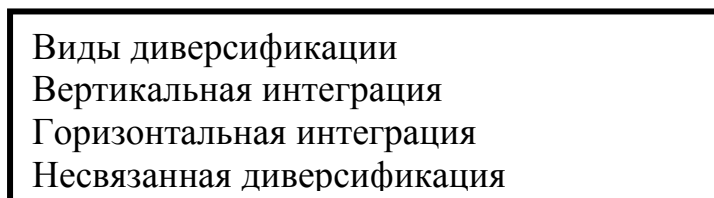
		Конкурентная позиция	
		Слабая	Сильная
Темпы роста рынка	Высокий	<p><i>Стратегические возможности</i> 2</p> <p>Пересмотр стратегии концентрации в одной сфере (для увеличения товарооборота) Покупка другой фирмы в той же отрасли (для усиления конкурентных преимуществ) Вертикальная интеграция (если она усиливает позиции фирмы) Диверсификация Слияние или продажа Ликвидация (последняя возможна, если другие меры не помогли)</p>	<p><i>Стратегические возможности</i> 1</p> <p>Продолжение концентрации в одной области Международная экспансия Вертикальная интеграция (если это усиливает конкурентные позиции фирмы) Диверсификация в смежные отрасли (для переноса в них опыта и знаний из базовой отрасли)</p>
	Низкий	<p><i>Стратегические возможности</i> 3</p> <p>Пересмотр стратегии концентрации в одной сфере Слияние с конкурирующей фирмой Вертикальная интеграция Диверсификация «Снятие сливок» и уход с рынка Ликвидация</p>	<p><i>Стратегические возможности</i> 4</p> <p>Международная экспансия Диверсификация в смежные отрасли Диверсификация в новые отрасли Совместные предприятия в новых отраслях Вертикальная интеграция Продолжение стратегии концентрации</p>

Примечание. Стратегические возможности перечисляются в порядке убывания привлекательности.

Рис. 16. Возможные корпоративные стратегии, соответствующие положению на рынке недиверсифицированной компании /13/.

Таким образом, компания может выбирать различные подходы к расширению сферы деятельности. Необходимость в дифференциации возникает в тех случаях, когда возможности дальнейшего развития предприятия в своей отрасли исчерпаны, но оно располагает необходимым потенциалом для роста.

9.2. Стратегии диверсификации



■ **Виды диверсификации.** Различают связанную и несвязанную (конгломератную) диверсификацию. В свою очередь, связанная диверсификация может быть вертикальной или горизонтальной (рис. 17). Основным критерием определения типа диверсификации является принцип слияния. При функциональном слиянии объединяются предприятия, связанные в процессе производства. При инвестиционном слиянии объединение происходит без производственной общности предприятий.

