

Министерство сельского хозяйства РФ

ФГОУ ВПО «Брянская государственная сельскохозяйственная академия»

Кафедра менеджмента и маркетинга

О.А. Швецова

# **СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

## **КУРС ЛЕКЦИЙ**

Учебно-теоретическое издание для студентов специальности  
080502 «Экономика и управление на предприятии АПК»

Брянск 2011

УДК 338.43 (042)  
ББК 65.32  
Ш 35

**Швецова О.А.** Стратегия предприятия. Курс лекций: Учебно-теоретическое издание для студентов специальности 080502 «Экономика и управление на предприятии АПК». Брянск: Изд-во Брянской ГСХА, 2011. – 86 с.

Учебно-теоретическое издание предназначено для студентов специальности 080502 «Экономика и управление на предприятии АПК», изучающих дисциплину «Стратегия предприятия». В издании представлен теоретический материал по темам дисциплины, содержащий важнейшие положения теории разработки, принятия и реализации стратегии предприятия.

**Рецензенты:** доцент кафедры экономики, к.э.н. В.П. Грищенко, доцент кафедры менеджмента и маркетинга, к.э.н. С.В. Ворочай.

*Рекомендовано к изданию учебно-методической комиссией экономического факультета Брянской государственной сельскохозяйственной академии протокол № 7 от 28 апреля 2011 г.*

© Брянская ГСХА, 2011 г.  
© Швецова О.А., 2011 г.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

|                                                                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ПРЕДИСЛОВИЕ                                                                                                        | 5  |
| 1. СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ                                                                                  | 6  |
| 1.1. Понятие и роль стратегии в деятельности предприятия                                                           | 6  |
| 1.2. Состав и назначение элементов стратегии предприятия                                                           | 8  |
| 1.3. Методология формирования стратегии предприятия                                                                | 9  |
| 1.4. Модель разработки, выбора и реализации стратегии предприятия                                                  | 11 |
| 1.5. Уровни стратегии предприятия                                                                                  | 12 |
| 1.6. Классификация стратегий развития предприятия                                                                  | 13 |
| 2. ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ СОЗДАНИЯ СТРАТЕГИИ                                                                              | 15 |
| 2.1. Разработка миссии предприятия                                                                                 | 15 |
| 2.2. Установление целей предприятия                                                                                | 17 |
| 3. РОЛЬ СТРАТЕГИИ В ПРИНЯТИИ ОПТИМАЛЬНЫХ<br>УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ                                                 | 18 |
| 3.1. Характеристика среды принятия стратегических решений                                                          | 18 |
| 3.2. Стратегические решения и их особенности                                                                       | 19 |
| 3.3. Методы принятия стратегических решений                                                                        | 20 |
| 4. ПОЛИТИКА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ<br>С ВНЕШНЕЙ СРЕДОЙ                                                         | 21 |
| 4.1. Основные составляющие и типы внешней среды                                                                    | 21 |
| 4.2. Оценка условий макросреды и прогноз ее влияния на реализацию<br>стратегии предприятия                         | 23 |
| 4.3. Влияние микросреды на выбор стратегии предприятия                                                             | 24 |
| 4.4. Методы реагирования предприятия на изменения внешней среды                                                    | 25 |
| 5. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АНАЛИЗ                                                                                           | 26 |
| 5.1. Цели, принципы и методы управленческого анализа                                                               | 26 |
| 5.2. Определение стратегических ресурсов предприятия и сфер<br>деятельности. Конкурентные преимущества предприятия | 28 |
| 5.3. Подходы к определению структуры управленческого анализа: система<br>McKinsey, «цепочка ценностей» Портера     | 29 |
| 6. ПОРТФЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ                                                                                              | 31 |
| 6.1. Цели и основные этапы портфельного анализа                                                                    | 31 |
| 6.2. Матрица Бостонской консультационной группы                                                                    | 33 |
| 6.3. Матрица McKinsey – General Electric                                                                           | 35 |
| 7. ВЫРАБОТКА КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ                                                                   | 39 |
| 7.1. Процесс разработки стратегии отдельных бизнесов и их системы                                                  | 39 |
| 7.2. Продуктивно-маркетинговая стратегия                                                                           | 40 |
| 7.3. Производственная стратегия                                                                                    | 41 |
| 7.4. Стратегия управления персоналом                                                                               | 42 |
| 7.5. Финансовая стратегия предприятия                                                                              | 43 |
| 7.6. Подходы к формированию корпоративной стратегии<br>предприятия                                                 | 43 |

|                                                                                      |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 8. ЭТАЛОННЫЕ СТРАТЕГИИ                                                               | 44 |
| 8.1. Стратегии концентрированного роста                                              | 44 |
| 8.2. Стратегии интегрированного роста                                                | 45 |
| 8.3. Стратегии диверсифицированного роста                                            | 45 |
| 8.4. Стратегии сокращения                                                            | 46 |
| 9. СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНЦИИ                                      | 48 |
| 9.1. Конкурентные преимущества и основные направления их достижения                  | 48 |
| 9.2. Конкурентные преимущества на основе низких издержек                             | 50 |
| 9.3. Стратегия дифференциации продукции                                              | 52 |
| 9.4. Стратегия фокусирования, первопроходца и синергизма                             | 54 |
| 10. СОГЛАСОВАНИЕ СТРАТЕГИИ И ПОЛОЖЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ                                   | 57 |
| 10.1. Конкурентные стратегии в зарождающихся отраслях                                | 57 |
| 10.2. Конкурентные стратегии в зрелых отраслях                                       | 59 |
| 10.3. Конкуренция в застойных и затухающих отраслях                                  | 60 |
| 10.4. Конкурентные стратегии во фрагментированных отраслях                           | 62 |
| 11. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АЛЬТЕРНАТИВЫ И УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ                       | 63 |
| 11.1. Определение стратегических альтернатив. Критерии выбора стратегических решений | 63 |
| 11.2. Условия реализации стратегии: структура и система управления                   | 65 |
| 12. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ                                                 | 67 |
| 12.1. Планирование реализации стратегии предприятия                                  | 67 |
| 12.2. Рамки реализации стратегии предприятия                                         | 69 |
| 12.3. Основные этапы цикла реализации стратегии предприятия                          | 70 |
| 13. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИЗМЕНЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ                                          | 71 |
| 13.1. Основные сферы стратегических изменений. Типы изменений                        | 71 |
| 13.2. Управление процессом реализации стратегических изменений                       | 73 |
| 13.3. Разработка программы конкретных действий реализации стратегических изменений   | 73 |
| 14. ОЦЕНКА И КОНТРОЛЬ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ                               | 74 |
| 14.1. Цель и типы контроля реализации стратегии предприятия                          | 74 |
| 14.2. Элементы системы стратегического контроля                                      | 76 |
| 14.3. Управление по слабым сигналам                                                  | 76 |
| 14.4. Стратегический контроллинг                                                     | 79 |
| 15. ЭФФЕКТИВНОСТЬ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ                                              | 79 |
| 15.1. Сущность стратегической эффективности. Стратегическая рефлексия                | 79 |
| 15.2. Критерии стратегичности и эффективности                                        | 80 |
| Список литературы                                                                    | 82 |

## ПРЕДИСЛОВИЕ

В настоящее время быстроизменяющееся состояние внешней среды российских предприятий обуславливают возрастание важности разработки стратегии предприятия, определяющей перспективы его развития. Проект и выбор будущих областей деятельности – путь к успеху и выживанию любого предприятия. Решения, относительно выбора стратегии, часто трудны из-за наличия высокой степени неуверенности и сложности, и требуют творческого подхода, владения формами и методами передовой науки и практики управления.

В современных условиях достаточно сложно прогнозировать состояние рынка, ряда параметров его определяющих. Во многих случаях у руководителей нет достаточного понимания взаимосвязи стратегии и тактики действий, необходимой подготовки в области стратегического управления, в частности, нет опыта использования инструментов стратегического менеджмента. Таким образом, разработке стратегии предприятия есть место не только тогда, когда рассматриваются длительные плановые горизонты на исключительно высшем, корпоративном уровне управления. Стратегия предприятия должна разрабатываться, выполняться и корректироваться на всех основных уровнях управления коммерческими структурами.

Цель курса «Стратегия предприятия» состоит в том, чтобы дать ясное представление о сущности процесса разработки, выбора и реализации стратегии предприятия и показать, что стратегия предприятия является основным условием устойчивого развития и сохранения конкурентоспособности предприятия в долгосрочной перспективе.

Структура предлагаемого курса лекций включает в себя изучение основных составляющих стратегии предприятия, видов и типов стратегий предприятия, стратегической оценки предприятия с помощью анализа внешней среды, управленческого и портфельного анализа, процесса принятия стратегического решения через управленческое обследование предприятия, процесса реализации стратегических планов и их контроля.

Настоящее пособие дает всестороннее рассмотрение теоретических и практических аспектов процесса разработки, выбора и реализации стратегии предприятия: рассматриваются методики стратегического анализа, позволяющие выделить главные проблемы развития предприятия и предложить альтернативные пути их решения; дается обзор отраслевой специфики стратегического менеджмента; со стратегических позиций рассматриваются процессы интеграции и диверсификации хозяйственной деятельности предприятия.

# 1. СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1. Понятие и роль стратегии в деятельности предприятия

Одного общепризнанного подхода к определению стратегии просто не существует. Часть ученых и практиков рассматривают процесс определения целей и задач как неотъемлемую часть стратегии, в то время как другие проводят между ними четкое разделение.

Древнейший пласт исследований вопроса о том, что же такое стратегия, составляет обсуждение именно военных аспектов стратегии. Слово «стратегия» произошло от греческого *strategos*, «искусство генерала» или «искусство развертывания войск в бою». Военное происхождение этого термина не должно вызывать удивления. Именно «*strategos*» позволило Александру Македонскому завоевать мир. Таким образом, первоначально термин «*strategos*» относился к роли человека – командующего армией.

Впоследствии слово приобрело новый смысл – «искусство военного командования», т. е. означало психологические и поведенческие навыки, необходимые для выполнения роли командующего.

Ко времени Перикла (450 г. до н. э.) этим словом стали обозначать любые навыки управления (административный талант, ораторское мастерство, силу).

А ко времени Александра Македонского (330 г. до н. э.) термин означал умение организовать силы для победы над противником и создавать единую систему всеобъемлющего управления.

Генри Минцберг фокусирует внимание на различном понимании понятия «стратегия»: стратегия как план (а также уловка и хитрость); паттерн (шаблон, система, модель); позиция; перспектива.

Если рассматривать стратегию как план и паттерн, то речь идет о спонтанно возникающей стратегии. Другими словами, организация может обладать стратегией, даже не осознавая этого. Многие из нас неявно используют термин «стратегия» именно в этом смысле, хотя и не включают данное значение в формальное определение стратегии.

В литературе 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. Примером стратегии первого типа может служить долгосрочный план производства определенной продукции, в котором зафиксировано, сколько и чего производить в каждом конкретном временном промежутке и сколько и чего будет производиться в конечный период.

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 можно охарактеризовать как выбранное направление деятельности, функционирование в рамках которого должно привести организацию к достижению стоящих перед ней целей. Примерами стратегий второго типа, т.е. тех, с которыми имеет дело стратегическое управление, могут служить следующие стратегии: увеличение доли объема продаж на рынке до определенного процента, не понижая при этом цены; проникновение в сети распределения, контролируемые конкурентом; осуществление перехода на групповую форму организации труда.

Основные отличительные особенности стратегии выделил И. Ансофф:

1. Процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Обычно он заканчивается установлением общих направлений, продвижение по которым обеспечит рост и укрепление позиций фирмы.

2. Сформулированная стратегия должна быть использована для разработки стратегических проектов, методов поиска. Роль стратегии в поиске состоит в том, чтобы, во-первых, помочь сосредоточить внимание на определенных участках и возможностях; во-вторых, отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегией.

3. Необходимость в данной стратегии отпадает, как только реальный ход развития выведет организацию на желательные события.

4. В ходе формулирования стратегии нельзя предвидеть все возможности, которые откроются при составлении проекта конкретных мероприятий. Поэтому приходится пользоваться сильно обобщенной, неполной и неточной информацией о различных альтернативах.

5. При появлении более точной информации в процессе поиска может быть поставлена под сомнение обоснованность первоначальной стратегии. Поэтому успешное использование стратегии невозможно без обратной связи.

6. Для отбора проектов применяются и стратегии и ориентиры. Ориентир представляет собой цель, которую стремится достичь фирма, а стратегия – средство для достижения цели. Ориентиры – это более высокий уровень принятия решений. Стратегия, оправданная при одном наборе ориентиров, не будет таковой, если ориентиры организации изменятся.

7. Стратегия и ориентиры взаимозаменяемы как в отдельные моменты, так и на различных уровнях организации. Некоторые параметры эффективности (например, доля рынка) в один момент могут служить фирме ориентирами, а в другой – станут ее стратегией. А поскольку ориентиры и стратегии вырабатываются внутри организации, возникает типичная иерархия: то, что на верхних уровнях управления является элементами стратегии, на нижних превращается в ориентиры.

Уточнив понятие «стратегия предприятия» остановимся на роли стратегии в деятельности предприятия. Выделяют следующие грани этой роли.

1. «Стратегия как образец» – это реализованная стратегия, которая была осмыслена и определенным образом оформлена по истечению некоторого времени после ее реализации. Результатом этих действий является некий образец

стратегии, используемый в дальнейшем для формирования других стратегий, учитывающих изменившиеся условия.

Ряд таких стратегических образцов на примере товарно-рыночной стратегии широко известен из истории наиболее успешных фирм, начиная от образца, отражающего философию «любой цвет (автомобиля) подходит, лишь бы он был черным» до образца, отражающего повышенное внимание к реакциям рынка: улучшенное качество, дифференцирование и ценовая конкурентоспособность; потребность в инновации и быстром изменении.

2. «Стратегия как власть». Стратегия предприятия рассматривается как результат политического процесса взаимодействий всех заинтересованных лиц, дающий чрезвычайные полномочия тем, кто призван реализовывать стратегию.

3. «Стратегия как конкурентная позиция предприятия». Одна из основных целей предприятия состоит в том, чтобы занять привлекательную позицию в непосредственном окружении – позицию, обеспечивающую приток капитальных, человеческих и других ресурсов и облегчающую «отток» (реализацию) изделий и услуг заказчикам и другим клиентам.

4. «Стратегия как системы мотивации и контроля персонала» – квинтэссенция особенностей перспективной системы мотивирования персонала, где акцент делается на динамике этих систем по мере успехов или провалов в деятельности предприятия.

5. «Стратегия как реакция на внешние вызовы». В современный период быстрых и частых неожиданных изменений необходима организационно-функциональная подсистема в составе предприятия, которая занимается поиском, фиксацией и осмыслением стратегических проблем предприятия по мере их появления и развития. С этой точки зрения стратегия предстает как один из внутрифирменных механизмов, непрерывно обеспечивающих подходящие ответы на новые стратегические проблемы и «вызовы».

Таким образом, стратегия предприятия – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации к окружающей среде, приводящее организацию к ее целям.

## **1.2. Состав и назначение элементов стратегии предприятия**

В деловой жизни под стратегией организации понимается общая концепция того, как достигаются цели организации, решаются стоящие перед ней проблемы и распределяются необходимые для этого ограниченные ресурсы. Такая концепция включает в себя несколько элементов:

- система целей, включающая миссию, общеорганизационные и специфические цели;
- политика, или совокупность конкретных правил организационных действий, направленных на достижение поставленных целей.

Обычно стратегия разрабатывается на несколько лет вперед, конкретизи-



руется в различного рода проектах, программах, практических действиях и реализуется в процессе их выполнения.

Определяющими элементами стратегии являются решения о размещении ресурсов, адаптация к внешней среде, внутренняя координация, создание длительных конкурентных преимуществ.

Размещение ресурсов – это процесс распределения ограниченных организационных ресурсов (таких как фонды, технологический и управленческий опыт), а также выбор товаров и рынков, предлагающих наилучшие возможности для инвестирования.

Адаптация к внешней среде охватывает все действия стратегического характера, которые должны обеспечить эффективное приспособление стратегии организации к окружающим условиям с учетом как возможностей, так и опасностей. Залог успеха связан с разработкой такой стратегии менеджмента, при которой действия и внутренняя структура организации оптимально соответствуют внешним условиям. Даже такие великие компании современности, как General Motors, IBM, PanAm вынуждены вести борьбу за выживание из-за неспособности руководства приспособляться к происходящим изменениям; эти компании опережены конкурентами, сумевшими в большей степени адаптироваться к переменам в окружающей среде.

Внутренняя координация является неотъемлемой частью стратегии и включает координацию стратегической деятельности организации с целью обеспечения эффективности внутренних операций.

Основой успеха в бизнес-деятельности является создание устойчивого конкурентного преимущества, которое определяется способностью организации предложить товар или услугу, превосходящие по воспринимаемой потребителями ценности товар или услугу конкурентов.

### **1.3. Методология формирования стратегии предприятия**

Стратегия является важным инструментом управления развитием предприятия, методология формирования которой основывается как на классических подходах к процессу выбора альтернатив, известных в теории принятия управленческих решений, так и на современных методах стратегического анализа, опирающихся на концепцию конкурентных преимуществ, определение стратегической зоны хозяйствования и стратегического потенциала предприятия.

Методология формирования стратегии включает концептуальные схемы различных методов формирования стратегии организации, впервые проанализированные Минцбергом Г., Альстрэндом Б., Лэмпелом Д. Различные школы стратегий: дизайна, планирования, позиционирования, предпринимательства, когнитивная, обучения, власти, культуры, внешней среды, конфигурации подразделяются на три группы:

- 1) предписывающие (прескриптивные);
- 2) дескриптивные;

### 3) школы конфигурации (рис. 1).



Рис. 1. Подходы к описанию процессов формирования стратегий предприятия

Существенные различия между школами и подходами к формированию стратегий предприятия начинаются с разного понимания содержания самой стратегии и процесса ее формирования. Таким образом, ни одна из школ не придерживается системного подхода к формированию стратегии предприятия в полном объеме.

## 1.4. Модель разработки, выбора и реализации стратегии предприятия

Основываясь на унифицированной точке зрения, стратегия становится фундаментальной основой, с помощью которой организация может отстоять свою жизнеспособность.

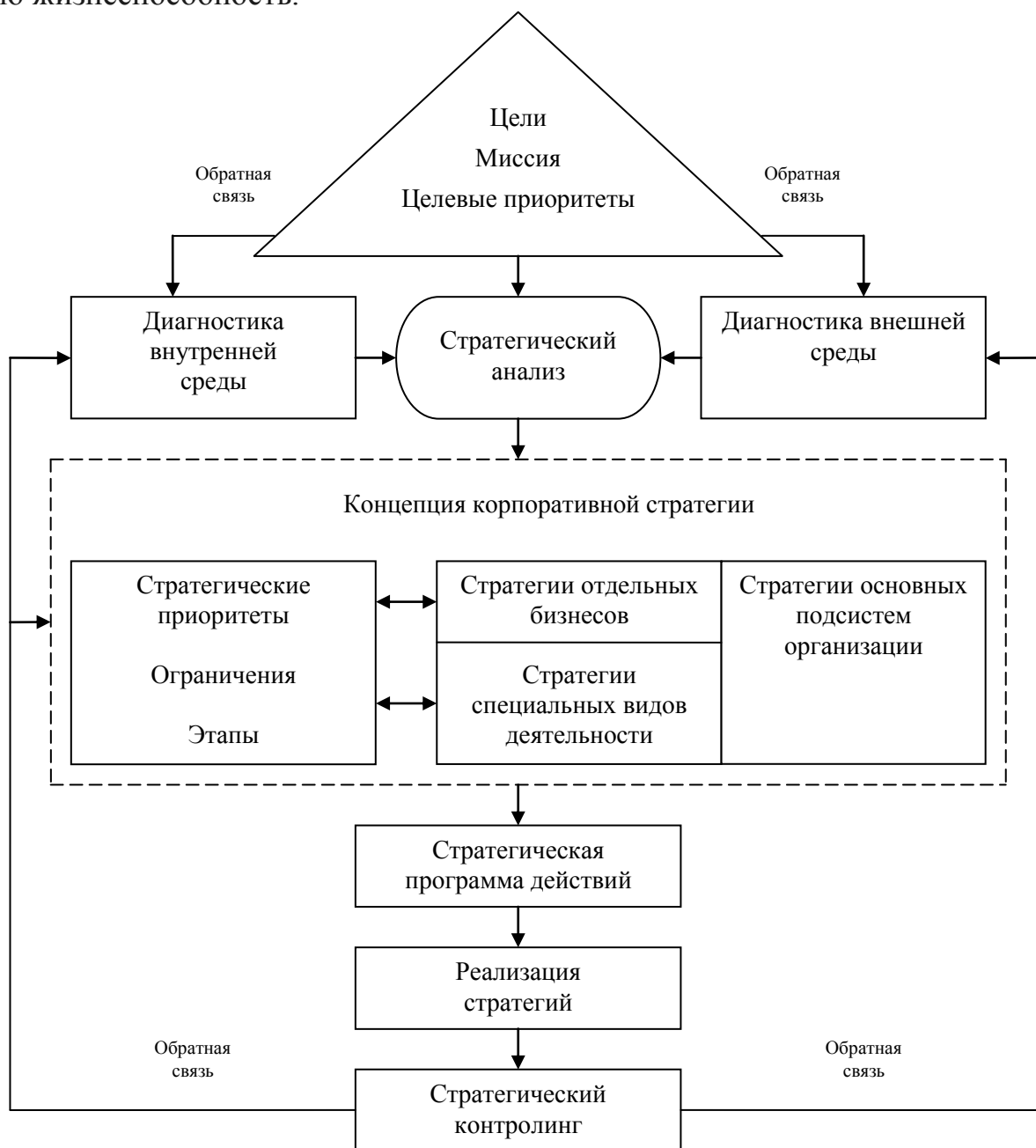


Рис. 2. Модель разработки, выбора и реализации стратегии предприятия

Процесс разработки и реализации стратегии включает следующие этапы: анализ внешней среды; внутренняя диагностика (оценка сильных и слабых сторон) организации; определение миссии и целей; разработка, оценка и выбор альтернативных стратегий по конкретным подсистемам организации; разработ-

ка и развернутое определение корпоративной стратегии как программы конкретных действий; реализация стратегии; оценка результатов и обратная связь.

### 1.5. Уровни стратегии предприятия

Стратегия в организации разрабатывается и реализуется на всех уровнях управления.

