

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Пермская государственная сельскохозяйственная академия  
имени академика Д.Н. Прянишникова»

**И.И. Давлетов, Т.М. Свечникова, В.П. Черданцев, С.А. Черникова**

# **Стратегический менеджмент**

**Учебное пособие**

**Пермь 2015**

УДК 338  
ББК

Авторы-составители – И.И. Давлетов, Т.М. Свечникова, В.П. Черданцев,  
С.А. Черникова

Рецензенты:

Светлакова Н.А., д.э.н., профессор кафедры организации производства и предпринимательства в АПК ФГБОУ ВО «Пермской ГСХА»

Пыткин А.Н., д.э.н., профессор, директор Пермского филиала ФГБУН Института экономики УрО РАН

**Давлетов, И.И.** Стратегический менеджмент [Текст]: учебное пособие. / И.И. Давлетов, Т.М. Свечникова, В.П. Черданцев, С.А. Черникова. - М-во с.-х. РФ, ФГБОУ ВО Пермская ГСХА. – Пермь: Изд-во ФГБОУ ВО Пермская ГСХА, 2015. – 96 с. – 50 экз.

Учебное пособие предназначено для студентов, обучающихся по направлению: по направлению подготовки 080200.62 «Менеджмент» (квалификация (степень) «бакалавр»), профиль: «Производственный менеджмент», «Финансовый менеджмент».

Учебное пособие «Стратегический менеджмент» подготовлено в соответствии с ФГОС направления 080200.62 «Менеджмент» (квалификация (степень) «бакалавр»), утвержденным приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 20 мая 2010 г. № 544.

Материалы учебного пособия могут быть использованы в качестве учебной литературы, а также руководителями и специалистами предприятий и организаций для повышения уровня теоретических знаний по вопросам стратегического управления в организации.

Учебное пособие «Стратегический менеджмент» издается по решению методической комиссии факультета экономики, финансов и коммерции ФГБОУ ВО Пермская ГСХА, протокол № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_

© И.И. Давлетов, Т.М. Свечникова,  
В.П. Черданцев, С.А. Черникова, 2015  
© ФГБОУ ВО Пермская ГСХА, 2015

# СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
Глава 1. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМЕ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ ОРГАНИЗАЦИИ	
1.1. Понятие о стратегическом менеджменте и его роли в организации.	
Объекты стратегического менеджмента	5
1.2. Процесс стратегического менеджмента и виды стратегических ресурсов	9
Глава 2. СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ОСОБЕННОСТИ ЕЕ РАЗРАБОТКИ	
2.1. Сущность и виды стратегии в организации.	
Стратегическая пирамида организации	15
2.2. Подходы к разработке стратегии организации.	
Факторы, определяющие стратегию организации	20
Глава 3. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ОРИЕНТИРЫ ОРГАНИЗАЦИИ	
3.1. Формирование миссии и стратегического видения	24
3.2. Формулировка и установление целей организации	25
Глава 4. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ	
4.1. Общее состояние и анализ факторов внешней среды организации	29
4.2. Анализ внешней среды организации на основе PEST-анализа	32
Глава 5. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ	
5.1. Понятие, принципы и факторы внутренней среды организации	35
5.2. Анализ внешней и внутренней среды организации на основе SWOT – анализа	38
Глава 6. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОНКУРЕНТНЫЙ АНАЛИЗ	
6.1. Понятие о конкуренции и виды конкурентных стратегий развития организации	42
6.2. Отраслевой конкурентный анализ организации на основе модели «Пяти сил» М. Портера .....	47
Глава 7. КОРПОРАТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ	
7.1. Сущность и содержание корпоративной стратегии организации	55
7.2. Методы стратегического анализа диверсифицированной компании	57
Глава 8. ВЫБОР И РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ	
8.1. Стратегическое конкурентное позиционирование организации на рынке.	
Формирование стратегических альтернатив и выбор стратегии	63
8.2. Реализация стратегии и контроль хода реализации стратегии в организации	70
Глава 9. ПРИНЯТИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ	
9.1. Понятие и виды стратегических решений на производстве	74
9.2. Стратегия НИОКР	76
Глава 10. ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ И СИТУАЦИИ	78
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ	94
ПРИЛОЖЕНИЯ	96

## **ВВЕДЕНИЕ**

В условиях рыночной конкуренции для повышения эффективности бизнеса и успешного развития хозяйствующих субъектов необходимо переходить на применение принципов стратегического менеджмента.

Целью стратегического менеджмента является развитие потенциала и поддержание стратегической способности предприятия к выживанию и эффективному функционированию в условиях нестабильной внешней среды. Проведенный анализ внешней и внутренней среды организации позволит разработать стратегию развития бизнеса и определить тактические действия по ее реализации.

Известно, что успешная экономическая деятельность любой организации зависит от четко сформулированной миссии, поставленной цели, анализа внутренней и внешней среды, определенных стратегий и контроля за ходом их реализации, позволяющих определить резервы более эффективного всех имеющихся ресурсов и повысить конкурентоспособность, улучшить финансовые результаты хозяйствующих субъектов.

Именно поэтому изучение теоретических аспектов стратегического менеджмента и применение основных методик стратегического анализа на практике являются основной задачей учебного пособия «Стратегический менеджмент».

Первая особенность учебного пособия заключается в том, что авторы сосредоточили внимание на определении стратегических ориентиров организации, проведении анализа внешней и внутренней среды, обобщении опыта разработки и реализации конкурентных и корпоративных стратегий.

Рассмотрены основные методики проведения стратегического анализа на практике, предложены для обсуждения ситуации и кейсы.

Учебное пособие «Стратегический менеджмент» подготовлено в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта по направлению 080200.62 «Менеджмент» (квалификация (степень) «бакалавр»), утвержденным приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 20 мая 2010 г. № 544.

# Глава 1. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМЕ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1. Понятие о стратегическом менеджменте и его роли в организации. Объекты стратегического менеджмента

В условиях рынка и роста конкурентоспособности организаций вопросам стратегического менеджмента в последние годы уделяется повышенное внимание.

*Главной целью стратегического менеджмента в производственных организациях является развитие потенциала и поддержание стратегической способности предприятия к выживанию и эффективному функционированию в условиях нестабильной внешней среды. Совокупность рассмотренных функций и цели определяет сущность стратегического управления.*

Стержнем стратегического менеджмента выступает система стратегий, включающая ряд взаимосвязанных конкретных предпринимательских, организационных и трудовых стратегий.

Сегодня *стратегия* — это один из необходимых атрибутов эффективного бизнеса. Как показывает практика, ни одна компания в условиях конкуренции не может успешно существовать без ее четкой формулировки.

Следовательно, *стратегия организации* — это комплексный план управления, содержащий комбинацию методов организации бизнеса и ведения конкуренции, направленный на достижение организационных целей. В свою очередь, процесс управления разработкой и реализацией стратегии называется *стратегическим менеджментом*.

*Содержанием стратегического менеджмента являются:*

- определение назначения и главных целей бизнеса фирмы;
- анализ внешней среды фирмы;
- анализ ее внутренней обстановки;
- выбор и разработка стратегии на уровне СЗХ, фирмы;
- анализ портфеля диверсифицированной фирмы;
- проектирование ее организационной структуры;
- выбор степени интеграции и систем управления;
- управление комплексом " стратегия - структура - контроль";
- определение нормативов поведения и политик фирмы в отдельных сферах ее деятельности;
- обеспечение обратной связи результатов и стратегии компании;
- совершенствование стратегии, структуры, управления.

*Принципы стратегического менеджмента* — это основные правила деятельности организации для достижения поставленных целей. К ним относятся:

1. Единство направления позволяет организации, действующей в динамичных условиях внешней среды, обладать единством целей, интересов и принципов управления.

2. Научность применяет достижения системного, ситуационного подходов, науки о человеческом поведении к управлению и формированию организации для достижения ее целей.

3. Выделение доминанты развития определяет перспективы, которые открываются перед организацией с точки зрения роста, нормы прибыли, стабильности и технологии.

4. Экономичность и эффективность стратегии разработки и реализации стратегии организации, исходя из имеющихся ресурсов и нацелена на превышение результатов над затратами в определенном плановом периоде.

5. Подчиненность личных интересов общим включают в себя интересы одного работника или группы работников, которые не должны превалировать над интересами организации.

6. Оптимальные пропорции между централизацией и децентрализацией в зависимости от конкретных условий обеспечивают рациональное использование существующего потенциала и восприимчивость к требованиям внешней среды.

7. Мотивация персонала включает выполнение работы членами организации в соответствии с делегированными им обязанностями и соотносясь с планом. Для правильного мотивирования труда работников необходимо определить потребности этих работников и найти способ удовлетворения этих потребностей через хорошую работу.

8. Разделение труда нацелено на выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству при одних и тех же условиях. Это достигается за счет сокращения числа задач, на решение которых должны быть направлены внимание и усилия.

9. Корпоративность обеспечивает гармонизацию интересов всего персонала, а гармония интересов, в свою очередь, способствует достижению намеченных организацией целей. Функции стратегического управления.

*Стратегическое управление на предприятии выражается в следующих пяти функциях (рисунок 1.1):*

1. Планирование стратегии.

2. Организация выполнения стратегических планов.

3. Координация действий по реализации стратегических задач.

4. Мотивация на достижение стратегических результатов.

Контроль за процессом выполнения стратегии.

*1 функция. Планирование стратегии* предполагает выполнение таких подфункций, как 1) прогнозирование; 2) разработка стратегии; 3) бюджетирование.

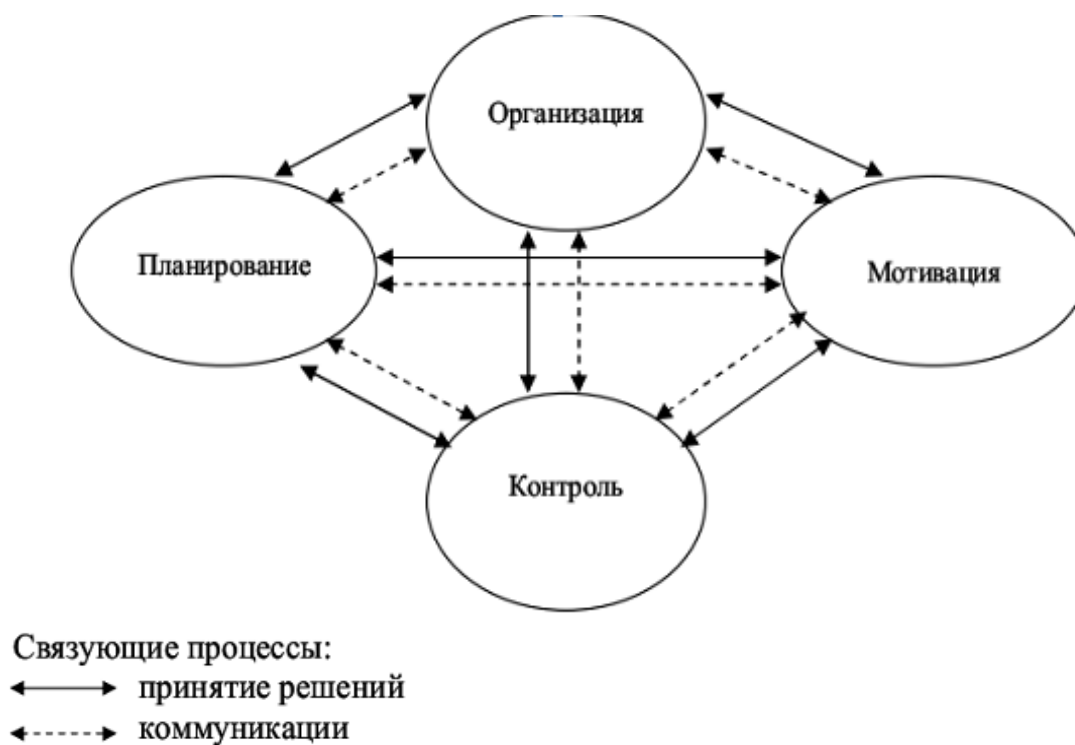


Рис. 1.1. Функции стратегического менеджмента

*Прогнозирование* предшествует собственно составлению стратегических планов. Оно основывается на проведении анализа широкого круга внутренних и внешних факторов-условий функционирования предприятия с целью предвидения возможности развития и оценки риска.

Систематический прогноз позволяет выработать обоснованный подход к *стратегии предприятия*. В прогнозировании традиционно используются три измерения:

- время (как далеко вперед мы пытаемся заглянуть?);
- направление (каковы тенденции будущего?);
- величина (насколько существенны будут перемены?).

С учетом результатов проведенного анализа руководство предприятия формулирует миссию (сферу бизнеса, глобальную цель), определяет перспективы развития организации и разрабатывает стратегию. Увязка стратегических целей предприятия с результатами деятельности отдельных подразделений осуществляется посредством разработки необходимой программы действий и составления бюджета.

*Бюджетирование* включает стоимостную оценку программы и распределение ресурсов.

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

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

*4 функция. Мотивация* как функция стратегического управления связана с разработкой системы стимулов, побуждающих к достижению поставленных стратегических результатов.

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

Выделяют три группы объектов стратегического менеджмента, соответствующие трем структурообразующим уровням организации (предприятия):

*1 группа. Организация или предприятие в целом* (либо группа предприятий, концерн, самостоятельный завод или фабрика).

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

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

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

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

В основе выделения стратегических единиц бизнеса лежит *концепция сегментации рынка*.

*Сегмент* — это определенным образом выделенная часть рынка, где может быть реализована продукция предприятия. Объекты, входящие в сегмент, должны обладать общими признаками.

*Идентификация стратегических единиц бизнеса* во многом является предметом субъективного выбора. Можно предложить следующие *критерии выделения бизнес-единиц*:

- стратегическая единица бизнеса имеет определенный круг клиентов и заказчиков;
- бизнес-единица самостоятельно планирует и осуществляет производственно-сбытовую деятельность, материально-техническое снабжение;



- деятельность бизнес-единиц оценивается на основе учета прибылей и убытков.

*Основная задача стратегической единицы бизнеса* — достижение поставленных перед ней стратегических целей (внедрение на новый рынок, снижение затрат, увеличение рыночной доли, разработка новой продукции и др.).

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

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

## **1.2. Процесс стратегического менеджмента и виды стратегических ресурсов**

Стратегическое управление в организации включает пять основных компонентов, образующих следующую цепь перспективно-целевых решений (рисунок 1.2).

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

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

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

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

5. *Программы и планы* — это система мер по реализации принятой предприятием стратегии, призванная решать задачи распределения ресурсов, полномочий и ответственности среди подразделений (сотрудников), участвующих в реализации стратегии; разработки оперативных планов и программ.



Рис. 1.2. Цепь перспективно-целевых решений в управлении развитием организации

*Основные этапы стратегического управления в организации:*

1. Анализ среды.
2. Определение миссии и целей организации.
3. Формирование и выбор стратегии.
4. Реализация стратегии.
5. Оценка и контроль выполнения стратегии.

*1 этап. Анализ среды* является исходным процессом в стратегическом управлении, так как он создает базу для определения миссии и целей организации, выработки стратегии ее развития. *Внутренняя среда организации* анализируется по следующим направлениям:

- маркетинг;
- финансы и учет;
- производство;
- персонал;
- организация управления.

При *анализе внешнего окружения* исследуются экономические, политические, социальные, международные факторы, а также факторы конкуренции. При этом внешнее окружение делят на два компонента: непосредственное окружение (среда прямого воздействия) и макроокружение (среда косвенного воздействия).

Целью стратегического анализа служит выявление угроз и возможностей внешней среды, а также сильных и слабых сторон организации (это так называемый SWOT-анализ).

*2 этап. Процесс определения миссии и целей* состоит из трех подпроцессов:

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

*3 этап. Формулирование и выбор стратегии* предполагают формирование альтернативных направлений развития организации, их оценку и выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации. При этом используется

специальный инструментарий, включающий количественные методы прогнозирования, разработку сценариев будущего развития, портфельный анализ.

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

Основные *составляющие успешного выполнения стратегии*:

- цели стратегии и планы доводятся до работников с тем, чтобы достичь с их стороны понимания того, к чему стремится организация, и вовлечь в процесс реализации стратегии;
- руководство своевременно обеспечивает поступление всех необходимых для реализации стратегии ресурсов, формирует план осуществления стратегии в виде целевых установок;
- в процессе реализации стратегии каждый уровень руководства решает свои задачи и осуществляет закрепленные за ним функции.

*Этап 5.* Результаты реализации стратегии оцениваются, и с помощью системы обратной связи осуществляется *контроль деятельности организации*, в ходе которого может происходить корректировка предыдущих этапов.

Последовательность взаимосвязанных работ по стратегическому анализу, выбору и реализации стратегии составляет *процесс стратегического управления* (рисунок 1.3).

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

Эффективность стратегических решений зависит использования *стратегических ресурсов организации*.

*Стратегические ресурсы* – это средства достижения цели или решения стратегических вопросов; это возможность использования традиционных ресурсов с целью решения стратегических вопросов.

К *традиционным ресурсам* относят:

- технические (производственные мощности);
- технологические (способ исполнения);
- кадровые;
- пространственные (размещение фирмы);
- информационные ресурсы;
- финансовые ресурсы;
- организационная структура предприятия.



Рис. 1.3. Модель процесса стратегического управления в организации

К основным стратегическим ресурсам относят:

1. Способность компании проводить макроэкономический анализ ситуации в необходимых масштабах.
2. Способность компании своевременно обнаруживать актуальные нужды, потребности, запросы потенциальных покупателей (маркетинговые исследования).
3. Способность фирмы проводить анализ экономической конъюнктуры рынков товаров и услуг.
4. Способность проведения анализа конъюнктуры рынков факторов производства.
5. Способность анализировать деятельность групп стратегического влияния.
6. Способность компании выдвигать конкурентоспособные идеи в области конструирования, технологии и т. д.
7. Способность компании реализовывать конкурентоспособные идеи в сфере своего функционирования.

8. Способность компании обеспечивать свою независимость от изменения конъюнктуры рынка.

9. Способность фирмы поддерживать свой конкурентный статус за счет управления стратегическими зонами хозяйствования.

*Стратегические ресурсы* подразделяются на:

1) позволяющие фирме адекватно реагировать на изменения внешней среды;

2) позволяющие фирме расширять и совершенствовать свои внутренние предельные возможности.

*Факторы, связанные с внутренним потенциалом фирмы отражают:*

1. Способность фирмы обеспечивать внутреннюю гибкость организации за счет оснащения производственного процесса адаптивными средствами технического и технологического оснащения.

2. Способность фирмы обеспечивать внутреннюю гибкость за счет использования эффективных технологий.

3. Способность обеспечить внутреннюю гибкость организации за счет соответствующего изменения кадрового потенциала.

4. Способность компании осуществлять изменения плановых решений адекватно изменениям целей.

5. Способность обеспечить уровень конкурентоспособности товаров и услуг, требуемый для захвата лидерства в обслуживаемых или перспективных сегментах рынка.

6. Способность обеспечить выпуск товаров и услуг в объемах, соответствующих потенциальному спросу на соответствующем сегменте рынка с учетом нынешнего положения фирмы и потенциальной доли захвата рынка.

7. Способность обеспечить высшую эффективность функционирования за счет рационального использования инвестиционных возможностей.

8. Способность обеспечить эффективную разработку и реализацию стратегической программы.

Наряду с явными преимуществами стратегическое управление имеет ряд недостатков и ограничений на использование:

1. В силу своей сущности стратегическое управление не может дать точной и детальной картины будущего;

2. Стратегическое управление не может быть сведено к набору стандартных процедур и схем, предписывающих однозначный способ решения проблем развития в определенных условиях;

3. Организация работ по стратегическому управлению требует огромных усилий, больших затрат времени и средств; предполагает создание сильной организационной культуры, систем мотивации и организации труда, определенной гибкости.

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

1. Высокая культура рыночных отношений и внутрифирменная культура.

2. Широкая и надежная информация о требованиях рынка, ценах, ресурсах, партнерах и конкурентах, а также о затратах и потенциале самого предприятия.