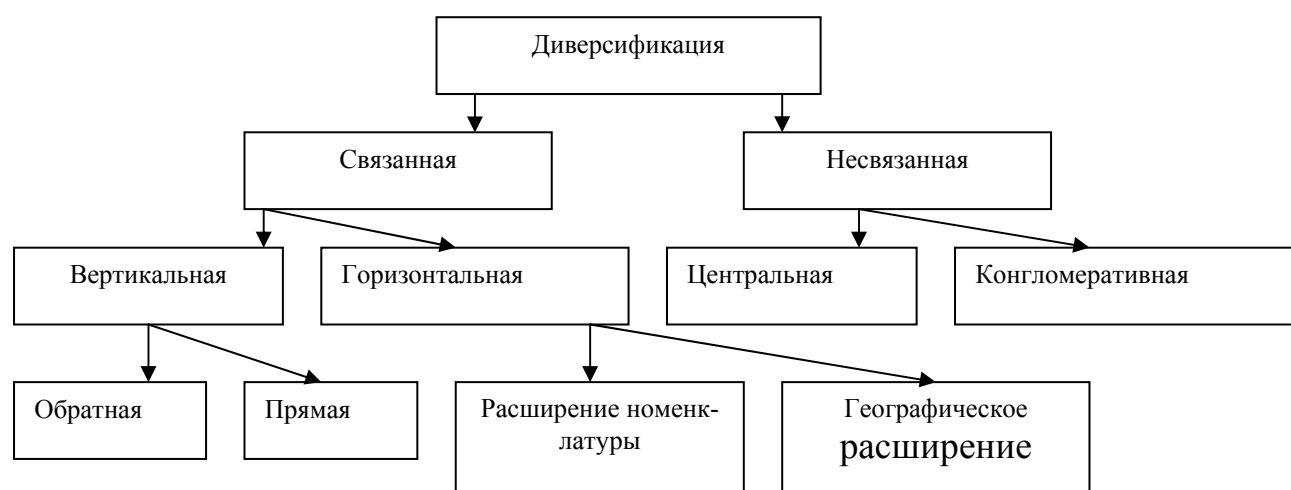


Рис. 17. Виды диверсификации

■ **Вертикальная интеграция.** Связанная вертикальная диверсификация, или вертикальная интеграция, – это процесс приобретения или включения в состав предприятия новых производств, входящих в технологическую цепочку выпуска основного продукта на ступенях до или после процесса производства.

Стратегия интеграции оправдана, когда предприятие может повысить свою рентабельность, контролируя стратегически важные звенья в цепи материально-технического снабжения, производства и сбыта продукции. При этом возможны различные *типы вертикальной интеграции*:

- *полная интеграция* производственной деятельности;

- *частичная интеграция*, в этом случае часть необходимых комплектующих закупается у других предприятий;

- *квазиинтеграция* – создание стратегических альянсов между предприятиями, заинтересованными в интеграции без перехода прав собственности.

В зависимости от направленности интеграции и положения предприятия в производственной цепочке выделяют две формы связанной диверсификации:

- интеграция «вперед», или прямая интеграция;
- интеграция «назад», или обратная интеграция.

Стратегия обратной информации используется для того, чтобы защитить стратегически важный источник снабжения или получить доступ к новой технологии, важный для базовой деятельности. При обратной интеграции предприятия присоединяет функции, которые ранее выполнялись поставщиками, т.е. приобретает (устанавливает) контроль над источниками сырья и производством комплектующих изделий.

Прямая интеграция заключается в приобретении или усилении контроля над структурами, находящимися между предприятием и конечным потребителем, а именно, системой распределения и продажи товаров. Данный тип стратегии используется, когда предприятие не может найти посредников с качественным уровнем обслуживания клиентов или стремится лучше знать своих потребителей.

■ **Горизонтальная интеграция.** *Связанная горизонтальная диверсификация, или горизонтальная интеграция, – это объединение предприятий, работающих и конкурирующих в одной области деятельности.* Главной целью горизонтальной интеграции является усиление позиций фирмы в отрасли путем поглощения определенных конкурентов или установления контроля над ними. Горизонтальное объединение позволяет добиться экономии на масштабе производства, расширить спектр товаров и услуг и таким образом получить дополнительное конкурентное преимущество. Часто основной причиной горизонтальной диверсификации является географическое расширение рынков. В этом случае объединяются компании, производящие однотипную продукцию, но выступающие на различных региональных рынках.

ПРИМЕР 14

Классическим примером горизонтальной вертикальной диверсификации является проникновение американских пивоваренных компаний в область изготовления и сбыта безалкогольных напитков. В этом случае диверсификация связана с расширением номенклатуры продуктов, предназначенных для схожего круга потребителей.

В России горизонтальные объединения характерны для банковской сферы. Здесь они направлены на расширение спектра банковских услуг и географическое расширение деятельности.

■ **Несвязанная диверсификация.** Данный вид диверсификации охватывает такие направления деятельности, которые не имеют прямой непосредственной связи с основной деятельностью предприятия. Диверсификация оправдана, если возможности для роста предприятия в рамках производственной цепочки ограничены, позиции конкурентов очень сильны, а рынок базовой продукции находится в стадии спада. При несвязанной диверсификации могут отсутствовать общие рынки, ресурсы, технологии, а эффект достигается за счет обмена или разделения активов/сфер деятельности.