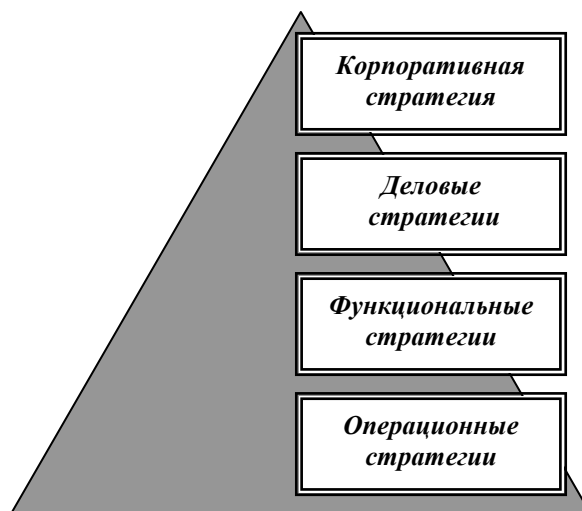


Рис. 3. Стратегическая пирамида

Первый уровень – корпоративный – присутствует в компаниях, действующих в нескольких сферах бизнеса.

Корпоративная (портфельная) стратегия – это стратегия, которая описывает общее направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой деятельности. Она показывает, как управлять различными видами бизнеса, чтобы сбалансировать портфель товаров и услуг.

Стратегические решения этого уровня наиболее сложны, так как касаются предприятия в целом. Здесь принимаются вопросы о слиянии, приобретении или выходе из того или иного бизнеса. Именно на этом уровне определяется и согласовывается продуктовая стратегия предприятия.

Одной из целей корпоративной стратегии является выбор хозяйственных подразделений фирмы, 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 корпорации;
- решения о слиянии, приобретении, вхождении в ФПГ или другие интеграционные структуры;
- единую стратегическую ориентацию подразделений.

Второй уровень – сферы бизнеса – уровень первых руководителей недиверсифицированных организаций, или совершенно независимых, отвечающих

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

Третий – функциональный – уровень руководителей функциональных сфер (финансов, маркетинга, НИОКР, производства, управления персоналом и т.д.). Функциональные стратегии – стратегии, которые разрабатываются функциональными отделами и службами предприятия на основе корпоративной и деловой стратегии. Это производственная стратегия, стратегия маркетинга, финансовая стратегия, стратегия НИОКР и персонала.

Целью функциональной стратегии является распределение ресурсов отдела, поиск эффективного поведения функционального подразделения в рамках общей стратегии. Так, к примеру, функциональная стратегия в сфере производства может концентрироваться на выработке продукции без брака, снижение сырьевых потерь или сокращении частоты переналадки оборудования на различные ассортиментные единицы продукции. Стратегия отдела маркетинга может концентрироваться на разработке путей увеличения объема продаж продукции предприятия по сравнению с предыдущим годом.

Четвертый – линейный – уровень руководителей подразделений организации или ее географически удаленных частей, например, представительств, филиалов. Операционные стратегии определяют, как управлять ключевыми организационными звеньями (заводами, отделами продаж), а также как обеспечить выполнение стратегически важных оперативных задач (покупка материалов, ремонт, рекламные кампании и т.д.).

Стратегии предприятий должны быть построены по иерархическому принципу. При этом уровни стратегий, комплексность, их интеграция очень различны в зависимости от типа и размера предприятия. Так, простая организация может иметь одну стратегию, а сложная – несколько на различных уровнях действия.

## **1.6. Классификация стратегий развития предприятия**

Деятельность современных предприятий различается как сферами деятельности, так и целями, которых предприятие стремится достичь с располагаемыми ресурсами, используемыми технологиями, уровнем менеджмента. Поэтому классификационные признаки, на основании которых стратегии предприятий могут быть разбиты на классы, также достаточно разнообразны.

По видам стратегию подразделяют на стратегию контроля над затратами, стратегию дифференциации, стратегию фокусирования.

По поставленным перед предприятием задачам и целям стратегии можно разбить на группы прорыва, эволюционного развития и выживания.

По степени информационного доступа различают открытые и закрытые стратегии.

Типология стратегий предприятия в зависимости от уровня принятия решений представлена на рис. 4.



Рис. 4. Типология стратегий предприятия в зависимости от уровня принятия решений

Обычно предприятия используют стратегию на трех уровнях: общая стратегия, деловая стратегия, тактика (набор программ действий, подготовленных для выполнения деловой стратегии). Высшими уровнями стратегии являются общая (использование всех видов ресурсов для достижения целей предприятия) и деловая (план распределения ресурсов и системы мер для осуществления одной из целей предприятия)– вместе они образуют комплексную стратегию.

Наиболее распространенные стратегии предприятия называются базисными или эталонными. Они отражают 4 различные подхода к росту предприятия:

1) стратегии концентрированного роста – предприятие стремится улучшить свой продукт и начать производство нового, не меняя при этом отрасли;

2) стратегии интегрированного роста, предполагающие расширение предприятия путем добавления новых структур;

3) стратегии диверсифицированного роста используются в том случае, если предприятие не может дальше развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли.

4) стратегии сокращения применяется в тех случаях, когда выживание предприятия находится под угрозой.

Все предприятия функционируют в условиях конкуренции и стремятся обеспечить превосходство над другими предприятиями, для чего применяются конкурентные стратегии. Наиболее известными конкурентными стратегиями являются:

1) стратегия лидерства на основе низких издержек – основана на стремлении стать поставщиком самых дешевых товаров и услуг, привлекательных для широкого круга потребителей;

2) стратегия диверсификации – направлена на то, чтобы поставить на рынок товары или услуги, по своим качествам более привлекательные в глазах потребителей, чем конкурирующая продукция;

3) стратегии фокусирования на издержках;

4) стратегия фокусирования на дифференциации.

Согласно типологии стратегии, основанной на модели «продукт - рынок» Ансоффа выделяют 4 широкие альтернативы:

1) проникновение на рынок – увеличение рыночной доли на старых рынках с помощью существующей продукции;

2) освоение рынка – внедрение на новые рынки и новые сегменты рынка с помощью существующей продукции;

3) разработка продукта – разработка новой продукции для обслуживания старых рынков;

4) диверсификация – разработка новых продуктов для обслуживания новых рынков.

## **2. ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ СОЗДАНИЯ СТРАТЕГИИ**

### **2.1. Разработка миссии предприятия**

Одной из задач высшего руководства и важнейшая часть стратегического управления является установление миссии и целей, а также выработка стратегии поведения, обеспечивающей выполнение миссии и достижений предприятием своих целей.

Роль миссии предприятия состоит в том, что она устанавливает связь, ориентирует в едином направлении интересы и ожидания тех людей, которые воспринимают предприятие изнутри и извне. Миссия

позволяет сориентировать интересы «внутренних» по отношению к предприятию людей интересам «внешних» людей. Определяя то, для чего создана и существует организация, миссия придает действиям людей осмысленность и целенаправленность, позволяющие им лучше видеть и осознавать не только что они должны делать, но и для чего они осуществляют свои действия.

Существует широкое и узкое понимание миссии.

В широком понимании миссия – это философия и предназначение, смысл существования предприятия, определяющая ценности, убеждения и принципы, в соответствии с которыми предприятие намеревается осуществлять свою деятельность.

В узком понимании миссия – это сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует предприятие, т.е. миссия понимается как утверждение, раскрывающее смысл существования предприятия, в котором проявляется отличие данного предприятия от ему подобных.

Основными группами людей, чьи интересы оказывают влияние на деятельность предприятия, и должны быть учтены при разработке миссии, являются:

– собственники предприятия, создающие, приводящие в действие и развивающие предприятие для того, чтобы за счет результатов деятельности решать свои жизненные проблемы;

– сотрудники предприятия, своим трудом непосредственно обеспечивающие деятельность предприятия, получающие за свой труд компенсацию и решающие с помощью этой компенсации свои жизненные проблемы;

– покупатели продукта предприятия, отдающие ей свои ресурсы (чаще всего деньги) в обмен на продукт, предлагаемый им предприятием, и удовлетворяющие с помощью этого продукта свои потребности;

– деловые партнеры предприятия, оказывающие коммерческие и некоммерческие услуги и получающие оплату своих услуг или же аналогичные услуги со стороны предприятия;

– местное сообщество, находящееся с предприятием во взаимодействии, имеющем многогранное содержание, связанном в первую очередь с формированием социальной и экологической сред обитания организации;

– общество в целом, в первую очередь в лице государственных институтов, взаимодействующее с предприятием в политической, правовой, экономической и других сферах макроокружения, получающее от предприятия часть создаваемого им богатства для обеспечения общественного благополучия и развития, плодами которой наряду с другими членами общества пользуется и организация.

Миссия предприятия должна быть сформулирована таким образом, чтобы в ней обязательно находило проявление сочетание интересов этих групп людей.

Миссия должна вырабатываться с учетом следующих пяти факторов:

– история предприятия, в процессе которой вырабатывалась философия, формировался его профиль и стиль деятельности, место на рынке и т.п.;

– существующий стиль поведения и способ действия собственников и управленческого персонала;

– состояние «среды обитания» предприятия;



– ресурсы, которые предприятие может привести в действие для достижения своих целей;

– отличительные особенности, которыми обладает предприятие.

Цели формулирования миссии предприятия:

1) миссия дает субъектам внешней среды общее представление том, что представляет собой предприятие, к чему оно стремится, какие средства готово использовать в своей деятельности, какова его философия и т.п.;

2) миссия способствует единению внутри организации и созданию корпоративного духа;

3) миссия создает возможность для более действенного управления организацией.

Хорошо сформулированная миссия проясняет то, чем является предприятие и каким оно стремится быть, а также показывает отличие предприятия от других ему подобных.

## 2.2. Установление целей предприятия

Конкретное конечное состояние, к которому в каждый момент времени стремится организация, фиксируется в виде ее целей. Цели – это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.

Цели являются исходной точкой планирования деятельности, цели лежат в основе построения организационных отношений, на целях базируется система мотивирования, используемая в организации, наконец, цели являются точкой отсчета в процессе контроля и оценки результатов труда отдельных работников, подразделений и организации в целом.

Основные требования, учитываемые при разработке целей предприятия, представлены на рис. 5.



Рис. 5. Требования к целям предприятия

Существует четыре сферы, в которых организации устанавливают свои цели:

1) доходы предприятия (прибыльность, положение на рынке, финансовые ресурсы, мощности предприятия, производительность, разработка, производство продукта и обновление технологии);

2) работа с клиентами (работа с покупателями: скорость обслуживания клиентов, число жалоб со стороны покупателей и т.д.);

3) потребности и благосостояние сотрудников (изменение в организации и управлении; человеческие ресурсы);

4) социальная ответственность (оказание помощи обществу: объем благотворительности, сроки проведения благотворительных акций и т.д.).

В любой крупной организации, имеющей несколько различных структурных подразделений и несколько уровней управления, складывается иерархия целей, представляющая собой декомпозицию целей более высокого уровня в цели более низкого уровня. Специфика иерархического построения целей в организации обусловлена тем, что:

– цели более высокого уровня всегда носят более широкий характер и имеют более долгосрочный временной интервал достижения;

– цели более низкого уровня выступают своего рода средствами для достижения целей более высокого уровня.

Иерархия целей играет очень важную роль, так как она устанавливает «связность» организации и обеспечивает ориентацию деятельности всех подразделений на достижение целей верхнего уровня. Если иерархия целей построена правильно, то каждое подразделение, достигая своих целей, вносит необходимый вклад в достижение целей организации в целом.

Фазы установления целей: на первой стадии происходит осмысление результатов анализа среды, на второй — выработка соответствующей миссии и, наконец, на третьей стадии непосредственно вырабатываются цели организации.

### **3. РОЛЬ СТРАТЕГИИ В ПРИНЯТИИ ОПТИМАЛЬНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

#### **3.1. Характеристика среды принятия стратегических решений**

Ускорение изменений в окружающей среде, появление новых запросов и изменение позиции потребителей, ужесточение конкуренции, информатизация бизнеса, развитие технологий, изменение роли человеческих ресурсов – все эти факторы приводят к резкому возрастанию значения стратегического управления.

Объект управления в стратегическом менеджменте – пять взаимосвязанных управленческих процессов:

- определение миссии и целей;
- анализ среды;
- выбор стратегии;
- реализация стратегии;
- оценка и контроль реализации стратегии.

Особенность объекта управления – в его сложности, вероятностном характере состояния объекта в будущем, огромных усилиях, больших затратах времени и ресурсов для того, чтобы в организации начал осуществляться процесс стратегического управления.

Субъект управления, т.е. лица, принимающие решения, – высшее руководство предприятия, сотрудники подразделения, занимающегося стратегическим управлением. Особенность субъектов стратегического управления – их высокий профессионализм, который проявляется не только в знании и умении применять методы научного управления, прогноза, но и в гибкости, способности быстрой адаптации к изменениям, новаторстве, творческом подходе к делу.

К факторам, влияющим на принятие стратегических решений, можно отнести следующие:

- специализация (сфера деятельности) предприятия;
- организационно-правовая форма предприятия;
- политико-правовая среда;
- экономическая ситуация, в том числе конкуренция;
- уровень развития технологий;
- состояние рынка рабочей силы;
- отношения с поставщиками, потребителями и другими контрагентами;
- сильные и слабые стороны организации;
- организационная структура предприятия;
- организационная культура предприятия;
- уровень профессионализма высшего звена управления и др.

### **3.2. Стратегические решения и их особенности**

В рамках перечисленных выше процессов стратегического управления менеджерами высшего звена принимаются решения в области:

- определения миссии и целей организации;
- выбора, реализации, контроля реализации стратегии предприятия;
- выбора, реализации, контроля реализации стратегии продукта;
- выбора, реализации, контроля реализации стратегии использования потенциала человеческих ресурсов.

Особенности стратегических решений:

- высокая степень неопределенности и риска;
- необходимость определения доверительного интервала;
- определяющая роль всей дальнейшей деятельности предприятия;
- оригинальность, уникальность процедур;
- активизация участия всех работников для реализации задач и поиска наилучших путей достижения целей организации;
- значительные затраты времени и ресурсов для принятия и реализации стратегических решений;
- принятие решений на высшем уровне управления;

- сложность автоматизации процесса принятия стратегических решений;
- исключительная значимость участия служб маркетинга, связей с общественностью и др., требующих существенных дополнительных затрат;
- наличие альтернативных путей функционирования предприятия и механизмов принципиальной корректировки стратегии;
- необходимость создания организационной культуры, позволяющей реализовать стратегию, а также систем мотивации и организации труда.

В табл.1 представлены характерные для каждого функционального блока стратегические решения.

Таблица 1

Типовые стратегические решения

| Функциональный блок                                                                     | Стратегические решения                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Определение миссии и целей предприятия                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- формулирование миссии в определенном утверждении;</li> <li>- определение степени отражения интересов собственников, сотрудников, покупателей, партнеров в миссии предприятия;</li> <li>- определение целей предприятия</li> </ul>                                                                                                                                                                                               |
| Выбор, реализация, контроль реализации стратегии предприятия                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- определение бизнеса, который необходимо прекратить;</li> <li>- определение бизнеса, который необходимо продолжить;</li> <li>- определение бизнеса, в который нужно перейти;</li> <li>- оценка и выбор стратегии;</li> <li>- эффективное использование имеющихся у предприятия ресурсов;</li> <li>- выбор организационной структуры;</li> <li>- проведение изменений;</li> <li>- пересмотр плана выполнения стратегии</li> </ul> |
| Выбор, реализация, контроль реализации стратегии продукта                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- определение портфеля продукции предприятия;</li> <li>- выбор конкурентной позиции;</li> <li>включение маркетинга в стратегическое управление;</li> <li>- выбор средства реализации стратегии</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                         |
| Выбор, реализация, контроль реализации стратегии использования человеческого потенциала | <ul style="list-style-type: none"> <li>- назначение менеджеров высшего звена;</li> <li>- разработка кадровой политики предприятия;</li> <li>- формирование «корпоративного духа», «корпоративного потенциала»;</li> <li>- разработка стратегии мотивации персонала</li> </ul>                                                                                                                                                                                            |

### 3.3. Методы принятия стратегических решений

Стратегические решения определяют общее направление развития предприятия и его главные цели. Они закладывают концептуальную основу для принятия управленческих решений во всех сферах деятельности предприятия.

В табл. 2 представлены некоторые методы принятия стратегических решений, используемые при реализации базовых процессов.

Таблица 2

## Методы принятия стратегических решений

| Процесс                                | Методы принятия стратегических решений                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Анализ среды                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- PEST-анализ;</li> <li>- метод анализа сильных и слабых сторон предприятия;</li> <li>- SWOT-анализ;</li> <li>- метод построения матрицы возможностей;</li> <li>- метод построения матрицы угроз;</li> <li>- составление профиля среды</li> </ul> |
| Определение миссии и целей предприятия | <ul style="list-style-type: none"> <li>- метод дерева решений, дерева целей;</li> <li>- программно-целевой метод;</li> <li>- экспертные методы;</li> <li>- методы прогнозирования</li> </ul>                                                                                             |

### Продолжение таблицы 2

|                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Выбор стратегии                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- методы многокритериальной оценки альтернатив;</li> <li>- экспертные методы;</li> <li>- методы прогнозирования;</li> <li>- построение и анализ матриц портфеля бизнесов (стратегических единиц бизнеса);</li> <li>- использование матрицы Томпсона и Стрикленда;</li> <li>- методы принятия решений в условиях неопределенности и риска</li> </ul> |
| Реализация стратегии                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- совокупность методов управления в области организации производства, маркетинга, финансовой деятельности</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                |
| Контроль и оценка результатов реализации стратегии | <ul style="list-style-type: none"> <li>- использование матрицы «изменение – сопротивление»;</li> <li>- методы анализа управленческих решений;</li> <li>- методы причинно-следственного анализа</li> </ul>                                                                                                                                                                                  |

Данный перечень методов не является полным. В зависимости от возможностей предприятия и способностей его сотрудников могут использоваться и другие методы принятия стратегических решений.

## 4. ПОЛИТИКА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ С ВНЕШНЕЙ СРЕДОЙ

### 4.1. Основные составляющие и типы внешней среды

Любая организация функционирует во внешней среде.

Внешняя среда – это те организации, люди, которые связаны с данным предприятием в силу выполняемых им целей и задач: поставщики, потребители, акционеры, кредиторы, конкуренты, профсоюзы, торговые организации, общества потребителей, правительственные органы, а также социальные факторы и условия, которые, не оказывая прямого воздействия на оперативную деятельность организации, определяют стратегически важные решения (экономические, политические, правовые, социально-культурные, технологические, экологические, физико-географические факторы).

Эти взаимосвязанные факторы оказывают влияние на функционирование организации, на ее производственную, коммерческую, финансовую деятель-

ность. Внешняя среда и организация не просто сосуществуют, они взаимодействуют самым активным образом и взаимопроникают.

Факторы внешней среды подразделяются на 2 основные группы: косвенного (общее окружение организации или макросреда) и прямого (непосредственное деловое окружение организации) воздействия (рис. 6).



Рис. 6. Факторы внешней среды организации

Выделяют следующие основные типы внешней среды:

1. Изменяющаяся среда, которая характеризуется быстрыми переменами. Это могут быть технические инновации, экономические перемены (например, изменения уровня инфляции), изменения законодательства, новшества в политике конкурентов и т.д. Такая нестабильная среда, создающая большие трудности для управления, присуща российскому рынку.

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

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

4. Технически сложная среда. В такой среде развивается электроника, вычислительная техника, телекоммуникации, которые требуют слож-

ной информации и высококвалифицированного обслуживающего персонала. Стратегическое управление предприятиями в технически сложной среде должно быть ориентировано на инновации, т.к. изделия в этом случае быстро устаревают.

#### **4.2. Оценка условий макросреды и прогноз ее влияния на реализацию стратегии предприятия**

К макроокружению относятся состояние экономики, правовое регулирование, политические процессы, природная среда и ресурсы, социальная и культурная составляющая и т.д.

Изучение экономической компоненты макроокружения позволяет понять то, как формируются и распределяются ресурсы. Изучение экономики предполагает анализ ряда показателей: величины валового национального продукта, темпов инфляции, уровня безработицы, процентной ставки, производительности труда, норм налогообложения, платежного баланса, норм накопления и т.п. Анализ экономики должен быть направлен на комплексную оценку ее состояния. В первую очередь, это фиксация уровня риска, степень напряженности конкуренции и уровень деловой привлекательности.

Анализ правового регулирования, предполагающий изучение законов и других нормативных актов, устанавливающих правовые нормы и рамки отношений, дает организации возможность определить для себя допустимые границы действий во взаимоотношениях с другими субъектами права и приемлемые методы отстаивания своих интересов.

Политическая составляющая макроокружения должна изучаться для того, чтобы выяснить, какие программы пытаются провести в жизнь различные партийные структуры, какие группы лоббирования существуют в органах государственной власти, как правительство относится к различным отраслям экономики и регионам страны, какие изменения в законодательстве и правовом регулировании возможны в результате принятия новых законов и новых норм, регулирующих экономические процессы.

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

существенным изменениям в окружении организации. Поэтому организация должна серьезно отслеживать возможные социальные изменения.

Анализ технологической компоненты позволяет своевременно увидеть те возможности, которые развитие науки и техники открывает для производства новой продукции, для усовершенствования производимой продукции и для модернизации технологии изготовления и сбыта продукции.

Для анализа макроокружения целесообразно пользоваться методикой PEST-анализа. PEST-анализ – это инструмент, предназначенный для выявления политических и правовых (Policy), экономических (Economy), социальных (Society), технологических и технологических (Technology) и экологических (Ecology) аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию компании. Анализ каждой из пяти указанных компонент должен быть достаточно системным, так как все эти компоненты тесным и сложным образом взаимосвязаны.

Количественная (интегральная) оценка, получаемая путем сложения силы воздействия по каждому показателю, позволяет сделать вывод о степени влияния косвенной среда на деятельность предприятия.

### 4.3. Влияние микросреды на выбор стратегии предприятия

К непосредственному окружению относятся потребители, поставщики, непосредственные конкуренты, рынок сбыта и рынок труда и т.д.;

Структурный анализ отраслей М.Портер рекомендует проводить на основе анализа пяти сил, определяющих конкуренцию (рис. 7).