3. Наличие кадров, владеющих инструментами стратегического управления и обладающих стратегическим мышлением.

Поэтому использование принципов стратегического управления на российских предприятиях предполагает проведение целого комплекса подготовительных работ. Главные направления этой работы:

1. Создание системы стратегического информационного обеспечения предприятий.

2. Разработка достаточно простых моделей стратегического анализа, позволяющих выяснить причины кризисного состояния, перспективы развития отрасли и выработать реальные стратегии выживания.

3. Подготовка и переподготовка кадров в области стратегического управления.

#### **Вопросы для контроля:**

1. Что понимается под «стратегическим менеджментом» и какую роль выполняет стратегия в менеджменте организации?

2. Что относится к объектам стратегического менеджмента?

3. Какие стратегические ресурсы необходимы для стратегического развития организации?

4. Как осуществляется процесс стратегического менеджмента в организации?

5. Какие преимущества и недостатки имеет стратегическое управление деятельностью организации в современных условиях?

## Глава 2. СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ОСОБЕННОСТИ ЕЕ РАЗРАБОТКИ

### 2.1. Сущность и виды стратегии в организации.

#### Стратегическая пирамида организации

Вопросам сущности стратегии организации в последние годы уделяется повышенное внимание.

*Стратегия организации* — это заранее спланированная реакция организации на изменение внешней среды, линия ее поведения, выбранная для достижения желаемого результата.

Г. Минцберг различает *пять аспектов понятия «стратегия»*.

1. *Стратегия как план* (например, это может быть долгосрочный план, когда ежегодно определяется курс на следующие несколько лет и производится его уточнение с учетом новых факторов и тенденций).

2. *Стратегия как позиция* (определение положения организации относительно ее конкурентов).

3. *Стратегия как ловкий прием* («мы делаем так, и не намерены делать иначе»).

4. *Стратегия как перспектива* (принцип пути, который выбирает компания).

5. *Стратегия как паттерн* (шаблон, которым компания оперирует в зависимости от складывающейся ситуации).

Следовательно, *стратегия организации* — это комплексный план управления, содержащий комбинацию методов организации бизнеса и ведения конкуренции, направленный на достижение организационных целей. В свою очередь, процесс управления разработкой и реализацией стратегии называется *стратегическим менеджментом*.

*Стратегия организации может включать в себя следующие элементы:*

- плановые конкурентные инициативы;
- действия, предпринимаемые в ответ на изменения во внешней среде;
- изменения географии рынков;
- слияние или приобретение компаний для укрепления положения в отрасли;
- создание стратегических союзов и партнерств;
- реализацию новых возможностей и защиту от угроз;
- деятельность ключевых подразделений (НИОКР, производство, маркетинг, финансы и т.д.);
- укрепление ресурсной базы и конкурентных возможностей;
- диверсификацию доходной базы и освоение новых направлений бизнеса.

Стратегия организации постоянно развивается. Не всегда удается продумать заранее все до мелочей, и затем долгое время жить без изменений. Процесс разработки стратегии всегда чувствителен. Всегда находится что-то новое, на что нужно реагировать, и, в результате этого, открываются новые стратегические ниши. Поэтому задача усовершенствования стратегии бесконечна. Стратегия компании всегда должна сочетать в себе запланированную и продуманную линию поведения, а также возможность реагирования на все запланированное новое.

С этой целью и выстраивается стратегическая пирамида.

В диверсифицированной (многопрофильной) компании стратегии разрабатываются на 4 организационных уровнях (рис.2.1.):

1. На уровне высшего корпоративного руководства разрабатывается *корпоративная стратегия* (стратегия для всей диверсифицированной компании).

2. На уровне руководителей направлений бизнеса (бизнес-единиц) разрабатываются *бизнес-стратегии* (стратегии для каждой бизнес-единицы компании).

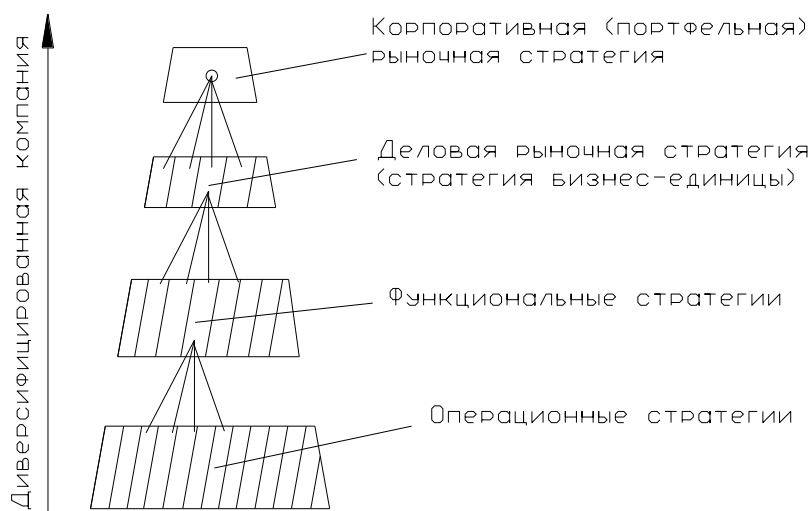


Рис. 2.1. Виды рыночных стратегий (уровни стратегического управления).

*Бизнес-единица* — это относительно самостоятельное подразделение компании (направление бизнеса), имеющее отдельные задачи и стратегию, деятельность которого можно планировать независимо от других подразделений.

3. На уровне руководителей функциональных подразделений разрабатываются *функциональные стратегии* (стратегии для каждого функционального подразделения в рамках каждого направления деятельности компании).



4. На уровне руководителей структурных единиц внутри функциональных подразделений разрабатываются *операционные стратегии* (для каждой структурной единицы).

Тогда как, на одноотраслевом предприятии существуют только три уровня: деловая, функциональная и операционная стратегия. Это продолжается до тех пор, пока во внимание не принимаются попытки диверсифицировать свою деятельность в другие сферы.

Рассмотрим каждый уровень стратегии отдельно.

1. *Корпоративная стратегия*. Она является общим планом управления для диверсифицированной компании. Корпоративная стратегия распространяется на всю компанию, охватывая все направления деятельности, которыми она занимается. Она состоит из действий, предпринимаемых для утверждения своих позиций в различных отраслях промышленности, и подходов, используемых для управления делами компании.

Разработка *корпоративной стратегии* для диверсифицированной компании предусматривает четыре вида действий:

1. Действия по достижению диверсификации.
2. Шаги по улучшению общих показателей работы в тех отраслях, где уже действует фирма.
3. Нахождение путей получения синергического эффекта среди хозяйственных подразделений, который предполагает, что эффект совместных действий выше простой суммы индивидуальных усилий, и превращение его в конкурентное преимущество.

4. Создание инвестиционных приоритетов и перелив ресурсов корпорации в наиболее перспективные области.

*Корпоративная стратегия* создается руководителями высшего звена. Они несут главную ответственность за анализ сообщений и рекомендаций, поступающих от руководителей более низкого звена управления. Важнейшие стратегические решения рассматриваются и принимаются Советом директоров корпорации.

2. *Деловая стратегия (бизнес-стратегия)* направлена на обеспечение успешной деятельности в одной специфической сфере бизнеса. Сущность деловой стратегии состоит в том, чтобы показать, как завоевать сильные долгосрочные конкурентные позиции в конкретном направлении.

Для компании, занимающейся одним видом бизнеса, корпоративная и деловая стратегии совпадают, различие между ними существует только в диверсифицированной компании.

*Деловая стратегия* разрабатывается по следующим основным направлениям:

1. Реагирование на изменения, происходящие в данной отрасли, в экономике в целом, в политике и в других значимых сферах.

2. Разработка конкурентоспособных мер и действий, рыночных подходов, которые могут дать прочное преимущество перед конкурентами.

3. Объединение стратегических инициатив функциональных отделов.

4. Решение конкретных стратегических проблем, актуальных в данный момент.

Главная ответственность за деловую стратегию ложится на плечи менеджера, отвечающего за то или иное направление. Руководитель как ответственный за стратегию имеет, по крайней мере, две обязанности:

- контроль за пониманием своих стратегий в каждой функциональной сфере и их взаимным соответствием;

- выполнение определенных стратегических действий, одобренных руководителями высшего звена, и информирование их о новых важных изменениях.

В диверсифицированных корпорациях руководители также несут ответственность и за контроль соответствия стратегии своего подразделения стратегии корпорации в целом.

3. *Функциональная стратегия* относится к плану управления текущей и основной деятельностью функционального направления внутри определенной сферы бизнеса (НИОКР, производство, маркетинг, обслуживание клиентов, распределение, финансы, кадры и т.д.). Корпорации необходимо иметь столько функциональных стратегий, сколько у нее основных направлений деятельности.

*Функциональная стратегия* конкретизирует отдельные детали в общем плане развития компании за счет определения подходов, необходимых действий и практических шагов по обеспечению управления отдельными подразделениями или функциями бизнеса.

Роль *функциональной стратегии* заключается в поддержке общей деловой стратегии и конкурентоспособности компании, а также в создании управленческих ориентиров для достижения намеченных функциональных целей фирмы.

Главная ответственность за формирование функциональной стратегии обычно возлагается на руководителей подразделений. При выполнении стратегии руководитель подразделения работает в тесном контакте со своими заместителями и главами других подразделений.

4. *Операционная стратегия* относится к еще более конкретным стратегическим инициативам и подходам в руководстве ключевыми оперативными единицами (заводами, отделами продаж, центрами распределения) при решении ежедневных оперативных задач, имеющих стратегическую важность (рекламные кампании, закупка сырья, управление запасами, профилактический ремонт, транспортировка).

Операционные стратегии дополняют и завершают общий бизнес-план работы компании.

Главная ответственность за разработку операционных стратегий ложится на руководителей среднего звена, предложения которых должны быть рассмотрены и приняты вышестоящим руководством.

Разделение задач разработки стратегии по уровням иерархии показано в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Разделение задач разработки стратегии по уровням иерархии  
стратегического управления

Уровень стратегии	Предназначение стратегии	Ответственные лица	Принятие решения
Корпоративная	Для компании в сфере ее деятельности в целом	Управляющие высшего ранга	Совет директоров
Деловая	Для каждого вида деятельности	Генеральные директора, руководители подразделений	Корпоративное руководство. Совет директоров
Функциональная	Для функционального направления, определенной сферы деятельности	Руководители среднего звена	Глава подразделения
Операционная	Внутри функциональных отделов	Руководители на местах	Руководители функциональных служб и отделов

Следовательно, *стратегический план организации* есть совокупность стратегий, выработанных различными менеджерами, на различных уровнях организационной иерархии.

Чем крупнее предприятие, тем больше источников формирования стратегий. И только тогда, когда менеджеры смогут объединить стратегии, выработанные на различных уровнях в одну связанную и последовательную систему, можно говорить о полноте предпринятых усилий по формированию стратегий.

*Стратегический план* – документ, содержащий цель организации, ее направления развития, долгосрочные и краткосрочные задачи и стратегию развития.

Стратегия необходима как всей компании в целом, так и отдельным ее связующим звеньям – научные исследования, продажа, маркетинг, финансы, трудовые ресурсы и т.д.

Стратегия организации постоянно развивается. Всегда находится что-то

новое, на что надо реагировать, и в результате этого открываются новые стратегические ниши.

*Для оценки разработанных вариантов стратегии организации и выбора оптимального можно использовать следующие критерии.*

1. *Соответствие среде* – условиям отрасли и конкуренции, рыночным возможностям и угрозам, другим аспектам внешней среды. При этом стратегия должна учитывать сильные и слабые стороны компании, ее компетентность, конкурентные возможности. Стратегия, не соответствующая внутренней и внешней среде организации, не приведет к достижению желаемых результатов.

2. *Конкурентное преимущество* – реализация стратегии должна обеспечивать компании стабильное конкурентное преимущество (т.е. превосходство над конкурентами по свойствам предлагаемого товара или услуги, располагаемым ресурсам) Чем сильнее конкурентное преимущество, обеспечиваемое стратегией, тем выше ее эффективность и отдача.

3. *Эффективность* – реализация стратегии должна способствовать многократному увеличению эффективности работы компании. Лучше всего правильность выбора стратегии подтверждается улучшением двух показателей: прибыльности и упрочнения конкурентной и рыночной позиций компании.

В целом, стратегия компании всегда должна сочетать в себе запланированную линию поведения и возможность оперативного реагирования на все новое.

## **2.2. Подходы к разработке стратегии организации.**

### **Факторы, определяющие стратегию организации**

В зависимости от различных факторов: размеров, формы организации, стиля управления – на каждом предприятии стратегии разрабатываются по-разному. Например, в небольших организациях, управляемых авторитарным руководителем, выработка стратегии проходит неформально. Часто стратегия существует не в письменном виде, а только в уме предпринимателя и устных договоренностях с главными подчиненными.

Крупные организации склонны вырабатывать свои планы посредством ежегодного планирования стратегии (дополненного описанием необходимых процедур, форм и временных факторов), что предполагает широкое административное участие, многочисленные исследования и встречи для обсуждения предлагаемых решений.

Чем крупнее организация (предприятие) и разнообразнее его продукция, тем больше управляющие предпочитают иметь годовой структурированный план, прошедший административную проверку и официальное одобрение на всех уровнях.

*Выделяют четыре основных подхода выработки стратегии:*

1. Главный стратегический подход.
2. Подход «делегирующие полномочия».
3. Совместный подход.
4. Инициативный подход.

*1. Главный стратегический подход.* Особенностью данного подхода является то, что руководитель лично выступает как главный стратег и главный предприниматель, оказывающий сильное влияние на оценку положения, на альтернативные стратегии, которые были изучены, и на детали стратегии.

Но управляющий не делает всю работу самостоятельно, он становится только главным архитектором стратегии и активно привлекает к ее построению менеджеров низшего звена, определяя и контролируя процесс формирования главных ее составляющих. Управляющий действует как руководитель разработки стратегии и в избранной стратегии есть его большой личный вклад.

*2. Подход «делегирующие полномочия».* В этом случае руководитель передает полномочия по выработке стратегии подчиненным. Это могут быть специалисты по стратегическому планированию или специально созданная комиссия.

Управляющий наблюдает со стороны, с помощью отчетов и переговоров находится в курсе дел, предлагает, если необходимо решение. Руководство реагирует на проблемы и рекомендации и только после того, как стратегический план был официально представлен, обсужден и единогласно принят, утверждает его. Но управляющий редко делает много рекомендаций и может не усматривать необходимости лично подталкивать процесс.

Преимущество данного стиля выработки стратегии состоит в том, что он позволяет управляющему выбирать из большого числа стратегических идей, и дает возможность широкого участия и вклада со стороны управляющих всех уровней и из различных регионов.

Слабым местом здесь является то, что в конечном итоге управляющий может быть настолько отдален от формального процесса выработки стратегии, что перестает осуществлять реальное стратегическое руководство, а подчиненные могут прийти к выводу, что стратегическое планирование недостаточно важно, чтобы претендовать на личное внимание и время управляющего. Это свидетельствует о слабом руководстве в вопросах выработки направления развития организации.

*3. Совместный (коллаборационистский) подход.* Это промежуточный вариант между предыдущими двумя подходами, при котором управляющий привлекает прямых подчиненных для выработки согласованной стратегии, которую будут поддерживать основные участники, чтобы успешно претворить ее в жизнь.

Самой сильной стороной этого способа выработки стратегии является то,

что те, кому поручено ее разрабатывать, должны также и выполнять ее. Участие в выработке стратегии, которую подчиненные управляющие соответственно должны претворять в жизнь, усиливает их приверженность успешной выработке этой стратегии. Когда подчиненные вносят свою лепту в выработку генеральной стратегии, они также являются ответственными за то, чтобы она работала. Отговорка вроде «Я Вам говорил, что это плохо» при этом подходе не спасет.

4. *Инициативный подход*. При этом подходе управляющий лично не заинтересован ни в выработке деталей стратегии, ни в том, чтобы возглавлять группу «генераторов идей» для выработки согласованной стратегии. Скорее управляющий побуждает подчиненных ему менеджеров выработать, защитить и претворить в жизнь разумную стратегию. В этом случае стратегия движется снизу вверх. Старшие менеджеры выступают судьями, оценивающими стратегические предложения, которые ложатся на их столы.

Этот подход показывает себя наилучшим образом в крупных, диверсифицированных корпорациях, где исполнительный директор не может лично направлять разработку стратегии в каждом подразделении.

Сравнительная характеристика достоинств и недостатков существующих подходов к разработке стратегии представлена в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Сравнительная характеристика основных подходов к разработке стратегии

Наименование подхода	Достоинства подхода	Недостатки подхода
1. Главный стратегический подход	Единое руководство разработкой. Согласованность элементов стратегии	Ограниченный круг привлеченных к разработке. Масштаб стратегии зависит от мастерства одного человека
2. Подход делегирования полномочий	Широкое участие менеджеров всех уровней. Возможность у руководства широкого выбора стратегических идей	Отсутствие реального стратегического руководства. Второстепенность стратегического планирования. Ориентация на текущие цели
3. Совместный подход	В разработке принимают участие менеджеры, которым предстоит выполнять стратегию, согласованность стратегии	Стратегия может быть компромиссом, опасность образования коалиции со своими интересами
4. Инициативный подход	Побуждает менеджеров нижних уровней к проявлению инициативы	Опасность несогласованности стратегий, исходящих из разных частей организации. Необходимость дополнительных усилий по согласованию инициатив

На разработку стратегии развития организации оказывает влияние

множество факторов внутренней и внешней среды. Это связано с тем, что любое предприятие (организация) имеет как множество связей с внешней средой, так и внутренние коммуникации, структуру, особенности.

Для эффективной работы предприятия необходимо учитывать всю совокупность факторов. Это можно сделать, классифицировав их по следующим критериям:

*1. По природе возникновения выделяют:*

–экономические факторы (изменение курса валют, производственные особенности, издержки);

–политические факторы (внешняя политика, внутренние процессы, политический строй);

–социальные факторы (уровень жизни, доходы, ожидания, демографическая ситуация);

–правовые факторы (законы, правила, нормы, концепции);

–экологические и другие факторы.

*2. По сфере возникновения выделяют:*

– внешние факторы, которые возникают за пределами предприятия;

– внутренние факторы, связанные с деятельностью предприятия, не выходящей за его пределы.

*Среди внешних факторов можно выделить:*

1. Нормативно-правовую базу.

2. Привлекательность отрасли и условия конкуренции.

3. Специфические рыночные возможности и опасности.

*Среди внутренних факторов выделяют:*

1. Сильные и слабые стороны организации, ее конкурентные возможности.

2. Личные амбиции, философия бизнеса и этические воззрения менеджеров.

3. Влияние ценностей и культуры компании на выбор стратегии.

**Вопросы для контроля:**

1. Что такое стратегия организации?

2. Как происходит построение стратегической пирамиды?

3. Какие существуют подходы к разработке стратегии организации и в чем заключаются их достоинства и недостатки?

4. Как происходит процесс разработки стратегии по уровням стратегического управления в организации?

5. Какие факторы, определяют стратегию развития организации?

## Глава 3. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ОРИЕНТИРЫ ОРГАНИЗАЦИИ

### 3.1. Формирование миссии и стратегического видения

Прежде чем приступать к разработке стратегии, необходимо сформулировать миссию и стратегическое видение организации.

*Миссия* – это генеральная цель организации (ее сверх-цель), в которой должны присутствовать, как минимум, три основные составляющие:

- 1) описание деятельности компании (продукта или услуги) в настоящее и ближайшее будущее время;
- 2) клиенты и польза, приносимая деятельностью данной организации обществу (в том числе сотрудникам и акционерам);
- 3) принципы, которыми она руководствуется, ее технологические и деловые возможности.

*Формулировка миссии* содержит описание, за счет чего компания достигает своих целей и что отличает ее от конкурентов. Иногда миссию ошибочно определяют как получение прибыли.

Например, миссия службы управления персоналом – содействие деятельности компании за счет подготовки эффективных лидеров, формирования высокопроизводительных команд, максимизации и эффективной реализации потенциала всех работников.