Различают центрированную и конгломеративную диверсификацию:

- *стратегия центрированной диверсификации* базируется на поиске и использовании *дополнительных возможностей производства новых продуктов в существующем бизнесе*. Существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает исходя из тех возможностей, которые заключены в основном рынке, используемой технологии и основаны на сильных сторонах функционирования предприятия;

- *стратегия конгломеративной диверсификации* состоит в расширении предприятия за счет производства технологически не связанных с уже производимыми новыми продуктами, которые реализуются на новых рынках. Целью данной диверсификации является обновление своего портфеля продукции.

Выбор стратегии диверсификации осуществляется с учетом внутренних возможностей предприятия и потребностей рынка.

9.3. Стратегический анализ диверсифицированной компании

Цели и основные этапы портфельного анализа Матрица Mc Kinsey

■ **Цели и основные этапы портфельного анализа.** Стратегический анализ диверсифицированной компании получил название портфельного анализа.

Портфель предприятия, или корпоративный портфель, – это совокупность относительно самостоятельных хозяйственных подразделений (стратегических единиц бизнеса), принадлежащих одному владельцу. *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. При этом оценивается относительная привлекательность рынков и конкурентоспособность предприятия на каждом из этих рынков. Предполагается, что портфель компании должен быть сбалансирован, т.е. должно быть обеспечено правильное сочетание продуктов, испытывающих потребность в капитале для дальнейшего развития, с хозяйственными единицами, располагающими некоторым избытком капитала.

Целью портфельного анализа является согласование бизнес-стратегий и распределение финансовых ресурсов между хозяйственными подразделениями компании.

Процесс нормального анализа включает четыре этапа и осуществляется по следующей схеме.

1. Все виды деятельности предприятия (номенклатура продукции) разбиваются на стратегические единицы бизнеса.

2. Определяется относительная конкурентоспособность отдельных бизнес-единиц и перспективы развития соответствующих рынков.

3. Разрабатывается стратегия каждой бизнес-единицы, и хозяйственные подразделения со схожими стратегиями объединяются в однородные группы.

4. Руководство оценивает стратегии всех подразделений с точки зрения их соответствия корпоративной стратегии, соизмеряя прибыль и ресурсы, потребные каждому подразделению с помощью матриц портфельного анализа. При этом важно подчеркнуть, что матрицы анализа портфеля бизнесов сами по себе не являются инструментом принятия решения. Они только показывают состояние портфеля бизнесов, которое должно учитываться руководством при принятии решения.

Различия методов портфельного анализа состоят в подходах к оценке конкурентных позиций стратегических единиц бизнеса и привлекательности рынка. Наиболее известны два подхода:

- портфельная матрица Бостонской консультационной группы, или матрица БКГ;

- матрица Mc Kinsey, или «экран бизнеса».

■ **Матрица БКГ.** В основе Бостонской матрицы лежит модель жизненного цикла товара, в соответствии с которой товар в своем развитии проходит четыре стадии: выход на рынок (товар – «проблема»), рост (товар – «звезда»), зрелость (товар – «дойная корова») и спад (товар – «собака»).

Для оценки конкурентоспособности отдельных бизнесов используются два критерия: темп роста отраслевого рынка; относительная доля рынка.

Темп роста рынка определяется как средневзвешенное значение темпов роста различных сегментов рынка, в которых действует предприятие, или принимается равным темпу роста валового национального продукта. Темпы роста отрасли 10 % и более рассматриваются как высокие.

Относительная доля рынка определяется делением доли рынка рассматриваемого бизнеса на долю рынка крупнейшего конкурента.

Значение доли рынка, равное 1, отделяет продукты – рыночные лидеры – от последователей. Таким образом осуществляется деление бизнесов (отдельных продуктов) на четыре различные группы (рис. 18).