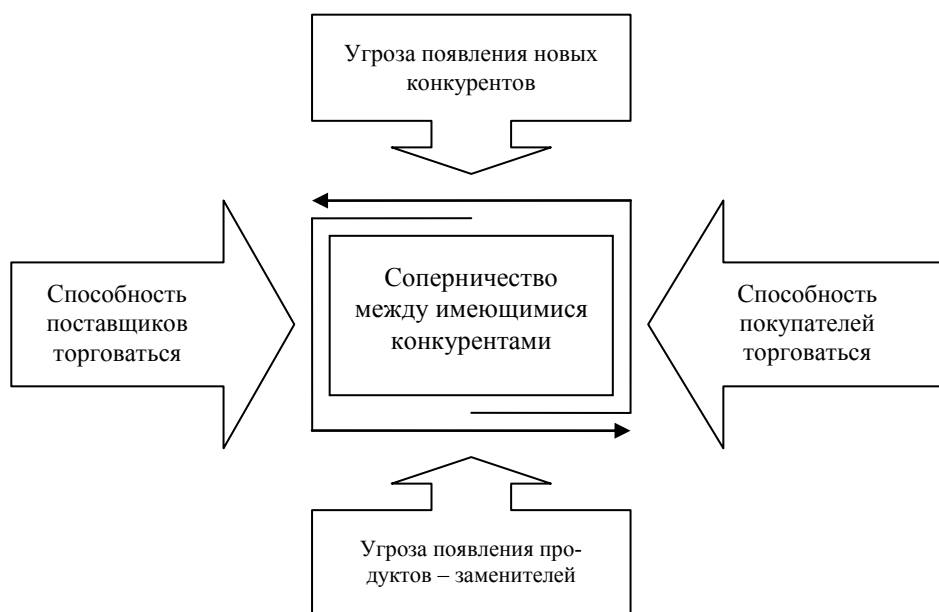


Рис. 7. Пять сил, определяющих конкуренцию в бизнесе

Значение каждой из них меняется от отрасли к отрасли и предопределяет, в конечном счете, прибыльность отраслей. В тех отраслях, где действия этих сил складываются благоприятно, многочисленные конкуренты могут получать высокие прибыли от вложенного капитала. В тех же отраслях, где одна или не-



сколько сил действуют неблагоприятно, очень немногим фирмам удастся долгое время сохранять высокие прибыли, поскольку фирмы должны осуществлять дополнительные затраты на рекламу, повышение качества продукции с целью повысить свою конкурентоспособность.

Пять сил конкуренции определяют прибыльность отрасли, потому что они влияют на цены, которые могут диктовать фирмы, на расходы, которые им приходится нести, и на размеры капиталовложений, необходимые для того, чтобы конкурировать в этой отрасли.

Угроза появления новых конкурентов снижает общий потенциал прибыльности в отрасли, потому что они привносят в отрасль новые производственные мощности и стремятся заполучить долю рынка сбыта, тем самым, снижая позиционную прибыль.

Мощные покупатели или поставщики, торгуясь, извлекают выгоду и снижают прибыль фирмы.

Ожесточенная конкуренция в отрасли снижает прибыльность, поскольку для того, чтобы сохранить конкурентоспособность, приходится платить (расходы на рекламу, организацию сбыта, НИОКР), или же прибыль «утекает» к покупателю за счет снижения цен.

Наличие товаров-заменителей ограничивает цену, которые могут запросить фирмы, конкурирующие в этой отрасли; более высокие цены побудят покупателей обратиться к заменителю и снизят объем производства в отрасли.

Значение каждой из пяти сил определяется структурой отрасли, т.е. ее основными техническими и экономическими характеристиками. Например, воздействие покупателя – это отражение вопросов: «Сколько у фирмы конкурентов и покупателей?», «Какая часть объема сбыта приходится на одного покупателя?», «Является ли цена товара значительной частью расходов покупателя (это делает товар чувствительным к цене)?». Угроза появления новых конкурентов зависит от того, насколько трудно новому конкуренту «внедриться» в отрасль (это определяется такими показателями, как верность покупателей какой-либо марке, масштаб экономики и необходимость подключаться к сети посредников). При этом следует помнить, что параметры каждой отрасли изменяются.

Количественная (интегральная) оценка, получаемая путем сложения силы воздействия по каждому показателю, позволяет сделать вывод о степени влияния среды прямого воздействия на деятельность предприятия.

#### **4.4. Методы реагирования предприятия на изменения внешней среды**

В практической деятельности используются различные методы реагирования на изменения факторов внешней среды. Наиболее распространенными среди них являются следующие подходы:

1) «борьба согнем», или реактивный стиль управления. Этот подход, предполагающий принятие управленческих мер после свершения изменений, по-прежнему распространен на многих российских предприятиях;

2) расширение сфер деятельности, или диверсификация производства и капитала как средство возможного уменьшения коммерческого риска при изменении факторов внешней среды;

3) совершенствование организационной структуры управления для повышения его гибкости. В этом случае предприятие может создавать центры прибыли, стратегические единицы бизнеса и другие гибкие структуры, ориентированные на достижение конечных результатов;

4) стратегическое управление.

В любом случае предприятие должно организовать сбор стратегической информации о внешней среде, который чаще всего построен на неформальной и индивидуальной основе. Источниками такой информации могут быть специальные органы (торгово-промышленная палата, общество потребителей, государственные и муниципальные органы), поставщики и посредники, покупатели, обслуживающие организации (банки, рекламные, аудиторские фирмы). Важным источником информации о внешней среде являются сами специалисты и работники предприятия.

В фирме Procter & Gamble, например, управляющие отдельными товарными марками вместе с руководителями отдела продаж и исследования рынка составляют отчеты о конкурентной активности по каждой категории продуктов. Аналогично сотрудники отдела снабжения составляют отчеты, касающиеся нововведений в отраслях поставщиков. Эти и другие отчеты обобщаются и передаются высшему руководству для использования в процессе принятия стратегических решений.

В компании Lufthansa практикуется ежемесячное заполнение всеми подразделениями специальной формы, в которой фиксируются замеченные сотрудниками факты, явления и тенденции внешней среды, которые, по их мнению, могут оказать влияние на деятельность компании. Такие формы, заполненные в разных регионах, в которых работает Lufthansa, стекаются в центральный офис, где на основе их анализа разрабатываются стратегические решения.

В отечественной практике системы мониторинга и анализа информации о внешней среде наиболее развиты в финансовых структурах – этим активно занимаются коммерческие банки, инвестиционно-финансовые и страховые компании. На российских промышленных предприятиях такая деятельность должна входить в обязанности службы маркетинга, но малочисленность таких служб (как правило, менее 1 % от общей численности персонала предприятия), ограниченность их бюджета, а главное – слабое влияние на управленческие решения не позволяют пока в должной мере организовать мониторинг внешней среды. По-прежнему основной формой такого анализа остается неформализованный обмен мнениями специалистов предприятия в ходе совещаний, планерок и т. д. Хотя, безусловно, определенные сдвиги в этом направлении имеются.

Так, службы маркетинга некоторых предприятий разработали специальную форму, которая выдается каждому специалисту, выезжающему в командировку. По итогам поездки сотрудники отражают в этой форме возможности расширения сбыта продукции предприятия, указывая причины, которые сдерживают этот процесс, а также сообщают информацию о конкурентах.

## 5. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

### 5.1. Цели, принципы и методы управленческого анализа

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

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

Конечной целью управленческого анализа является предоставление информации менеджерам и другим заинтересованным лицам для принятия адекватных стратегических решений, выбора стратегии, которая в наибольшей степени соответствует будущему предприятия.

Оценка эффективности деятельности предприятий проводится по следующим общепринятым показателям (табл. 3).

Таблица 3

Базовые показатели оценки эффективности деятельности предприятия

| Показатели                                     | Способ расчета                               |
|------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| 1. Рентабельность продаж                       | Балансовая прибыль/Выручка от реализации     |
| 2. Рентабельность активов                      | Балансовая прибыль/Стоимость активов         |
| 3. Норма прибыли на собственный капитал        | Балансовая прибыль/Собственные средства      |
| 4. Норма чистой прибыли на собственный капитал | Чистая прибыль/Собственные средства          |
| 5. Эффективность труда                         | Выручка от реализации/Численность работающих |

В основе управленческого анализа деятельности предприятия должны лежать следующие общеметодологические принципы:

– системный подход (предприятие рассматривается как сложная система, действующая в среде открытых систем и состоящая из ряда подсистем);

– принцип комплексного анализа всех составляющих подсистем, элементов предприятия;

– динамический принцип и принцип сравнительного анализа: анализ всех показателей в динамике, а также в сравнении с аналогичными показателями конкурирующих фирм;

Управленческий анализ деятельности предприятия осуществляется по уровням принятия управленческих решений и разработки стратегии: корпоративному, конкурентному (деловому, или бизнес-уровню) и функциональному. Управленческие решения этих уровней тесно взаимосвязаны и вместе с тем имеют иерархическую структуру.

Выделяют следующие методы управленческого анализа:

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

## **5.2. Определение стратегических ресурсов предприятия и сфер деятельности. Конкурентные преимущества предприятия**

В основе управленческого анализа лежит анализ текущей деятельности предприятия, а главная проблема связана с тем, как оценить эффективность этой деятельности прежде всего с точки зрения обеспечения будущей долгосрочной прибыли. Как правило, для оценки эффективности используются разные показатели: прибыльность (доходность, рентабельность), уровень риска, доля рынка, стоимость активов, доля новых товаров и т. д.

Ключевым этапом управленческого анализа является определение сильных/слабых сторон предприятия, которые основываются на его ресурсах и стратегически важных сферах деятельности. Во многих случаях это является целью управленческого анализа.

К определению сильных и слабых сторон предприятия может быть использовано несколько подходов:

- 1) внутренний подход – определение на основе анализа опыта предприятия, мнений его специалистов;
- 2) внешний – определение на основе сравнения с конкурентами;
- 3) нормативный – как должно быть (по мнению экспертов, консультантов).

Определение сильных и слабых сторон предприятия следует начинать с определения сильных и слабых сторон отдельных бизнес-единиц, а затем уже сводить их в единое целое, если это возможно и целесообразно.

Американские экономисты У. Кинг (King) и Д. Клиланд (Cleland) приводят в качестве примера такие сильные и слабые стороны крупной компании (табл. 4).

Таблица 4

### Сильные и слабые стороны деятельности многоотраслевой компании

| Основные сильные стороны                                                                                                                                                                                                                                                                             | Основные слабые стороны                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- технический опыт в производстве продукции;</li> <li>- система сбыта в разных странах;</li> <li>- высокая техническая оснащенность;</li> <li>- внутрифирменный экономический механизм;</li> <li>- высокий технический авторитет среди покупателей</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- низкая доля на рынке;</li> <li>- недостаточная стандартизация продукции;</li> <li>- узкий ассортимент изделий;</li> <li>- неразвитая сбытовая сеть;</li> <li>- высокие цены (по мнению покупателей)</li> </ul> |

В результате проведения управленческого анализа и анализа деятельности конкурентов предприятие должно определить свои конкурентные преимущества. Поскольку предприятие в условиях конкурентной внешней среды не в состоянии контролировать достижение жестко установленных конечных результатов, то основной акцент в управлении необходимо перенести на создание и поддержание «индивидуальности» предприятия, т.е. его уникальных конкурентных преимуществ.

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

В отличие от сильных и слабых сторон предприятия, конкурентные преимущества обеспечивают предоставление потребителям такого продукта, который представляет для них известную ценность, и за который они готовы платить деньги.

В основе конкурентных преимуществ могут лежать ресурсы предприятия, которые для целей анализа делятся на осязаемые (физические и финансовые активы) и неосязаемые (репутация, ноу-хау, персонал) ресурсы.

Другим важным источником конкурентных преимуществ любого предприятия, его сильными или слабыми сторонами могут быть отдельные стратегические направления его деятельности. Это производство, сбыт, научные разработки, маркетинг, финансы, управление персоналом и т.д. Так, в настоящее время слабой стороной практически всех российских предприятий является сбыт, а также управление финансами. Вместе с тем сильными сторонами предприятий могут быть:

- монопольное положение (энергетика, железнодорожный транспорт);
- высокоэффективное производство (металлургический комбинат в Новосибирске по производству олова);
- доступность источников сырья (добыча газа).

Для потребителей большее значение имеют известность торговой марки (кондитерские фабрики «Красный Октябрь», «Россия»), выгодное местоположение (предприятия торговли, в частности московский ГУМ), часы работы (круглосуточные магазины, банки), высококвалифицированные кадры (сфера услуг) и т. д. Указанные факторы могут стать конкурентными преимуществами предприятия.

На основе оценки стратегических ресурсов предприятия, его сильных и слабых сторон, можно определить существующей и требуемый в перспективе стратегий потенциал предприятия.

Под стратегическим потенциалом предприятия понимается совокупность имеющихся ресурсов и возможностей (способностей) для разработки и реализации стратегии предприятия. Стратегический потенциал формируют только те ресурсы, которые могут быть изменены в результате реализации стратегических решений.

### 5.3. Подходы к определению структуры управленческого анализа: система McKinsey, «цепочка ценностей» Портера

К проведению управленческого анализа возможны различные подходы. Часто такой анализ проводят по сферам деятельности («цепочка ценностей» Портера, система McKinsey).

Система McKinsey обеспечивает комплексный охват при анализе всех сторон производственной деятельности предприятия – от проектирования до сбыта и сервисного обслуживания продукции (рис. 8).

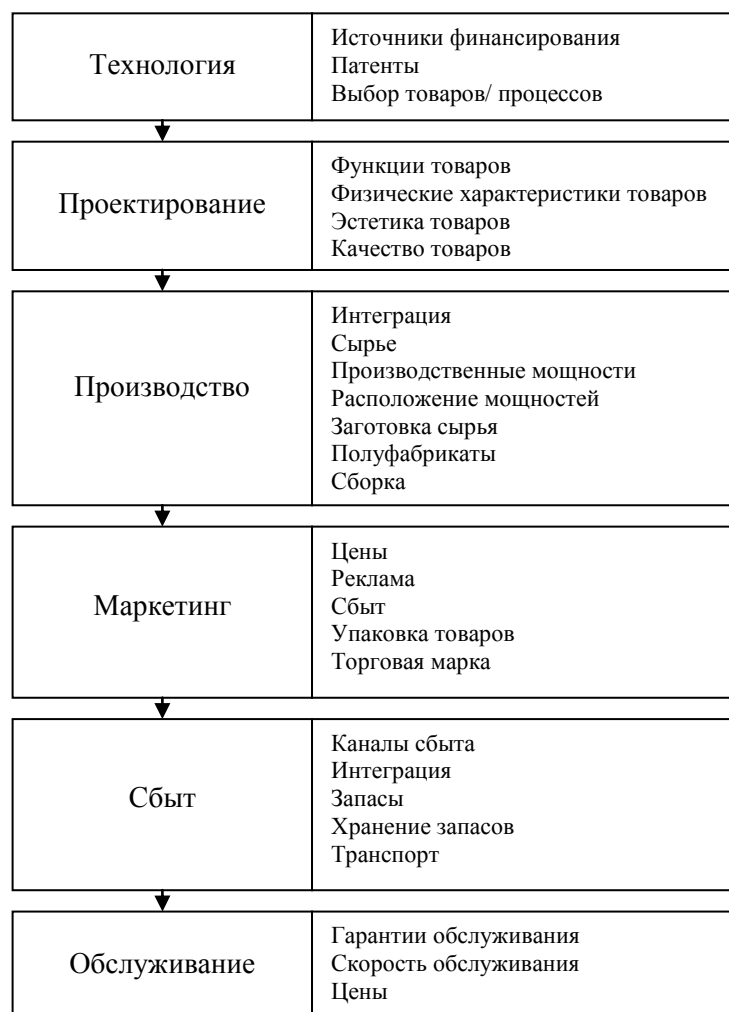


Рис. 8. Система McKinsey

За рамками анализа в системе McKinsey остаются вопросы обеспечения процесса финансовыми и трудовыми ресурсами, а также вопросы организации управления.

Частично избежать указанных ограничений удалось М. Портеру, предложившему воспользоваться для управленческого анализа «цепочкой ценностей» (рис. 9).

|                              |                                                            |              |                                          |                     |                                    |
|------------------------------|------------------------------------------------------------|--------------|------------------------------------------|---------------------|------------------------------------|
| Вспомогательная деятельность | Структуры, планирования, финансы, юридическое обслуживание |              |                                          |                     |                                    |
|                              | Технологическое развитие                                   |              |                                          |                     |                                    |
|                              | Людские ресурсы, управление, развитие                      |              |                                          |                     |                                    |
| Основная деятельность        | Запасы<br>Материалы<br>Персонал                            | Производство | Хранение и<br>распределение<br>продукции | Маркетинг<br>и сбыт | Дилерская<br>поддержка и<br>сервис |

Рис. 9. «Цепочка ценностей» Портера

М. Портер считает, что выявить сильные и слабые стороны деятельности предприятия невозможно, если рассматривать предприятие в целом, поскольку его конкурентные преимущества формируются в ходе многосторонней деятельности: в процессе проектирования, производства, маркетинга, при выполнении вспомогательных функций. В «цепочке ценностей» деятельность предприятия делится на две части:

- 1) первичную деятельность (материально-техническое снабжение, производство, маркетинг и сбыт);
- 2) вторичную (развитие технологий, управление персоналом, управленческая инфраструктура).

Каждый из видов деятельности может способствовать снижению затрат, созданию базы для дифференциации продукции и услуг. Исследуя процесс шаг за шагом, можно определить, где предприятие конкурентоспособно, а где – уязвимо. Однако опасность такого пошагового подхода связана с возможностью так называемой «подмены целей» при анализе, а также с большой степенью вероятности увлечься частными проблемами, упустив стратегические аспекты. Поэтому М. Портер предупреждает, что деятельность предприятия должна рассматриваться не просто как сумма отдельных ее видов. Существенную роль играют возникающие при этом связи. «Подгонка» друг к другу отдельных видов деятельности хотя и связана со значительными затратами, однако является одним из важнейших факторов повышения конкурентоспособности предприятия. Особую роль в этом играют информационные технологии – мощный инструмент улучшения управления при согласовании различных видов деятельности.

## 6. ПОРТФЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ

### 6.1. Цели и основные этапы портфельного анализа

В настоящее время одним из наиболее часто применяемых западными корпорациями инструментов стратегического менеджмента является портфельный анализ.

Портфель предприятия, или корпоративный портфель – это совокупность относительно самостоятельных хозяйственных подразделений (стратегических единиц бизнеса), принадлежащих одному и тому же 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. Предполагается, что портфель компании должен быть сбалансирован, т. е. должно быть обеспечено правильное сочетание подразделений или продуктов, испытывающих потребность в капитале для обеспечения роста, с хозяйственными единицами, располагающими некоторым избытком капитала.

Основным приемом портфельного анализа является построение двухмерных матриц, с помощью которых бизнес-единицы или продукты могут сравниваться друг с другом по таким критериям, как темпы роста продаж, относительная конкурентная позиция, стадия жизненного цикла, доля рынка, привлекательность отрасли.

Портфельный анализ предназначен для решения следующих проблем:

- согласование бизнес-стратегий или стратегий хозяйственных подразделений предприятия;
- распределение кадровых и финансовых ресурсов между хозяйственными подразделениями;
- анализ портфельного баланса;
- установление исполнительных задач;
- проведение реструктуризации предприятия (слияние, поглощение, ликвидация и другие действия по изменению управленческой структуры предприятия, расширению или сокращению бизнеса).

Главными достоинствами портфельного анализа являются возможность логического структурирования и наглядного отражения стратегических проблем предприятия, относительная простота представления результатов, акцент на качественные стороны анализа.

Главный недостаток портфельного анализа заключается в использовании данных о текущем состоянии бизнеса, которые не всегда можно экстраполировать в будущее.

Обычно процесс портфельного анализа идет по одной схеме.

1. Все виды деятельности предприятия (ассортимент продукции) разбиваются на стратегические единицы бизнеса. Задача идентификации или выделения бизнес-единиц достаточно сложна, особенно для крупных корпораций. Считается, что бизнес-единица должна:

- обслуживать рынок, а не работать на другие подразделения предприятия;
- иметь своих потребителей и конкурентов;
- руководство бизнес-единицы должно контролировать ключевые факторы, которые определяют успех на рынке.

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

3. Разрабатывается стратегия каждой бизнес-единицы (бизнес-стратегия), и



бизнес-единицы со схожими стратегиями объединяются в однородные группы.

4. Руководство оценивает бизнес-стратегии всех подразделений предприятия с точки зрения их соответствия корпоративной стратегии, соизмеряя прибыль и ресурсы, потребные каждому подразделению. На основе такого сравнительного анализа возможно принятие решений о корректировке бизнес-стратегий.

Различия методов портфельного анализа состоят в подходах к оценке конкурентных позиций стратегических единиц бизнеса и привлекательности рынка. Наиболее известны подходы, предложенные Бостонской консультационной группой (портфельная матрица БКГ) и консультационной фирмой McKinsey («экран бизнеса»).

## **6.2. Матрица Бостонской консультационной группы**

Появление модели BCG – результат исследовательской работы, проведенной в свое время специалистами Бостонской консультативной группы (Boston Consulting Group). В основе Бостонской матрицы, или матрицы «рост – доля рынка» лежит модель жизненного цикла товара, в соответствии с которой товар в своем развитии проходит 4 стадии:

- 1) выход на рынок (товар – «проблема»);
- 2) рост (товар – «звезда»);
- 3) зрелость (товар – «дойная корова»);
- 4) спад (товар – «собака»).

При этом денежные потоки и прибыль предприятия также меняются: отрицательная прибыль сменяется ее ростом и затем постепенно снижением. Матрица BCG концентрируется на положительных и отрицательных денежных потоках, которые ассоциируются с различными бизнес-единицами предприятия или его продуктами.

### Этапы построения матрицы BCG:

1. Бизнес-единицы предприятия классифицируются по показателям относительной доли рынка (ОДР). Показатель ОДР определяется как доля рынка бизнес-единицы, деленная на долю рынка крупнейшего конкурента (отношение объема продаж исследуемого предприятия в соответствующей бизнес-области к общему объему продаж крупнейшего конкурента).

Например, если бизнес-единице принадлежит 10% рынка, на котором самый крупный конкурент владеет долей 20%, то относительная доля данного бизнеса составит 0,5 (10/20). Показатель ОДР рыночного лидера будет больше единицы, а значение ОДР=2 означает, что доля рынка рыночного лидера вдвое больше, чем у ближайшего конкурента. Если  $ОДР < 1$ , то доля рынка бизнес-единицы исследуемого предприятия меньше, чем доля рынка рыночного лидера. Ось «относительная доля рынка» является логарифмической, поэтому обычно коэффициент ОДР изменяется от 0,1 до 10. Деление матрицы по горизонтальной оси позволяет выделить 2 области, в одну из которых попадают

бизнес-единицы со слабыми конкурентными позициями, а во вторую – с сильными. Граница двух областей проходит на уровне коэффициента 1,0.