*Стратегическое видение* – это образ организации в будущем, видение определяет технологии, целевые аудитории, географические и товарные рынки, перспективные возможности, какой она должна стать в будущем.

Стратегическое видение разрабатывается, как правило, не менее, чем на 5 лет (исключение составляют новые отрасли либо рынки с высокой изменчивостью и неопределенностью, не позволяющими с достаточной уверенностью составлять планы на столь долгий период).

Миссия и стратегическое видение формулируются как для организации в целом, так и для отдельных ее функциональных подразделений (отделов НИОКР, маркетинга, финансов, кадров, информации и т.д.). Их формулировки должны отражать роль подразделений, сферу их деятельности, направления развития и вклад в общие миссию и стратегическое видение компании.

Четкое изложение миссии и стратегического видения дает организации следующие преимущества:

1. Информировует акционеров, сотрудников и потребителей о мнении высшего руководства в отношении развития компании в долгосрочной перспективе.
2. Снижает риск принятия необоснованных, случайных решений.
3. Служит ориентиром для выработки целей подразделениями организации и обеспечивает их согласованность.



### 3.2. Формулировка и установление целей организации

После того, как миссия сформулирована, необходимо определить долгосрочные (3-5 лет и более) и краткосрочные (1-2 года) цели организации.

В общем виде *цели организации* представляют собой определенные результаты и итоги, которые необходимо достичь в заданные сроки для реализации стратегического видения организации. Их формулировка позволяет перевести теоретическую часть – выработку стратегического видения – в плоскость практического применения.

Цели формируются во всех сферах деятельности организации, где важен результат. А.А.Томпсон и А.Дж. Стрикленд выделяют в качестве основных две такие области – *финансовую и стратегическую*.

Достижение приемлемых финансовых показателей жизненно необходимо, т.к. в противном случае состояние организации вызовет беспокойство у кредиторов и акционеров, что плохо скажется на финансировании новых инициатив и поставит под угрозу само существование организации.

Достижение стратегических целей необходимо для укрепления конкурентоспособности и положения компании на рынке в долгосрочной перспективе.

Примеры общих формулировок финансовых и стратегических целей организации представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Общие формулировки финансовых и стратегических целей организации

Финансовые цели организации	Стратегические цели организации
Рост доходов	Увеличение доли рынка
Рост прибыли	Сокращение периода от разработки до вывода на рынок нового товара
Увеличение дивидендов	Превосходство над конкурентами по качеству товаров
Повышение рентабельности	Превосходство над конкурентами по издержкам
Увеличение собственного капитала	Лидерство по имиджу
Увеличение активов	Лидерство по технологиям

Формулировки целей организации должны содержать количественные или измеримые показатели, которых необходимо достичь, а также время их достижения. Это позволяет:

- избежать распыления усилий;
- определить действия, необходимые для реализации стратегических решений;
- выделить показатели, по которым можно судить о производительности и развитии компании.

Например, у компании «Motorola» (стратегическая цель): в течение полугода увеличить долю рынка на 5% за счет снижения цены аппарата и создания разветвленной сети продажи предоплаченных телефонных карт. У корпорации «Ford» (финансовая цель): достичь в течение года роста рентабельности собственного капитала – на 20-25%, привлеченного капитала – не ниже 27%.

В зависимости от времени достижения цели организации можно разделить на две категории:

1) *краткосрочные цели организации* направлены на достижение текущих улучшений и результатов, их успешная реализация способствует достижению долгосрочных целей;

2) *долгосрочные цели организации* направлены на укрепление положения фирмы и улучшение показателей ее работы в долгосрочной перспективе.

Цели формулируются как для организации в целом (общие цели), так и для отдельных ее подразделений. При этом очень важно, чтобы они были тщательно согласованы между собой.

Цели должны быть сформулированы таким образом, чтобы их достижение требовало напряжения сил всех работников организации. При этом возможно, чтобы на начальном этапе цели обеспечивали хотя бы незначительное увеличение производительности. Впоследствии они должны устанавливаться на уровне, позволяющем значительно улучшить положение организации относительно ее ближайших конкурентов и требующем максимально полной мобилизации внутреннего потенциала.

Можно выделить *восемь ключевых направлений, в рамках которых предприятие определяет свои цели*.

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

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

3. *Производительность*. Более эффективно то предприятие, которое затрачивает на производство определенного количества продукции меньше экономических ресурсов.

4. *Ресурсы*. Определяется потребность во всех видах ресурсов.

5. *Прибыльность.* Эти цели могут быть выражены количественно: достигнуть определенного уровня прибыли, рентабельности.

6. *Управленческие аспекты.* Обеспечить получение прибыли в долгосрочной перспективе можно только за счет организации эффективного менеджмента.

7. *Персонал.* Цели в отношении персонала могут быть связаны с сохранением рабочих мест, обеспечением приемлемого уровня оплаты труда, улучшением условий и мотивации труда и т. д.

8. *Социальная ответственность.* В настоящее время большинство западных экономистов признает, что фирмы должны ориентироваться не только на увеличение прибыли, но и на развитие общепризнанных ценностей.

Цели предприятия должны соответствовать следующим характеристикам:

1. Цели должны быть конкретными и измеримыми.
2. Цели должны иметь конкретный горизонт планирования, то есть определять когда должны быть достигнуты результаты.
3. Цель должна быть достижимой.
4. Цели должны быть гибкими и иметь пространство для их корректировки в связи с непредвиденными изменениями внешней среды и внутренних возможностей предприятия. Это обеспечивает реализуемость целей.

5. Множественные цели предприятия должны быть сопоставимыми и взаимно поддерживающими.

Краткосрочные цели формулируются по тем же принципам, что и долгосрочные, но являются более конкретными и предполагают оперативные действия в короткие сроки 1-2 года, направленные в совокупности на достижение долгосрочной цели.

*Алгоритм построения «дерева целей» организации.*

«Дерево целей» – это иерархическая система целей, изображаемая направленным графом.

*Основные правила построения "дерева целей":*

1. На каждом уровне совокупность подцелей должна быть остаточной для описания цели.
2. Разделение цели на подцели на каждом уровне ведется только по одному признаку декомпозиции.
3. Каждая выделяемая подцель должна относиться к организационно-обособленному субъекту деятельности - отделу, бюро, подразделению, исполнителю.

*При построении «дерева целей» целесообразно выделять следующие уровни:*

- главная цель (миссия);
- цели (уровень организации в целом);

- подцели первого уровня (отделы, подразделения);
- подцели второго уровня (группы, исполнители).

*Формулировка целей должна удовлетворять следующим требованиям:*

- конкретность;
- измеримость;
- достижимость;
- согласованность;
- приемлемость.

*Пространство определения «дерева целей»:*

1 *Положение на рынке.* Определяется позиция организации по отношению к конкурентам (доля рынка, конкурентные преимущества).

2 *Инновации.* Устанавливаются новые способы ведения бизнеса, производство новых товаров, услуг, внедрение на новые рынки, применение новых технологий, изменение организации производства.

3 *Производительность.* Определяются цели относительно эффективности использования ресурсов (издержки на единицу продукции, фондоотдача, объем выпуска в единицу времени и т.п.).

4. *Ресурсы.* Сравнивается наличный уровень ресурсов (материально-производственных запасов, оборудования, денежных средств) с необходимым и определяется будущая потребность в них.

5 *Доходность (прибыльность).* Формулируется способность организации получать прибыль. Цели, связанные с доходностью, обычно указываются в количественных показателях.

6. *Управление.* Указываются цели, связанные с изменением организационной структуры управления, совершенствованием коммуникаций и информационного обеспечения, внедрением информационных систем, изменением организационной культуры. Кроме того, указываются цели персональных достижений менеджеров и организации в целом.

7. *Персонал.* Цели отражают способы мотивации работающих: повышение заработной платы, улучшение условий и содержательности труда, возможности развития персонала.

8. *Социальная ответственность.* Обязанность бизнеса способствовать благосостоянию общества. Устанавливаются цели, связанные с благотворительностью, обеспечением общества качественными товарами, формированием благоприятной экологической среды, решением социальных проблем.

### **Вопросы для контроля:**

1. Что такое миссия организации?
2. Как формируется миссия и стратегическое видение организации?
3. Какие существуют подходы к разработке цели организации?
4. Как устанавливаются цели организации и разрабатывается «дерево целей»?

## Глава 4. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ОРАНИЗАЦИИ

### 4.1. Общее состояние и анализ факторов внешней среды организации

Успешное функционирование организации в современных условиях зависит от влияния внешней среды. Ни одна организация не может функционировать изолированно, вне зависимости от внешней среды. Организация как открытая система может выжить только во взаимосвязи с внешней средой.

*Внешняя среда* – это факторы, находящиеся за рамками организации и способствующие функционированию, выживанию и росту организации при их умелом использовании.

Разработка стратегии логически начинается с внешнего анализа, анализа факторов, которые находятся вне сферы постоянного контроля руководства предприятия и которые могут оказать влияние на его стратегию.

Организация и внешняя среда находятся в постоянной взаимозависимости: внешняя среда влияет на организацию и наоборот. На рисунке 4.1. приведена взаимосвязь внешней среды с основными понятиями стратегического управления. К *основным элементам стратегического управления* относятся:

- потенциал,
- конкурентоспособность и
- стратегии, которые взаимосвязаны внутри организации.

1. *Потенциал организации* представляет собой совокупность всех ее возможностей по выпуску продукции и оказанию услуг и охватывает как внутренние переменные, так и возможности общеорганизационного руководства - управленческий потенциал.

2. *Конкурентоспособность* – это способность предприятия противостоять другим предприятиям, вести с ним успешную борьбу за рынки сбыта товаров и услуг.

3. *Стратегия* есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности. Различают четыре группы таких правил.

1). *Правила, используемые при оценке результатов деятельности результатов в настоящем и перспективе.* Качественную сторону критериев оценки называют *ориентиром*, а количественное содержание – *заданием*.

2). *Правила, по которым устанавливаются отношения организации с внешней средой*, определяющие: какие виды продукции и технологии она будет разрабатывать; куда и кому сбывать свои изделия; каким образом добиваться превосходства над конкурентами. Этот набор правил называется продуктово-рыночной стратегией или *стратегией бизнеса*.



Рис. 4.1. Взаимосвязь внешней среды с основными понятиями стратегического управления

3.Правила, по которым устанавливаются отношения и процедуры внутри организации, называют организационной концепцией.

4.Правила, по которым организация ведет свою повседневную деятельность, называются основными оперативными приемами.

*Внешняя среда (окружение бизнеса) состоит из двух частей*

–макросреда;

–микросреда или среда непосредственного окружения.

*Макросреда* – это отдаленное окружение, которое оказывает на организацию косвенное воздействие.

К ней относится, например, состояние экономики, научно-технический прогресс, социально-культурные и политические изменения, природные явления, групповые интересы и события в других странах, затрагивающие организацию. Для изучения используют PEST-анализ.

*Микросреда* – это отраслевое или ближнее окружение организации, которое оказывает прямое (непосредственное) влияние или находятся под непосредственным влиянием основной деятельности организации.

К ней относятся все контактные аудитории, например, поставщики, потребители, конкуренты, посредники, акционеры, кредиторы, профсоюзы и государственные учреждения. Для изучения используют модель «пяти сил» Портера.

В целом, анализ внешней среды является первой частью так называемого SWOT-анализа.

Основное назначение анализа внешней среды — выявить и эффективно использовать при разработке стратегии возможности и угрозы, которые существуют в настоящее время и которые могут возникнуть для предприятия в будущем.

*Возможности* — это положительные тенденции и явления внешней среды, которые можно использовать для повышения эффективности деятельности организации.

Например, снижение налогов, рост доходов населения и предприятий, снижение процентной ставки, ослабление позиций конкурентов, развитие интеграции, снижение таможенных барьеров.

*Угрозы* — это отрицательные тенденции и явления внешней среды, которые могут ослабить его конкурентную позицию или, при отсутствии соответствующей реакции, привести к полному разрушению бизнеса.

К угрозам можно отнести, например, снижение покупательной способности населения, усиление конкуренции на рынке, неблагоприятные демографические изменения, ужесточение государственного регулирования и т.д.

Конечным результатом анализа внешней среды является формирование альтернативных стратегических решений, их оценка и окончательный выбор стратегии, ориентированной на использование возможностей и защиту от угроз внешней среды.

*Выделяют четыре основных типа внешней среды:*

1. *Изменяющаяся среда*, которая характеризуется быстрыми переменами. Это могут быть технические инновации, экономические перемены (изменение уровня инфляции), изменения законодательства, новшества в политике конкурентов. Такая нестабильная среда, которая создает 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, стран Западной Европы и Японии.

3. *Разнообразное окружение* свойственно глобальному бизнесу. Типичным примером глобального бизнеса является фирма «Макдональдс», 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 фирмы, на ее политику воздействия на потребителей.

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

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

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

1. «Борьба с огнем», 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, 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.

#### **4.2. Анализ внешней среды организации на основе PEST-анализа**

*Макросреда* включает общие факторы, которые не касаются напрямую краткосрочной деятельности предприятия, но могут влиять на его долгосрочные решения. *Стратегическими факторами макросреды* считаются такие направления ее развития, которые:

во-первых, имеют высокую вероятность реализации;

во-вторых, имеют высокую вероятность влияния на функционирование предприятия.

Изменения макросреды влияют на стратегические позиции предприятия на рынке, воздействуя на элементы микросреды. Поэтому *целью анализа макросреды* является отслеживание (мониторинг) и анализ тенденций/событий, неподконтрольных предприятию, которые могут повлиять на потенциальную эффективность его стратегии.

Название PEST-анализ получил по первым буквам английских слов political-legal (политико-правовые), economic (экономические), sociocultural (социокультурные), technological (технологические факторы). *Выделяют четыре группы факторов, наиболее существенны для стратегии предприятия:*

- политико-правовые;
- экономические;
- социокультурные;



- технологические.

*Цель PEST-анализа* – отслеживание (мониторинг) изменений макросреды по четырем узловым направлениям (табл. 3.3) и выявление тенденций, событий, не подконтрольных предприятию, но оказывающих влияние на результаты принятых стратегических решений.

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

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

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

Таблица 4.1

#### Факторы PEST-анализа

<p><i>Политико-правовые факторы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– правительственная стабильность;</li> <li>– налоговая политика и законодательство в этой сфере;</li> <li>– антимонопольное законодательство;</li> <li>– законы по охране природной среды;</li> <li>– регулирование занятости населения;</li> <li>– внешнеэкономическое законодательство;</li> <li>– позиция государства по отношению к иностранному капиталу;</li> <li>– профсоюзы и другие группы давления (политического, экономического и т. п.)</li> </ul>	<p><i>Экономические факторы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– тенденции валового национального продукта;</li> <li>– стадия делового цикла;</li> <li>– процентная ставка и курс национальной валюты;</li> <li>– количество денег в обращении;</li> <li>– уровень инфляции;</li> <li>– уровень безработицы;</li> <li>– контроль над ценами и заработной платой;</li> <li>– цены на энергоресурсы;</li> <li>– инвестиционная политика</li> </ul>
<p><i>Социокультурные факторы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– демографическая структура населения;</li> <li>– стиль жизни, обычаи и привычки;</li> <li>– менталитет;</li> <li>– социальная мобильность населения;</li> <li>– активность потребителей</li> </ul>	<p><i>Технологические факторы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– затраты на НИОКР;</li> <li>– из разных источников;</li> <li>– защита интеллектуальной собственности;</li> <li>– государственная политика в области НТП;</li> <li>– новые продукты (скорость обновления, источники идей)</li> </ul>

*Выделяют следующие этапы проведения PEST-анализа:*

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

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

3. Дается оценка степени влияния каждого фактора-события на стратегию предприятия по 5-бальной шкале:

- «пять» — сильное воздействие, серьезная опасность;
- «единица» — отсутствие воздействия, угрозы.

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

Суммарная оценка указывает на степень готовности предприятия реагировать на текущие и прогнозируемые факторы внешней среды (табл. 4.2).

Таблица 4.2

Результаты анализа внешних стратегических факторов  
(условный пример)

Внешние стратегические факторы	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
Возможности			
Благоприятная демографическая ситуация	0,05	4	0,20
Развитие розничной сети	0,10	2	0,20
Государственная поддержка малого бизнеса	0,20	1 <sup>5</sup>	1,00
Экономическая стабилизация	0,15	1	0,15
Угрозы			
Усиление государственного регулирования	0,15	4	0,60
Конкуренция на внутреннем рынке	0,10	4	0,40
Новые технологии	0,15	2	0,30
Снижение активности потребителей	0,10	2	0,20
Суммарная оценка	1,0		3,05

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

**Контрольные вопросы:**

1. Чем характеризуется общее состояние окружающей среды организации?
2. Какие выделяют типы внутренней среды организации?
3. Что характеризует макросреду и микросреду организации?
4. Как проводится анализ внешней среды на основе PEST-анализа?

## Глава 5. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

### 5.1. Понятие, принципы и факторы внутренней среды организации

*Внутренняя среда* организации является источником ее жизненной силы. Она включает в себя тот потенциал, который дает возможность организации функционировать, а следовательно, существовать и выживать в определенном промежутке времени.

Но внутренняя среда может также быть и источником проблем и даже гибели организации, если отсутствует эффективный механизм ее функционирования. Можно привести достаточно примеров гибели, закрытия самых разных фирм и организаций по сугубо внутренним причинам.

*Анализ внутренней среды предприятия является второй частью SWOT-анализа*, связанной с выявлением, изучением сильных и слабых сторон деятельности организации.

*Скрытые сильные стороны* служат базой, на которую организация опирается в конкурентной борьбе и которую она должна расширять и укреплять.

*Слабые стороны* должны быть предметом пристального внимания со стороны руководства. Оно должно делать все возможное, чтобы избавиться от наибольшего числа слабых сторон.

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

*Принципы внутреннего анализа.* В основе анализа внутренней среды предприятия лежат следующие принципы:

1. Системность — означает рассмотрение предприятия как сложной системы, включающей ряд функциональных подсистем (видов деятельности) и компонентов (структурных подразделений).

2. Комплексность — предполагает анализ всех составляющих частей предприятия.

3. Сопоставимость — требует проведения анализа всех внутренних переменных в динамике и в сравнении с аналогичными показателями конкурентных фирм.

4. Уникальность или специфические цели предприятия.

К составляющим *факторам внутренней среды организации* (предприятия) относятся:

1. Организация управления:

- организационная структура;
- престиж и имидж фирмы;

- организация системы коммуникаций;
- общая для организации система контроля (эффективность и использование);
- организационный климат;
- организационная культура;
- использование систематизированных процедур и техники при принятии решений;
- квалификации работников;
- способности и интересы высшего руководства;
- система стратегического планирования.

## 2.Производство:

- стоимость и его доступность;
- отношения с поставщиками;
- система контроля запасов;
- оборот запасов;
- местонахождение производственных помещений;
- расположение и использование производственных мощностей;
- экономия от масштаба производства;
- техническая эффективность мощностей и их загруженность;
- эффективное использование системы субконтролирования;
- степень вертикальной интеграции;
- чистая продукция и прибыль;
- эффективность и отдача от использования оборудования;
- эффективность процедуры контроля за процессом изготовления продукта;
- проектирование, составление графика работы;
- закупка, контроль качества;
- сравнительные по отношению к конкурентам и отрасли величина издержек и качество технологии;
- исследования и разработки;
- инновации;
- патенты, торговые марки и аналогичные правовые формы защиты товара.

## 3.Маркетинг:

- продукты (услуги), производимые фирмой;
- концентрация продажи на нескольких продуктах или нескольких покупателях;
- возможность собирать необходимую информацию о рынке;
- доля рынка;
- номенклатура товаров (услуг) и потенциал расширения;
- жизненный цикл основных продуктов (услуг);

- каналы распределения;
- число, охват и контроль;
- организация эффективного сбыта;
- знание потребностей покупателей;
- имидж;
- репутация и качество товара (услуги);
- результативность и эффективность продвижения товаров на рынок и их реклама;
- ценовая политика и гибкость в установлении цен;
- процедуры установления обратной связи с рынком и развития новых продуктов (услуг) и рынков;
- послепродажное обслуживание и отслеживание проданного товара;

отношение к марке.