Рис. 18. Матрица рост /доля рынка Бостонской консультативной группы

ПРИМЕР 15

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

В основе матрицы БКГ лежат два предложения:

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

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

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

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

- «Звезды» (быстрый рост/высокая доля) – это рыночные лидеры. Они приносят значительную прибыль благодаря своей конкурентоспособности,

но также нуждаются в финансировании для поддержания высокой доли динамичного рынка.

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

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

В идеале сбалансированный номенклатурный портфель предприятия должен включать 2–3 товара – «коровы», 1–2 - «звезды», несколько «проблем» в качестве задела на будущее и, возможно, небольшое число товаров – «собак». Избыток стареющих товаров («собак») указывает на опасность спада, даже если текущие результаты деятельности предприятия относительно хорошие. Избыток новых товаров может привести к финансовым затруднениям.

В динамичном корпоративном портфеле можно выделить следующие траектории (сценарии) развития (рис. 19):

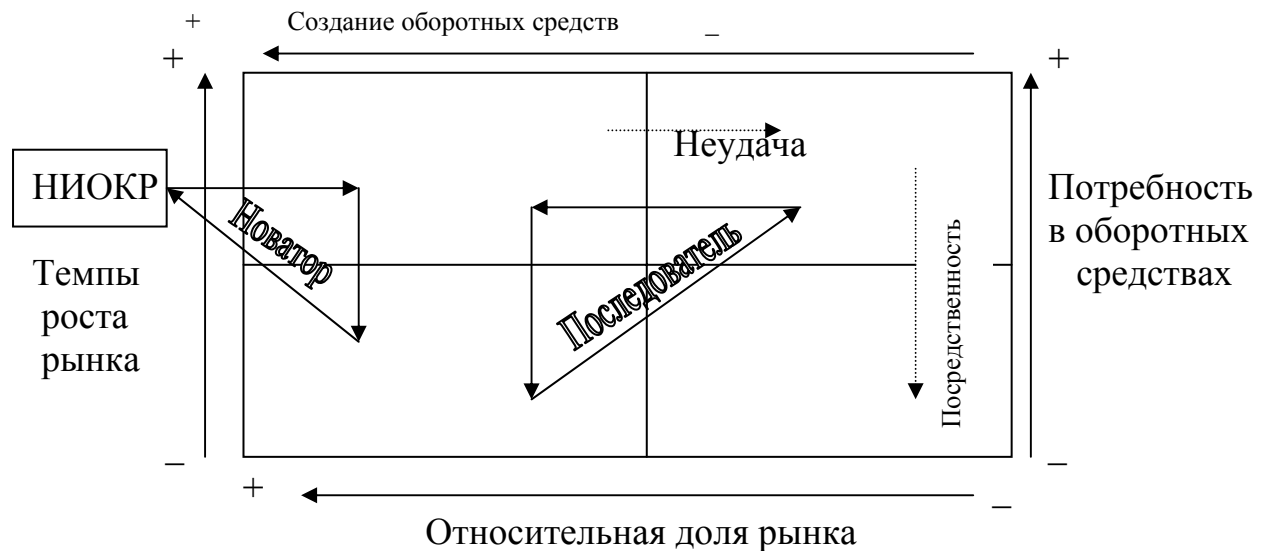


Рис. 19. Основные сценарии развития /10/

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

- «Траектория последователя». Средства от «дойных коров» инвестируются в товар–«проблему», на рынке которого доминирует лидер. Предприятие

придерживается агрессивной стратегии наращивания доли рынка, и товар – «проблема» превращается в «звезду».

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

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

Основные рекомендации Бостонской консультационной группы по корпоративному портфелю представлены в табл. 7.

Таблица 7

Рекомендации Бостонской матрицы

Доля рынка	Возможные стратегии	Вид стратегии единицы бизнеса
Рост	Инвестирование	«Звезды», «Проблемы»
Удерживание	«Снятие сливок»	«Дойные коровы»
Отступление	Деинвестирование	«Собаки», «Проблемы»

■ **Матрица Mc Kinsey.** Данная матрица разработана консультационной группой Mc Kinsey совместно с корпорацией General Electric и получила название «экран бизнеса» (рис. 20).