2. Определяют вторую переменную – темп роста рынка (ТРР), которая основана на прогнозах продаж продукции отрасли и связана с анализом жизненного цикла отрасли (т.е. исследуются годовые темпы прироста рынка). В оригинальной версии модели BCG принято, что границей высоких и низких темпов роста является 10%-ое увеличение объема производства (продаж) в год. В качестве базового уровня, разделяющего рынки с высокими и низкими темпами роста, можно использовать темп роста валового национального продукта в натуральных показателях, либо средневзвешенное значение темпов роста различных сегментов отраслевого рынка, в которых работает организация.

3. Каждая бизнес-единица исследуемого предприятия определяется кругом в этих координатах, причем площадь круга соответствует объему продаж или относительной доле бизнес-единицы в продажах всей организации.

4. Для построения матрицы BCG фиксируем по горизонтальной оси значения относительной доли рынка, по вертикальной оси – темпов роста рынка. Далее, разделив данную плоскость на 4 части, получаем искомую матрицу (рис. 10).

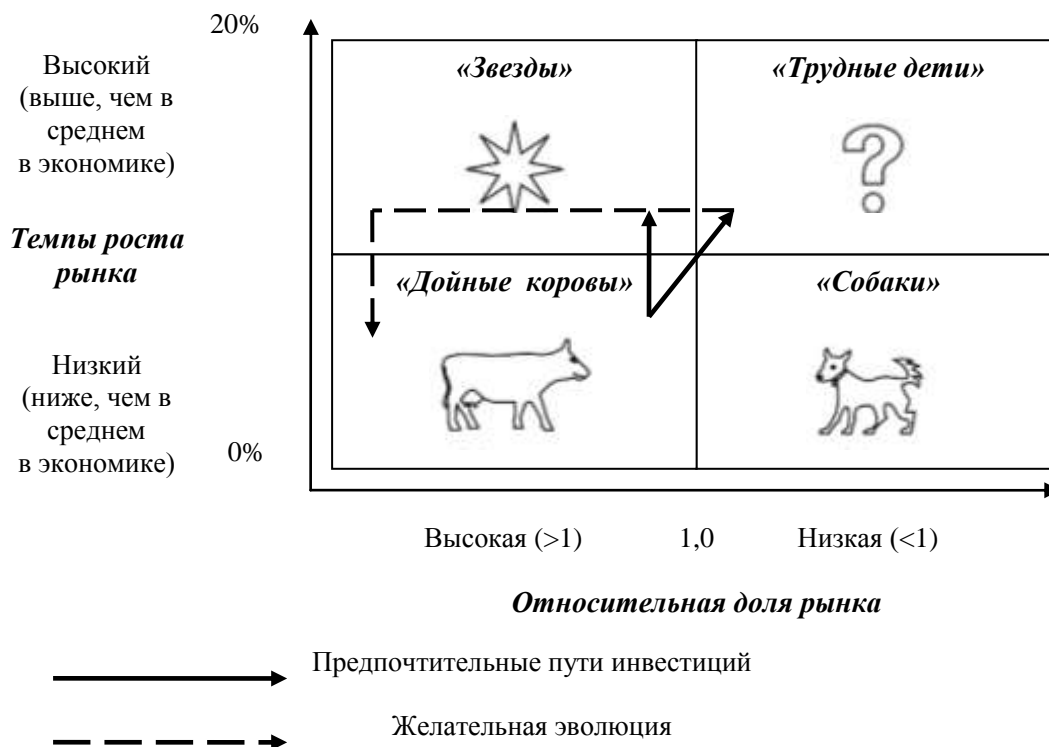


Рис. 10. Представление матрицы BCG для анализа стратегических позиций и планирования

5. Каждому из квадрантов в модели BCG даются образные названия групп рынков товаров, соответствующие различным приоритетным стратегическим целям и финансовым потребностям («Зоопарк BCG»):

1. Товары-«звезды» (быстрый рост/высокая доля) – рыночные лидеры, приносящие предприятию высокую прибыль благодаря своей конкурентоспособности, но нуждаются в финансировании для поддержания высокой доли динамичного рынка. Главная проблема – определение правильного баланса между

доходом и инвестициями в эту область, чтобы в будущем гарантировать возвратность последних.

2. Товары-«дойные коровы» (медленный рост/высокая доля) – товары, способные принести больше прибыли, чем необходимо для поддержания их роста. Являются основным источником финансовых средств для диверсификации и научных исследований.

3. Товары-«трудные дети» (быстрый рост/малая доля) могут оказаться очень перспективными, т.к. рынок расширяется, но требует значительных средств для поддержания роста. Необходимо решить: увеличить долю рынка данных товаров или прекратить их финансирование.

4. Товары-«собаки» (медленный рост/малая доля) – продукты, находящиеся в невыгодном положении по издержкам и не имеют возможностей роста. Сохранение таких товаров связано со значительными финансовыми расходами при небольших шансах на улучшения положения.

В динамичном корпоративном портфеле выделяют следующие траектории (сценарии) развития:

1) «траектория товара»: инвестируя в НИОКР средства, получаемые от «дойных коров», предприятие выходит на рынок с принципиально новым товаром, который занимает место «звезды»;

2) «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»;

3) «траектория неудачи»: вследствие недостаточного инвестирования товар-«звезда», утрачивает лидирующие позиции на рынке и становится товаром-«проблемой»;

4) «траектория посредственности»: товару-«проблеме» не удастся увеличить свою долю рынка, и он вступает в следующую стадию (товар-«собака»).

Таким образом, желательная последовательность развития продуктов следующая: «Проблема» – «Звезда» – «Дойная корова» (и если неизбежно) – «Собака».

Итак, позиции, занимаемые отдельными областями бизнеса в стратегическом пространстве, определяемом моделью BCG, диктует выбор вполне определенных направлений действий:

1) для «звезд» – стараться сохранить или увеличить долю своего бизнеса на рынке;

2) для «дойных коров» – стараться сохранить или увеличить долю своего бизнеса на рынке;

3) для «трудных детей» – либо идти на увеличение доли бизнеса на рынке, либо довольствоваться тем, что достигнуто, либо сокращать данный бизнес;

4) для «собак» – довольствоваться своим положением, либо сокращать его, либо ликвидировать данный вид бизнеса в своей организации.

### **6.3. Матрица McKinsey – General Electric**

Аналитическая модель корпорации General Electric и консалтинговой компании McKinsey & Go (модель GE/McKinsey), получившая название «экран бизнеса», появилась в начале 1970-х годов и представляет собой многофакторную модель анализа стратегических позиций бизнеса.

Она состоит из девяти частей и основана на оценке долгосрочной привлекательности отрасли и «силе»/конкурентной позиции стратегической единицы бизнеса (рисунок 11).



Рис. 11. Матрица портфельного анализа McKinsey – General Electric

Для построения матрицы GE/McKinsey рекомендуется выполнить следующие шаги.

1. Выделить существенные критерии оценки – ключевые факторы успеха для данного отраслевого рынка и факторы стратегического положения бизнеса (таблица 5).

2. Оценить привлекательность отрасли, выполнив следующие процедуры:

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

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

в) умножив вес на оценку и просуммировав полученные значения по всем факторам, получим взвешенную оценку/рейтинг привлекательности рынка данной бизнес-единицы.

Таблица 5

## Факторы привлекательности рынка и стратегического положения бизнеса

| Стратегическое положение (ось X)                                                                                                                                                                                                                                                                   | Привлекательность рынка (ось Y)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Характеристика рынка (отрасли)                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– доля рынка, контролируемая организацией;</li> <li>– темпы роста стратегической единицы бизнеса;</li> <li>– конкурентоспособность организации;</li> <li>– характеристика продуктового ассортимента;</li> <li>– эффективность системы маркетинга</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– размер рынка (внутреннего, мирового);</li> <li>– темпы роста рынка;</li> <li>– географические преимущества рынка;</li> <li>– динамика цен, чувствительность рынка к ценам;</li> <li>– размеры ключевых сегментов рынка;</li> <li>– цикличность рынка (ежегодные колебания продаж);</li> <li>– важность внешних рынков</li> </ul> |
| Факторы конкуренции                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– относительная доля рынка (обычно оценивается доля внутреннего рынка и доля относительно трех главных конкурентов);</li> <li>– потенциал фирмы и ее конкурентные преимущества</li> </ul>                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– уровень конкуренции на рынке;</li> <li>– тенденции изменения числа конкурентов;</li> <li>– преимущества лидеров отрасли;</li> <li>– чувствительность к товарозаменителям</li> </ul>                                                                                                                                              |
| Финансово-экономические факторы                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– уровень использования мощностей фирмы;</li> <li>– уровень рентабельности;</li> <li>– технологическое развитие;</li> <li>– структура затрат фирмы</li> </ul>                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>– барьеры входа и выхода из отрасли</li> <li>– уровень загрузки производственных мощностей;</li> <li>– отраслевой уровень рентабельности;</li> <li>– структура отраслевых затрат</li> </ul>                                                                                                                                        |
| Социально-психологические факторы                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– корпоративная культура;</li> <li>– эффективность работы сотрудников;</li> <li>– имидж организации</li> </ul>                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>– социальная среда;</li> <li>– юридические ограничения бизнеса</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                          |

Пример оценки привлекательности отрасли (рынка) приведен в таблице 6.

Таблица 6

## Пример оценки привлекательности отрасли

| Факторы                   | Вес  | Оценка | Взвешенная оценка |
|---------------------------|------|--------|-------------------|
| Размер рынка              | 0,15 | 4      | 0,6               |
| Темп роста рынка          | 0,25 | 3      | 0,75              |
| Структура конкуренции     | 0,15 | 3      | 0,45              |
| Отраслевая рентабельность | 0,25 | 3      | 0,75              |
| Барьеры входа/выхода      | 0,1  | 2      | 0,2               |

|                             |          |   |             |
|-----------------------------|----------|---|-------------|
| Сезонность                  | 0,1      | 4 | 0,2         |
| Суммарная взвешенная оценка | <b>1</b> | - | <b>3,15</b> |

3. Оценить «силу» бизнеса/конкурентную позицию» с использованием процедуры, аналогичной описанной на предыдущем этапе. В результате получается взвешенная оценка или рейтинг конкурентной позиции анализируемой стратегической единицы бизнеса.

4. Все подразделения корпоративного портфеля, проранжированные на предыдущих этапах, позиционируются, и их параметры вносятся в матрицу. При этом координаты центров каждой окружности совпадают с вычисленными на этапах 2 и 3 параметрами соответствующих бизнес-единиц. Радиус круга будет определять весь продукт, который присутствует на рынке (общий объем продаж), а внутри круга образуется сегмент, который определяет объем продаж исследуемого предприятия в объеме общих продаж.

Построенная таким образом матрица характеризует текущее состояние корпоративного портфеля.

Стратегии, рекомендуемые для отдельных квадрантов решетки, могут быть сформулированы следующим образом (рисунок 12).

**Конкурентный статус продукта**

|                                  |         |                                            |                                                       |                                            |
|----------------------------------|---------|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| <b>Привлекательность отрасли</b> | Высокая | Сохранение и упрочение позиции на рынке    | Выборочный сбор урожая или инвестирование             | Стратегия «сбора урожая»                   |
|                                  | Средняя | Инвестирование в рост                      | Стратегия сегментирования и выборочное инвестирование | Сбор урожая при постоянном контроле        |
|                                  | Низкая  | Выборочное инвестирование или уход с рынка | Контролируемый уход или сворачивание инвестиций       | Быстрый уход с рынка или атака конкурентов |
|                                  |         | Сильный                                    | Средний                                               | Слабый                                     |

Рис. 12. Рекомендуемые стратегии для квадрантов матрицы GE/McKinsey

Для позиции «Победитель 1» характерны наивысшая степень привлекательности рынка и относительно сильные преимущества организации на нем. Организация – безусловный лидер или один из лидеров на данном рынке. Суть принимаемых стратегических решений – сохранение своего положения и усиление позиций с помощью дополнительных инвестиций.

Для позиции «Победитель 2» характерны высшая степень привлекательности рынка и средний уровень относительных преимуществ организации. Стратегическая задача такой организации – выявление сильных и слабых сторон бизнеса, а затем осуществление целевого инвестирования для получения максимальной прибыли.

Позицию «Победитель 3» занимают организации с такими видами бизнеса, у которых рыночная привлекательность держится на среднем уровне, но при этом преимущества организации на рынке очевидны и сильны. Стратегическая задача – четкое определение сегментов рынка и инвестирование в развитие бизнеса в приоритетных сегментах.

Для «Проигравшего 1» характерна средняя привлекательность рынка и низкий уровень относительных преимуществ на рынке. Стратегия бизнеса должна быть нацелена на развитие сегмента с минимальным уровнем риска и получение реально возможной минимальной прибыли, а если это невозможно, то просто покинуть данную бизнес-область.

Для «Проигравшего 2» характерны низкая привлекательность рынка и средний уровень относительных преимуществ на рынке. Организации целесообразно сконцентрировать усилия на снижении риска, защите своего бизнеса в наиболее прибыльных отраслях рынка.

Позиция «Проигравший 3» определяется низкой привлекательностью рынка и низким уровнем относительных преимуществ организации в данном виде бизнеса. Стратегическая задача – при минимальных потерях ликвидировать бизнес.

Для позиции «Промежуточный 1» возможна реализация двух стратегий: переход в «Победители» за счет найденной рыночной ниши или же падение в «Проигравшие» вплоть до ликвидации бизнеса.

В отношении позиции «Промежуточный 2» принять решение очень сложно: возможно осторожное инвестирование в хорошо просчитанные (наименее рискованные) мероприятия.

Для позиции «Промежуточный 3» рекомендованы короткие эффективные инвестиции, ориентированные на прибыль, однако велика вероятность абсолютной не востребоваемости на рынке.

## **7. ВЫРАБОТКА КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

### **7.1. Процесс разработки стратегии отдельных бизнесов и их системы**

Ведение бизнеса связано с конкретным продуктом (услугой). Система специальных видов деятельности направлена на обеспечение отдельных видов бизнеса.

Управление любым предприятием сочетает в себе 2 главных элемента: подсистему обособленных бизнесов и подсистему, обеспечивающую деятельность. Эти два блока являются основой создания общей корпоративной стратегии предприятия.

Таким образом, алгоритм создания стратегии предприятия следующий:

1) по каждому конкретному бизнесу разрабатывается отдельная стратегия (ведущая система);

2) по каждому специальному виду деятельности разрабатывается своя стратегия, которая формирует обобщающий блок – обеспечивающую систему;

3) системное объединение ведущей и обеспечивающей систем и выработка корпоративной стратегии.

В таблице 7 представлены типовые варианты бизнес-стратегий предприятия.

Таблица 7

### Типовые бизнес-стратегии

| № п/п | Название                        | Целевое назначение (ключевые стратегические указания)                                       |
|-------|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Прямая интеграция               | Приобретение в собственность или установление полного контроля над дистрибьюторской сетью   |
| 2     | Обратная интеграция             | Стремление получить поставщиков сырья в собственность или под полный контроль               |
| 3     | Горизонтальная интеграция       | Стремление получить своих конкурентов в собственность или под полный контроль               |
| 4     | Захват рынка                    | Стремление увеличить долю своего продукта на традиционных рынках                            |
| 5     | Развитие рынка                  | Выведение своего продукта на рынок в новых географических регионах                          |
| 6     | Развитие продукта               | Стремление увеличить объем реализации через улучшение или модификацию своего продукта       |
| 7     | Концентрическая диверсификация  | Создание новых производств, совпадающих с профилем предприятия                              |
| 8     | Конгломеративная диверсификация | Освоение выпуска новых продуктов, несовпадающих с традиционным профилем                     |
| 9     | Горизонтальная диверсификация   | Освоение выпуска новых непрофильных продуктов, но для традиционных потребителей             |
| 10    | Совместное предприятие          | Объединение с другой компанией для проведения работ над специальным проектом                |
| 11    | Сокращение                      | Реструктуризация с целью снижения издержек для остановки процесса падения объема реализации |
| 12    | Отторжение                      | Продажа отделения или части предприятия                                                     |
| 13    | Ликвидация                      | Продажа всех активов предприятия                                                            |
| 14    | Комбинация                      | Предприятие одновременно осуществляет не более 2 различных типов бизнес-стратегий           |

## 7.2. Продуктово-маркетинговая стратегия

Продуктово-маркетинговая стратегия – это подсистема стратегии предприятия, которая нацелена на анализ, разработку и принятие решений по номенклатуре, ассортименту, качеству и объему производства продукта, а также реализации продукта на соответствующих рынках.



Продукт – это целостный комплекс, который может состоять из отдельного материального продукта и соответствующих услуг, т.е. это некоторая ценность, поставляемая на рынок в виде конкретной товарной единицы.

Продуктово-маркетинговая стратегия предприятия – это ключевая стратегия корпоративной стратегии предприятия.

Продуктово-маркетинговая стратегия отвечает на следующие вопросы:

- что за продукты будут производиться и продаваться;
- кому будут продаваться продукты;
- где будут продаваться продукты;
- как цены на продукты конкурируют сейчас и будут конкурировать с ценами соответствующих аналогов;
- как предприятие устанавливает цены: является ли она ценовым лидером или устанавливает цены вслед за конкурентами;
- какова стратегия предприятия в области продвижения и распределения продуктов на соответствующих рынках.

Определение продуктового профиля – важнейшая задача и ключевой элемент продуктово-маркетинговой стратегии. При составлении продуктового профиля с помощью трафаретного метода могут быть получены три позиции:

- 1) сильная позиция по продукту – необходимо ориентироваться на максимальную «раскрутку» продукта и получение максимальной прибыли (за счет максимальной цены и максимального охвата рынка);
- 2) нейтральная позиция по продукту – решение должно быть связано с минимальным ресурсным обеспечением для удержания данной позиции;
- 3) слабая позиция по продукту – продукт подлежит дополнительному углубленному анализу, вследствие которого принимается решение либо о выводе данного продукта с рынка, либо об инвестировании с целью укрепления его позиций на рынке.

### **7.3. Производственная стратегия**

Производственная стратегия – это подсистема корпоративной стратегии предприятия, представленная в виде долгосрочной программы конкретных действий по созданию и реализации продукта предприятия.

Система целей производственной стратегии предприятия должна логически вытекать из мини-стратегии, включающей в себя миссию, цели и стратегические приоритеты предприятия. Постановка целей производственной стратегии осуществляется в соответствии с определенными критериями:

- 1) затраты на производство продукта (удельные затраты живого труда и материалов, фондоотдача, оборачиваемость товарных запасов, себестоимость производства единицы продукции);
- 2) качество производства (процентное соотношение дефектов в конечном продукте, процент брака, ресурс гарантированного функционирования продукта, показатели издержек);

3) качество производственных поставок (процентное соотношение поставок «точно в срок», показатели финансовых потерь, другие показатели задержек и срывов поставок);

4) соответствие производства спросу на его продукт – гибкость и эластичность по спросу (широта ассортиментного ряда, скорость обновления продукта).

Производственная стратегия как органическая составляющая корпоративной стратегии предприятия должна адекватно взаимодействовать со всеми другими составляющими.

#### 7.4. Стратегия управления персоналом

Стратегия управления персоналом – это подсистема стратегии развития потенциала персонала предприятия в целях обеспечения его стратегических конкурентных преимуществ.

Стратегия управления персоналом наряду с продуктово-маркетинговой стратегией является ключевой функциональной стратегией предприятия. Стратегия управления человеческими ресурсами становится основной функциональной стратегией предприятия, т.к. любые стратегические изменения можно проводить только посредством человеческого фактора.

В таблице 8 представлена стратегическая программа широкого действия в отношении персонала предприятия.

Таблица 8

Персонал: стратегическая программа

| Вид решения                                | Цели                                                                                                               |                                                                                        | Конкретная программа действий                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                            | стратегические                                                                                                     | тактические                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 1. Отбор, расстановка и продвижение кадров | повышение квалификации действующего персонала посредством обучения для достижения необходимого положения в будущем | формирование для всех категорий персонала индивидуальных планов повышения квалификации | План повышения квалификации персонала по всем категориям. Универсальная программа обучения. Анализ профильных навыков, которые потребуются в будущем. Корпоративные программы по тренингу менеджеров предприятия                                                                                        |
| 2. Оценка персонала                        | превращение системы оценки в систему «тренер – обучение»                                                           | превращение системы оценки в инструмент повышения эффективности менеджмента            | Проведение семинаров по вопросам карьеры при совместном участии начальников и подчиненных. Семинары по коррекции текущего функционирования (по конкретным участкам работы предприятия). Семинары по взаимоотношениям персонала внутри организации. Семинары по развитию менеджмента                     |
| 3. Система вознаграждения (компенсация)    | Реализация принципа дифференцированного вознаграждения                                                             | Углубленная дифференциация вознаграждения среди всех категорий персонала               | Семинары для специалистов верхнего уровня, связанные с оценкой деятельности и вознаграждениями. Система поощрения за качество оказываемых услуг. Вознаграждение за правильное обслуживание. Система поощрения за обеспечение повышения прибыли. Программы по бонусам и премированию акциями предприятия |
| 4. Развитие менеджмента персонала          | Увеличение доли рынка, улучшение обслуживания, повышение качества продукции и производитель-                       | Подготовка менеджеров по текущим изменениям бизнеса                                    | Программы развития для менеджеров высшего звена. Семинары, посвященные развитию потенциала персонала на корпоративном уровне. Тренинги по навыкам управления в малых группах. Проек-                                                                                                                    |

Основой создания стратегии управления человеческими ресурсами является адекватное понимание следующих основных видов решений:

- отбор, продвижение и расстановка кадров по всем ключевым позициям предприятия;
- оценка положения человека в организации;
- система вознаграждения, обеспечивающая адекватную компенсацию, четко обозначенные выгоды и мотивацию поведения служащих на всех уровнях;
- развитие управления, создающего механизм повышения квалификации и продвижения по служебной лестнице.

## **7.5. Финансовая стратегия предприятия**

Финансовая стратегия – это подсистема корпоративной стратегии, представленная в виде долгосрочной программы конкретных действия по использованию собственных и привлеченных финансовых ресурсов для достижения предприятием стратегического конкурентного преимущества.