#### 4. Финансы:

- возможность получения краткосрочных капиталов;
- возможность получения долгосрочного капитала;
- стоимость капитала по сравнению с отраслевой и стоимостью капитала у конкурентов;
- отношение к налогам;
- отношение к хозяевам, инвесторам, акционерам,
- возможность и использование альтернативных фирменных стратегий;
- рабочий капитал (гибкость его структуры);
- эффективная и действенная система расчетов для учета излишек бюджета и планирование прибыли.

#### 5. Кадры:

- управленческий персонал;
- мораль и квалификация сотрудников;
- стоимость трудовых отношений в сравнении с отраслевой и стоимостью трудовых отношений у конкурентов;
- ценовая политика;
- использование стимулов для мотивирования выполнения работы;
- возможность контролировать перепады рабочей силы;
- текучесть кадров и прогулы;
- особенная квалификация сотрудников, опыт.

Следовательно, основная задача стратегического управления в организации — обеспечить такое взаимодействие организации со средой, которое позволило бы ей поддерживать потенциал на уровне, необходимом для достижения целей, и давало бы возможность выживать в долгосрочной перспективе.

## 5.2. Анализ внешней и внутренней среды организации на основе SWOT – анализа

Анализ внешней и внутренней среды организации иначе называют *анализом среды организации* (метод), позволяющим выявить *угрозы и возможности*, которые могут возникнуть во внешней среде по отношению к организации, а также *сильные и слабые стороны* ее внутренней среды.

*SWOT-анализ* – это аббревиатура английских понятий (strengths – сила, weaknesses – слабость, opportunities – возможности and threats – угрозы). Он представляет собой анализ сильных и слабых сторон фирмы, оценку ее возможностей и потенциальных угроз.

*Сильные стороны* – это внутренние факторы, которые могут способствовать эффективной работе организации (например, хорошо подготовленный персонал по сбыту, отлаженное производство, высококачественная продукция).

Сильные стороны компании важны, поскольку они могут быть использованы как основа для формирования стратегии и конкретного преимущества. При недостаточности сильных сторон можно формировать успешную стратегию, если руководство компании создает базу, на которой эта стратегия могла бы основываться.

*Слабые стороны* – это внутренние факторы, которые могут воспрепятствовать эффективной работе организации (например, фиксированные издержки, устаревший дизайн продукции, затянутые графики поставок).

Слабость - это отсутствие чего-то важного для функционирования или то, что ей не удастся (в сравнении с другими), ставящее ее в неблагоприятные условия. Слабая стратегия должна быть направлена на устранение сторон, которые делают компанию уязвимой, мешают или не дают ей использовать привлекательные возможности. Принцип прироста: организованная стратегия должна точно учитывать сильные и слабые стороны компании и ее возможности.

*Возможности* – это внешние факторы, которые благоприятствуют организации, например, эффективные каналы сбыта, соответствие с законодательством, наличие роста сегментов рынка, надежность постоянных ключевых компонентов, процесс реорганизации у конкурента. Главным достоинством компании является то, что она делает довольно хорошо по сравнению с конкурентами.

Главными достоинствами компании могут быть высокое производственное мастерство, обеспечивающее выпуск продукции высокого качества; ноу-хау, в том числе в создании и функционировании систем быстрого и четкого выполнения заказов; возможность обеспечить лучшее послепродажное обслуживание.

*Угрозы* – это внешние факторы, которые, вероятнее всего, будут причинами неблагоприятных условий для работы организации. Например, укрепление внутренней валюты сделает импорт конкурента более дешевым, а экспорт более дорогим; ввод на рынок новой конкурентной продукции; старение кадров и нехватка необходимых квалификаций.

*Идея SWOT-анализа* заключается в следующем:

а) изучение потенциала фирм с целью превращения ее слабых сторон в сильные стороны и угроз в возможности;

б) развитие сильных сторон фирмы в соответствии с ее ограниченными возможностями.

*SWOT-анализ можно проводить в пять этапов.*

*На первом этапе* изучаются сильные стороны фирмы - ее конкурентные преимущества в следующих областях:

- патентноспособность выпускаемых товаров;
- цена товаров;
- прогрессивность технологии;
- квалификация кадров;
- стоимость ресурсов, применяемых фирмой;
- возраст основных производственных фондов;
- географическое расположение фирмы;
- инфраструктура;
- системы маркетинга и менеджмента;
- сила конкуренции на входе и выходе системы менеджмента фирмы и др.

*На втором этапе* изучаются слабые стороны фирмы. Этап начинается с анализа конкурентоспособности выпускаемых товаров по всем рынкам.

Строится дерево показателей конкурентоспособности товаров. Рассчитываются показатели в соответствии с построенным деревом. Собираются или прогнозируются аналогичные показатели по конкурирующим товарам. Определяются слабости по изученным на первом этапе конкурентным преимуществам фирмы.

На третьем этапе изучаются факторы макросреды фирмы (политические, экономические, технологические, рыночные и др.) с целью прогнозирования стратегических и тактических угроз фирме и своевременного предотвращения убытков.

На четвертом этапе изучаются стратегические и тактические возможности фирмы (капитал, активы, патенты и др.), необходимые для предотвращения угроз, уменьшения слабых и умножения сильных сторон фирмы.

На последнем, пятом этапе SWOT-анализа согласуются силы с возможностями формирования проекта отдельных стратегии фирмы.

Перечень всех характеристик SWOT-анализа приведен в таблице 5.1.

Таблица 5.1

### Характеристика SWOT-анализа

Потенциальные внутренние сильные стороны	Потенциальные внешние возможности фирмы
<ul style="list-style-type: none"> <li>- полная компетентность в ключевых ресурсах;</li> <li>- адекватность в финансовых ресурсах;</li> <li>- внешнее впечатление покупателей компании;</li> <li>- хорошо проработанная функциональная стратегия;</li> <li>- экономия на масштабах производства;</li> <li>- умение избежать (хотя бы частично) сильного давления со стороны конкурентов;</li> <li>- используемые технологии;</li> <li>- собственное имущество по издержкам;</li> <li>- лучшие рекламные кампании;</li> <li>- опыт в разработке новых товаров;</li> <li>- уверенный менеджмент, большой опыт;</li> <li>- лучшие возможности производства;</li> <li>- превосходные технологические навыки и другое.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- способность обслужить дополнительные группы клиентов или выйти на новые рынки или новые сегменты рынка;</li> <li>- расширение ассортимента продукции для удовлетворения потребностей клиентов;</li> <li>- способность использовать навыки и технологические ноу-хау выпуска новой продукции или в новых видах уже выпущенной продукции;</li> <li>- вертикальная интеграция;</li> <li>- снижение торговых барьеров на привлекательных иностранных рынках;</li> <li>- ослабление позиций фирм-конкурентов;</li> <li>- возможность быстрого развития в связи с резким ростом спроса на рынке, появление новых технологий и другое.</li> </ul>
Потенциальные внутренние слабые стороны	Потенциальные внешние угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>- отсутствие четкого стратегического направления развития;</li> <li>- устаревшее оборудование;</li> <li>- низкая прибыльность;</li> <li>- недостаток управленческого таланта и умения;</li> <li>- отсутствие определенных способностей и навыков в ключевых областях деятельности;</li> <li>- внутренние производственные проблемы, в области исследований и разработок;</li> <li>- слишком узкий ассортимент продукции;</li> <li>- недостаточный имидж на рынке;</li> <li>- плохая сбытовая сеть;</li> <li>- неудовлетворительная организация маркетинговой деятельности;</li> <li>- недостаток денег на финансирование;</li> <li>- необходимых изменений в стратегии;</li> <li>- себестоимость каждого изделия выше, чем у основных конкурентов и другое.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- выход на рынке иностранных конкурентов с более низкими издержками;</li> <li>- рост продаж продуктов-субститутов;</li> <li>- медленный рост рынка;</li> <li>- неблагоприятное изменение курсов; иностранных правительств;</li> <li>- дорогостоящие законодательные требования;</li> <li>- высокая зависимость от снижения спроса и этапа жизненного цикла развития бизнеса;</li> <li>- растущая требовательность покупателей и поставщиков;</li> <li>- изменение потребностей и вкусов покупателей;</li> <li>- неблагоприятные демографические изменения и другое.</li> </ul>

Для установления связей в процессе анализа составляется матрица SWOT (таблица 5.2)

В первом столбце данной матрицы выделяются два раздела (сильные стороны, слабые стороны). В эти разделы заносятся выявленные на предыдущем этапе анализа сильные и слабые стороны фирмы. Соответственно в верхней части матрицы также выделяются два раздела



(возможности и угрозы), в которые вписываются все выявленные возможности и угрозы.

Таблица 5.2

Матрица SWOT

Внутренняя среда организации	Внешняя среда	
	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	Поле «СИБ» (сила и возможности)	Поле «СИУ» (сила и угрозы)
Слабые стороны	Поле «СЛВ» (слабость и возможность)	Поле «СЛУ» (слабость и угрозы)

На пересечении разделов образуются соответственно четыре поля:

поле «СИБ» — сила и возможности;

поле «СИУ» — сила и угрозы;

поле «СЛВ» -слабость и возможности;

поле «СЛУ» — слабость и угрозы.

В каждом из этих полей необходимо рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны учтены при разработке стратегии поведения организации.

В отношении пар с поля «СИБ» следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде.

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

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

Для поля «СЛУ» организация должна выработать такую стратегию, которая позволила бы ей избавиться от слабости и предотвращать нависшую над ней угрозу.

Для успешного применения метода SWOT-анализа окружения организации важно уметь не только вскрыть угрозы и возможности, но и попытаться оценить, насколько важным для организации является учет в стратегии своего поведения каждой из направленных угроз и возможностей.

### **Контрольные вопросы:**

1. Для чего проводится анализ внутренней среды организации?
2. Что относится к факторам внутренней среды организации?
3. Что отражают сильные и слабые стороны деятельности организации?
4. Как проводится анализ внешней и внутренней среды организации на основе SWOT – анализа?

## Глава 6. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОНКУРЕНТНЫЙ АНАЛИЗ

### 6.1. Понятие о конкуренции и виды конкурентных стратегий развития организации

*Конкуренция* – это процесс управления субъектом своими конкурентными преимуществами для одержания победы или достижения других целей в борьбе с конкурентами за удовлетворение объективных и субъективных потребностей в рамках законодательства либо в естественных условиях.

Конкуренция является движущей силой развития общества, главным инструментом экономии ресурсов (например, в Японии ресурсы используются в целом в три раза эффективнее, чем в России), повышения качества товаров и уровня жизни населения.

*Конкурентоспособность* – это свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Конкурентоспособность определяет способность выдерживать конкуренцию по сравнению с аналогичными объектами на данном рынке.

*По степени интенсивности конкуренция* может быть:

- привлекательной, когда в данном сегменте субъект качественнее удовлетворяет свои потребности или получает прибыли больше, чем в предыдущем сегменте;
- умеренной, когда действия субъекта конкуренции поддерживают конкурентную среду в данном сегменте рынка;
- ожесточенной для объекта конкуренции, когда субъект поглощает, уничтожает либо вытесняет объект из данного сегмента;
- ожесточенной для субъекта конкуренции, когда объект (конкурент) поглощает, уничтожает либо изгоняет субъект из данного сегмента.

*Формы конкуренции:*

- 1) предметная – конкуренция между товарами одной ассортиментной группы, между аналогичными объектами, удовлетворяющими одну и ту же потребность;
- 2) функциональная – конкуренция между товарами (объектами) - заменителями.

*Методы конкуренции:*

- 1) на основе критерия повышения качества товара (неценовая);
- 2) критерия повышения качества сервиса товара;
- 3) снижения цены (ценовая);
- 4) снижения эксплуатационных затрат у потребителя товара;
- 5) использования всех конкурентных преимуществ объекта и субъекта (интегральная).

*Конкуренция может происходить на следующих уровнях:*

- местном (в группе, отделе, организации и т.п.);
- региональном (районе, городе, области и т.п.);
- национальном (в стране);
- межнациональном (в нескольких странах);
- глобальном (в мировом масштабе, без конкретно определенных стран).

Для этого изучается рынок, который является местом обострения конкурентной борьбы. Характеристика различных форм рынков приведена в таблице 6.1, в которой формы монополистической конкуренции, олигополии и монополии относятся к несовершенной конкуренции:

Таблица 6.1

Характеристика форм рынка

Параметры (признаки рынка)	Формы рынков			
	Совершенная, или чистая конкуренция	Монополи- стическая конкуренция	Олигополия	Монополия
Количество производителей (продавцов)	Много	Много, но товар каждого из них имеет существенные отличия	Мало (2-8)	Один
Количество покупателей	Много	То же	Два и более	Один или несколько
Сила конкуренции	Очень сильная	Сильная	Слабая	Отсутствует
Доли на рынке	Малые	Малые	Большие	Весь рынок
Доступ к рынку	Открыт	Затруднен	Затруднен	Блокирован
Объем продаж	Определяется конкуренто- способностью и спросом на товар	Определяется конкуренто- способностью и сговором участников	Определяется спросом, конкурентоспо- собностью и сговором участников	Определяется спросом
Политика ценообразования	На основе закона спроса и предложения	На основе спроса и конкурентоспо- собности	Определяется конкуренто- способностью и спросом	Определяется производителем (продавцом)
Роль качества в конкуренции	Очень высокая	Очень высокая	Высокая	Определяется ситуацией
Роль рекламы в продвижении товара	Высокая	Высокая	Очень высокая	Определяется ситуацией
Норма прибыли производителя (ориентировочно)	Незначительная	2-8%	8-20%	Более 20%
Эффективность использования ресурсов	Очень высокая	Высокая	Средняя	Низкая

*Варианты изменения конкуренции между фирмами известны следующие:*

- 1) конкуренция усиливается с увеличением количества соперничающих фирм;
- 2) конкуренция усиливается, когда крупные фирмы присоединяют другую и принимают решительные меры по выводу ее в лидеры;
- 3) конкуренция сильна, когда спрос на товар растет медленно;
- 4) конкуренция усиливается, когда условия хозяйствования в отрасли толкают фирму на снижение цены или на применение других средств увеличения объема продаж;
- 5) конкуренция усиливается, когда затраты покупателей при переходе с потребления одной марки на другие невелики;
- 6) конкуренция усиливается, когда одна или несколько фирм не удовлетворены своей долей рынка;
- 7) конкуренция усиливается пропорционально росту прибыли от успешных стратегических решений;
- 8) конкуренция усиливается, когда затраты на выход из рынка велики, высоки барьеры;
- 9) ход конкуренции предсказуем, когда стратегии, ресурсы, организационные особенности, миссии фирм различаются в значительной мере и открыты большинству.

*К факторам, влияющим на конкурентную борьбу, относятся:*

- 1) размер рынка – чем больше, тем сильнее конкуренты;
- 2) темпы роста рынка – быстрый рост облегчает проникновение на рынок;
- 3) мощности – излишние мощности приводят к падению цен;
- 4) препятствия для входа или выхода из рынка защищают позицию фирм, их отсутствие делает рынки уязвимыми для проникновения туда неконкурентных новичков;
- 5) цена;
- 6) уровень стандартизации товаров – покупатели имеют преимущество, так как им легко переключиться с одного товара на другой;
- 7) мобильные технологические модули;
- 8) требования к размерам необходимых капитальных вложений – жесткие требования повышают риск, создают дополнительные барьеры, входа-выхода;
- 9) вертикальная интеграция повышает требования к размерам капитала, приводит к сильным различиям в конкурентоспособности и затратах на производство интегрированных, частично интегрированных и не интегрированных фирм;
- 10) экономия на масштабе – увеличивает долю рынка, необходимую для достижения конкурентоспособности товара;
- 11) быстрое обновление ассортимента выпускаемой продукции.

Конкурентное преимущество организации определяется тем, насколько четко она может организовать связи с поставщиками и потребителями. Лучше организовать эти связи в виде *системы ценностей* (рис. 6.1.), чтобы фирма могла получить конкурентное преимущество. Регулярные и своевременные поставки могут снизить оперативные расходы фирмы и позволят уменьшить требуемый уровень запасов. Понятие «системы ценностей» и «цепочки ценностей» ввел в управленческий процесс М. Портер.

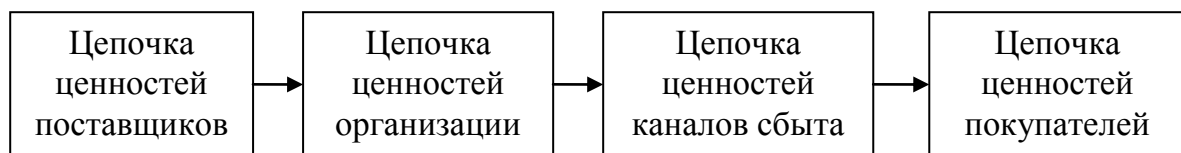


Рис. 6.1. Система ценностей организации

Как правило, *стратегический анализ издержек* организации (предприятия) построен на основе «цепочки ценностей» и направлен на выявление сильных и слабых сторон предприятия, а также его конкурентных преимуществ.

«Цепочка ценностей» – это цепочка, создающая стоимость видов деятельности, начинается с обеспечения сырьем и продолжается в процессе производства частей и компонентов, сборки и выпуска продукции, оптовой и розничной продажи продукта или услуги конечным потребителям (рис. 6.2.).



Рис. 6.2. «Цепочка ценностей» М. Портера

Анализ «цепочки ценностей» исходит из предположения о том, что основной экономической целью предприятия является создание стоимости товара, превышающей реальные издержки его производства. В «цепочке ценностей» деятельность предприятия делится на две части:

- основную деятельность;
- вспомогательную деятельность.

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. Таким образом, чтобы реально оценить конкурентные возможности организации (предприятия), от менеджеров требуется выполнить четыре действия:

1. Составить цепочку ценностей для организации.
2. Изучить связи между различными участками внутри цепочки, а также связи с поставщиками и потребителями.
3. Выявить те виды деятельности, которые являются определяющими для удовлетворения потребности потребителя и успеха на рынке.
4. Провести соответствующую сравнительную оценку издержек компании и сравнить структуру издержек с конкурентами (определить, какие виды деятельности являются главными, а какие эффективнее осуществляются другими фирмами).

Эффект анализа цепочки ценностей состоит в том, что укрепление конкурентоспособности организации всецело зависит от умения менеджеров сконцентрировать ресурсы и опыт на тех участках деятельности, где организация может достичь наилучших результатов, обслуживая своих целевых клиентов.

*Стратегия конкуренции* – это план достижения превосходства над конкурентами. Стратегия конкуренции содержит набор методик и инициатив, направленных на привлечение и удовлетворение клиентов, противостояние конкурентам и укрепление позиции организации на рынке.

*Цель конкурентной стратегии* заключается в том, чтобы превзойти конкурентов в предоставлении потребителям пользующихся спросом товаров, а также получить за счет этого конкурентное преимущество и желаемую позицию на рынке.

Выделяют *пять базовых стратегий конкуренции*.

1. *Стратегия лидерства по издержкам* заключается в привлечении покупателей за счет минимизации издержек производства товаров или услуг.

2. *Стратегия широкой дифференциации* заключается в привлечении покупателей за счет максимального отличия продукции компании от аналогичной продукции конкурентов.

3. *Стратегия оптимальных издержек* заключается в повышении потребительской ценности продуктов за счет более высокого качества при ценах на уровне конкурентов или ниже.

4. *Сфокусированная (нишевая) стратегия на базе низких издержек* заключается в ориентации компании на узкий сегмент покупателей и вытеснении конкурентов за счет более низких издержек производства.

5. *Сфокусированная стратегия дифференциации* заключается в ориентации компании на узкий сегмент потребителей и вытеснение конкурентов за счет предложения товаров, лучше удовлетворяющих потребности покупателей.