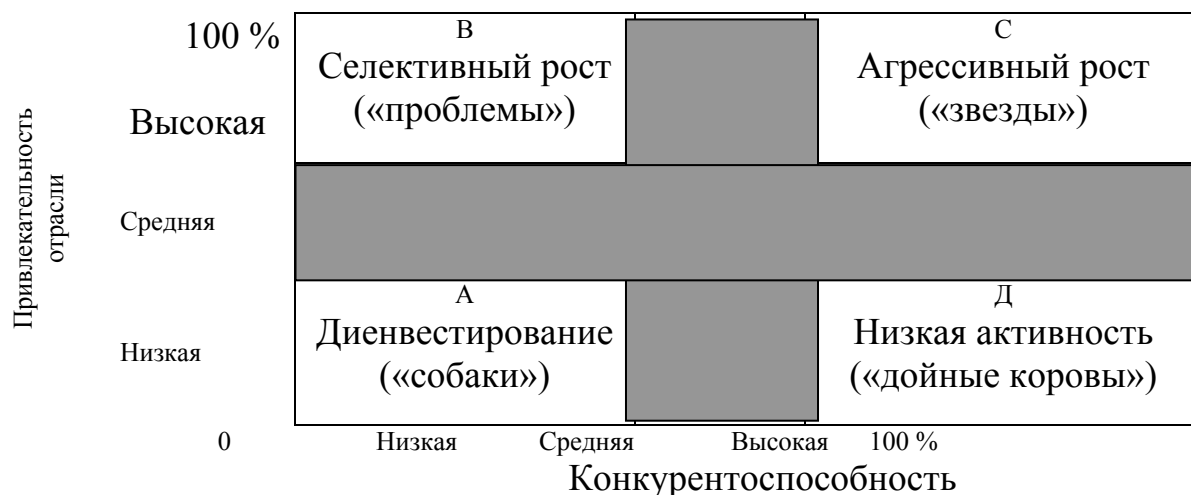


Рис. 20. Матрица Mc Kinsey

Она включает девять квадратов и основана на оценке долгосрочной привлекательности отрасли и конкурентоспособности стратегической единицы бизнеса.

Факторы, определяющие привлекательность отрасли и позиции бизнеса на отдельных рынках, различны. Так, основными критериями привлекательно-

сти могут быть размер рынка, темпы роста, уровень конкуренции, чувствительность рынка к цене. Конкурентоспособность бизнеса можно оценить, используя такие критерии, как доля рынка, контролируемая фирмой; эффективность системы маркетинга, уровень издержек, потенциал и др. Поэтому при анализе каждого рынка следует выделить характеризующие его факторы и оценить их уровень (низкий, средний или высокий).

Рекомендации матрицы Mc Kinsey 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 рыночного сегмента) с низкой привлекательностью, где предприятие не может добиться существенного конкурентного преимущества.

Матрице Mc Kinsey присущи общие недостатки методов портфельного анализа. В их числе можно назвать следующие:

- трудности учета границ и масштаба рынка, большое количество критериев;
- субъективность оценок;
- статичный характер модели;
- слишком общий характер рекомендаций. Вместе с тем данная матрица является более совершенной, так как в ней рассматривается существенно большее число факторов. Поэтому она не приводит к столь упрощенным выводам, как Бостонская матрица.

Вопросы для контроля знаний

1. *Раскройте преимущества диверсификации.*
2. *Назовите стратегии диверсификации.*
3. *Охарактеризуйте цели и содержание стратегического анализа диверсифицированной компании.*
4. *Назовите особенности проведения портфельного анализа с помощью матрицы Бостонской консультационной группы.*

10. ВЫПОЛНЕНИЕ И КОНТРОЛЬ СТРАТЕГИИ

10.1. Основные стадии выполнения стратегии

В процессе реализации стратегии каждый уровень руководства решает свои определенные задачи и осуществляет закрепленные за ним функции. Решающая роль принадлежит высшему руководству. Его деятельность на стадии реализации стратегии может быть представлена в виде пяти последовательных этапов.