Особенности финансовой стратегии предприятия:

- 1) финансовый ресурс – это важнейший критический фактор любого бизнеса, причем как в тактическом, так и в стратегическом аспектах;
- 2) финансовая стратегия – финансовый измеритель всех ключевых моментов любого бизнеса.

Финансовая стратегия предприятия разрабатывается, как правило, централизованно.

В рамках финансовой стратегии предприятия возможна разработка одного прогнозного стратегического баланса и их системы. Стратегические балансы должны составляться по укрупненным позициям. Расходная часть стратегического баланса должна соответствовать структуре основных позиций применяемого формата финансовой стратегии. Доходная часть допускает различную степень конкретизации.

Финансовая стратегия должна решать вопросы в рамках трех основных направлений:

- 1) полноценный финансовый сервис всех бизнесов предприятия;
- 2) эффективный финансовый бизнес на временно свободных средствах предприятия;
- 3) относительно самостоятельные финансовые бизнесы, осуществляемые системой дочерних фирм (само предприятие и дочерние компании работают с незанятыми финансовыми ресурсами).

Приоритетной стратегической ориентацией для российских компаний должна стать установка на одновременное практическое освоение всех трех указанных направлений деятельности.

## **7.6. Подходы к формированию корпоративной стратегии предприятия**

Выделяют пять подходов к формированию корпоративной стратегии предприятия.

1. Все остальные стратегии формируются с учетом приоритетной стратегии, т.е. если в качестве основной подсистемы выбирается одна ключевая функциональная стратегия, то такую логику построения стратегии можно назвать «логикой первичного выделения ведущей, ключевой стратегии – подсистемы» с последующим производным построением на ее основе всех других стратегий-подсистем, а также корпоративной стратегии как системы в целом.

2. Модель двойной эффективности: одним из результатов построения корпоративной стратегии является создание эффективной системы эффективных стратегий отдельных бизнесов – «логика системы стратегий отдельных бизнесов».

3. Корпоративная стратегия может быть разработана на основе представления о стратегии как комплексе стратегий основных функциональных направлений деятельности предприятия – «логика построения системы функциональных стратегий».

4. Активно изучаются ресурсы, которые находятся во внешней среде предприятия, и привязываются к оценке внутренних ресурсов предприятия. На основе баланса ресурсов разрабатывается корпоративная стратегия – «логика ресурсного подхода».

5. Закладывая в основу свою уникальность, предприятие разрабатывает свою стратегию. Здесь корпоративная стратегия ориентирована на сохранении е уникальности предприятия в будущем – «логика, базирующаяся на понятии ключевой компетентности».

Для российских предприятий наиболее приемлемым является первый подход (в качестве ключевой стратегии выбирается продуктово-маркетинговая стратегия, т.к. рынок гибкий), возможен и третий подход.

## **8. ЭТАЛОННЫЕ СТРАТЕГИИ**

### **8.1. Стратегии концентрированного роста**

Эталонные (базисные) стратегии отражают четыре различных подхода к росту предприятия.

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

Конкретными типами стратегий первой группы являются следующие:

1) стратегия усиления позиции на рынке, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Этот тип стратегии требует для реализации больших маркетинговых усилий. Возможны также попытки осуществления так называемой горизонтальной интеграции, при которой фирма пытается установить контроль над своими конкурентами;

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

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

## **8.2. Стратегии интегрированного роста**

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

Выделяются два основных типа стратегий интегрированного роста:

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

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

## **8.3. Стратегии диверсифицированного роста**

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

Основными факторами, обуславливающими выбор стратегии диверсифицированного роста, являются:

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

Основными стратегиями диверсифицированного роста являются следующие:

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

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

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

## 8.4. Стратегии сокращения

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

Выделяется четыре типа стратегий целенаправленного сокращения бизнеса:

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

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

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

4) стратегия сокращения расходов достаточно близка к стратегии сокращения, так как ее основной идеей является поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат. Однако данная стратегия обладает определенными отличительными особенностями, которые состоят в том, что она больше ориентирована на устранение достаточно небольших источников затрат, а также в том, что ее реализация носит

характер временных или краткосрочных мер. Реализация данной стратегии связана со снижением производственных затрат, сокращением найма и даже увольнением персонала, прекращением производства неприбыльных товаров и закрытием неприбыльных мощностей. Можно считать, что стратегия сокращения затрат переходит в стратегию сокращения тогда, когда начинают продаваться подразделения или же в достаточно большом объеме основные фонды.

В реальной практике фирма может одновременно реализовывать несколько стратегий. Особенно это распространено у много отраслевых компаний. Фирма может проводить и определенную последовательность в реализации стратегий. По поводу первого и второго случаев говорят, что фирма осуществляет комбинированную стратегию.

## 9. СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНЦИИ

### 9.1. Конкурентные преимущества и основные направления их достижения

Существует множество путей конкуренции и стратегий предприятия: производственная, товарная, ценовая и т. п. Но в основе любой стратегии лежат (или должны лежать) конкурентные преимущества.

Конкурентное преимущество (КП) – это положение предприятия на рынке, позволяющее ему преодолевать силы конкуренции и привлекать покупателей. Конкурентные преимущества создаются уникальными осязаемыми и неосязаемыми активами, которыми владеет предприятие, теми стратегически важными для данного бизнеса сферами деятельности, которые позволяют побеждать в конкурентной борьбе. Основой конкурентных преимуществ, таким образом, являются уникальные активы предприятия либо особая компетентность в сферах деятельности, важных для данного бизнеса. Конкурентные преимущества, как правило, реализуются на уровне стратегических единиц бизнеса и составляют основу деловой (конкурентной) стратегии предприятия.

Основные пути определения конкурентных преимуществ представлены на рис. 13.

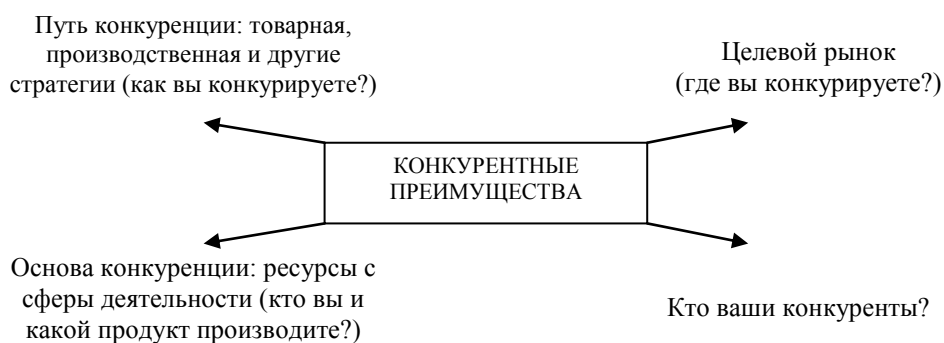


Рис. 13. Определение конкурентных преимуществ предприятия



При выработке стратегии конкуренции необходимо, с одной стороны, иметь ясное представление о сильных и слабых сторонах деятельности предприятия, его позиции на рынке, а с другой стороны, понимать структуру национальной экономики в целом и структуру отрасли, в которой работает предприятие.

Конкурентные преимущества позволяют предприятию иметь рентабельность выше средней для фирм данной отрасли или данного рыночного сегмента, что обеспечивается более высокой эффективностью использования ресурсов, и завоевывать прочные позиции на рынке. Считается, что преимущества предприятия обеспечиваются путем предоставления потребителям благ, имеющих для них большую ценность: за счет реализации продукции по более низким ценам (а может, и, наоборот, по более высоким – для престижной продукции), предложения товаров более высокого качества или с набором услуг.

М. Портер выделил следующие направления достижения конкурентных преимуществ предприятия (рис. 14).

|                     |                    | Конкурентные преимущества                     |                            |
|---------------------|--------------------|-----------------------------------------------|----------------------------|
|                     |                    | Уникальность товара с точки зрения покупателя | Низкие издержки            |
| Стратегическая цель | Весь сектор        | ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ                                | ЛИДЕРСТВО ПО ИЗДЕРЖКАМ     |
|                     | Конкретный сегмент | ФОКУСИРОВАНИЕ НА ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ               | ФОКУСИРОВАНИЕ НА ИЗДЕРЖКАХ |

Рис. 14. Базовые конкурентные стратегии по М. Портеру

Конкурентные преимущества предприятия в отрасли определяются также широтой целевого рынка. Поэтому перед выбором одной из общих стратегий предприятие должно определить ряд ограничивающих факторов:

- ассортиментный набор продуктов, который оно будет производить, а также тип потенциальных покупателей;
- планируемые каналы распределения продукции;
- регион, в котором оно будет продавать продукцию, а также ряд смежных отраслей, в которых собирается конкурировать.

Конкурентные преимущества не являются вечными, они завоевываются и удерживаются только при постоянном совершенствовании всех сфер деятельности, что является трудоемким и, как правило, дорогостоящим процессом.

Возможности сохранения конкурентных преимуществ зависят от ряда факторов.

1) Источники конкурентных преимуществ. При этом конкурентные преимущества подразделяются на два вида:

а) преимущества высокого ранга, связанные с наличием у предприятия высокой репутации, квалифицированного персонала, патентов, ведением долгосрочных НИОКР, развитым маркетингом, основанным на использовании но-

вейших технологий, современным менеджментом, долговременными связями с покупателями и т. д., дольше сохраняются и позволяют достигать более высокой прибыльности;

б) преимущества низкого ранга, связанные с наличием дешевой рабочей силы, доступностью источников сырья и т. д., не столь устойчивы, так как могут быть скопированы конкурентами.

2) Очевидность источников конкурентных преимуществ. При наличии явных источников преимуществ (дешевое сырье, определенная технология, зависимость от конкретного поставщика) возрастает вероятность того, что конкуренты постараются лишить фирму этих преимуществ.

3) Инновации. Для удержания лидирующего положения сроки внедрения инноваций должны по крайней мере равняться срокам их возможного повторения конкурентами или превосходить их. Инновационный процесс позволяет компаниям переходить к реализации конкурентных преимуществ более высокого ранга и увеличивать число их источников.

4) Отказ от имеющегося конкурентного преимущества для приобретения нового. Отказ от конкурентного преимущества важен для реализации стратегии, так как создает барьеры для имитаторов. М. Портер приводит пример фирмы, выпускающей лечебное мыло, которое она распространяет через аптеки. Фирма отказалась от сбыта через магазины и супермаркеты, отказалась от введения в мыло дезодорирующих добавок, тем самым она создала барьеры для имитаторов. По мнению М. Портера, введение понятия «отказ от конкурентного преимущества» добавляет новое измерение к определению стратегии. Суть стратегии состоит в определении того, что не надо делать, в мотивированном отказе от преимущества в конкурентной борьбе.

Для сохранения или, наоборот, изменения конкурентных преимуществ в связи с изменениями конкурентной среды и предпочтений потребителей необходим постоянный мониторинг действий конкурентов и отслеживание изменений потребительских предпочтений.

## **9.2. Конкурентные преимущества на основе низких издержек**

Стратегия лидерства в издержках направлена на достижение конкурентных преимуществ за счет низких затрат на некоторые важные элементы товара или услуги и, соответственно, более низкой себестоимости по сравнению с конкурентами. Стремление быть производителем с наименьшими в отрасли издержками представляет собой эффективный способ конкуренции на рынках, где большинство покупателей чувствительны к ценам. Цель заключается в том, чтобы поддерживать преимущества перед конкурентами по затратам и получать больше прибыли. При этом продукция может продаваться по более низким ценам, чтобы «отбить» покупателей у конкурентов, либо по текущим рыночным ценам, но в этом случае фирма имеет возможность направлять больше средств на маркетинг и сбыт.

Ценовое лидерство достигается, если предприятие осуществляет контроль над значительной долей рынка или использует другие преимущества, такие, как доступ к источникам сырья, уникальное оборудование, наличие в отрасли опытной кривой и т. д.

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

Стимулом использования данной стратегии является наличие в отрасли опытной кривой, или, другими словами, эффекта масштаба и привлечения большого числа потребителей, для которых цена является определяющим фактором выбора. Производство с низкими издержками – это нечто большее, чем движение вниз по опытной кривой. В этом случае предприятие должно стараться находить и использовать любую возможность для снижения затрат.

Основные характеристики стратегии лидерства в издержках приведены в табл. 9.

Таблица 9

Основные характеристик стратегии лидерства по издержкам

| НЕОБХОДИМЫЕ РЫНОЧНЫЕ УСЛОВИЯ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- спрос на продукцию высоко эластичен по цене и достаточно однороден;</li> <li>- преобладает ценовая конкуренция;</li> <li>- различия в товарных марках мало значимы для покупателей;</li> <li>- наличие крупных покупателей, которые могут диктовать условия сделки, сбивая цену;</li> <li>- отраслевая продукция стандартизирована, покупатель может приобрести ее у разных продавцов;</li> <li>- предприятие имеет доступ к источникам дешевого сырья, рабочей силы или другим источникам снижения себестоимости продукции</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                  |
| РИСКИ (ОПАСНОСТИ)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- увлечение производством одного товара, забывая о необходимости обновления продукции;</li> <li>- появление технологических новинок, которые сводят на нет преимущества в издержках;</li> <li>- новые конкуренты и последователи получают такие же преимущества путем имитации товаров или осуществления инвестиций в оборудование;</li> <li>- неспособность уловить необходимость смены продукции или рынка в результате чрезмерного увлечения проблемой снижения себестоимости;</li> <li>- инфляционный рост издержек, подрывающий способность предприятия снижать себестоимость;</li> <li>- изменение предпочтений потребителей, их чувствительности к ценам в пользу качества товаров, услуг и других характеристик;</li> <li>- появление новых, более совершенных товаров</li> </ul> |

Данная стратегия возможна при массовом выпуске стандартизированной,

как правило, дешевой, продукции и отлаженных каналах сбыта. Но, кроме того, такая стратегия возможна при выпуске продукции, продвинутой на рынок за счет рекламы. Отсюда следует, что преимущество в издержках не означает низких цен. Предприятие может продавать продукцию по достаточно высоким ценам, получая дополнительную прибыль, или увеличивать затраты на рекламу и осуществлять продвижение продукции на рынок при неизменных ценах.

### 9.3. Стратегия дифференциации продукции

Дифференциация продукции – это обособление товара на рынке. Она состоит в способности 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. Основой дифференциации продукции являются факторы, повышающие ценность продукции для покупателя, в том числе психологическая удовлетворенность. Именно стратегия дифференциации принесла на рынок такое разнообразие товаров, представила покупателям продукцию повышенного качества с характерными особенностями, выпущенную на основе высоких технологий, обеспечивающую покупателю первоклассный сервис и т. д. Однако не все товары могут быть дифференцированы, т. е. приспособлены к нуждам определенных потребительских групп. Примерами могут служить универсальные, стандартизованные товары, такие, как нефть, газ, провода, гайки и т. д.

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

Продуктовая дифференциация – это предложение продуктов с характеристиками и/или дизайном лучше, чем у конкурентов. Для широко дифференцированных продуктов (автомобили, бытовая техника) следование данной рыночной политике является обычным явлением. 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 (например, автомобили BMW), и в этом случае говорят о фокусировании на дифференциации, либо широкий ассортимент продукции (более 30 видов холодильников фирмы Siemens).

Международная конкуренция вынудила российские предприятия заняться продуктовой дифференциацией, особенно преуспели в этом предприятия пищевой промышленности. Разнообразные виды молока и молочной продукции, российских макарон, не говоря уже о кондитерских изделиях, являются результатом стратегии дифференциации продукции.

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

терами. Покупатель может выбрать приемлемый для себя срок гарантийного обслуживания, различную комплектацию, воспользоваться возможностями модификации компьютера.

Дифференциация персонала – это наем и тренинг персонала, который осуществляет свои функции работы с клиентами более эффективно, чем персонал конкурентов. Хорошо обученный персонал отличает компетентность, дружелюбие, доверие. Особенно широко данная стратегия в сочетании с сервисной дифференциацией может использоваться в сфере услуг, в частности в банковской деятельности, когда, например, отдельным клиентам предлагает услуги персонального менеджера, некоторые группы клиентов обслуживаются одним менеджером, остальным клиентам предлагаются услуги операционистов и других банковских служащих.

Дифференциация имиджа – это создание имиджа организации и/или продуктов, с лучшей стороны отличающего их от конкурентов. Так, большинство известных марок сигарет имеют схожие вкусовые качества, однако марка Marlboro за счет имиджа завоевала 30% мирового рынка сигарет. При использовании дифференциации имиджа фирма может выпускать продукцию под разными торговыми марками для различных сегментов рынка.

Источники уникальности многообразны и специфичны для каждой отрасли и предприятия. Преимущество в издержках можно получить одним путем – устанавливая эффективную структуру затрат. Дифференциации можно добиться разными путями. Это могут быть престиж марки (часы Rolex, зажигалки Zipro), полный комплекс услуг (консультационные фирмы), полная номенклатура продукции (бытовая техника фирмы Siemens).

Основные характеристики стратегии дифференциации приведены в табл. 10.

Таблица 10

#### Основные характеристики стратегии дифференциации продукции

| НЕОБХОДИМЫЕ РЫНОЧНЫЕ УСЛОВИЯ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- существует множество отличительных характеристик продукции, которые выделяются и ценятся потребителями;</li> <li>- существует большое число покупателей, которые признают выделенные характеристики ценными для себя;</li> <li>- преобладает неценовая конкуренция;</li> <li>- признаки дифференциации не могут быть имитированы оперативно и без привлечения значительных затрат;</li> <li>- спрос на продукцию разнообразен по структуре</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                 |
| РИСКИ (ОПАСНОСТИ)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- дифференциация может превзойти разницу в цене – уровень цены может стать настолько большим, что для покупателей финансовые соображения окажутся важнее приверженности торговой марке;</li> <li>- предприятие не понимает или не способно понимать то, что составляет ценность для покупателей;</li> <li>- имитация (копирование) может скрыть ощутимую разницу товаров;</li> <li>- предприятие игнорирует необходимость доведения до покупателей информации о ценности продукции, полагаясь на реальную базу дифференциации;</li> <li>- может снизиться потребность покупателей в дифференцированной продукции, что возможно с ростом их информированности</li> </ul> |

Как и стратегия лидерства в издержках, удачная дифференциация позволяет создать оборону от основных сил конкуренции в отрасли.

Выбор стратегии определяется также особенностями внутренней среды предприятия. Стратегия дифференциации предполагает необходимость развитой службы НИОКР и гибкого производства, позволяющего оперативно модифицировать продукцию в соответствии сменяющимися требованиями рынка, развитой маркетинговой службы предприятия, способной своевременно улавливать изменения пожеланий и предпочтений покупателей. Важными характеристиками являются также репутация предприятия, уровень качества его продукции, атмосфера творчества на предприятии, привлечение высококвалифицированных специалистов к сотрудничеству.

Наиболее привлекательными направлениями дифференциации продукции являются те, которые связаны с трудностью имитации товара и значительными затратами на нее (технические новшества, особенно защищенные патентами, широкий спектр услуг в банковском деле, высокое качество продукции). В этом случае ключевым активом фирмы становятся ноу-хау, недоступные соперникам. Как правило, дифференцированные товары продаются по более высокой цене. Однако для того чтобы покупатели реально воспринимали ценность дифференцированного товара необходимы определенные рыночные сигналы. Следовательно, стратегия дифференциации предполагает, прежде всего, наличие ноу-хау в области маркетинга, она требует значительных вложений, в функциональный маркетинг. Это может быть интенсивная реклама, привлекательная упаковка, конструктивные особенности и удобство интерьеров зданий, где совершается покупка, распространяемая молвой добрая репутация фирмы, солидный стаж ее работы и т. д.

#### **9.4. Стратегия фокусирования, первопроходца и синергизма**

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

Примерами фирм, использующих стратегию фокусирования или рыночной ниши, являются магазины, продающие одежду больших, свадебные салоны (товары специального назначения), магазины по продаже модных аксессуаров,

фирмы по ремонту подержанных импортных автомобилей.

Причиной выбора такой стратегии часто является отсутствие или недостаток ресурсов, однако, более важная причина – усиление барьеров входа в отрасль или на рынок. Именно поэтому стратегия фокусирования, или узкой специализации, присуща, как правило, небольшим предприятиям, хотя ею могут воспользоваться и крупные предприятия.

Выделяют два направления фокусирования: в пределах выбранного сегмента рынка: фирма старается достичь преимущества в издержках либо усиливает дифференциацию продукции, либо осуществляет и то и другое. Основные характеристики стратегии фокусирования приведены в табл. 11.

Таблица 11

### Стратегия фокусирования

| НЕОБХОДИМЫЕ РЫНОЧНЫЕ УСЛОВИЯ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- потребности покупателей в данном товаре разнообразны;</li><li>- существуют рыночные ниши, на которых можно сконцентрировать деятельность предприятия;</li><li>- размер рыночной ниши обеспечивает прибыльность, ниша имеет потенциал роста;</li><li>- конкуренты не рассматривают нишу рынка в качестве ключевого фактора успеха (концентрация на рыночной нише связана со значительными затратами или трудностями);</li><li>- ресурсы предприятия не позволяют обслуживать весь рынок, однако оно может качественно обслуживать потребителей рыночной ниши</li></ul> |
| РИСКИ (ОПАСНОСТИ)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <ul style="list-style-type: none"><li>- рыночная ниша становится настолько привлекательной, что переполняется конкурентами;</li><li>- различия в ценах специализированных предприятий и предприятий, работающих на всем рынке, могут стать настолько большими, что потребители откажутся от преимуществ специализированных товаров;</li><li>- различия между потребностями целевого сегмента и всего рынка могут сократиться;</li><li>- конкуренты могут проникнуть на выбранный целевой рынок и достичь более высокого уровня специализации</li></ul>                                                        |

Стратегия фокусирования направлена на обеспечение преимуществ над конкурентами в обособленном, часто единственном сегменте рынка. При этом основу стратегии составляет особая направленность деятельности предприятия и уровень квалификации его персонала, позволяющие успешно обслуживать рыночную нишу.

По мнению М. Портера, рассмотренные выше стратегии бизнеса являются базовыми. Поэтому организация, желающая добиться успеха, должна следовать одной из них, иначе она «застрянет посередине», т.е. не будет иметь конкурентного преимущества, и обречена на результаты ниже среднеотраслевого уровня.

Дальнейшие исследования не опровергают постулаты М. Портера, однако демонстрируют неизмеримо большее число возможных конкурентных стратегий бизнеса либо их комбинаций. Перспективными считаются стратегии, направленные на достижение высокого качества и уникальных характеристик продукции, путем увеличения производительности, и минимизацию затрат. Такие стратегии стали развиваться в постиндустриальную эпоху.