Каждая из пяти стратегий обеспечивает организации различные положения на рынке и предусматривает различные подходы к управлению бизнесом. Все эти стратегии строятся на существующих сильных сторонах, сосредотачиваются на деятельности, связанной с относительно низким риском, и концентрируются на существующих товарах и рынках.

## **6.2. Отраслевой конкурентный анализ организации на основе модели «Пяти сил» М. Портера**

*Целью отраслевого конкурентного анализа* является определение привлекательности отрасли и ее отдельных товарных рынков. Такой анализ позволяет:

- понять структуру и динамику отрасли, характерные для нее возможности и существующие угрозы;
- определить ключевые факторы успеха и на этой основе разрабатывать стратегию поведения предприятия на рынке.

При проведении *отраслевого конкурентного анализа* основным объектом исследования служит *хозяйственная отрасль*.

Отрасль – это совокупность предприятий, конкурирующих с аналогичными товарами или услугами на одном потребительском рынке.

*Выделяют следующие стадии анализа отрасли:*

1. Определение экономических характеристик отраслевого окружения.
2. Оценка степени конкуренции.
3. Определение ключевых факторов успеха.
4. Заключение о степени привлекательности отрасли.

*Для оценки общей ситуации в отрасли используются следующие показатели:*

1. Реальный и потенциальный размер рынка.
2. Стадия жизненного цикла отрасли (начало подъема, быстрый рост и взлет, начало зрелости, конец зрелости и насыщение, застой и старение, спад).

3. Темпы размеров рынка (%) и стадия жизненного цикла отрасли (подъем, быстрый рост, зрелость, насыщение, застой, спад).

4. Масштабы конкуренции (локальная, региональная, национальная, глобальная).

5. Структура конкуренции: количество конкурентов и их относительные рыночные доли; число потребителей и их финансовые возможности; степень вертикальной интеграции («вперед» — с потребителями продукции, «назад» — с поставщиками сырья).

6. Темпы роста размера отрасли и тенденции ее развития.

7. Структура отраслевых издержек.

8. Темп технологических изменений и продуктовых инноваций и др. (степень продуктовой дифференциации; величина экономии на масштабе производства, транспортировке и т.п.).

9. Система сбыта продукции.

10. Величина экономии на масштабе производства, транспортировке;

11. Наличие и величина эффекта кривой опыта (уменьшение издержек на единицу продукции при каждом удвоении ее выпуска).

12. Отраслевая капиталоемкость.

13. Среднеотраслевая прибыль.

*Оценка степени конкуренции.* Анализ конкурентных сил, действующих на фирму осуществляется согласно модели пяти сил конкуренции (рисунок 6.3.), предложенной профессором Гарвардской школы бизнеса Майклом Портером в 1980г.

Кроме этого, М. Портер рассматривает следующие стадии конкурентоспособности страны:

- 1) стадия факторов производства;
- 2) инвестиций;
- 3) нововведений;
- 4) богатства.

Было доказано, что на первых трех стадиях происходит экономический рост страны, а на последней стадии – стадии богатства – происходит спад конкурентоспособности. М. Портер показал, что стратегия должна основываться на одностороннем понимании структуры отрасли и процесса ее изменения. В любой отрасли экономики суть конкуренции выражается пятью силами.

Он выделил пять сил конкуренции и доказал, что чем выше давление этих сил, тем меньше у существующих компаний возможности увеличивать цены и прибыль. Ослабление сил создает благоприятные возможности для компании.

Основная задача менеджера заключается в том, чтобы найти такую сферу деятельности, где была бы обеспечена защита от действия этих конкурентных сил и/или появилась бы возможность использовать их в своих целях.



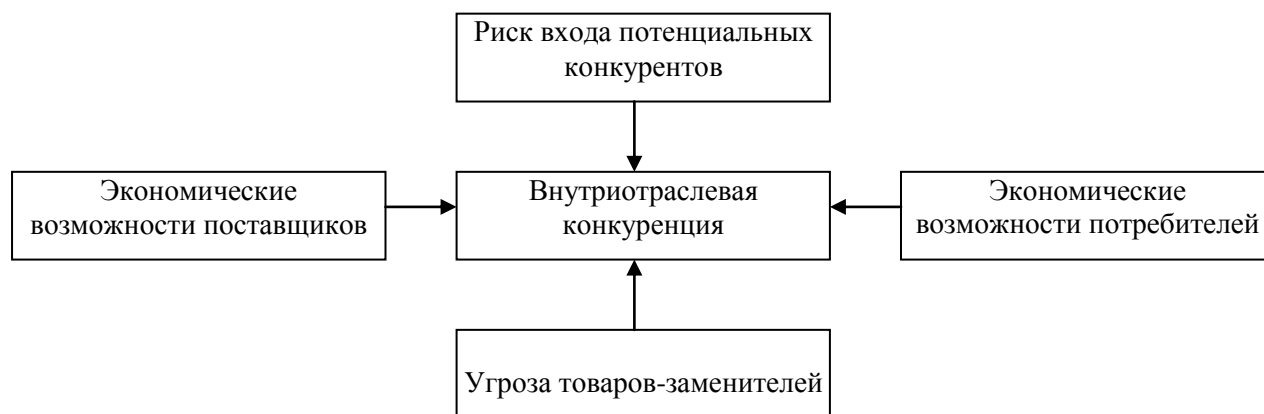


Рис. 6.3. Модель «пяти сил» М. Портера

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

Рассмотрим подробнее каждую силу Портера.

*Первая сила Портера: конкуренция среди действующих в отрасли фирм (внутриотраслевая конкуренция).*

Соперничество среди существующих фирм зависит от множества факторов:

1. Увеличение числа примерно одинаковых по размерам и объемам производства соперничающих фирм.
2. Темпы роста спроса на продукцию.
3. Особые условия хозяйствования в отрасли.
4. Низкий уровень затрат покупателей при переходе с потребления одной марки товаров на потребление другой.
5. Одна или несколько компаний не удовлетворены своей долей рынка.
6. Конкуренция усиливается пропорционально росту прибыли от успешных стратегических решений.
7. Барьеры выхода являются серьезной опасностью, особенно когда спрос в отрасли падает.

Барьеры выхода – это экономические и эмоциональные факторы, которые удерживают компанию в отрасли, даже если доходы малы. В результате появляются излишние производственные мощности, что ведет к усилению ценовой конкуренции, т.к. компании сбрасывают цены, пытаясь использовать простаивающие мощности.

8. Различие приоритетов фирм, их стратегий, ресурсов, личных качеств их руководителей и страны, где они зарегистрированы.

9. Крупные компании, действующие в других отраслях, приобретают какую-либо разоряющуюся фирму в данной отрасли и предпринимают решительные и хорошо финансируемые мероприятия по превращению купленной ими фирмы в лидера рынка.

#### 10. Степень консолидации в отрасли.

Выделяют фрагментарные отрасли (с монополистической конкуренцией), где действует значительное количество однотипных фирм. Например, отрасль детских игрушек.

Олигополистические отрасли, где действуют несколько крупных компаний тесно зависящих друг от друга. Например, металлургическая отрасль.

Монополистические отрасли, где действует один производитель.

Таким образом, конкуренция среди действующих в отрасли фирм зависит от множества факторов, между которыми существует тесная взаимосвязь. Факторы конкуренции, действующие на фирму в отрасли, эволюционируют в течение жизненного цикла отрасли.

*Вторая сила Портера: риск входа на рынок потенциальных конкурентов.*

Возможности появления новых конкурентов в отрасли зависят от двух факторов:

- барьеры входа в отрасль;
- реакция компаний, уже действующих на рынке, на приход нового соперника.

1. *Барьеры входа в отрасль* – это препятствия, которые необходимо преодолеть для организации бизнеса в данной отрасли и успешной конкуренции в ней.

*Основные источники таких барьеров:*

1. Экономия на масштабах производства, которая связана со снижением издержек при увеличении объемов производства продукции.

2. Трудности доступа к технологии и ноу-хау.

3. Квалификация и опыт персонала.

4. Приверженность потребителей к определенным маркам.

5. Значительный размер первоначальных капиталовложений.

6. Доступ к каналам сбыта.

7. Действия контролирующих органов.

8. Налоговые ограничения.

2. *Реакция компаний, уже действующих на рынке, на приход нового соперника* – это также значительный фактор при вступлении в отрасль. Позиция компаний по отношению к новичку может быть двух видов:

- пассивная реакция;
- активная защита позиций.

*Основными причинами поведения конкурентов являются:*

- размер отрасли;
- темпы роста отрасли;
- ожидаемые доходы.

Чем сильнее угроза от появления новых конкурентов, тем больше оснований у фирм-сторожилков укреплять свои позиции, затрудняя проникновение на рынок новичков.

*Третья сила Портера: угроза появления заменяющих товаров (товаров-субститутов).*

Фирмы одной отрасли промышленности нередко конкурируют с фирмами другой отрасли промышленности, т.к. выпускаемые ими товары являются взаимозаменяемыми.

*Уровень угрозы товаров-заменителей зависит от следующих факторов:*

- 1) цена производства товара-заменителя;
- 2) готовность покупателя принять замену (издержки перехода; привычки, удобство, условия обслуживания, престижность и т.д.);
- 3) качество и экологические характеристики продукции (маргарин дешевле масла, но уступает ему по вкусовым качествам; заменители сахара бывают вредными для здоровья);
- 4) дополнительные преимущества (постгарантийное обслуживание).

Таким образом, наличие в отрасли угрозы товаров-заменителей обостряет конкурентную борьбу, которая осуществляется как ценовыми, так и неценовыми методами.

Но кроме сложностей, данный фактор конкуренции создает и преимущества, которые необходимо использовать при построении стратегии.

*Четвертая сила Портера: экономические возможности поставщиков.*

*Поставщики* – это реальная рыночная сила, если предоставляемый ими товар составляет существенную часть издержек при производстве отраслевой продукции

Они могут влиять на отрасль путем увеличения цены или снижения качества поставляемого сырья или услуг.

*Условия высокого влияния поставщиков на отрасль:*

1. Доминируют несколько предприятий-поставщиков.
2. Отсутствие товаров-заменителей подавляемой продукции.
3. Высокая концентрация в отрасли-поставщике (олигополия, монополия).
4. Продукция уникальна или переходные затраты высоки.
5. Когда предприятия отрасли не являются крупными (важными) потребителями для фирм-поставщиков. Например, все предприятия вынуждены брать электроэнергию у одного монополиста, и отказ одного из них платить не нанесет значительных убытков энергетической компании.
6. Когда переход потребляющих предприятий на другую продукцию требует высоких затрат (переоборудование, переналадка станков, смена технологии). Например, смена бензиновых двигателей в транспортной компании на газовое оборудование и наоборот.

*Пятая сила Портера: экономические возможности покупателей.*

Способность покупателей договориться между собой и диктовать условия сделки существенно уменьшает прибыль отрасли.

*Покупатели* стремятся снизить цену, приобрести товары/услуги более высокого качества, сталкивая конкурентов друг с другом.

*Условия высокого влияния покупателей на отрасль:*

- стандартизованная продукция (могут купить товар у любого производителя, что вынуждает последних к конкуренции);
- крупные и малочисленные покупатели и множество производителей (оборонная промышленность, элеваторы);
- покупатели делают закупки в больших количествах (существенно влияют на объемы производства);
- имеются альтернативные производители заменяющих товаров;
- покупатели хорошо информированы;
- переходные затраты достаточно низкие и покупатели имеют возможность прямой интеграции и налаживания собственного производства продукции (это характерно для заводов, которые могут выпускать необходимые для конечной продукции детали на месте).

*Ценность модели «пяти сил» конкуренции* состоит в том, что она помогает определить структуру и масштабы конкуренции в конкретной отрасли. Для того чтобы проанализировать конкурентное окружение, руководителям следует оценить возможности каждой из пяти конкурирующих сил. Коллективное воздействие этих сил определяет характер конкурентной борьбы на данном рынке.

Наиболее *острая конкуренция* возникает в том случае, когда эти пять сил создают жесткие условия на рынке, обеспечивая на перспективу равную прибыльность или равную убыточность для преобладающего числа фирм.

*Идеальная конкурентная среда* в отношении получения прибыли – это такая среда, в которой и поставщики, и покупатели имеют слабую позицию на торговых переговорах, когда нет хороших заменителей, барьеры входа на рынок относительно высоки и конкуренция между существующими продавцами довольно умеренная.

Таким образом, конкурентная стратегия компании тем эффективнее, чем больше она обеспечивает защиту от пяти конкурентных сил, влияет на законы конкуренции в отрасли на благо компании и способствует созданию дополнительного конкурентного преимущества.

*Движущие силы конкуренции.* Основные экономические показатели и структура отрасли описывают ее текущее состояние и не позволяют объяснить происходящих изменений конкурентном окружении предприятия. Концепция движущих сил конкуренции исходит из того, что имеются факторы внешней

среды, действия которых определяют направление и интенсивность отраслевых изменений

*Анализ отраслевых движущих сил состоит из двух этапов:*

Первый – идентификация движущих сил.

Второй – исследование их влияния на изменение отраслевых экономических показателей.

*Наиболее общие движущие силы конкуренции:*

- изменение динамики спроса на продукт в долгосрочном периоде;
- изменения в составе покупателей и способах использования продукта;
- продуктовые и технологические инновации;
- маркетинговые инновации;
- вхождение и выход из отрасли крупных предприятий;
- распространение ноу-хау;
- усиление глобализации отрасли;
- изменения в удельных затратах и эффективности;
- снижение или возрастание неопределенностей и риска.

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

Итогом отраслевого анализа является определение и последующий прогноз «ключевых» факторов успеха отрасли.

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

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

Ключевые факторы успеха в разных отраслях своеобразны. Кроме того, они со временем могут меняться в одной и той же отрасли под влиянием изменений общей ситуации в ней, например, в соответствии со стадиями жизненного цикла отрасли (таблица 6.2).

Таблица 6.2

Ключевые факторы успеха различных отраслей

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

*Ученые выделяют следующие типы КФУ:*

1. Факторы, связанные с технологией.

2. Факторы, связанные с производством.
3. Факторы, связанные с распределением.
4. Факторы, связанные с маркетингом.
5. Факторы, связанные с квалификацией.
6. Факторы, связанные с возможностями организации.

В таблице 6.2. приведены ключевые факторы успеха отдельных отраслей.

Очень редко можно в определенный момент времени выделить *более трех-четырех* ключевых факторов успеха в конкретной отрасли. И даже *среди этих трех-четырех КФУ* обычно только один или два имеют наиболее важное значение.

На основе информации, полученной в результате анализа отрасли руководитель должен сделать взвешенный вывод об опасностях, грозящих организации на рынке, и преимуществах, получаемых организацией, после преодоления всех преград и входа в анализируемую отрасль.

*М. Портер* делает вывод, что конкурентное преимущество получают организации:

- базирующиеся в тех странах, которые позволяют наиболее быстро накопить специализированные и навыки;
- если в стране базирования фирмы имеется более доступная и точная информация о потребностях в товарах и технология;
- если возможны постоянные капиталовложения;
- если совпадают интересы владельцев менеджеров и персонала.

*Наиболее типичными причинами новаций (новшества и инноваций), дающими конкурентные преимущества организации, являются:*

1. Новые технологии.
2. Новые или изменившиеся запросы покупателей.
3. Появление нового сегмента рынка.
4. Изменение стоимости компонентов производства.
5. Изменение правительственного регулирования.

*М. Портер* установил, что продолжительность удержания конкурентного преимущества зависит от: источника преимущества (преимущества низкого ранга и преимущества более высокого порядка); количества и имеющихся у фирмы явных источников конкурентного преимущества; активности в модернизации производства и других видов деятельности фирмы.

#### **Вопросы для контроля:**

1. В чем состоит роль конкуренции в системе стратегического управления средой организации?
2. Как проводится отраслевой конкурентный анализ организации на основе модели «пяти сил» М. Портера (анализ микросреды предприятия)?
3. Какие существуют виды и типы конкурентных (деловых) стратегий и для каких практических ситуаций они предназначены?

## Глава 7. КОРПОРАТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

### 7.1. Сущность и содержание корпоративной стратегии организации

Существует два противоположных взгляда на понимание корпоративных стратегий.

В первом случае *корпоративная стратегия* - это конкретный долгосрочный план достижения некоторой цели, а выработка стратегии — это процесс нахождения некоторой цели и составление долгосрочного плана.

Во втором случае под *корпоративной 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.

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

К числу стратегий второго типа можно отнести следующее:

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

В деловой жизни под корпоративной стратегией понимается общая концепция того, как достигаются цели организации, решаются стоящие перед ней проблемы и распределяются необходимые для этого ограниченные ресурсы. Такая концепция (соответствует стратегии второго типа) включает в себя несколько элементов (рисунок 7.1.).

К первому элементу корпоративной стратегии относится *система целей*, включающая *миссию*, общеорганизационные и специфические цели.

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

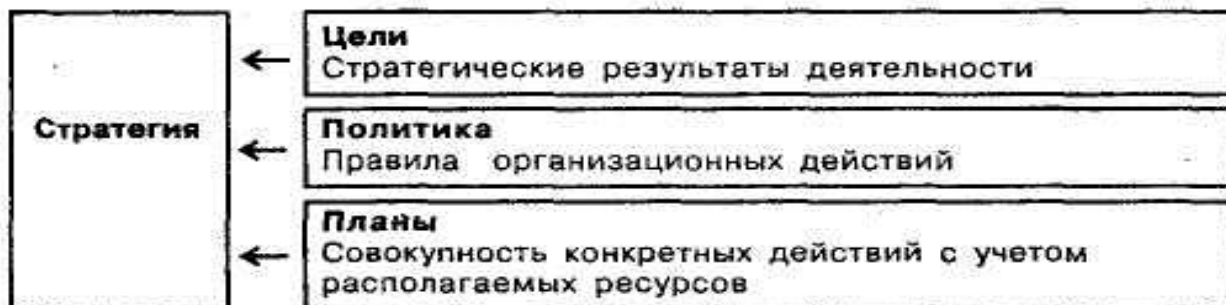
Третьим элементом стратегии являются *планы*, т.е. система конкретных действий по реализации принятой политики, призванная решать задачи распределения ресурсов.

*Корпоративная, или портфельная, стратегия* – это стратегия, которая характеризует общее направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой деятельности.

*Корпоративная стратегия включает:*

- распределение ресурсов между хозяйственными подразделениями на основе портфельного анализа;

- решения о диверсификации производства с целью снижения хозяйственного риска и получения эффекта синергии;
- изменение структуры предприятия;
- решения о слиянии, приобретении, вхождении в те или иные интеграционные структуры.



• Рис. 7.1. Элементы корпоративной стратегии

Обычно корпоративная стратегия разрабатывается на несколько лет вперед, конкретизируется в различного рода проектах, программах, практических действиях и реализуется в процессе их выполнения. Значительные затраты труда и времени многих людей, необходимые для создания стратегии предприятия, не позволяют ее часто менять или серьезно корректировать. Поэтому она формулируется в достаточно общих выражениях, это – предполагаемая стратегия (рисунок 7.2.).



Рис. 7.2. Варианты корпоративных стратегий

Вместе с тем как внутри организации, так и вне ее появляются новые непредвиденные обстоятельства, которые не укладываются в первоначальную концепцию стратегии. Они могут, на пример, открыть новые перспективы развития и возможности для улучшения существующего положения дел или, наоборот, заставить отказаться от предполагаемой политики и плана действий. В последнем случае первоначальная стратегия становится нереализуемой и предприятие переходит к рассмотрению и формулированию неотложных стратегических задач.



*Корпоративные стратегии могут применяться в диверсифицированных и не диверсифицированных компаниях.*

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

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

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

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

## **7.2. Методы стратегического анализа диверсифицированной компании**

Стратегический анализ диверсифицированной компании получил название *портфельного анализа*.

*Портфель предприятия*, или корпоративный портфель, — это совокупность относительно самостоятельных хозяйственных подразделений (стратегических единиц бизнеса), принадлежащих одному владельцу.

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

*Цель портфельного анализа* — согласование бизнес-стратегий и распределение финансовых ресурсов между хозяйственными подразделениями компании. *Процесс портфельного анализа* включает четыре этапа и осуществляется по следующей схеме.