Первый этап – углубленное изучение состояния среды, целей и разработанных стратегий. На данном этапе решаются следующие основные задачи:

- Уяснение сущности выдвинутых целей, выработанных стратегией, их корректности и соответствия друг другу, а также состоянию среды.
- Доведение идей стратегического плана и смысла целей до сотрудников предприятия с целью подготовки условий для их вовлечения в процесс реализации стратегий.

Второй этап – разработка комплекса решений по эффективному использованию имеющихся у предприятия *ресурсов*. На этом этапе проводится оценка ресурсов, их распределение и приведение в соответствие с реализуемыми стратегиями. Для этого составляются специальные программы, выполнение которых должно способствовать развитию ресурсов. Например, это могут быть программы повышения квалификации сотрудников.

На *третьем этапе* высшее руководство принимает решения о *внешнем изменении* в действующую *организационную структуру*.

Четвертый этап состоит в *проведении* тех *необходимых изменений* на предприятии, без которых невозможно приступить к реализации стратегии. Для этого составляется сценарий возможного сопротивления изменениям, разрабатываются мероприятия по управлению или уменьшению до минимума сопротивления и закреплению проведенных изменений.

Пятый этап – корректировка стратегического плана в том случае, если этого настоятельно требуют вновь возникшие обстоятельства.

10.2. Стратегические изменения

Содержание и типы стратегических изменений

Организационная структура как объект стратегических изменений

Организационная культура как объект стратегических изменений

Управление реализацией стратегических изменений

■ **Содержание и типы стратегических изменений.** Выполнение стратегии направлено на решение трех задач. Во-первых, это установление *приоритетности* среди *административных задач* с тем, чтобы их относительная значимость соответствовала той стратегии, которую будет реализовать организация. Во-вторых, это *оценка соответствия* выбранной стратегии и *внутриорганизационных процессов* с целью ориентации деятельности предприятия на осуществление принятых стратегических решений. Соответствие должно быть достигнуто по таким характеристикам организации, как ее структура, система мотивации, нормы и правила поведения, квалификация работников и т.п. В-третьих, это *выбор* и приведение в соответствие с осуществляемой стратегией *стиля лидерства* и подхода к управлению предприятием.

Все отмеченные задачи решаются посредством изменений, которые фактически составляют содержание процесса выполнения стратегии.

Проведение необходимых изменений способствует тому, что на предприятии создаются условия, необходимые для осуществления выбранной стратегии. Изменения не являются самоцелью. Необходимость и степень изменений зависит от того, насколько предприятие готово к эффективному осуществлению стратегии. Можно выделить четыре достаточно устойчивых и отличающихся определенной завершенностью типов стратегических изменений.

1. *Перестройка предприятия* предполагает фундаментальные изменения, затрагивающие миссию и организационную культуру предприятия. Данный тип изменения характерен для ситуации, когда предприятие меняет свою отрасль и соответственно продукт и место на рынке. В случае переработки организации возникают самые большие трудности с выполнением стратегии, поскольку они происходят и в технологической области, и в сфере трудовых ресурсов.

2. *Радикальное преобразование* предприятия проводится на стадии выполнения стратегии в том случае, если организация не меняет отрасли, но при этом в ней происходят изменения, вызванные, например, ее слиянием с аналогичной организацией. В этом случае слияние различных культур, появление новых продуктов и выход на новые рынки требуют сильных внутриорганизационных изменений, касающихся организационной структуры.

3. *Умеренное преобразование* осуществляется в том случае, когда предприятие выходит на рынок с новым продуктом и стремится завоевать для него покупателей. В этом случае изменения затрагивают производственный процесс и маркетинг.