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

Первопроходцами являются инновационные фирмы – Sony, Motorola, Microsoft, General Electric и другие, которые сосредоточили свои усилия на поиске принципиально новых эффективных технологий, создании неизвестных до сих пор видов продукции.

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

- данное конкурентное преимущество основано на использовании новшеств – продуктовых, технологических, организационных;
- оно связано со значительным риском, но обеспечивает в случае успеха более высокую прибыль, возможно – сверхприбыль за счет установления монопольных цен;
- его проще завоевать, чем сохранить;
- при использовании новшеств сложно осуществлять планирование, так как в этом случае невозможно воспользоваться прошлым опытом, экстраполировать в будущее установленные в прошлом тенденции.

Основные характеристики стратегии первопроходца приведены в табл. 12.

Таблица 12

### Стратегия первопроходца или раннего выхода на рынок

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>НЕОБХОДИМЫЕ РЫНОЧНЫЕ УСЛОВИЯ</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- отсутствие аналога продукции;</li> <li>- наличие потенциального спроса на предлагаемые новинки</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>РИСКИ (ОПАСНОСТИ)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-большие затраты и связанный с новинками высокий коммерческий риск;</li> <li>- опасности имитации, быстрого освоения аналогичной продукции фирмами-конкурентами;</li> <li>- неготовность рынка воспринимать предлагаемые новинки;</li> <li>- отсутствие каналов распределения новой продукции;</li> <li>- конструкторская, технологическая или иная недоработанность новинки</li> </ul> |

Стратегия синергизма – это стратегия получения конкурентных преимуществ за счет соединения двух или большего числа бизнес-единиц (хозяйственных подразделений) в одних руках. Наличие эффекта синергизма и умение управлять этим эффектом создает специфическое конкурентное преимущество, которое реализуется на уровне предприятия в целом и которое в конечном счете проявляется на разных товарных рынках в снижении уровня издержек либо в приобретении продукцией уникальных свойств. Стратегия синергизма предпола-



гает повышение эффективности деятельности за счет совместного использования ресурсов (синергия технологий и издержек), рыночной инфраструктуры (совместный сбыт) или сфер деятельности (синергия планирования и управления).

Значение стратегии синергизма заключается, таким образом, в том, что она помогает получить более высокую рентабельность производства при взаимосвязи бизнес-единиц, чем в ситуации, когда они управляются отдельно.

## **10. СОГЛАСОВАНИЕ СТРАТЕГИИ И ПОЛОЖЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

### **10.1. Конкуренционные стратегии в зарождающихся отраслях**

Задача согласования стратегии с той ситуацией, в которой находится предприятие, является сложной, потому что руководителям необходимо учесть многочисленные внутренние и внешние факторы. Однако, несмотря на очень длинный перечень разнообразных факторов, большую часть важнейших соображений, определяющих стратегический выбор предприятия, можно отнести к двум крупным категориям:

- 1) природа отрасли и условия конкуренции;
- 2) конкурентный потенциал предприятия, его рыночная позиция и наилучшие возможности.

Преобладающие стратегии и конкурентные условия определяются стадией жизненного цикла, на которой находится отрасль (появление, быстрый рост, зрелость, затухание), структурой отрасли (расчлененная или сконцентрированная), природой и относительной силой пяти конкурентных сил и широтой конкурентного соперничества (особенно тем, присутствует ли на рынке компании глобальная конкуренция). Основные и определяющие для компании соображения сводятся к следующему:

– чем является предприятие: лидером отрасли, только что вышедшим на этот рынок новичком, преследующем лидера и удовлетворенной своим положением предприятием, борющимся за выживание;

– каковы сильные и слабые стороны данного предприятия, его возможности и встающие перед ней угрозы.

Задача согласования стратегии и ситуации включает рассмотрение пяти классических типов предпринимательской окружающей среды:

- 1) конкуренция в зарождающихся и быстрорастущих отраслях;
- 2) конкуренция в зрелых отраслях;
- 3) конкуренция в застойных и затухающих отраслях;
- 4) конкуренция в фрагментированных отраслях;
- 5) конкуренция на международных рынках.

Кроме того, задача согласования стратегии и ситуации включает рассмотрение трех классических типов ситуаций:

- 1) предприятие занимает лидирующие позиции на рынке;
- 2) предприятие занимает позицию преследования лидеров;

3) позиция, слабая во всех отношениях или находящаяся в состоянии кризиса.

Рассмотрим конкурентные стратегии в зарождающихся отраслях. Зарождающаяся отрасль находится на ранней стадии формирования. Большинство предприятий в такой отрасли только начинают работать, набирают людей, закупают или строят предприятия, ускоряют выпуск продукции, стремятся расширить сбыт и завоевать признание потребителей. Кроме того, в это время часто возникают серьезные проблемы, связанные как с самой новой продукцией, так и с технологией ее изготовления. Зарождающиеся отрасли ставят перед разработчиком стратегии свои специфические проблемы, определяемые следующими факторами.

Чтобы добиться успеха в новой отрасли, предприятия обычно должны преследовать одну или несколько из перечисленных ниже целей:

1) Постараться выиграть раннюю гонку за лидерство в отрасли, используя рискованные предпринимательские методы и смелую творческую стратегию.

2) Довести до совершенства технологию, улучшить качество и получить привлекательные эксплуатационные характеристики своей продукции.

3) Постараться получить какие-либо преимущества первого хода, связанные с большим числом моделей, их лучшим дизайном. Новыми каналами распределения.

4) Найти новые потребительские группы, новые географические районы и новые области использования своей продукции.

5) Постепенно переместить направление главного удара рекламы с ознакомления с новой продукцией на ее более частое использование и создание покупательской приверженности.

6) После того, как исчезнет технологическая неопределенность и появится преобладающая технология, быстро осваивать ее.

7) Использовать снижение цен для привлечения следующего слоя чувствительных к цене покупателей.

8) Быть готовым к появлению на рынке именно тогда, когда начнут возрастать продажи и снизится осознанный риск инвестирования в новую отрасль имеющих хорошие финансовые возможности аутсайдеров, использующих агрессивные стратегии. Постараться подготовиться к появлению мощных конкурентов.

Краткосрочный успех при победе в ранних гонках за лидерство и долю рынка должен быть уравновешен долгосрочными потребностями в создании устойчивого конкурентного преимущества и защищенной рыночной позиции. Привлеченные ростом отрасли и ее потенциала прибыли новые предприятия могут заполнить рынок. Агрессивные новички, стремящиеся к лидерству в отрасли, могут быстро стать главными действующими лицами на рынке вследствие приобретения и поглощения более слабых конкурентов. Молодые компании на быстрорастущих рынках сталкиваются с тремя основными проблемами:

1) управление собственным быстрым ростом;

2) защита от конкурентов, старающихся отобрать плоды их успеха;

3) создание конкурентной позиции предприятия, выходящей за пределы первоначального продукта или рынка.

Такие предприятия могут помочь своему делу выбором знающих членов в совет директоров, приглашением квалифицированных руководителей, имеющих опыт руководства молодым бизнесом на этапах выпуска и подъема, и концентрацией внимания предприятия на сохранении конкурентоспособности, возможно, путем слияния или приобретения другого предприятия для получения дополнительного опыта и укрепления ресурсной базы.

## **10.2. Конкурентные стратегии в зрелых отраслях**

Быстрое развитие окружающей среды молодой отрасли не может продолжаться вечно. Однако переход к медленному развитию, характерному для зрелых отраслей, не происходит по легко прогнозируемому сценарию и, кроме того, он может быть замедлен устойчивым потоком технологических усовершенствований, появлением новых видов продукции и другими движущими силами, омолаживающими рыночный спрос.

Когда зрелость отрасли достигает полной силы, и происходят все изменения в конкурентной окружающей среде, некоторые стратегические действия могут укрепить конкурентные позиции предприятия.

1. Оптимизация номенклатуры продукции. Широкое разнообразие моделей, свойств и возможностей выбора имеет конкурентную ценность на стадии роста, когда потребности покупателей находятся в процессе развития. Однако такое разнообразие становится слишком дорогим по мере обострения конкуренции и сокращения прибылей. Выпуск слишком большой номенклатуры продукции не позволяет предприятию получить экономические преимущества выпуска крупных партий. Кроме того, цены на медленно продающиеся виды продукции могут не покрывать фактических затрат. Удаление подобной продукции из номенклатуры позволяет сократить затраты и сконцентрировать внимание на таких изделиях, которые дают максимальную прибыль или по которым предприятие обладает конкурентным преимуществом.

2. Большой упор на совершенствование производства. Приложение усилий к совершенствованию производства может дать эффект в четырех областях: снижение затрат, улучшение качества продукции, создание для выпуска многочисленных вариантов для выпуска многочисленных вариантов продукции и сокращение времени между разработкой и появлением на рынке. Совершенствование производственных процессов может включать механизацию дорогостоящих видов работ, перестройку производственных линий с целью повышения производительности труда, создание самоуправляемых производственных бригад, перестройку производственной части цепи затрат и повышение доли передовых технологий (работы, компьютерные системы управления и автоматические управляемые транспортные средства).

3. Больше внимание снижению издержек. Обострение ценовой конкуренции дает предприятием дополнительный стимул к снижению затрат. Усилия в этом направлении могут прикладываться по широкому фронту: предприятие

может оказывать давление на поставщиков с целью получения более благоприятных цен, могут переключиться на более дешевые детали, разработать более экономичную конструкцию изделия, выбросить низкоэффективные звенья из цепи затрат, перестроить работу внутри предприятия.

4. Увеличение объема продаж уже имеющимся потребителям. При зрелом рынке рост продаж путем привлечения потребителей конкурентов может оказаться не столь привлекательным, как расширение продаж уже имеющимся клиентам. Стратегия увеличения продаж уже имеющимся потребителям может включать предложение дополнительных видов продукции или услуг, а также нахождение иных путей ее использования потребителями. Например, магазины пищевых полуфабрикатов значительно увеличили объем продаж на одного посетителя путем организации киоском видеопроката, установки банкомата и создания отделов гастрономических товаров.

5. Приобретения фирм-конкурентов по низкой цене. Иногда можно дешево приобрести производственные мощности и активы фирм-конкурентов, находящихся в тяжелом положении. Приобретение по низкой цене может помочь созданию производства с низкими затратами, когда оно также предоставит возможности для увеличения производственной эффективности. Кроме того, потребительская база приобретаемой компании может позволить увеличить рыночную долю. Наиболее привлекательными приобретениями являются такие, которые значительно улучшают конкурентные позиции приобретающей компании.

6. Выход на международные рынки. При достижении зрелости национального рынка предприятие может попытаться выйти на такие иностранные рынки, на которых еще имеется привлекательный потенциал роста и конкурентное давление остается относительно слабым. Такие возможности возникают, когда:

– иностранные покупатели менее требовательны и применяют продукцию в более простых или устаревших областях использования;

– иностранные конкуренты слабы, обладают ограниченными возможностями и не используют новейшие производственные технологии.

Использование стратегий, направленных на выход на международные рынки, имеет смысл также тогда, когда опыт, репутация и продукция предприятия легко могут быть перенесены на иностранный рынок.

### **10.3. Конкуренция в застойных и затухающих отраслях**

Многочисленные предприятия работают в таких отраслях, в которых спрос растет медленнее, чем в целом по экономике, или даже сокращается. Однако сильные конкуренты могут добиться хороших результатов работы и в условиях застойного рынка.

Предприятия, работающие в застойных или затухающих отраслях, должны осознать реальность продолжающейся стагнации и ставить перед собой цели, соответствующие рыночным возможностям. В подобных условиях критерии потоков денежных средств более приемлемы, чем показатели, сориентированные на роста объемов производства, а вот рост продаж или увеличение доли

рынка должны быть полностью исключены. Сильные конкуренты могут увеличить объемы продаж за счет слабых соперников, а приобретение слабых конкурентов или их уход с рынка могут создать возможности для увеличения доли оставшихся предприятий.

Для предприятий, работающих в застойных или сокращающихся отраслях, может использоваться один из следующих стратегических подходов.

1. Реализация стратегии концентрации путем выявления, создания и использования растущих сегментов внутри отрасли. Застойные и затухающие рынки, как и все остальные, состоят из многочисленных сегментов и ниш. Несмотря на стагнацию отрасли в целом, некоторые ее сегменты часть быстро растут. Потенциальный предприниматель, первым сконцентрировавший свое внимание на привлекательных растущих сегментах, может избежать стагнации продаж и прибыли и даже получить конкурентное преимущество в целевых сегментах.

2. Энергичная дифференциация на основе совершенствования качества и обновления продукции, что может восстановить спрос путем создания новых важных растущих сегментов или привлечения потребителей, готовых купить новую продукцию по более высокой цене. Успешный выпуск новой продукции открывает возможности для достижения соответствия с ценами конкурентов или победу над ними. Дифференциация на основе успешного совершенствования продукции приносит дополнительное преимущество, когда конкурентам трудно или слишком дорого ее воспроизвести.

3. Усердная и настойчивая борьба за снижение затрат. Когда для обеспечения роста прибыли нельзя рассчитывать на рост продаж, предприятие может увеличить свою прибыльность или доход на инвестиции путем непрерывного повышения производительности и снижения затрат. К действиям, способствующим снижению затрат, относятся:

- а) исключение тех функций и работ, которые могут быть дешевле выполнены сторонними организациями;
- б) полная перестройка всех внутренних производственных процессов;
- в) централизация недогруженных производственных мощностей;
- г) добавление новых каналов распределения для обеспечения объемов, необходимых для производства с низкими издержками;
- д) закрытие непроизводительных и требующих больших затрат каналов распределения;
- е) удаление низко прибыльных видов деятельности из цепи издержек.

Эти три стратегических подхода не являются взаимоисключающими. Создание новых, усовершенствованных вариантов продукции может открыть быстрорастущие сегменты рынка. Аналогично этому, упорное стремление к повышению производительности позволит снизить цена, что привлечет те сегменты рынка, которые чувствительны к цене. Все три подхода представляют собой варианты обычных конкурентных стратегий, адаптированных к тяжелым условиям окружающей среды.

Особенно привлекательны те затухающие отрасли, в которых падение продаж происходит медленно, имеется большой присутствующий им спрос и остаются

некоторые прибыльные ниши. К наиболее часто встречающимся ошибкам, которые совершают предприятия в застойных и затухающих отраслях, можно отнести:

- попадание в ловушку бесполезной войны на истощение;
- слишком быстрое выкачивание средств из бизнеса (ускоряющее крах предприятия);
- слишком оптимистичное отношение к будущему отрасли и ожидание, что дела пойдут лучше.

#### **10.4. Конкурентные стратегии во фрагментированных отраслях**

В некоторых отраслях работают сотни или даже тысячи мелких и средних предприятий, многие из которых управляются частными владельцами, причем ни одна из них не имеет значительной доли в общем объеме продаж отрасли. Отличительными конкурентными свойствами фрагментированных отраслей является отсутствие лидеров со значительной долей рынка или широкой приверженностью потребителей (книгоиздательство, выращивание саженцев декоративных растений, ремонт автомобилей, рестораны и точки быстрого питания, пошив одежды, гостиницы, изготовление мебели).

Фрагментация предложения в этих отраслях, как правило, объясняется несколькими причинами:

1. Низкими барьерами для входа, позволяющими быстро и дешево войти в новую отрасль.

2. Отсутствием эффекта масштаба, позволяющим мелким предприятиям конкурировать с крупными организациями при одинаковом уровне издержек. Потребителям требуются относительно небольшие количества выполненной на заказ продукции, т.к. невелик спрос на любой конкретный вариант продукции, объем продаж не соответствует такому крупномасштабному производству, распределению или маркетингу, который принес бы экономические выгоды.

3. Локализацией рынка продукции или услуг отрасли (например, медицинские услуги, строительства жилья), дающей конкурентное преимущество местным предприятиям, знакомым со своим потребителем в условиях местного рынка.

4. Большой величиной и разнообразием рынка, что требует огромного числа предприятий для удовлетворения потребностей покупателей (рестораны, одежда).

5. Высокой стоимостью транспортирования, ограничивающей радиус экономически целесообразного обслуживания потребителей (бетонные блоки, молоко).

6. Местными законами, делающими каждую географическую зону в определенной степени уникальной.

7. Молодостью отрасли, в которой нет предприятий, которые уже приобрели опыт и ресурсы, позволяющие им обслуживать значительную долю рынка.

Некоторые фрагментированные отрасли консолидируются естественным путем ко времени наступления зрелости. Сопровождающее медленный рост обострение конкуренции ведет к вытеснению слабых, неэффективных предприятий и усилению концентрации крупных, известных продавцов. Другие фраг-

ментированные отрасли сохраняют свою раздробленную структуру, поскольку она соответствует природе их бизнеса. А третьи отрасли «застревают» на фрагментированной стадии из-за того, что работающие в них предприятия не обладают достаточными ресурсами или предприимчивостью для реализации такой стратегии, которая способствовала бы консолидации отрасли.

К конкурентным стратегиям, используемым во фрагментированных отраслях, относятся:

1. Строительство и эксплуатация типовых предприятий. Такой стратегический подход часто используют предприятия розничной торговли и общественного питания, имеющие многочисленные предприятия, расположенные в различных местах. Стратегия включает строительство дешевых стандартизированных торговых точек в удобных местах и тщательную отработку их эффективного использования.

2. Работа с низкими издержками. Успешно работающие во фрагментированных отраслях производители с низкими издержками могут играть на понижение цен и получать прибыли выше средних по отрасли.

3. Повышение полезности у потребителя с помощью интеграции. Интеграция вперед и назад может содержать возможности снижения затрат у потребителя или предоставления ему большей полезности (открытие региональных распределительных центров).

4. Специализация на типах продукции. Когда продукция фрагментированной отрасли включает широкий диапазон видов или услуг, стратегия концентрации на продукции или услугах, относящихся к одной категории, может быть очень эффективной. Некоторые предприятия, работающие в мебельной промышленности, специализируются только на одном виде мебели (например, металлических кроватях, плетеной мебели).

## **11. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АЛЬТЕРНАТИВЫ И УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ**

### **11.1. Определение стратегических альтернатив. Критерии выбора стратегических решений**

Анализ внешней среды, в которой функционирует предприятие, а также его внутренних ресурсов и возможностей преследует двоякую цель: определить возможные стратегические альтернативы и сформулировать критерии выбора наилучшего варианта из этих альтернатив.

Стратегии инвестиций в товарные рынки определяют инвестиционные решения и отвечают на вопрос «где конкурировать?»:

- должны ли существующие сферы бизнеса быть расширены или уменьшены;
- в какие направления роста осуществлять инвестиции;
- появились ли новые привлекательные сферы бизнеса.

Стратегии достижения конкурентных преимуществ дают ответ на вопрос: «как конкурировать?»:

- какие базовые стратегии достижения конкурентных преимуществ наиболее адекватны существующей ситуации на рынке и возможностям предприятия;
- какие функциональные стратегии должны быть реализованы;
- какими должны быть стратегии позиционирования, продвижения товара на рынок, товарная, ценовая и другие стратегии;
- какие ресурсы и сферы деятельности предприятия необходимо вовлечь в реализацию стратегии.

Важной проблемой при выборе стратегий конкуренции является координация функциональных и иных стратегий, их направленность на достижение общей цели. Предприятия могут располагать несколькими альтернативами своего развития при тех или иных вариантах изменений внешней среды. В качестве внутренних ограничителей выступают потенциальные возможности предприятия, жизненный цикл его продукции, состояние производственной системы и уровни экономического развития предприятия, доступность финансовых ресурсов, готовность менеджеров и всего персонала к реализации выбранной стратегии. Кроме того, велико значение управленческой культуры предприятия, его опыта реализации стратегических решений и многих других факторов.

Переменные, которые определяют выбор стратегии, на практике с трудом поддаются количественному выражению, их взаимосвязи плохо прослеживаются, а оценка неопределенности и риска затруднительна. В реальной жизни возможные варианты стратегии предприятия, как правило, не исключают друг друга и могут по-разному комбинироваться. Работая над альтернативными решениями, следует относиться к ним прагматически, так как может не хватить ресурсов для проработки ряда возможностей одновременно. Кроме того, детальный расчет и планирование нескольких альтернатив могут быть неэффективными, если необходимо оставить только одно решение. В этом случае можно начать работу по двум – трем альтернативам, но осуществить ее лишь на предпроектном уровне. Это позволит собрать больше фактических данных и более реально оценить выбранные альтернативы, сосредоточившись на одном варианте. В принципе возможен другой подход, при котором глубоко прорабатывается одна альтернативная стратегия. Затем, если она по каким-либо причинам оказывается неудовлетворительной, осуществляется переход к проработке другой стратегии и т. д.

Для формулирования стратегических альтернатив необходимо, прежде всего, проанализировать ключевые стратегические факторы сточки зрения текущей ситуации. В результате данной работы может быть выявлена необходимость корректировки миссии и текущих целей предприятия. Деловая практика свидетельствует, что предприятие должно регулярно анализировать области деятельности, в которых оно может реализовывать свои конкурентные преимущества, и таким образом:

1. Получать высокие доходы. Результатом такого анализа может стать решение о выходе из некоторых областей бизнеса и продаже соответствующих активов. Или, наоборот, окажется целесообразным расширить определенное направление бизнеса, добавить родственное предприятие.



2. Приятие к корпоративному портфелю. При этом бизнес-портфель должен быть сбалансирован с использованием, например, подхода Бостонской консультационной группы.

• Эти и другие стратегические альтернативы могут быть реализованы либо внутри предприятия на основе использования его возможностей и практического опыта, либо путем поглощений и слияний. При этом расширение одних видов бизнеса может сопровождаться закрытием, продажей или выделением из предприятия других его видов.

## **11.2. Условия реализации стратегии: структура и система управления**

Известная консультационная фирма McKinsey выделила семь основных факторов, влияющих на развитие предприятия. Эти факторы в английском языке начинаются с буквы «S», и подход получил название «7 S фирмы McKinsey» (стратегия, структура, система, мастерство (квалификация) и персонал, стиль управления и культура организации).

Обычно, когда предприятие собирается внести изменения в свою деятельность, то первым шагом, как правило, является определение стратегии. Стратегия устанавливает, как предприятие должно приспособиться к внешнему окружению и использовать свой организационный потенциал, какие согласованные действия необходимо предпринять, чтобы добиться существенных конкурентных преимуществ. Предположив, что у предприятия существует определенная стратегия, необходимо, далее, определить, какие важнейшие организационные навыки потребуются для ее успешного осуществления.