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

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

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

4 этап. Руководство оценивает стратегии всех подразделений с точки зрения их соответствия корпоративной стратегии, соизмеряя прибыль и ресурсы, потребные каждому подразделению, с помощью матриц портфельного анализа.

Наиболее известны два метода оценки конкурентных позиций организации:

- портфельная матрица Бостонской консультационной группы, или матрица БКГ;
- матрица Mc Kinsey, или «экран бизнеса».

*Матрица Бостонской консультативной группы* (англ. – The Boston Consulting Group, BCG) считается первой успешной попыткой применения стратегического подхода к анализу и формированию продуктовой и конкурентной стратегии предприятия. Впервые она была представлена в конце 1960-х годов основателем БКГ - Брюсом Хендерсоном как инструмент для анализа положения продуктов компании на рынке.

Графически матрица БКГ представляет собой четыре квадрата (рис.7.3), построенные в двухмерной системе координат «темпы роста продаж» (вертикальная ось) и «относительная доля рынка» (горизонтальная ось).



Рис. 7.3. Матрица Бостонской консультационной группы

В основе матрицы БКГ лежит модель жизненного цикла товара/бизнеса, в соответствии с которой *товар/бизнес в своем развитии проходит четыре стадии*:

- 1) выход на рынок (товар-«вопросительный знак»),
- 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 постепенным снижением.

Каждый из квадрантов матрицы описывает существенно различные ситуации, требующие особого подхода с точки зрения финансирования и маркетинга или *четыре группы рынков с разными стратегическими целями и финансовыми потребностями*.

1. «Трудные дети» («знаки вопроса», «телята») – бизнес-области, продукты, имеющие слабое воздействие на рынок (малая доля на рынке) в развивающейся отрасли. Как правило, для них характерны слабая поддержка покупателями и неясные конкурентные преимущества.

Ведущее положение на рынке занимают конкуренты. Поскольку низкая доля рынка, как правило, означает небольшую прибыль и ограниченный доход, то эти продукты, находясь на быстрорастущих рынках, требуют больших средств для поддержания доли рынка и, естественно, еще больших средств для дальнейшего увеличения этой доли.

Например, новые продукты чаще появляются в растущих отраслях и имеют статус товара-«вопросительного знака». Такие продукты могут оказаться очень перспективными, но они нуждаются в существенной финансовой поддержке.

2. «Звезды» – бизнес-области, продукты, занимающие лидирующее положение в быстро развивающейся отрасли. Они приносят значительные прибыли, но одновременно требуют значительных объемов ресурсов для финансирования продолжающегося роста, а также жесткого контроля за этими ресурсами со стороны руководства. Стратегически важно их оберегать и укреплять с целью поддержания быстрого роста.

*Товары-«звезды»* – это рыночные лидеры (занимают значительную долю в растущем рынке), находящиеся, как правило, на пике своего продуктового цикла, но для них требуются существенные инвестиции для обеспечения высоких темпов роста. В категорию товаров-«звезд» могут попасть как новые продукты, так и новые товарные марки продукции предприятия. Риск финансовых вложений в эту группу наиболее велик.

3. «Дойная корова» – бизнес-области, продукты, занимающие лидирующее положение в относительно стабильной или сокращающейся отрасли. Поскольку сбыт относительно стабилен без каких-либо

дополнительных затрат, то этот продукт приносит прибыли больше, чем требуется для поддержания его доли на рынке. Таким образом, производство продукции такого типа является своеобразным генератором наличных средств для всего предприятия, т. е. для оказания финансовой поддержки развивающимся продуктам.

Когда темп роста рынка замедляется, товары-«звезды» становятся «дойными коровами». Это продукты, или бизнес-единицы, занимающие лидирующие позиции на рынке с низким темпом роста. Их привлекательность объясняется тем, что они не требуют больших инвестиций и обеспечивают значительные положительные денежные потоки, основанные на опытной кривой. Такие бизнес-единицы не только окупают себя, но и обеспечивают фонды для инвестирования в новые проекты, от которых зависит будущий рост фирмы.

4. «Собаки» – бизнес-области, продукты с ограниченным объемом сбыта в сложившейся или сокращающейся отрасли. За длительное время пребывания на рынке этим продуктам не удалось завоевать симпатии потребителей, и они существенно уступают конкурентам по всем показателям (доле рынка, величине и структуре издержек, имиджу и т. д.), иначе говоря, они не производят и не нуждаются в значительных объемах финансовых средств. Организация, имеющая такие продукты, может попытаться временно увеличить прибыль путем проникновения на специальные рынки и сокращения затрат на их обслуживание или уйти с рынка.

Товары-«собаки» – это продукты, которые имеют низкую долю рынка и не имеют возможностей роста, так как находятся в непривлекательных отраслях. Чистые денежные потоки у таких бизнес-единиц нулевые или отрицательные. Если нет особых обстоятельств (например, данный продукт является дополняющим для товара-«дойной коровы» или «звезды»), то от этих бизнес-единиц следует избавляться. Однако иногда корпорации сохраняют в своей номенклатуре такие продукты, если они относятся к «зрелым» отраслям. Емкие рынки «зрелых» отраслей в определенной степени защищены от резких колебаний спроса и крупных, нововведений, в корне меняющих предпочтения потребителей, что позволяет поддерживать конкурентоспособность продукции даже в условиях малой доли рынка.

*В результате анализа с использованием матрицы БКГ возможны следующие стратегии:*

1. Развитие товара-«вопросительного знака» до уровня «звезды»;
2. Осуществление инвестиций в рост «звезды»;
3. Поддержание прибыльности «дойных коров» и инвестиции в другие подразделения;
4. Ликвидация подразделения или «сбор урожая».

Развитием подхода, предложенного БКГ, является матрица «Привлекательность отрасли – стратегическое положение предприятия», разработанная компанией «Дженерал Электрик» при участии консультационной фирмы «МакКинзи» для анализа своего продуктового портфеля. Как и в матрице BCG, каждый вид хозяйственной деятельности оценивается по двум направлениям:

- привлекательность отрасли;
- конкурентное положение предприятия.

Для оценок позиций продукции предприятия используются интегральные показатели «хорошая» (высокая), «средняя», «низкая». Они складываются из оценок ряда факторов, выбор и расчет которых осуществляется в процессе разработки матрицы предприятием.

Матрица МакКинси разделена на 9 клеток (рис. 7.4). Наиболее характерные положения находятся в угловых квадрантах матрицы. Предприятия, находящиеся в трех из них, характеризуются как победители, в трех других – проигравшие, т.е. наименее желательные. В одной клетке – «вопросительный знак», который, как и в BCG, имеет неопределенное, но потенциально обещающее будущее. Клетка, которая определена как производитель прибыли, сходна с «денежной коровой» в матрице BCG.

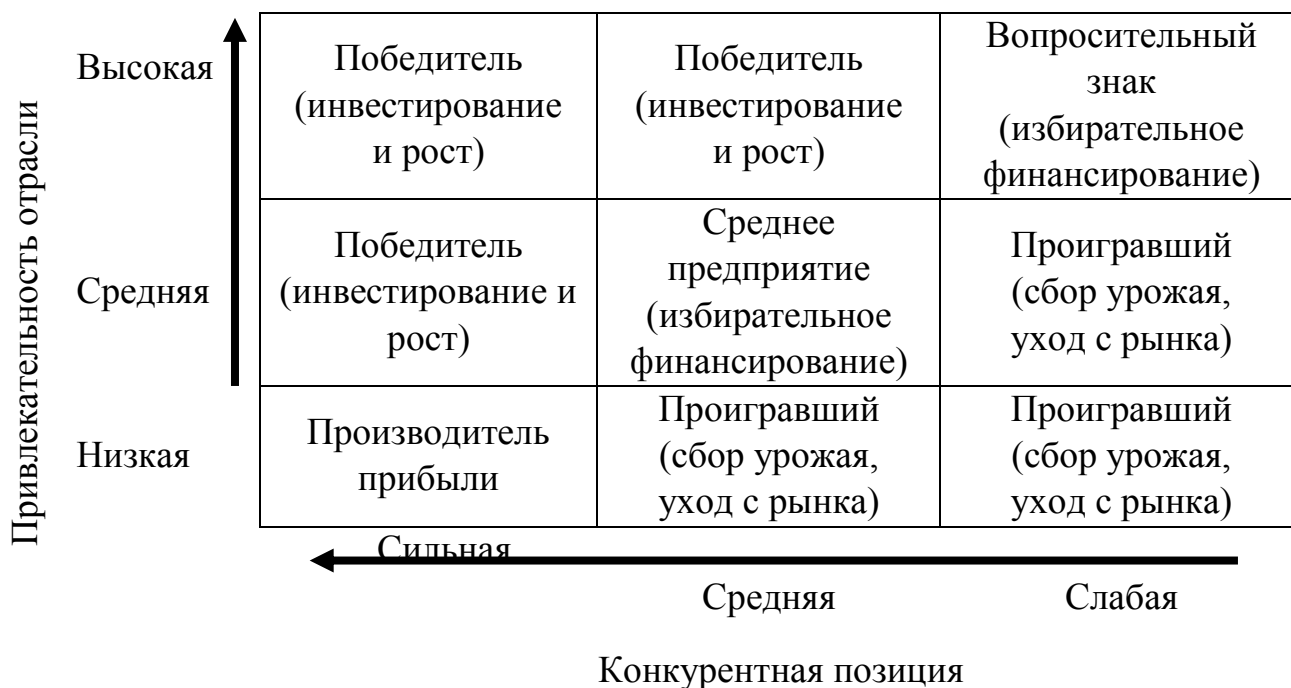


Рис. 7.4. Стратегии развития организации по Матрице МакКинси

*Матрица МакКинзи может быть использована по тем же направлениям как и матрица БКГ:*

- для определения перспектив отдельных видов продукции или услуг, направлений деятельности или подразделений предприятия и принятия по ним стратегических решений;

- для формирования делового портфеля предприятия и его оптимизации;
- для обоснования стратегических решений о распределении или перераспределении ресурсов предприятия, направляемых на различные виды деятельности;
- для проведения переговоров между высшими руководителями предприятия и руководителями подразделений и принятия решений о размерах инвестиций в ту или иную область деятельности.

*К основным недостаткам матрицы МакКинзи (часть из них характерна и для Бостонской матрицы) могут быть отнесены:*

- она основана на анализе и констатации достигнутого и не может без дополнительных исследований дать аналогичную картину для будущего, учесть влияние изменений во внешней и внутренней среде предприятия;
- при многономенклатурном производстве теряет такое свое преимущество как наглядность или требует отдельного рассмотрения отдельных товарных групп;
- более сложна и трудоемка при построении по сравнению с Бостонской матрицей;
- при подготовке матрицы могут возникнуть сложности с поиском соответствующей информации по продукции конкурентов, например, ее себестоимости и рентабельности, которая не включается в статистическую отчетность, а также в балансы и в годовые отчеты предприятий. Для успешного применения матрица требует хорошего знания конкурентов, рынка, достаточно точного позиционирования на нем продукции предприятия, но не дает пригодных для этого инструментов анализа;
- матрица сосредоточена на финансовых и продуктовых стратегиях предприятия, в то время как для него не менее важными являются стратегии и в других областях деятельности: в производстве, технологиях, кадрах, управлении, инвестициях и т. д.;
- не исключает субъективных, не точных оценок различных значимых факторов, что может привести к принятию неверных или менее выгодных стратегий действий.

### **Вопросы для контроля:**

1. В чем заключается сущность и содержание корпоративной стратегии организации?
2. Какие выделяют методы матричного анализа стратегического портфеля бизнеса?
3. Как проводится стратегический анализ рыночной позиции организации посредством матрицы Бостонской консультативной группы?
4. В чем сущность и как проводится стратегический анализ рыночной позиции компании посредством матрицы «МакКинзи»?

## **Глава 8. ВЫБОР И РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

### **8.1. Стратегическое конкурентное позиционирование организации на рынке. Формирование стратегических альтернатив и выбор стратегии**

*Выделяют четыре основных этапа стратегического управления в организации:*

- 1 этап. Стратегии развития организации и конкурентного позиционирования организации на рынке.
- 2 этап. Формирование стратегических альтернатив. Выбор стратегии.
- 3 этап. Реализация стратегии организации.
- 4 этап. Контроль реализации стратегии организации.

*В настоящее время существует 4 базовые стратегии развития и конкурентного позиционирования организации на рынке:*

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

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

*Различают 2 вида стратегий роста:*

- 1) *стратегии концентрированного роста* по отношению к базовому рынку или продукту
- 2) *стратегии интегрированного роста*, которые связаны с расширением предприятия путем добавления новых структур.

***Стратегия концентрированного роста*** (1 вид стратегий роста) по отношению к базовому рынку или продукту предполагает, что организация ведет поиск возможностей улучшить свое положение на существующем рынке либо перейти на новый рынок.

*Существует 3 типа стратегий концентрированного роста.*

***1 тип. Стратегия усиления позиции на рынке*** посредством активных действий по продвижению товара, привлечения новых пользователей товаров и т.п. Этот тип стратегий требует для реализации больших маркетинговых усилий. Возможны также попытки осуществления так называемой горизонтальной интеграции, при которой фирма попытается установить контроль над своими конкурентами.;

*2 тип. Стратегия развития рынка*, заключающаяся в поисках новых рынков для уже производимого продукта.

*Цель этих стратегий* - рост объема продаж путем внедрения имеющихся товаров на новые рынки. Здесь также имеется ряд направлений.

*Новые сегменты*: обратиться к новым сегментам на том же региональном рынке.

*Новые каналы сбыта*: ввести товар в другую сеть, заметно отличающуюся от имеющихся. Например, сбывать напитки в местах работы (в конторах, на заводах, в школах); продавать мебель сетям отелей; в дополнение к имеющейся сбытовой сети создать сеть франчайзинга.

*Территориальная экспансия*: внедриться в другие регионы страны или в другие страны. Например, поставлять товары на другие рынки через местных агентов или торговые фирмы; создать сбытовую сеть из эксклюзивных дистрибьюторов; приобрести иностранную фирму, действующую в том же секторе. Стратегия развития рынка опирается в основном на систему сбыта и агрессивную политику в области маркетинга.

*3 тип. Стратегия развития продукта*, имеющая целью рост объема продаж за счет организации производства и реализации нового продукта на уже освоенном фирмой рынке.

Стратегия развития продукта направлена на рост продаж за счет разработки улучшенных или новых товаров, ориентированных на те рынки, на которых действует фирма.

Имеется ряд возможностей у *стратегии развития продукта*:

А) *Добавление характеристик*: увеличить число функций или характеристик товара и за счет этого расширить рынок. Например, повысить универсальность товара за счет новых функций, повысить социальную или эмоциональную ценность утилитарного товара, повысить безопасность или удобство пользования товаром. Например, выпустить товар в новых расфасовках, увеличить набор вкусов, запахов, окраски, предложить тот же товар в различных формах и составах.

Б) *Обновление однородной группы товаров*: восстановить конкурентоспособность устаревших товаров путем их замены на товары, улучшенные функционально или технологически. Например, внедрить новое поколение более мощных моделей, внедрить экологически чистые модификации товаров, улучшить эстетические свойства товаров.

Улучшение качества: улучшить выполнение товаром своих функций как набора свойств. Например, определить набор свойств, который устраивает различные группы покупателей, установить четкие нормы качества по каждому свойству, реализовать программу полного контроля качества.

В) *Расширение гаммы товаров*: дополнить или расширить существующую гамму товаров, используя внешние средства. Например,



приобрести фирму, выпускающую дополняющие товары, заключить контракт с поставщиками товаров и перепродавать их под своей маркой, создать совместное предприятие для разработки и производства нового товара.

Г) *Рационализация гаммы товаров*: модифицировать гамму товаров, чтобы снизить издержки производства или сбыта. Например, стандартизировать гамму товаров, не выпускать второстепенные или низкорентабельные товары, модифицировать концепцию товара.

*Главным инструментом стратегий концентрированного роста является товарная политика и анализ сегментации.*

**Стратегии интегрированного роста** (2 вид стратегий роста), связаны с расширением предприятия путем добавления новых структур. Обычно фирма может прибегать к осуществлению таких стратегий, если она находится в сильном бизнесе, не может осуществлять стратегии концентрированного роста.

Организация может следовать этой стратегии, как путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри. При этом в обоих случаях изменяется положение фирмы внутри отрасли.

*Выделяются 2 типа стратегий интегрированного роста.*

*1 тип. Стратегия обратной вертикальной интеграции* направлена на рост фирмы за счет приобретения либо усиления контроля над поставщиками. Фирма может либо создавать дочерние структуры, осуществляющие снабжение, либо приобретать компании, уже занимающиеся снабжением.

Реализация стратегии обратной вертикальной интеграции может дать фирме очень благоприятные результаты, уменьшится ее 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.

Данная стратегия используется для стабилизации или защиты стратегически важного источника снабжения. Иногда такая интеграция необходима, поскольку поставщики не обладают ресурсами или ноу-хау, чтобы выпускать детали или материалы, необходимые фирме. Еще одной целью может быть доступ к новой технологии, определяющей успех базовой деятельности. Так, многие производители компьютеров интегрировались с изготовителями полупроводниковых компонентов, чтобы овладеть базовой для них технологией.

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

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

Данные стратегии 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, например, структурная перестройка и т.п. В этих случаях фирмы прибегают к использованию стратегий целенаправленного и спланированного сокращения производства.

Реализация данных стратегий зачастую проходит весьма болезненно для фирмы. Более того, иногда это единственно возможные стратегии обновления бизнеса, так как в подавляющем большинстве случаев обновление и всеобщее ускорение взаимоисключающие процессы развития бизнеса.

Существуют 4 типа стратегий целенаправленного сокращения бизнеса.

*1 тип. Стратегия ликвидации* – осуществляется, если предприятие не может вести дальнейший бизнес.

*2 тип. Стратегия «сбора урожая»* ориентирует на получение максимального дохода в краткосрочной перспективе. Эта стратегия применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан, но может принести доход во время «сбора урожая» - распродажи имеющихся товаров при максимальном сокращении всех видов затрат.

Данная стратегия предполагает сокращение затрат на закупки, рабочую силу и максимальное получение дохода от распродажи имеющегося продукта и продолжающегося сокращаться производства. Стратегия «сбора урожая» рассчитана на то, чтобы при постепенном сокращении данного бизнеса до нуля добиться за период сокращения получения максимального совокупного дохода.

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

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 начала новых, более соответствующих долгосрочным целям фирмы, бизнесов.

*4 тип. Стратегия сокращения расходов* достаточно близка к стратегии сокращения, так как ее основной идеей является поиск возможностей уменьшения, издержек мероприятий по сокращению затрат. Реализация

данной стратегии связана со снижением производственных затрат, повышением производительности, сокращением найма и даже увольнением персонала, прекращением производства прибыльных товаров и закрытием убыточных мощностей.

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

К комбинированным стратегиям относятся – стратегии диверсифицированного роста. Они реализуются в том случае, если фирмы дальше не могут развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли.

*Основные типы стратегий диверсифицированного роста.*

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

При осуществлении этой стратегии фирма выходит за рамки промышленной цепочки, внутри которой она действовала, и ищет новые виды деятельности, дополняющие существующие в плане технологическом и/или коммерческом. Цель состоит в том, чтобы добиться эффекта взаимного усиления и расширить потенциальный рынок фирмы.

*2 тип. 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 тип. Стратегия конгломеративной диверсификации* состоит в том, что фирма расширяется за счет производства новых продуктов, технологически не связанных с уже производимыми, которые реализуются на новых рынках. Это одна из самых сложных для реализации стратегий развития. Ее успешное

осуществление зависит от многих факторов, в частности, от компетентности имеющегося персонала, особенно менеджеров, сезонности в жизни рынка, наличия необходимых сумм денег и т.п.

На рисунке 8.1 представлена схема всех базисных стратегий развития организации и конкурентного позиционирования на рынке.