4. *Обычные изменения* связаны с проведением преобразований в маркетинговой сфере с целью поддержания интереса к продукту организации. Эти изменения не являются существенными, и их проведение мало затрагивает деятельность предприятия в целом.

Стратегические изменения носят системный характер. В силу этого они затрагивают все стороны предприятия. Вместе с тем можно выделить два среза

организации, которые являются основными при проведении стратегических изменений. Первый срез – это организационная структура, второй – организационная культура.

■ **Организационная структура как объект стратегических изменений.** Организационная структура каждого предприятия имеет свои характерные особенности и отражает мнение руководства о наилучшей системе соподчинения, политику назначения на должность и повышения по службе, распределения заданий между подразделениями и т.д. Изменения корпоративной стратегии ведут к изменениям в организационной структуре предприятия. Если структура не соответствует рассматриваемой стратегии, то необходимо решить, выполняема ли стратегия и какие изменения в организационной структуре и кадровые перемещения необходимо сделать для успешного осуществления стратегии.

- Следует ли объединить отдельные виды деятельности в группы?
- Должны ли решения приниматься централизованно руководством или децентрализованно (управляющими на местах)?
- Должна ли организация иметь жесткое управление (с множеством правил и проверок)?
- Целесообразно ли построение многоуровневой организационной структуры с узким интервалом управления или «плоской» структуры – с меньшим числом уровней управления, каждый из которых имеет широкую сферу контроля?

Централизованная функциональная структура эффективна при организационном ассортименте производимой продукции. По мере масштаба производства приобретения собственных источников сырья и/или сетей распределения сверхцентрализованные структуры управления перестают соответствовать новым условиям. Диверсифицированные компании вынуждены переходить к децентрализованной структуре управления с выделением самостоятельных хозяйственных подразделений.

Выбор той или иной организационной структуры зависит от целого ряда факторов, наиболее значимыми из которых являются:

- размер и степень разнообразия деятельности, присущие организации;
- географическое размещение организации;
- технология;
- динамизм внешней среды;
- стратегия, реализуемая предприятием.

■ **Организационная культура как объект стратегических изменений.** Организационная культура – это сформированная на протяжении всей истории предприятия совокупность приемов и правил адаптации организации к требованиям внешней среды и формирования внутренних отношений между группами работающих. Культура определяет нормы, устанавливающие правила пове-

дения персонала на всех уровнях управления, и оказывает влияние на способность организации к смене стратегического курса.

Общепринятые на данном предприятии ценности, или «доминирующие убеждения», определяют приоритеты развития, устанавливая, что имеет решающее значение для выживания и успеха предприятия, например, убеждение в превосходном качестве и сервисе, в важности экономического роста и т.д.

Можно выделить пять факторов, определяющих формирование и применение организационной культуры:

- ценности и убеждения высшего руководства;
- реакция руководства на критические ситуации;
- отношение к работе и стиль поведения руководителей;
- критериальная база поощрения сотрудников;
- критерии отбора, назначения, продвижения и увольнения из организации.

Каждый из факторов формирования организационной культуры требует использования определенных приемов, позволяющих добиваться успеха при сознательном изменении культуры предприятия. На стадии выполнения стратегии основные усилия направляются на то, чтобы привести организационную культуру в соответствие с выбранной стратегией.

■ **Управление реализацией стратегических изменений.** Исследователи консалтинговой фирмы ADL выделяют пять основных подходов, в которых в качестве главного признака отмечен управленческий стиль лидера и/или команды менеджеров предприятия. Их краткая характеристика представлена в табл. 8.