Управленческая структура предприятия – это взаимосвязи, складывающиеся между его различными подразделениями, направленные на выполнение миссии и достижение поставленных целей. Структура управления предприятием часто определяется на основе схем коммуникаций и распределения полномочий. Поскольку она является наиболее видимым организационным фактором, то чаще всего изменения начинаются с управленческой структуры.

Структура управления конкретного предприятия может предрасполагать руководство к выбору той или иной стратегии. Например, диверсифицированные компании с дивизиональной структурой управления с большей вероятностью смогут успешно конкурировать на международных рынках, чем централизованные компании, использующие функциональную структуру.

Важная проблема любого предприятия – определить, как стратегия, например, продвижения на новый товарный рынок впишется в существующую организационную структуру, кто в структуре управления будет отвечать за ее реализацию.

Исследования А. Чандлера позволили сделать вывод о том, что изменение корпоративной стратегии ведут к изменению организационной структуры корпорации. Однако исследования других авторов подтверждают вывод о том, что структура предприятия определяется его стратегией.

Под системами (согласно McKinsey) понимаются принятый порядок управления и выполнения работ, важнейшими составляющими которого являются управленческие системы: система планирования, система составления бюджета, система учета и информации, система оценки и вознаграждения за труд. Реален риск, что сложившиеся на предприятии системы не смогут адаптироваться к требованиям, связанным с осуществлением новой стратегии.

Систему управления предприятием можно рассматривать как систему управления ресурсами: финансовыми, материальными и людскими, а также организационные системы и технологические возможности. Рассмотрим управление ресурсами, исходя из общепринятого функционального деления: маркетинг, производство, финансы, исследования и разработки, информационные системы, персонал.

1. Маркетинг. Управляющий по маркетингу является связующим звеном компании с ее клиентами и конкурентами. Выбор рыночной позиции – это определение сферы рыночной концентрации на основе использования понятий «рынок», «продукт», «географическое расположение». На основе исследования рынка компания может провести его сегментацию, с тем, чтобы определить, какие рыночные ниши обслуживать, какие новые продукты разрабатывать, как гарантировать, чтобы продукты, входящие в ассортимент компании, напрямую не конкурировали друг с другом.

Под комплексом маркетинга понимается комбинация ключевых переменных, контролируемых предприятием, которые могут быть использованы для того, чтобы вызвать желаемую ответную реакцию рынка, достичь конкурентного преимущества, оказать влияние на спрос. Эти переменные – товар, цена, система сбыта, продвижение продукции на рынок. Каждая из них подразделяется, в свою очередь, на ряд составляющих, которые могут быть сильной или слабой стороной предприятия.

2. Производство. Тип производственной системы предприятия (дискретная или непрерывная) в большей степени влияет на стратегию. Обычно выделяют четыре типа производственных систем:

а) единичное и мелкосерийное производство, где одновременно изготавливается одно или малая серия одинаковых изделий (часто это уникальное изделие для конкретного клиента или опытный образец – турбины, уникальное оборудование, предметы роскоши); такому типу производства соответствует стратегия фокусирования и в принципе не подходит стратегия низких издержек;

б) массовое производство предполагает изготовление большого числа идентичных изделий: такой тип производства характеризуется высоким уровнем автоматизации, использованием стандартных деталей и конвейерным способом сборки (почти все потребительские товары); массовому производству присуща стратегия низких издержек, хотя она может быть дополнена и другими стратегиями, например, дифференциацией продукции;

в) серийное производство занимает промежуточное положение между единичным и массовым производством, характеризуется изготовлением больших серий однотипных изделий (инструменты, станки, аппаратура), здесь сложно

дать общие рекомендации по типу стратегии, так как ее конкретный выбор будет зависеть от учета множества факторов;

г) непрерывное производство использует автоматизированное оборудование, которое работает круглосуточно для непрерывного изготовления одинакового по характеристикам продукта в больших объемах (нефтепереработка, сталелитейное производство), продукция унифицирована, поэтому исключается использование стратегии дифференциации и фокусирования, вполне применима стратегия низких издержек.

Важное значение при формировании стратегии предприятия имеет также информация о состоянии производственного оборудования, системе контроля качества, организации оперативно-производственного планирования.

3. Финансы. Главной задачей управления финансами является финансовое обеспечение реализации корпоративной стратегии. Самая лучшая стратегия может потерпеть крах, если не будет хватать денежных средств для ее осуществления. В процессе финансового анализа изучаются структура и динамика активов и пассивов предприятия, его прибылей и убытков, проводится анализ структуры затрат предприятия (в том числе определяется, пройдена ли точка безубыточности или нет).

4. Информационные системы. Основная задача управления информационными системами состоит в разработке и управлении потоками информации на предприятии в целях увеличения производительности и усовершенствования процесса принятия решений. Информацию необходимо собирать, хранить и обрабатывать таким образом, чтобы она давала ответ на важные тактические и стратегические вопросы.

Информационные системы могут выполнять четыре основные функции:

а) быть основой анализа внутренней и внешней среды;

б) автоматизировать рутинные операции;

в) помогать в принятии традиционных решений (планирование производственных процессов, составление графика поставок и движения материальных потоков и т. д.);

г) обеспечивать информацией процесс принятия стратегических решений.

При оценке сильных и слабых сторон предприятия необходимо иметь в виду степень развития информационной системы на предприятии. Информационная система довольно быстро становится стратегическим ресурсом, который может быть использован для мониторинга внешней среды предприятия, а также при реализации его стратегии.

5. Корпоративная культура – это система неофициальных правил, норм, которые устанавливаются, как люди должны вести себя в большинстве случаев. Иными словами, культура компании – это определенный набор ценностей и ожиданий, разделяемых работниками компании и передаваемых от одного поколения работников к другому. Поскольку культура оказывает значительное влияние на поведение менеджеров, она может также существенно влиять на способность к смене стратегического курса.

6. Персонал и его квалификация. Вообще стратегия базируется на уровне организации, основой которой, в свою очередь, являются люди. Следовательно,

стратегия требует людей определенного типа. Причем уровень и природа мотивации людей влияют на реализацию стратегии.

## **12. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

### **12.1. Планирование реализации стратегии предприятия**

В соответствии с моделью стратегического управления стратегия реализуется через разработку внутрифирменных планов, системы бюджетов как стоимостного выражения планов корпорации, а также специальных программ и процедур. В зависимости от направленности и характера решаемых задач обычно выделяют три вида планирования: стратегическое, или перспективное (горизонт планирования – более 5 лет); среднесрочное (горизонт планирования от 3 до 5 лет); тактическое, или текущее (горизонт планирования – 1 год и менее, например, квартал, месяц).

Анализ опыта плановой деятельности эффективно функционирующих предприятий показывает, что для успешной реализации стратегии необходимо создать систему интегрированного внутрифирменного планирования, которая предполагает координацию стратегических, среднесрочных и текущих планов на всех уровнях управления предприятием, а также между основными разделами планов. Таким образом, планирование призвано обеспечить взаимоувязку между отдельными структурными подразделениями предприятия (бизнес-единицами, дочерними компаниями) по всем видам деятельности и технологическим цепочкам – маркетингу, НИОКР, снабжению, производству, сбыту.

Система среднесрочного планирования предусматривает определение последовательности достижения стратегических целей (этапов реализации стратегического плана) с учетом перспектив развития рыночной конъюнктуры, прогнозируемой динамики потребительского спроса, имеющегося ресурсного потенциала. На основе конкретизации стратегических целей формулируются хозяйственные задачи, как общефирменного характера, так и отдельных бизнес-единиц, а также выявляются ресурсы, необходимые для их решения. В системах внутрифирменного планирования среднесрочные планы часто разрабатываются в форме программ (последовательность мероприятий, направленных на достижение конкретной стратегической цели).

Программы обязательно содержат количественные показатели, в том числе данные о времени вовлечения и объеме необходимых капиталовложений и источниках их финансирования. Таким образом, программы предусматривают разработку мероприятий, взаимоувязанных по времени, ресурсам и исполнителям и направленных на достижение стратегических целей развития предприятия. Финансовые сметы (бюджеты) стратегических программ предприятия можно рассматривать как окончательную проверку реализуемости стратегического плана.

Текущее планирование осуществляется путем детальной разработки (обычно на год) оперативных планов по производству, маркетингу, сбыту, исследованиям и разработкам, снабжению для предприятия в целом и его отдельных бизнес-единиц на основе детализации целей и задач, поставленных в стратегических и среднесрочных планах.

Реализация оперативных планов осуществляется через систему бюджетов. По определению, бюджет фирмы – это финансовый план, охватывающий все аспекты хозяйственных операций фирмы на определенный период в будущем. Бюджеты составляются на год или более короткий срок по каждому отдельному подразделению, а также основным функциональным областям деятельности фирмы (производству, отдельным проектам капиталовложений и маркетингу), а затем консолидируются в единый бюджет или финансовый план организации. Основой формирования (отправной точкой) бюджета предприятия является прогноз продаж продукции, сделанный службой маркетинга и отраженный в маркетинговом плане. Бюджет продаж обязательно должен быть дополнен графиком ожидаемых поступлений денежных средств за проданную продукцию (доля продукции, оплаченной в течение первого, второго, третьего месяца).

Бюджет предприятия (прогноз движения денежных средств) состоит из доходной и расходной части, причем в оптимальном бюджете доходная часть равна расходной. Доходы бюджета состоят из выручки от реализации продукции, внереализационных доходов, кредитов и займов, выручки от прочей реализации. Кроме того, необходимо учесть остатки на банковских счетах предприятия. Имея сводный план поступлений денежных средств, можно формировать расходную часть бюджета на планируемый период. Расходная часть планируется на основании графиков выплат: налогов в федеральный и местный бюджет, заработной платы работникам, платежей во внебюджетные фонды, оплаты материалов и комплектующих изделий, электроэнергии, погашения банковских кредитов, прочих платежей сторонним организациям

## **12.2. Рамки реализации стратегии предприятия**

Реализация стратегии предполагает трансформацию стратегического плана предприятия в действия, а затем в результаты. Подобно разработке стратегии, этот процесс требует участия всей управленческой команды, а не только нескольких старших менеджеров. Хотя, в конечном счете, за успешную реализацию стратегии отвечают директор-распорядитель предприятия и руководители основных подразделений, процесс обычно затрагивает всю организационную структуру – от крупнейших операционных единиц до мелких рабочих групп. Таким образом, все менеджеры становятся проводниками стратегии, а все работники предприятия – участниками в деле ее реализации. Одна из главных предпосылок успеха – коммуникация. Руководство обязано обосновать организационные перемены настолько четко и убедительно, чтобы добиться привер-

женности решению задач и достижению нужных результатов на всех уровнях предприятия. В идеальном случае руководство может превратить процесс осуществления в активную кампанию, охватившую все предприятие.

Если стратегические цели достигнуты и получены нужные финансовые и производственные результаты, то реализацию стратегии можно считать успешной.

Реализация стратегии – это наименее структурированный процесс стратегического управления. Реализация стратегии протекает в разных организационных условиях. Различия в хозяйственной практике и характере конкуренции, производственной среде и культуре предприятия, политике, методах вознаграждения и структуре персонала – все это требует индивидуального подхода к осуществлению стратегии, основанного на учете конкретной ситуации, суждениях проводника стратегии и его умении применить конкретный подход к использованию того или иного метода.

Реализация стратегии предполагает превращение стратегических планов в действия и надлежащие результаты. Успешной реализация стратегии считается в том случае, когда фактические результаты соответствуют целям или превосходят цели, определенные стратегическим планом. Неудовлетворительные результаты свидетельствуют о слабой стратегии, неудачной ее реализации, либо о том и другом.

Решая вопрос, как реализовывать стратегию, менеджеры должны определить, какие внутренние условия требуются для этого. Затем они обязаны по возможности быстрее создать необходимые условия. Этот процесс связан с обеспечением ряда значимых увязок: между стратегией и организационными навыками, компетентностью, структурой; между стратегией и сметными ассигнованиями; между стратегией и политикой; между стратегией и внутренними поддерживающими системами; между стратегией и системой стимулирования; между стратегией и культурой предприятия.

Чем теснее увязка, тем эффективнее стратегия и тем вероятнее достижение поставленных целей.

Реализация стратегии – это дело не только высшего руководства, но и задача всей команды управления. Все менеджеры выступают в качестве проводников стратегии в сфере их полномочий и ответственности. Все менеджеры обязаны подумать, какие действия следует предпринять в соответствующих областях для получения намеченных результатов, все они нуждаются в плане действий.

### **12.3. Основные этапы цикла реализации стратегии предприятия**

Реализация стратегии в широком смысле слова – это непрерывная циклическая деятельность, когда одна корпоративная стратегия заменяется другой, качественно новой.

Этап реализации стратегии определяется решениями уровня высшего управления и на данном этапе высшими руководителями предприятия должна решаться следующие вопросы:

- проведение окончательного текущего анализа внешней среды предприятия;
- завершение коррекции стратегии, т.е. внесение всех необходимых изменений с акцентом на ключевых целях предприятия;
- утверждение стратегии и принятие решения о ее запуске в действие.

Существенное отличие процесса реализации стратегии от процесса традиционного выполнения долгосрочного стратегического плана, связаны со следующими четырьмя моментами:

1) ментальность выполнения долгосрочного плана – мышление от прошлого к будущему; ментальность реализации стратегии – мышление от будущего к настоящему;

2) выполнение долгосрочного плана – это исполнительность; реализация стратегии – это креативность (умение сомневаться);

3) выполнение долгосрочного плана, в первую очередь, обусловлено внутренними решениями предприятия; реализация стратегии зависит от внешней среды и предполагает гибкую и адекватную реакцию на ее изменения;

4) при обычном выполнении долгосрочного плана происходит только его исполнение; с самого начала реализации конкретной стратегии начинается и процесс ее отрицания, т.е. берет старт процесс создания качественно новой стратегии.

## **13. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИЗМЕНЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

### **13.1. Основные сферы стратегических изменений. Типы изменений**

Выполнение стратегии предприятия направлено на решение трех задач:

1) установление приоритетности задач с тем, чтобы их относительная значимость соответствовала той стратегии, которую будет реализовывать предприятие;

2) установление соответствия между выбранной стратегией и внутриорганизационными процессами с тем, чтобы сориентировать деятельность предприятия на осуществление выбранной стратегии;

3) выбор и приведение в соответствие с осуществляемой стратегией стиля лидерства и подхода к управлению предприятием.

Все три задачи решаются посредством изменения, которое фактически является сердцевиной выполнения стратегии. Именно поэтому изменение, которое приводится в процессе выполнения стратегии, называется стратегическим изменением.

Основные (традиционные) сферы стратегических изменений:

1) информирование и мотивирование персонала (персонал – это основной капитал и ценность предприятия, поэтому необходимо информировать персонал с той или иной глубиной детализации о новой стратегии и грядущих стратегических переменах; на эффективную реализацию стратегических изменений должна быть нацелена вся система мотивации персонала в целом);

2) лидерство и стиль менеджмента;

3) базовые ценности и корпоративная культура (базовые ценности, если они правильные и подлинные по своей основе практические всегда должны оставаться неизменными: чем устойчивее, понятнее базовые ценности, тем легче провести базовые изменения в организации);

4) оргструктура и другие структуры (стратегия первична к общей организационной, а также к любой другой структуре предприятия: надо прописать общую стратегию предприятия, а затем приступать к изменениям);

5) финансирование и иное обеспечение;

6) компетенция и навыки (стратегические изменения должны быть адекватно закреплены в профессиональных навыках соответствующих специалистов предприятия).

В зависимости от состояния задающих необходимость и степень изменения основных факторов, от состояния отрасли, организации, продукта и рынка можно выделить пять достаточно устойчивых и отличающихся определенной завершенностью типов изменений.

1) Перестройка предприятия предполагает фундаментальное изменение предприятия, затрагивающее его миссию и организационную культуру. Данный тип изменения может проводиться тогда, когда организация меняет свою отрасль, и, соответственно, меняется ее продукт и место на рынке. В случае перестройки организации возникают самые большие трудности с выполнением стратегии. Самого серьезного внимания заслуживает работа по созданию новой организационной культуры. Очень большие изменения происходят и в технологической области, а также в сфере трудовых ресурсов.

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

3) Умеренное преобразование осуществляется в том случае, когда организация выходит с новым продуктом на рынок и пытается получить для него покупателей. В этом случае изменения затрагивают производственный процесс, а также маркетинг, особенно в той его части, которая связана с привлечением внимания к новому продукту.

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 организации в целом.

5) Неизменяемое функционирование организации происходит тогда, когда она постоянно реализует одну и ту же стратегию. В этом случае на стадии выполнения стратегии не требуется проводить никаких изменений, потому что при определенных обстоятельствах организация может получать хорошие результаты, опираясь на накопленный опыт. Однако при таком подходе очень



важно чутко следить за возможными нежелательными изменениями во внешней среде.

Стратегические изменения, если они правильно проводятся, носят системный характер. В силу этого они затрагивают все стороны организации. Однако можно выделить два среза организации, которые являются основными при проведении стратегических изменений. Первый срез – это организационная структура, второй – организационная культура.

### 13.2. Управление процессом реализации стратегических изменений

Выделяют следующие подходы к управлению реализацией стратегических изменений (табл. 13).

Таблица 13

Подходы к управлению реализацией стратегических изменений

| Подход                                              | Главный стратегический подход для лидера                                                                                                               | Ключевая роль менеджеров в организации            |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| Авторитарный подход                                 | «командир» – как я формирую стратегию предприятия?                                                                                                     | специалист в области стратегического планирования |
| Контролирующий подход                               | «контролер» – стратегия предприятия мною усвоена, как я должен проследить за ее реализацией?                                                           | контроль реализации по всей структуре             |
| Подход посредством сотрудничества                   | «партнер» – как я должен вовлечь менеджеров в стратегическое планирование, чтобы они были ответственными за реализацию стратегии с момента ее запуска? | основные координаторы                             |
| Подход посредством изменения корпоративной культуры | «культурный лидер» – как я могу вовлечь в процесс реализации стратегии персонал предприятия?                                                           | обучающие тренеры                                 |
| Чемпионский подход                                  | «воспитатель чемпионов» – как я должен мотивировать менеджеров, чтобы они стремились стать чемпионами бизнеса посредством реализации стратегии?        | задание стартовых условий и арбитраж победителей  |

Стратегический переход предприятия посредством определенных стратегических изменений из одного качественного состояния в другое как определенный процесс деятельности осуществляется через адекватное управление, т.е. с помощью управления процессом реализации стратегических изменений.

### 13.3. Разработка программы конкретных действий реализации стратегических изменений

1. Создание «стартовой» площадки:

- проведение стратегической диагностики;
- разработка схемы вероятностного сопротивления;
- выбор подходящего метода;
- мобилизация менеджеров на поддержку изменений;

- обеспечение необходимой информацией и обучение персонала;
- выявление и мобилизация на реализацию изменений талантов персонала;
- привлечение консультантов.

## 2. Планирование процесса изменений:

- направление основных внутренних процессов предприятия на решение стратегических проблем и достижение соответствующих целей;
- планирование внедрения конкретных изменений;
- использование модульного подхода;
- в рамках каждого модуля предусмотрение принятия адекватных стратегических решений.

## 3. Обособление и защита стратегических изменений от конфликтов с тактическими процессами:

- четкое разделение ответственности между менеджерами предприятия;
- обеспечение целевого финансирования изменений;
- постановка перед менеджерами конкретных практических задач по осуществлению стратегических изменений;
- осуществление целевого вознаграждения менеджеров и специалистов за достижение конкретных результатов в ходе реализации стратегических изменений.

## 4. Планирование процесса внедрения стратегических изменений:

- обеспечение менеджерам возможности целенаправленно работать над реализацией стратегических изменений;
- обучение контролирующих менеджеров умению принимать определенные стратегические решения и навыкам их внедрения;
- привлечение менеджеров и экспертов к принятию соответствующих решений;
- контроль совместных конкретных задач с профильным уровнем соответствующих менеджеров и специалистов.

## 5. Управление производственным процессом:

- практическое внедрение изменений как можно скорее;
- введение планирования и внедрение изменений параллельно;
- контроль процесса планирования и внедрения изменений.

## 6. Институционализация новой стратегии предприятия:

- создание в организации благоприятной атмосферы для проведения стратегических изменений;
- адаптация корпоративной культуры предприятия под стратегические изменения;
- целенаправленное повышение потенциала персонала до уровня, обеспечивающего эффективную реализацию новой стратегии.

## 7. Осуществление адекватного реагирования:

- введение двойной органической системы управления (тактической и стратегической деятельности предприятия);
- проведение целенаправленного контроля по стратегическим изменениям;
- осуществление целенаправленного вознаграждения за эффективную стратегическую деятельность;
- введение стратегического бюджета.

## **14. ОЦЕНКА И КОНТРОЛЬ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

### **14.1. Цель и типы контроля реализации стратегии предприятия**

Выбранная стратегия и план ее реализации не в состоянии предусмотреть всех проблем, которые могут возникнуть на этом пути. Основная причина этого – изменчивость среды. Поэтому перед управлением стоит задача осуществления контроля за тем, насколько успешно движется предприятие к своим целям, а также определения того, сумеет ли оно их достичь, и если нет, то что нужно изменить в поведении предприятия.

Стратегический контроль не направлен на выяснение того, правильно или неправильно ведется реализация стратегии. Его задача – уяснить, приведет ли реализация стратегии к достижению поставленных целей.

В новых условиях, затрагивающих стратегию или процесс ее осуществления менеджер должен решать, нужны ли немедленные действия. При возникновении кризисной ситуации типичные действия менеджера – обязать подчиненных собрать информацию, сформулировать рекомендации по выходу из кризиса, провести дискуссию с целью достижения согласия с другими руководителями хозяйственного подразделения.

Основная задача управления реализацией стратегии – это ранее выявление неожиданных изменений как внутри, так и вне предприятия и быстрое реагирование на них. Решение стратегических задач происходит непрерывно: периодически пересматриваются и корректируются стратегические задачи, между корректировками ведется непрерывное сужение за возникновением проблем, требующих экстренных решений.

Для быстрого реагирования на изменение ситуации необходимо, чтобы высшее руководство предприятия или штабная группа при нем, располагающие необходимыми ресурсами и полномочиями, выполняли обязанности по управлению стратегическими задачами. Эта группа должна выявлять тенденции, оценивать масштабы необходимых воздействий, рассчитывать время реакции и своевременно информировать руководителей, принимающих решения. Решение конкретных задач поручается соответствующим подразделениям, в задачу которых входит организация исполнения программы, координация, мотивация и контроль выполнения.