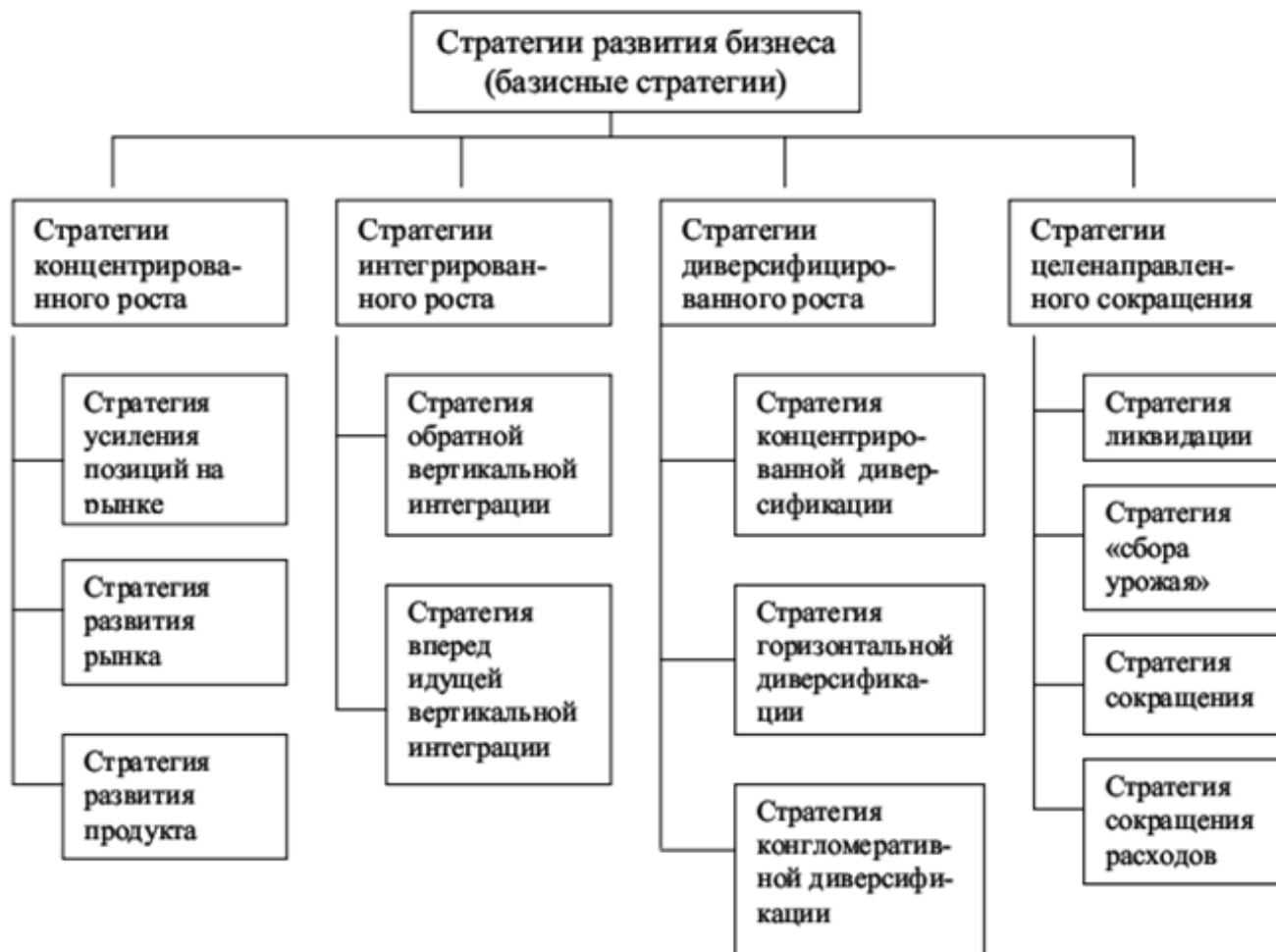


Рис. 8.1. Базисные стратегии организации

Важным этапом разработки и реализации стратегии является создание совокупности стратегий, позволяющих достичь поставленных целей.

Г. Минцберг, проводивший фундаментальное исследование по изучению труда руководителей высшего звена, называет *три основных образа действий при формулировке стратегии*, которые определяются личностью и системой ценностей высшего руководства: предпринимательский, адаптивный и плановый.

*1. Предпринимательский образ действий.* В соответствии с этой моделью процесс формирования стратегических альтернатив осуществляется подсознательно в голове лидера, обычно предпринимателя, на основе глубокого понимания логики данного вида бизнеса и хорошего знания ситуации. Это дает ему возможность сформировать свое видение проблемы, путей решения и

продвижения к будущему. Основное внимание концентрируется на возможностях роста предприятия, текущие проблемы уходят на второй план. Личный и неформальный характер видения придает стратегии гибкость и плодотворность.

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

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

Из всего многообразия стратегических альтернатив осуществляется непосредственный выбор наиболее предпочтительного варианта.

Сам процесс стратегического выбора проходит не только на рациональном уровне, но и на иррациональном – по интуиции, опыту, умению предвидеть обстановке и т. п.

Установлено, что *на выбор стратегии влияет множество факторов:*

- вид деятельности и особенности отрасли, в которой работает предприятие;
- характер целей, которые ставит перед собой, предприятие;
- ценности, которыми руководствуются при принятии решений высшие менеджеры;
- финансовые ресурсы и обязательства предприятия по уже принятым решениям;
- состояние внешней среды;
- виды и степень рисков;
- предпринимательские способности;
- степень зависимости от среды;
- фактор времени.

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

*При выборе необходимо придерживаться определенных критериев:*

- 1) Соответствие возможностям и угрозам внешней среды.
- 2) Соответствие целям предприятия и совместимость с его миссией.
- 3) Достижение конкурентных преимуществ:
  - использование сильных сторон предприятия и слабостей конкурентов;
  - нейтрализация или компенсация слабых сторон предприятия и сильных сторон (преимуществ) конкурентов.
- 4) Выполнимость стратегии:
  - наличие необходимых ресурсов;
  - совместимость стратегии с внутренней организацией;
  - возможные последствия.
- 5) Непротиворечивость стратегии:
  - достижение портфельного баланса всех структурных подразделений предприятия;
  - использование эффекта синергизма единой системы деловых единиц.

*При выборе стратегии используются следующие методы:* факторный анализ, расчетно-конструктивный метод, сравнительный метод, метод моделирования, метод сценариев, метод анализа ликвидности, экспертный метод.

## **8.2. Реализация стратегии и контроль хода реализации стратегии в организации**

Важным этапом действий руководства является воплощение выбранной стратегии в систему внутрифирменных долгосрочных (стратегических), среднесрочных и тактических планов и специальных программ развития предприятия, его производственных и функциональных подразделений.

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

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

- уяснение сущности выдвинутых целей, выработанных стратегией, их корректности и соответствия друг другу, а также состоянию среды;

– доведение идей стратегического плана и смысла целей до сотрудников предприятия с целью подготовки условий для их вовлечения в процесс реализации стратегий.

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

*На третьем этапе* высшее руководство принимает решения о внесении изменений в действующую организационную структуру с целью достижения наилучших результатов по реализации стратегии;

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

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

*Выполнение стратегии направлено на решение трех задач.*

1. Установление приоритетности среди административных задач с тем, чтобы их относительная значимость, соответствовала той стратегии, которую будет реализовывать организация.

2. Оценка соответствия выбранной стратегии и внутриорганизационных процессов с целью ориентации деятельности предприятия на осуществление принятых стратегических решений. Соответствие должно быть достигнуто по таким характеристикам организации, как ее структура, система мотивации, нормы и правила поведения, квалификация работников.

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

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

Проведение необходимых изменений способствует тому, что на предприятии создаются условия, необходимые для осуществления выбранной стратегии. Изменения не являются самоцелью. Необходимость и степень изменений зависят от того, насколько предприятие готово к эффективному осуществлению стратегии.

Выделяют 4 типа стратегических изменений, отличающихся определенной завершенностью.

1) *Перестройка предприятия* предполагает фундаментальные изменения, затрагивающие миссию и организационную культуру предприятия. Данный тип

изменений характерен для ситуации, когда предприятие меняет свою отрасль и соответственно продукт и место на рынке. В случае перестройки организации возникают самые большие трудности с выполнением стратегии, поскольку они происходят и в технологической области, и в сфере трудовых ресурсов.

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

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

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

При этом необходимо помнить, что любые стратегические изменения должны носить системный характер. В силу этого они затрагивают все стороны функционирования организации (предприятия).

Заключительный этап стратегического управления – *контроль хода реализации стратегии*. Контроль необходим для выявления и предотвращения угроз, связанных с выполнением стратегии.

*Контроль* (фр. *controle* – проверка) – составная часть управления экономическими объектами и процессами с целью проверки соответствия наблюдаемого состояния объекта желаемому и необходимому положению, предусмотренному законами, инструкциями, другими нормативными актами, а также программами, планами, договорами, проектами, соглашениями.

*Процесс стратегического контроля* представляет собой совокупность взаимосвязанных работ, осуществляемых в *поэтапной последовательности*:

1 этап. Определение параметров, подлежащих оценке, или сферы контроля.

2 этап. Разработка стандартов или точного определения целей, которые должны быть достигнуты в обозначенный отрезок времени. Стандарты, используемые для оценки хода реализации стратегии, представляют собой детализацию стратегических целей.

В системе контроля стандарты разрабатываются для оценки не только конечных, но и промежуточных результатов. На данном этапе устанавливается также величина достигнутого отклонения от стандарта.

3 этап. Оценка результатов функционирования за обозначенный период.



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

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

*В управлении организацией (предприятием) различают три типа контроля:*

- стратегический (результаты функционирования более чем за год),
- тактический (6—12 месяцев),
- операционный (до 6 месяцев), т.е. наряду с иерархией стратегий существует и иерархия контроля.

Для корпоративного уровня характерен в основном стратегический контроль, при котором главное внимание фокусируется на поддержании баланса между различными видами бизнеса.

На, уровне отделений преобладает тактический контроль, который концентрирует внимание менеджеров на улучшении конкурентной позиции предприятия. В процессе тактического контроля, как правило, отслеживаются уровень издержек и доля рынка.

Для функционального уровня характерен в основном операционный и тактический контроль, в рамках которого ежедневно или еженедельно отслеживаются такие показатели функционирования, как количество выполненных заказов, число рекламаций и т.д.

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

### **Вопросы для контроля:**

1. В чем заключается первый этап стратегического управления в организации. Какие основные стратегии развития организации и стратегического конкурентного позиционирования организации на рынке существуют?
2. В чем заключается второй этап стратегического управления в организации. Как происходит формирование стратегических альтернатив и выбор стратегии?
3. В чем заключается третий этап стратегического управления в организации и как происходит реализация стратегии организации?
4. В чем заключается четвертый этап стратегического управления в организации и как происходит контроль реализации стратегии организации?

## **Глава 9. ПРИНЯТИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ**

### **9.1. Понятие и виды стратегических решений на производстве**

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

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

*Виды производственных стратегий.*

#### **1. Базовая стратегия производства.**

Суть данной стратегии состоит в балансировании производственных мощностей рабочей силы и объема выпускаемой продукции. При формировании базовой стратегии учитываются:

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

*Выделяют три альтернативы базовой стратегии производства:*

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

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

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

## ***2. Стратегия размещения производства.***

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

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

## ***3. Стратегия организации производства.***

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

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

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

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

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

## 9.2. Стратегия НИОКР

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

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

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

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

*Базовые стратегии НИОКР.*

1. *Наступательная стратегия НИОКР направлена на разработку новых технологических решений* для реализации стратегии интенсивного роста и

диверсификации. Наступательная стратегия в передовых отраслях может считаться защитной, так как только быстрая и своевременная замена продукции позволяет удержать свои позиции на рынке.

2. *Защитная стратегия НИОКР направлена на сохранение конкурентной позиции предприятия.* Она включает в себя технологические решения по улучшению успешного ведения конкурентной борьбы в кратко- и среднесрочном периодах.

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

4. *Разбойничья стратегия основана на ключевых компетенциях предприятия в сфере НИОКР и позволяет получать высокую прибыль на ранней стадии внедрения.* В долгосрочной перспективе данная стратегия имеет успех в том случае, если становится наступательной.

Анализ и выбор предпочтительной стратегии НИОКР для крупной многопродуктовой компании возможен на основе матрицы (3 x 3) темпов роста рынка и конкурентоспособности. Основные стратегические альтернативы такой матрицы показаны на рисунке 9.1.



Рис. 9.1. Матрица анализа НИОКР для многопродуктовых компаний

#### Вопросы для контроля:

1. Как принимаются стратегические решения на производстве?
2. Какие существуют виды стратегических решений в производстве?
3. В чем заключается разработка и реализация стратегии НИОКР?
4. Какие виды стратегий НИОКР существуют и как они реализуются на практике?

## Глава 10. ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ И СИТУАЦИИ

**ЗАДАНИЕ 1.** Изучив конкретную ситуацию, определить миссию организации, учитывая следующие теоретические положения.

**Ситуация 1. Сформулировать миссию ОАО «Маслокомбинат «Нытвенский».**

Основные виды деятельности ОАО «Маслокомбинат «Нытвенский» являются: обеспечение населения продовольственными кисло-молочными продуктами, такими как молоко, кефир, сметана, творог, масло сливочное, сыры и т. д.

Потребителями товаров являются все торговые точки г. Перми, а также продукция вывозится за пределы края. Предприятие осуществляет как розничную, так и оптовую торговлю, имеется сеть фирменных магазинов. Для удобства покупателей продукция расфасовывается в разнообразную упаковку.

**Ситуация 2. Сформулировать миссию ООО «10-й комплекс».**

Предметом деятельности ООО «10-й комплекс» является любая коммерческая деятельность, не запрещенная на территории Российской Федерации действующим законодательством России.

Общество осуществляет следующие виды деятельности:

- риэлтерская деятельность;
- экскурсионно-туристическая деятельность с организацией перевозок пассажиров;
- организация и проведение культурных, культурно-массовых и зрелищных мероприятий;
- внешнеэкономическая деятельность.

**Ситуация 3. Сформулировать миссию ОАО «Клен».**

Основными видами деятельности ОАО «Клен» является изготовление:

- мебельных стенок, корпусной мебели, кухонных наборов, шкафов, тумбочек, нестандартных изделий по заказу.

Коллектив общества с каждым годом осваивает дополнительные, не менее сложные, виды продукции.

В последние годы произошло повышение объема реализации на 30 %, клиентам- пенсионерам – скидка 10%.

**ЗАДАНИЕ 2.** Необходимо проанализировать предложенные ситуации и сформулировать цель предприятия.

**Ситуация 1. Сформулируйте цель предприятия.**

Предприятие «А» производит и реализует через коммерческие киоски дешевые значки с различными модными надписями. Одновременно предприятие готовится к выпуску дорогих сувениров (чеканки, бронзовых статуэток): закупает сырье, оборудование, обучает кадры.

*Анализ целей.* Положение данного предприятия определяется двумя факторами:

1) требуются средства для финансирования нового дорогостоящего оборудования по производству сувениров;

2) существующий источник финансирования (выручка от продажи значков) нестабилен, так как, по предположению производителей, мода на данный вид товара краткосрочна. Следовательно, предприятию «А» необходимо «выжать» из значков все, что можно, пока не прошла мода. Основной ориентир — краткосрочная цель.

### ***Ситуация 2. Сформулируйте цель предприятия.***

Предприятие «Б» начинает производить новый лак для пола под названием «Осинка». Этот лак более долговечен, чем имеющийся на рынке. Известно, что конкуренты через месяц выбросят на рынок аналогичные по качеству лаки «Березка» и «Дубок».

*Анализ целей.* Предприятие «Б» будет заинтересовано в быстром насыщении рынка и в росте сбыта для занятия доминирующего положения на рынке долговечных лаков для пола. Доминирующее положение -основа для контроля рынка в дальнейшем и получения стабильного дохода. Следовательно, предприятие в своей деятельности будет ориентироваться на долгосрочные цели, ради которых поступится частью текущей прибыли.

### ***Ситуация 3. Сформулируйте главную цель фирмы в описываемой ситуации. Предложите возможные пути ее достижения.***

Предприятие «С» является маленькой частной авторемонтной станцией, организованной тремя компаньонами. Владельцы фирмы пытаются продать огромный шикарный «Кадиллак», на сборку и отделку которого затрачены последние средства фирмы. Однако, экономическая ситуация на автомобильном рынке такова, что успехом у покупателей пользуются маленькие и дешевые машины. События происходят во время одного из самых разрушительных экономических кризисов конца 20-х годов XX века.

*Анализ целей.* Положение предприятия «С» крайне тяжелое: 1) неблагоприятная общеэкономическая обстановка (кризис); 2) все денежные средства вложены в производство.

### **ЗАДАНИЕ 3. Ситуация для обсуждения: миссия, цели, стратегии организации**

Российское предприятие ОАО «Ремонтный завод «Энергомеханика» с численностью персонала около семисот человек расположено в европейской части России, но большую часть работы выполняет выездными ремонтными бригадами по всей территории страны.

Заказчиками завода, в основном, являются крупные российские и зарубежные предприятия: металлургические заводы, электростанции,

нефтедобывающие и нефтеперерабатывающие производства, т.е. предприятия с непрерывным производственным циклом. Завод специализируется на выполнении работ для различного механического и энергетического оборудования большой мощности (подъемные механизмы, котлы, турбины, трансформаторы, электродвигатели, генераторы и т. п.).

Исторически завод выполнял текущие, средние и капитальные ремонты оборудования (планово-предупредительные и в значительно меньшей степени аварийные). Завод имеет подготовленный персонал и уникальные технологии, позволяющие проводить непосредственно у заказчиков некоторые особенно сложные виды работ, которые обычно производятся только на заводах-поставщиках оборудования. Это было и остается главным конкурентным преимуществом завода.

После кризиса 2008г. завод долгое время жил за счет старых контактов с предприятиями России. При этом большая часть работ, выполняемых для российских предприятий, оплачивается не денежными способами - бартером и взаимными зачетами. Известность торговой марки позволяла до последнего времени не предпринимать существенных усилий для привлечения заказчиков, число которых, однако, медленно, но неуклонно снижалось. По мнению руководителей завода, главные проблемы завода были вызваны внешними причинами (общеекономическими трудностями).

Неожиданная для руководства завода активизация иностранных конкурентов привела к оттоку заказчиков и резкому ухудшению положения завода, что послужило толчком к началу работ по переосмыслению деятельности завода. Были привлечены новые руководители и специалисты, которые начали с разработки организационной структуры, соответствующей новым условиям деятельности. При этом стало ясно, что сначала необходимо разработать стратегию предприятия.

При осуществлении стратегического планирования была сформулирована миссия завода и следующие стратегии: увеличить объем сбыта, причем инвестиции за счет внутренних резервов осуществлять в развитие службы сбыта. Главное внимание решено было уделить повышению качеству работ и «железному» соблюдению сроков, причем планируется также сократить сроки оформления и выполнения договоров. При этом, не оставляя работы с традиционными заказчиками, уделять больше внимания привлечению заказчиков из нетрадиционных отраслей, готовых платить деньгами, а не бартером, а также расширить круг заказчиков, активизировав усилия по поиску заказчиков из стран «дальнего зарубежья» (Польша, Чехия, Болгария и т. д.). Для повышения привлекательности завода для заказчиков планируется наряду с выполнением ремонтных работ предлагать проведение обслуживания оборудования, включающее в себя техническую диагностику, мониторинг работы отремонтированного оборудования, поставку запчастей и другое.

Также было принято решение сконцентрировать усилия на продвижении основной продукции завода - оперативном выполнении сложных видов ремонта



непосредственно у заказчика. Все другие виды деятельности, которые были начаты для того, чтобы загрузить производство (выпуск оснастки «про запас», помол муки, производство пиломатериалов и другие) подвергаются проверке и лишаются поддержки кадровыми и финансовыми ресурсами в случае несоответствия миссии завода.

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Как можно, сформулировать миссию завода с точки зрения потребности, удовлетворяемой с помощью продукции, которую он выпускает?
2. На основании представленных в примере сведений определите виды стратегий, которые применяет предприятие. Как они формулируются?