Таблица 8

Управление реализацией стратегических изменений

Подход	Главный стратегический вопрос для лидера (и/или команды менеджеров)	Ключевая роль менеджеров предприятия
1. Командир (авторитетный подход)	Как я формирую стратегию организации?	Специалисты в области стратегического планирования
2. Контролер (контролирующий подход)	Стратегия организации мною усвоена? Как я должен проследить за ее реализацией?	Контроль реализации по всей структуре
3. Партнер (подход, основанный на сотрудничестве)	Как я должен вовлечь менеджеров в стратегическое планирование, чтобы они были ответственными за реализацию стратегии с момента ее	Основные координаторы

	запуска?	
4. Культурный лидер (подход, основанный на изменении организационной культуры)	Как я могу вовлечь в процесс реализации стратегии персонал предприятия?	Обучающие тренеры
5. Воспитатель чемпионов (чемпионский подход)	Как я должен мотивировать менеджеров, чтобы они стремились стать чемпионами бизнеса посредством реализации эффективных стратегий?	Задание стартовых условий и арбитраж победителей

В зависимости от конкретной ситуации выбирается один из пяти типовых подходов.

10.3. Стратегический контроль

Заключительным этапом стратегического управления является контроль хода реализации стратегического плана. Контроль необходим для выявления и предотвращения угроз, связанных с выполнением стратегии. Процесс стратегического контроля представляет собой совокупность взаимосвязанных работ, осуществляемых в следующей последовательности:

1. Определение параметров, подлежащих оценке, или сферы контроля.
2. Разработка стандартов или точного определения целей, которые должны быть достигнуты в обозначенный отрезок времени. Стандарты, используемые для оценки хода реализации стратегии, представляют собой детализацию стратегических целей. В системе контроля стандарты разрабатываются для оценки не только конечных, но и промежуточных результатов. На данном этапе устанавливается также величина достигнутого отклонения от стандарта.
3. Оценка результатов функционирования за обозначенный период.
4. Составление фактических результатов функционирования с установленными стандартами. На этом этапе решается также вопрос: допустимы ли выявления отклонения от принятых стандартов.
5. Выработка корректирующих воздействий в случае, если отклонения больше допустимых, т.е. выявление причин отклонений и путей их устранения. Отметим, что система контроля может указать на необходимость пересмотра самих планов и стандартов (например, поставленные цели могут оказаться излишне оптимистичными).

В управлении предприятием различают три типа контроля: стратегический (результаты функционирования более чем за год), тактический (6–12 месяцев), операционный (до 6 месяцев), т.е. наряду с иерархией стратегий существует и иерархия контроля. Для корпоративного уровня характерен в основном

стратегический контроль, при котором главное внимание фокусируется на поддержании баланса между различными видами бизнеса. На уровне отделений преобладает тактический контроль, который концентрирует внимание менеджеров на улучшении конкурентной позиции предприятия. В процессе тактического контроля, как правило, отслеживаются уровень издержек и доля рынка. Для функционального уровня характерен в основном операционный и тактический контроль, в рамках которого ежедневно или еженедельно отслеживаются такие показатели функционирования, как количество выполненных заказов, число рекламаций и т.д.

Эффективная система оценки и контроля через механизм обратной связи обеспечивает информацией не только процесс реализации стратегических планов, но и первоначальную разработку стратегии.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб: Изд-во «Питер», 1999. 416 с.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. М.: Гардика, 1998. 296 с.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. М.: Гардика, 1998. 528 с.
5. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепция и методы: Учеб. пособие. М.: Изд-во «Финпресс», 1998. 192 с.
6. Карлоф Б. Деловая стратегия. М.: Экономика, 1991.
7. Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика. М.: Прогресс, 1982.
8. Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.Л., Качалов Р.М. Предприятия в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность. М.: Экономика. 1997.
9. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией: Учебник. М.: Русская Деловая Литература, 1998. 786 с.
10. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. СПб.: Наука, 1996. 586 с.
11. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение. 1999. 288 с.
12. Менеджмент организации: Учеб. пособие/ З.П.Румянцева, М.А. Соломатин, Р.З. Акбердин и др. М.: ИНФРА-М, 1995. 432 с.
13. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.
14. Стерлин А., Тулин И. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США. М.: Наука, 1990.
15. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. М.: ЗАО «Бизнес-школа. Интел-Синтез», 1997. 304 с.