В управлении предприятием различают три типа контроля: стратегический (результаты функционирования более чем за год), тактический (6–12 месяцев), операционный (до 6 месяцев), т.е. также, как иерархия стратегий, существует 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 фокусирует основное внимание 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. Важным инструментом контроля стратегических программ, а также результатов деятельности конкретных подразделений или проектов является бюджет.

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

#### **14.2. Элементы системы стратегического контроля**

Контроль необходим для обнаружения проблем раньше, чем они примут угрожающий характер. В теории менеджмента контроль рассматривается как пятишаговый процесс, состоящий из следующих элементов:

1. Определение параметров, подлежащих оценке, другими словами, – сфер контроля.

2. Разработка стандартов плиточного определения целей, которые должны быть достигнуты в обозначенный отрезок времени. Соответственно стандарты, используемые для оценки хода реализации стратегии, представляют собой детализацию стратегических целей. Естественно, что более легко устанавливаются стандарты для количественно измеряемых величин (таких, как объем продаж, прибыль). В системе контроля стандарты разрабатываются не только для оценки конечных, но и промежуточных результатов. На данном этапе устанавливается также величина допустимого отклонения от стандарта.

3. Оценка результатов функционирования за обозначенный период.

4. Сопоставление фактических результатов функционирования с установленными стандартами. На этом этапе решается также вопрос: допустимы ли выявленные отклонения от принятых стандартов?

5. Выработка корректирующих воздействий в случае, если отклонения больше допустимых, т. е. выявление причин отклонений и путей их устранения. Отметим, что система контроля может указать на необходимость пересмотра самих планов и стандартов (например, поставленные цели могут оказаться излишне оптимистичными).

#### **14.3. Управление по слабым сигналам**

Реакция предприятия на изменения внешней среды – это ответные меры на те события, значимость которых для реализации стратегии предприятие должно оценить. Например, наблюдение за динамикой спроса на продукцию показало, что темпы роста спроса снижаются, что позволяет предположить прекращение роста спроса в перспективе. Если изменения происходят достаточно медленно, то возникающие проблемы можно решать на плановой основе.

Решения могут быть направлены на продление жизненного цикла существующего товара или переход на производство нового товара.

Не исключено, что, принимая решение на основе информации о снижении спроса, предприятие несет потери из-за того, что своевременно не прекратило расширять производственные мощности, и столкнулось с проблемой неполного их использования.

Для того чтобы избежать таких ситуаций, предприятие должно реагировать на появление так называемых слабых сигналов из внешней среды.

Сила и скорость ответной реакции зависят от своевременности обнаружения первых изменений (могут быть замечены сразу или с опозданием) и от темпов изменений (быстрые и медленные). Для адекватной реакции необходимо оценить силу сигнала. Чем она больше, тем меньше времени у предприятия для ответной реакции.

По сильному сигналу предприятие может действовать смело и решительно. Например, в ситуации со снижением темпов роста прекратить наращивание производственных мощностей и переориентироваться на их использование по другому назначению.

Поступать так на основе слабого сигнала рискованно, т.к. наметившаяся тенденция может не подтвердиться. Поэтому ответная реакция на слабый сигнал должна быть растянута во времени и усиливаться по мере усиления сигнала.

Когда источники опасности или новой возможности становятся ясны, необходимо принимать меры по снижению внешней стратегической уязвимости и повышению внутренней гибкости предприятия. Например, опасность снижения спроса на товар в результате появления нового товара-заменителя требует от предприятия разработки мер по уходу на другой рынок или созданию нового ассортимента продукции.

Дальнейшее усиление сигнала позволяет оценить масштабы опасности или уровень новых возможностей. Например, спрос на продукцию в краткосрочной перспективе будет снижаться. Сигнал такого рода свидетельствует о необходимости резко сократить сроки проведения соответствующих мероприятий.

Наконец, когда сущность проблемы раскрыта, пути разрешения установлены, ясны результаты намеченных контрмер, разрабатываются планы мероприятий и намечается их осуществление.

Сила ответной реакции должна соответствовать силе сигнала: слабый сигнал требует слабой реакции, средний по силе сигнал – средней по силе реакции, сильный сигнал предполагает сильную ответную реакцию. Нарушение этого соответствия создает риск потерь от запаздывания или опережения реакции (рис. 15).

|              |         | Сила реакции                             |                                            |                                          |
|--------------|---------|------------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------------|
|              |         | Слабая                                   | Средняя                                    | Сильная                                  |
| Сила сигнала | Сильная | 1) Зона риска                            | 2) (запаздывание наращивания силы сигнала) | 3) Реакция, соответствующая силе сигнала |
|              | Средняя | 4) наращивания силы сигнала)             | 5) Реакция, соответствующая силе сигнала   | 6) Зона риска                            |
|              | Слабая  | 7) Реакция, соответствующая силе сигнала | 8)                                         | 9) (опережение наращивания силы сигнала) |

Рис. 15. Матрица «сила сигнала – ответная реакция»

На рис. 15 выделена зона, где реакция должна соответствовать силе сигнала (клетки матрицы 3,5,7). Клетки 1,2 и 4 – это зона риска, возникающего в связи с запаздыванием наращивания силы реакции. Клетки 6,8 и 9 – это зона риска, возникающего из-за опережения наращивания силы реакции. Наибольшие риски возникают в случаях, соответствующих клеткам 1 и 9.

Для обеспечения соответствия реакции силе сигнала предприятие должно осуществлять:

1) при слабом сигнале – стратегию осведомленности (перед предприятием ставится задача улучшения осведомленности о состоянии внешней среды);

2) при среднем сигнале – стратегию гибкости (основная цель – повышение готовности к принятию ответных мер; стратегия предполагает расширение разнообразия экономической деятельности, заблаговременное принятие мер по сбалансированию технологического, делового и политического рисков; гибкость должна обеспечивать быструю и эффективную конверсию деятельности, что достигается гибкостью руководства, системы управления и структуры предприятия);

3) при сильном сигнале – стратегию непосредственной реакции (ответные действия предприятия во внешней среде и готовность к действиям внутри предприятия).

Для обеспечения соответствия силы реакции силе сигнала после поступления слабого сигнала надо приступить к действиям, последовательность которых должна принципиально соответствовать названным выше стратегиям: осведомленность – гибкость – ответные меры (табл. 14).

Таблица 14

Процесс реагирования при управлении по слабым сигналам

| Уровень осведомленности    | Объем информации                 | Процесс реагирования                                  |
|----------------------------|----------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Чувство новых возможностей | Убеждение в неизбежности событий | Осведомленность о состоянии внешней среды и состоянии |

|                                    |                                                                     |                                                                           |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
|                                    |                                                                     | предприятия                                                               |
| Источник новых возможностей        | Установленная область, где может произойти событие                  | Углубление осведомленности. Мероприятия по повышению гибкости предприятия |
| Конкретная возможность             | Известны характеристики, проблемы ее природы, масштабы и периоды    | Повышение внешней гибкости. Готовность к действиям                        |
| Конкретные ответные меры (реакции) | Определены ответные меры: момент начала реакции, программы действий | Непосредственные действия                                                 |
| Конкретные результаты              | Финансовые последствия и предпринятые меры поддаются оценке         | Оценка результатов                                                        |

Повышение осведомленности предприятия о внешней и внутренней среде обеспечит большую целенаправленность мер по обеспечению внешней и внутренней гибкости и сократит время и ресурсы, необходимые для осуществления ответных мер.

#### 14.4. Стратегический контроллинг

Стратегический контроллинг – это целевая подсистема, которая оценивает ход реализации стратегии предприятия и принципиальную достижимость основных целей и миссии предприятия.

Если элементы тактического контроллинга распределены по всем функциональным подразделениям предприятия, то функции стратегического контроллинга, как правило, сосредоточены в отделах стратегического анализа.

По значимости функция контроллинга сопоставима с функцией осуществления стратегии предприятия.

Сравнительные характеристики стратегического и тактического контроллинга представлены в табл. 15.

Таблица 15

#### Характеристики стратегического и тактического контроллинга

| Стратегический контроллинг                                                                                                                               | Тактический контроллинг                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Среды                                                                                                                                                    |                                                                                                                                     |
| Внешняя и внутренняя среда предприятия                                                                                                                   | Внутренняя среда предприятия                                                                                                        |
| Вид управления                                                                                                                                           |                                                                                                                                     |
| Стратегический                                                                                                                                           | Тактический / оперативный                                                                                                           |
| Цели                                                                                                                                                     |                                                                                                                                     |
| Поддержание стратегического потенциала предприятия                                                                                                       | Обеспечение тактической/ оперативной прибыльности и ликвидности предприятия                                                         |
| Задачи                                                                                                                                                   |                                                                                                                                     |
| 1. Определение критических внешних и внутренних стратегических позиций<br>2. Контроль основных индикаторов (показателей) в соответствии с установленными | 1. Контроль всех тактических показателей в соответствии с установленными целями<br>2. Контроль текущего и оперативного планирования |

|                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| стратегическими целями<br>3. Контроль стратегического планирования<br>4. Участие в постановке стратегических целей предприятия<br>5. Участие в разработке альтернативных стратегий<br>6. Анализ стратегической эффективности | 3. Сравнение плановых и фактических показателей оперативного управления<br>4. Контроль выполнения текущих планов по отклонениям<br>5. Определение узких мест оперативного управления<br>6. Создание и развитие системы информационного обеспечения стратегического управления |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## 15. ЭФФЕКТИВНОСТЬ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

### 15.1. Сущность стратегической эффективности. Стратегическая рефлексия

Сущность стратегической эффективности раскрывает тезис: «В современном бизнесе ошибки в стратегии неизбежно приводят к поражению в конкурентной борьбе и ослаблению позиций предприятия на рынке. Стратегические ошибки исправить сколь угодно эффективными приемами оперативного менеджмента нельзя в принципе».

Эффективность стратегии предприятия определяется разрывом между стратегическим планом и реальными возможностями предприятия. Анализ разрыва – простой, но достаточно эффективный метод анализа стратегии предприятия.

Метод анализа разрыва включает в себя следующие операции:

- определение приоритетного показателя предприятия, описанного в стратегии (это может быть увеличение числа продаж, снижение издержек производства и т. д.);

- выяснение реальных возможностей фирмы с точки зрения текущего состояния среды и предполагаемого будущего состояния (через 3-5 лет);

- определение конкретных показателей стратегического плана, соответствующих основному интересу предприятия;

- установление разницы между показателями стратегического плана и возможностями, обусловленными реальным положением предприятия;

- разработка специальных программ и способов действий, необходимых для ликвидации разрыва.

Другой способ анализа разрыва – это определение разницы между наиболее оптимистическими ожиданиями и самыми скромными прогнозами.

Рефлексия – (в переводе с греческого – «обращение назад») – принцип человеческого мышления, направляющий его на осмысление и осознание собственных действий.

Цель стратегической рефлексии – получение новых знаний, способных повысить эффективность стратегического управления.

Основные задачи стратегической рефлексии:

- 1) логическое завершение стратегии предприятия;
- 2) предложения по совершенствованию механизма разработки следующей стратегии предприятия;



3) предложения по контроллингу и коррекции стратегии предприятия в процессе ее реализации.

## **15.2. Критерии стратегичности и эффективности**

Выделяют следующие критерии стратегичности и эффективности:

1) оценка первой и последующих редакций стратегии по критериям стратегичности;

2) оценка обеспечения стратегии ее главным «сырьем» – информацией (оценка должна проводиться на полноту, качество и своевременность поступления информации);

3) оценка технологии обработки информации (оценка должна проводиться в двух главных аспектах: с точки зрения эффективности стратегической деятельности – процесс разработки, реализации, контроллинга стратегии предприятия; с точки зрения эффективности деятельности обработчиков информации).

Оценка по критериям стратегичности и эффективности должна дать приемлемые ответы на 7 ключевых вопросов, относящихся к трем указанным выше позициям:

1) получило ли предприятие стратегию или что-то другое?

2) как данная стратегия использует возможности, предоставляемые рынком?

3) соответствует ли стратегия предприятия его реальным ресурсным возможностям?

4) предусматривает ли стратегия достаточную мотивацию и стимулы для персонала предприятия?

5) является ли выбранная стратегия уникальной?

6) приемлем или нет выбранный для данной корпоративной стратегии уровень риска?

7) можно ли на данной стадии реализации стратегии оценить ее эффективность?

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление: Бизнес стратегия для успешного менеджмента: пер. с англ. - 6-е изд. М., 2003. 542с.
2. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. М.: Центр экономики и маркетинга, 2001. 208 с.
3. Акмаева Р.И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент. М.: Финансы и статистика, 2006. 208 с.
4. Аналоуи Ф., Карами А. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий. М.: ЮНИТИ, 2005. 400 с.
5. Анискин Ю.П. Организация и управление малым бизнесом: Учеб. пособие. М.: Финансы и статистика, 2002. 160 с.
6. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 2002. 519 с.
7. Афонин И.В. Управление развитием предприятия. Стратегический менеджмент, инновации, инвестиции, цены: Учебное пособие. М.: Дашков и Ко, 2002. 380 с.
8. Бараненко С.П., Шеметов В.В. Стратегическая устойчивость предприятия. М.: Центрполиграф, 2004. 496 с.
9. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: Учебник. М.: Инфра-М, 2005. 237 с.

10. Белковский А.Н.// Конкурентная стратегия современных компаний// Менеджмент в России и за рубежом 2004. № 4 С. 25
11. Беляевский И.К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз: Учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 320 с.
12. Богатко А.Н. Система управления развитием предприятия (СУРП). М.: Финансы и статистика, 2001. 240 с.
13. Бородин В., Бородина О. Стратегия развития предприятия и инновационные приоритеты // Проблемы теории и практики управления. 2005 №6 С.110-115.
14. Боумен К. Стратегия на практике. СПб.: Питер, 2003. 256 с.
15. Быстров А.А. Стратегическое управление. Как оценить эффективность?// Экономика и жизнь. № 28, 2006.
16. Веснин В.Р. Основы менеджмента с приложением схем. Учебник для эконом. вузов – 3-е изд., испр. и доп. М.: Элит, 2003. 560 с.
17. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: Возможности для будущего процветания: Пер с англ. М.: Финпресс:, 2000. 271 с.: ил.
18. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник для вузов – 2-е изд., перераб. и доп. М.: Гардарики, 2003. 296 с.
19. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник для вузов. М.: Гардарики, 2002. 528 с.
20. Вишневская О.В. Направленность стратегического развития предприятия: модели, контроль и управляющие воздействия // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – №5. – С. 18-21.
21. Волгогонова О.Д., Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Учебник. М.: ПРИОР, 2004. 241 с.
22. Володькина М.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. М.: ЮНИТИ, 2002. 155 с.
23. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление: Учебник. М.: Омега-М, 2004. 472 с.
24. Гертман М. Стратегический менеджмент. СПб.: Нева, 2003. 96 с.
25. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник для вузов. 3-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ, 2003. 501 с.
26. Глушаков В.Е. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. М.: ТЕИС, 2003. 195 с.
27. Глущенко В.В., Глущенко И.И. Разработка управленческих решений. Прогнозирование – планирование. Теория проектирования экспериментов. г. Железнодорожный, Моск. обл.: ООО НПЦ «Крылья», 2000. 400 с.
28. Горемыкин В.А., Богомолов О.А. Экономическая стратегия предприятия. Учебник. М.: Информационно-издательский дом «Филинь», Рилант, 2001. 380 с.

29. Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации: Учебное пособие. М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. 208 с.
30. Добренькова Е.В., Долгоруков А.М. Стратегическое управление бизнесом. М.: Международный институт бизнеса и управления, 2001. 407 с.
31. Дюков И. Стратегия развития бизнеса. Практический подход. СПб.: Питер, 2008. 240 с.
32. Ефимова С.А. Стратегический менеджмент. Краткий курс. М.: Окей-книга, 2010. 112 с.
33. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. М.: Юрист, 2003. 416 с.
34. Зуб А.Т., Локтионов М.В. Системный стратегический менеджмент: методология и практика. М.: Генезис, 2001. 752 с.
35. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учеб. пос. для вузов. 6-е изд., стереотип. М.: Новое знание, 2003. 336 с.
36. Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию. М.: Олимп-Бизнес, 2004. 416 с.
37. Каталько В.С. Эволюция теории стратегического управления. СПб.: СПб университет, 2008. 548 с.
38. Кашехлебов А. Повышение конкурентоспособности организации в условиях неопределенности // Маркетинг. – 2006. – №4. – С. 10.
39. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления. Учебник для вузов по специальности «Менеджмент». – 2-е изд., изм. и доп. М.: Норма, 2001. 544 с.
40. Ковалев В. В., Волкова О. Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник. М.: ООО «ТК Велби», 2002. 424 с.
41. Комаров Е.И. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. М.: Инфра-М, 2001. 212 с.
42. Коробейников И.О., Панов А.И. Стратегический менеджмент. – 3-е изд. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. 303 с.
43. Коротков Э.М. Исследование систем управления. Учеб. для ВУЗов. – 2-е изд. М.: Дека, 2004. 336с.
44. Котельников В.Ю. Стратегическое управление. Принципиально новые подходы для эпохи быстрых перемен. М.: Эксмо, 2007. 96 с.
45. Круглова Н.Ю., Круглов М.И. Стратегический менеджмент: учебник, 2-е изд., перераб. и доп. М.: Высшее образование, 2008. 496 с.
46. Кэмпбелл Д. и др. Стратегический менеджмент. М.: Проспект, 2003. 336 с.
47. Лапин А.Н. Стратегическое управление современной организацией // Управление персоналом, №2, 2006.
48. Лапыгин Ю.Н. Стратегическое развитие организации: учебное пособие. М.: КНОРУС, 2005. 288 с.

49. Левицки С. Как разработать стратегию. Практические рекомендации по созданию реально работающих стратегий. Днепропетровск: Баланс Клуб, 2004. 316 с.
50. Лемке Г. Нелинейный стратегический менеджмент или искусство конкуренции. М.: Дело и сервис, 2006. 400 с.
51. Леонтьев С.В. Стратегии успеха: Обобщение опыта реформирования российских промышленных предприятий. М.: Новости, 2000. 336 с.
52. Литвак Б.Г. Разработка управленческих решений: Учебник. М.: Дело, 2000. 392 с.
53. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. 218 с.
54. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент: учебник. М.: Проспект, 2008. 224 с.
55. Маркова В.Н., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. М.: Инфра-М, 2007. 288 с.
56. Масленченков Ю.С., Тронин Ю.Н. Стратегический и кризисный менеджмент фирмы. М.: Дашков и Ко, 2004. 884 с.
57. Маурик Ван. Дж. Эффективный стратег / Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2002. 208 с.
58. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. СПб.: ПИТЕР, 2000. 336 с.
59. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. СПб.: ПИТЕР, 2001. 688 с.
60. Мотышина М.С. Исследование систем управления. Учебное пособие. – СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2006. – 224 с.
61. Панов А.И. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. Н.Новгород: НКИ, 2000. 240 с.
62. Парахина В.Н., Максименко Л.С., Панасенко, С.В. Стратегический менеджмент: Учебник. М.: КноРус, 2005. 496 с.
63. Парахина В.Н. Ушвицкий Л.И. Основы теории управления. М.: Финансы и статистика, 2003. 560 с.
64. Пичужкин И.В., Жарков В.Н., Максимов С.Д. Основы менеджмента: Учебное пособие. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 202 с.
65. Плотников М.В. Стратегический менеджмент: Материалы к курсу. Н. Новгород, 2009. 118 с.
66. Попов С. А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. М: ИНФРА-М, 2000. 304 с.

67. Попов С.А. Стратегический менеджмент. Видение - важнее, чем знание: Учеб. пос. для вузов. М.: Дело, 2003. 352 с.
68. Прокопчук Л.О. Стратегический менеджмент. М.: Изд-во Михайлова В.А., 2004. 155 с.
69. Родионова В.Н., Федоркова Н.В., Чекменев А.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие – М.: Инфра. М, 2002. 96 с.
70. Савиных А.Н. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия. – Новосибирск: НГАЭиУ, 2004. – 222 с.
71. Скрынченко Б.Л. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. М.: Экзамен, 2007. 128 с.
72. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений: Учебник для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. 271 с.
73. Стратегия. Как создавать и использовать эффективную стратегию. 2-е изд./ Р. Кох. СПб.: Питер, 2003. 320с.
74. Стратегия предприятия и стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.В. Соболев, В.Л. Дикань, А.Г. Дейнека, Л.А. Позднякова. Х.: Олант, 2002. 416 с.
75. Ступакова М. Информационные технологии стратегического управления бизнесом // Финансовая газета ЭКСПО, № 10, 2001.
76. Сухарев О.С. Стратегия эффективного развития фирмы. М.: Экзамен, 2008. 288 с.
77. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учебник для вузов. М.: ИНФРА-М, 2000. 412 с.
78. Траут Дж. Сила простоты: Руководство по успешным бизнес-стратегиям. СПб.: Питер, 2004. 224 с.
79. Тренев Н.Н. Стратегическое управление: Учебное пособие для вузов. – М.: ПРИОР, 2000. 288 с.
80. Уваров В.В., Лаптев А.А. Стратегический менеджмент: Из прошлого к будущему: Учебное пособие. М.: Дело и сервис, 2008. 208 с.
81. Уваров В.А., Пятибратов И.С. Стратегический менеджмент и глобализация мировой экономики. М.: АО «Арго», 2001. 288 с.
82. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: учебник для вузов. М.: Дело, 2008. 448 с.
83. Чернышев М.А. Стратегический менеджмент. Основы стратегического управления. М.: Феникс, 2009. 512 с.
84. Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент: учебное пособие, 2-е изд. СПб.: Питер, 2009. 320 с.

Учебное издание

Швецова Ольга Александровна

**СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ  
КУРС ЛЕКЦИЙ**

Учебно-теоретическое издание для студентов специальности  
080502 «Экономика и управление на предприятии АПК»

Редактор Осипова Е.Н.

---

Подписано к печати 04.07.2011 г. Формат 60x84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>.  
Бумага печатная. Усл. п. л. 4,99. Тираж 50 экз. Изд. № 1986.

---

Издательство Брянской государственной сельскохозяйственной академии.  
243365 Брянская обл., Выгоничский район, с. Кокино, Брянская ГСХА