#### **ЗАДАНИЕ 4. Провести PEST-анализ деятельности организации ООО «Кондитер» (приложение 1).**

1. Изучить методику проведения PEST-анализ (таблица 4.2, стр. 34).
2. Провести PEST-анализ организации ООО «Кондитер» и заполнить таблицу 10.1.
3. Определить, какие макроэкономические факторы влияют на деятельность организации; какие из факторов являются существенными в настоящее время, а какие в будущем; какие из них влияют на деятельность фирмы положительно, какие отрицательно.
3. Составить аналитическое заключение.

Таблица 10.1

#### **Анализ PEST-анализ деятельности ООО «Кондитер»**

Вид внешней среды	Фактор	Состояние фактора	Оценка	Тенденция изменения	Характер влияния на организацию	
					положительный (возможности)	отрицательный (угрозы)
Макроокружение						
1. Политика	1.1 1.2 ...					
2. Экономика	1.1 1.2 ...					
3. Социум	1.1 1.2 ...					
4. Технология	1.1 1.2 ...					
Анализ среды непосредственного окружения						
1. Потребители	1.1 1.2...					
2. Поставщики	1.1 1.2...					
3. Конкуренты	1.1 1.2...					
4. Рынок рабочей силы	1.1 1.2...					

**ЗАДАНИЕ 5. Провести внешний анализ деятельности организации ООО «Кондитер» на основе экспертных оценок (приложение 1).**

Для проектирования профиля взаимодействия организации с внешней средой, необходимо выделить цветом «зоны ответов», характеризующих деятельность анализируемой организации:

50 - 75 баллов - проектируемое\и эффективное взаимодействие организации с внешней средой;

30 - 49 баллов - взаимодействие с внешней средой встраивается только при возникновении стратегических проблем организации;

менее 29 баллов - взаимодействие с внешней средой спонтанное, не позволяет создать основу для информационного обеспечения принятия управленческих решений.

Результаты диагностики занести в таблицу 10.2.

Таблица 10.2

**Матрица анализа внешней среды организации ООО «Кондитер»**

Вопросы анализа	Балльная оценка взаимодействия организации с внешней средой				
	1 балл	2 балла	3 балла	4 балла	5 баллов
1	2	3	4	5	6
<b>1. Рынок</b>					
1.1. Хорошо ли организация знает свой рынок?	совсем не знает	не знает	имеет отдаленное представление	хорошо знает	владеет полной и системной информацией о состоянии рынка
1.2. Каковы перспективы развития отрасли?	падение объемов более чем на 5%	падение на 1-2%	без изменений	рост на 1-5%	рост свыше 5%
1.3. Как изменилась доля организации на рынке?	уменьшилась более чем на 10%	уменьшилось до 10%	без изменений	рост до 10%	рост свыше 10%
<b>2. Конкуренты</b>					
2.1. Сколько конкурентов на рынке?	свыше 20 конкурентов	от 11 до 20 конкурентов	от 5 до 10 конкурентов	от 1 до 5 конкурентов	нет конкурентов
2.2. Каковы затраты на НИОКР в сравнении с конкурентами в процент-	менее 25%	25%	50%	75%	100%
2.3. Имеет ли организация конкурентные преимущества?	нет	незначительные	аналогичны с конкурентами	значительные	определяющие лидирующие позиции
<b>3. Потребители</b>					
3.1. Когда в последний раз производилось изучение потребительских предпочтений и удовлетворенностью	никогда	более 3 лет назад	1 год назад	в этом году	в прошлом месяце

Вопросы анализа	Балльная оценка взаимодействия организации с внешней средой				
	1 балл	2 балла	3 балла	4 балла	5 баллов
3.2. Отслеживает ли организация социально-экономические изменения в сегментах рынка?	Нет	периодически	бессистемно	имеет представление	одно из приоритетных направлений информационного обеспечения принятия решений
<b>4. Сбыт</b>					
4.1. Каковы возможности организации в прогнозировании объемов продаж?	не определяется	определяется с учетом результатов продаж организации прошедшего периода	определяется в сравнении с продажами конкурентов	определяется с учетом тенденций рынка	определяется с применением экономико-математических моделей к накопленной информации
4.2. Каковы сезонные колебания в отрасли?	непрогнозируемые существенные	значительные	умеренные	незначительные	без изменений
4.3. Каковы долгосрочные колебания спроса?	непрогнозируемые, существенные	значительные	умеренные	незначительные	без изменений и негативных последствий
4.4. Знает ли организация, как потребители получают информацию о продукте?	нет	только для отдельных групп потребителей	имеет представление	часть информации для потребителя подготовле	организация контролирует информационные каналы
<b>5. Общие тенденции</b>					
5.1. Каковы политико-правовые изменения в обществе?	непрогнозируемые, существенные	значительные	умеренные	незначительные	без изменений и негативных последствий
5.2. Каковы экономические изменения в обществе?	непрогнозируемые, существенные	значительные	умеренные	незначительные	без изменений и негативных последствий
5.3. Каковы законодательные изменения?	непрогнозируемые, существенные	значительные	умеренные	незначительные	без изменений и негативных последствий
Средний арифметический балл:					

## ЗАДАНИЕ 6. Провести анализ внутренней среды организации на основе SNW-анализа

1. Изучить методику проведения SNW-анализа (пример, таблица 10.3).
2. Провести SNW-анализ организации ООО «Кондитер» и заполнить таблицу 10.4.
3. Определить, какие внутренние факторы влияют на деятельность организации; какие из них влияют на деятельность фирмы положительно, какие отрицательно, а какие вообще не оказывают влияния. Составить заключение.

При SNW-анализе оценивается состояние внутренней среды предприятия по ряду позиций. Каждая позиция получает одну из трех оценок:

**Сильная (Strength); Нейтральная (Neutral); Слабая (Weakness).**

Главная задача SNW-анализа - это выявление «актива» (S) и «пассива» (NW) предприятия. Задача разрабатываемой стратегии развития - использование актива для нейтрализации и устранения пассива. В качестве примера приведены результаты SNW-анализа для одного из предприятий Прикамья (таблица 10.3).

Таблица 10.3

ПРИМЕР. SNW-анализ предприятия

№	Значимые параметры в деятельности	Ранг	S	N	W
1.	Обучение персонала	2			X
2.	Условия труда			X	
3.	Мотивация и стимулирование персонала			X	
4.	Текучесть кадров		X		
5.	Квалификация персонала			X	
6.	Оценка качества работы персонала	7			X
7.	Социальный пакет			X	
8.	Организация планирования	5			X
9.	Уровень технической оснащенности			X	
10.	Информационное обеспечение	4			X
11.	Качество выпускаемой продукции			X	
12.	Организация маркетинга на предприятии	6			X
13.	Производственные площади		X		
14.	Организационная структура предприятия	3			X
15.	Состояние охраны труда		X		
16.	Дилерская сеть			X	
17.	Объемы производства		X		
18.	Ассортимент выпускаемой продукции		X		
19.	Численность персонала			X	
20.	Заработанная плата			X	
21.	Имидж (деловая репутация) предприятия		X		
22.	Психологический климат в коллективе		X	X	
23.	Финансовая устойчивость предприятия		X		
24.	Территориальное расположение		X		
25.	Ценовая политика			X	
26.	Объемы продаж			X	
27.	Сроки выполнения заказов			X	
28.	Зависимость от поставщиков	8			X
29.	Ориентация на потребителя			X	
30.	Стратегия развития предприятия	1			X

В этом примере к «пассиву» (слабым позициям) предприятия относятся (по ранжиру, сделанному менеджерами предприятия):

1. Отсутствие стратегии развития;
2. Слабое обучение персонала;
3. Неэффективная организационная структура;
4. Слабое информационное обеспечение;
5. Низкая организация планирования;
6. Низкая организация маркетинга;
7. Отсутствие системы оценки качества работы персонала;
8. Сильная зависимость от поставщиков.

Таблица 10.4

Результаты SNW-анализа организации ООО «Кондитер»  
(исходные данные в приложении 1)

№	Значимые параметры в деятельности	Ранг	S	N	W
1.	Обучение персонала	2			X
2.	Условия труда			X	
3.	Мотивация и стимулирование персонала			X	
4.	Текучесть кадров		X		
5.	Квалификация персонала			X	
6.	Оценка качества работы персонала	7			X
7.	Социальный пакет			X	
8.	Организация планирования	5			X
9.	Уровень технической оснащенности			X	
10.	Информационное обеспечение	4			X
11.	Качество выпускаемой продукции			X	
12.	Организация маркетинга на предприятии	6			X
13.	Производственные площади		X		
14.	Организационная структура предприятия	3			X
15.	Состояние охраны труда		X		
16.	Дилерская сеть			X	
17.	Объемы производства		X		
18.	Ассортимент выпускаемой продукции		X		
19.	Численность персонала			X	
20.	Заработанная плата			X	
21.	Имидж (деловая репутация) предприятия		X		
22.	Психологический климат в коллективе		X	X	
23.	Финансовая устойчивость предприятия		X		
24.	Территориальное расположение		X		
25.	Ценовая политика			X	
26.	Объемы продаж			X	
27.	Сроки выполнения заказов			X	
28.	Зависимость от поставщиков	8			X
29.	Ориентация на потребителя			X	
30.	Стратегия развития предприятия	1			X

## ЗАДАНИЕ 7. Провести SWOT-анализ деятельности организации ООО «Кондитер» (приложение 1).

1. Изучить пример проведения SWOT-анализа ( таблица 10.3).

2. Провести SWOT-анализ коммерческой организации ООО «Кондитер» и заполнить поле на рис. 10.1).

3. Определить, какие общие факторы влияют на деятельность коммерческой организации ООО «Кондитер»; какие из них являются существенными в настоящее время, а какие в будущем; какие из них влияют на деятельность фирмы положительно, а какие отрицательно.

4. Составьте аналитическое заключение.

Таблица 10.3

Матрица SWOT-анализа (пример образовательного учреждения)

<b>СИЛА</b> (преимущества образовательного учреждения) <i>Внутренние сильные стороны</i>	<b>СЛАБОСТЬ</b> (недостатки образовательного учреждения) <i>Внутренние слабые стороны</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Устойчивая репутация и имидж школы</li> <li>- Позиция признанного лидера рынка образовательных услуг</li> <li>- Возможность экономии на масштабе</li> <li>- Превосходство над конкурентами по объему интеллектуального капитала</li> <li>- Инновационный опыт</li> <li>- Использование современных технологий обучения</li> <li>- Возможности для высокого уровня обслуживания потребителей</li> <li>- Более высокое качество услуг по сравнению с конкурентами</li> <li>- Партнерские отношения (совместная деятельность) с другими ОУ, обеспечивающие доступ к прогрессивным технологиям обучения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Отсутствие четко сформулированного направления стратегического развития</li> <li>- Высокие издержки по сравнению с конкурентами</li> <li>- Недостаток ключевых навыков и компетенции (слабый менеджмент)</li> <li>- Внутренние производственные проблемы</li> <li>- Нерациональное распределение финансовых средств</li> <li>- Высокая стоимость обучения по сравнению с конкурентами</li> <li>- Средний возраст преподавательского состава - более 40 лет и низкий процент молодых преподавателей (менее 20%)</li> <li>- Слабый приток новых потребителей из-за падения конкурентоспособности предлагаемых услуг</li> </ul>
<b>ВОЗМОЖНОСТИ</b> (благоприятные факторы внешней среды) <i>Внешние возможности организации</i>	<b>УГРОЗЫ</b> (противодействие внешней среды) <i>Внешние угрозы организации</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Обслуживание новых групп потребителей или освоение новых географических рынков или товарных сегментов</li> <li>- Открытие новых профилей и направлений обучения</li> <li>- Использование Internet-технологий для радикального сокращения затрат и дальнейшего увеличения объемов оказываемых услуг</li> <li>- Вертикальная интеграция</li> <li>- Новые возможности завоевания доли рынка конкурентов</li> <li>- Возможность быстрого роста из-за резкого роста спроса в одном/ неск. сегментах рынка</li> <li>- Возможность эксплуатации новых технологий</li> <li>- Развитие открытого (дистанционного) обучения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Угроза выхода на рынок новых конкурентов</li> <li>- Ужесточение конкуренции между действующими на рынке ОУ</li> <li>- Технологические изменения или инновации, приводящие к падению спроса на прежние образовательные услуги</li> <li>- Замедление роста рынка</li> <li>- Введение новых регулятивных требований, повышающих издержки организации</li> <li>- Снижение спроса на образовательные услуги из-за изменения потребностей и вкусов покупателей</li> <li>- Неблагоприятные демографические изменения, вызывающие сокращению спроса на образовательные услуги</li> </ul>

	Возможности (O) 1. 2. 3.	Угрозы (T) 1. 2. 3.
Сильные стороны (S) 1. 2. 3.	Поле SO	Поле ST
Слабые стороны (W) 1. 2. 3.	Поле WO	Поле WT

Рис. 10.1. Результаты SWOT-анализа организации ООО «Кондитер»

#### **ЗАДАНИЕ 8. Ситуация для обсуждения: анализ стратегического развития ООО «Российские колбасы»**

ООО «Российские колбасы» в течение 4 лет успешно работает на рынке мясных продуктов. За это время компания развилась из полукустарного производства в холдинг, объединяющий несколько цехов и сбытовых площадок, разбросанных по разным районам крупного областного центра и в его пригородах.

До последнего времени компания занимала прочные позиции в своих традиционных нишах, и сейчас выходит на более широкие рынки: после последних приобретений основными конкурентами предприятие стало считать крупные мясные производства, работающие с крупными оптовыми торговыми базами города и близлежащих областей.

Как и у других отечественных компаний, развитие «Российских колбас» шло чисто предпринимательским способом: мнение генерального директора «давайте попробуем вот это» было главным инструментом стратегического планирования. При этом никаких определенных правил взаимодействия руководителей и сотрудников, правил поведения с клиентами, процедур управления и т. п. до последнего времени не было.

Шаг за шагом компания росла сначала в направлении увеличения объемов выпуска колбас, затем путем приобретения мелких мясных производств компания расширила ассортимент (был налажен выпуск других мясных продуктов высокой степени переработки: колбасы, паштеты, консервы и т. п.). Четкие «правила игры» для распределения собственности и доходов при отношениях между головной и дочерними компаниями были определены с самого начала, поэтому особых проблем при поглощениях не возникало.

Проблемы начались при последующей совместной работе. Головная компания «приводила в порядок» новые приобретения: специалисты головного предприятия модернизировали производство, нанимали необходимых специалистов, обучали персонал, загружали заказами и т. д. После первых нескольких месяцев успешной работы начинались споры о направлениях развития предприятия: руководители «дочек» считали, что все проблемы решены и нужно только наращивать объемы производства, а руководство холдинга полагало необходимым осваивать новые виды продуктов для расширения ассортимента. Эти вопросы решались на совещаниях у генерального директора холдинга, но возникали снова и снова, так как общего понимания деятельности компании не было ни у кого, в том числе у самого директора. В конце концов, это привело к конфликту между руководителями дочерних подразделений и руководством холдинга. Его причиной, как было выяснено, явилось то обстоятельство, что из-за нескольких приобретений в последнее время произошло «размывание» прежней идеи фирмы - выпускать «русские колбасы для русских покупателей».

Решение конфликта потребовало определения перспектив деятельности компании с учетом мнения всех руководителей отдельных производств. Для этого было проведено исследование рынка, которое показало, что со стороны предприятий общественного питания города и области существует неудовлетворенный спрос на качественную мясную продукцию в объеме, как минимум в два раза превышающем производственные возможности холдинга.

Это подтвердило предположения о хороших внешних возможностях предприятия и потребовало разработки плана действий.

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Какие факторы внешней и внутренней среды наиболее существенно влияют на деятельность предприятия?
2. Какие стратегические цели может поставить руководство предприятия?

#### **ЗАДАНИЕ 9. Провести SWOT-анализ фирмы и оценить стратегию ее развития**

ООО «Кондитер» и ее конкуренты имеют следующие показатели деятельности (таблица 10.4). Необходимо провести SWOT-анализ фирмы и подготовить предложения к формированию портфеля новшеств и инноваций, стратегии развития фирмы на ближайшие пять лет. Следует иметь в виду, что по показателям, отсутствующим в таблице 10.2, фирмы находятся примерно в одинаковом положении.



Таблица 10.4

## Показатели деятельности организаций

Показатели по конкретному товару данной группы	Значения показателей			
	Конкуренты			Фирма ООО «Кондитер»
	1	2	3	
Число патентов, полученных по конструкции товара	1	-	1	4
Полезный эффект (интегрального качества) товара, ед. полезного эффекта	1250	1100	1300	1400
Цена товара, ден. ед.	340	320	310	350
Затраты на техническое обслуживание и ремонт товара за срок его службы, ден. ед	4200	4150	5300	3200
Интегральный показатель качества сервиса продукции	0,95	0,96	0,93	0,9
Удельный вес прогрессивной технологии	0,3	0,45	0,25	0,7
Средний возраст основных производственных фондов, лет	5,5	8,3	6,4	4,5
Удельный вес высококвалифицированных кадров	0,3	0,42	0,35	0,5
Количество конкурентов на входе системы менеджмента	4	8	5	9
Количество конкурентов на выходе система менеджмента	5	6	6	8
Географическое расположение	Удобное	Среднее	Среднее	Удобное
Товарная марка фирмы	Известная	Известная	Известная	Неизвестная
Угроза налоговых изменений	Отсутствует	Отсутствует	Отсутствует	Отсутствует
Угроза повышения цен на сырье и материалы	Отсутствует	Имеется	Отсутствует	Имеется
Наличный капитал фирмы, млн. ден. ед.	150	60	110	140

**ЗАДАНИЕ 10. Провести стратегический анализ конкуренции в отрасли**

1. Самостоятельно определите объект исследования, ориентируясь на базу прохождения практики, место работы или моделируя условную организацию (предприятие ООО «Кондитер», приложение 1).

2. Провести анализ конкуренции в отрасли относительно конкретного предприятия: определить конкурентов, поставщиков, потребителей, потенциальных конкурентов и товары-заменители для предприятия ООО «Кондитер» и заполнить рисунок 10.2.

3. Построить модель пяти сил конкуренции по М. Портеру и определить положение предприятия в этой матрице в соответствии с сочетанием ее стадии развития и стратегического положения (рис.10.3).

4. Проанализировать, какое влияние, каждая из пяти конкурентоспособных сил, оказывает на конкретный объект исследования.

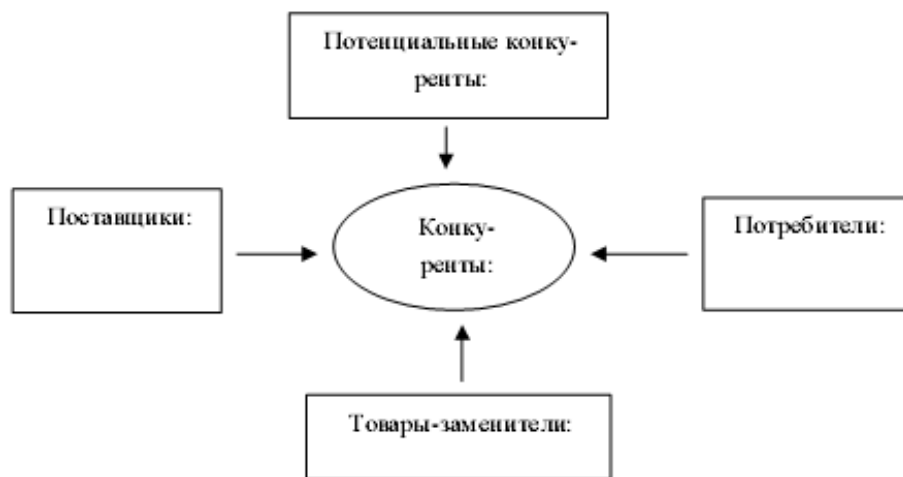


Рис.10.2. Исходная информация для построения модели «Пяти сил конкуренции»

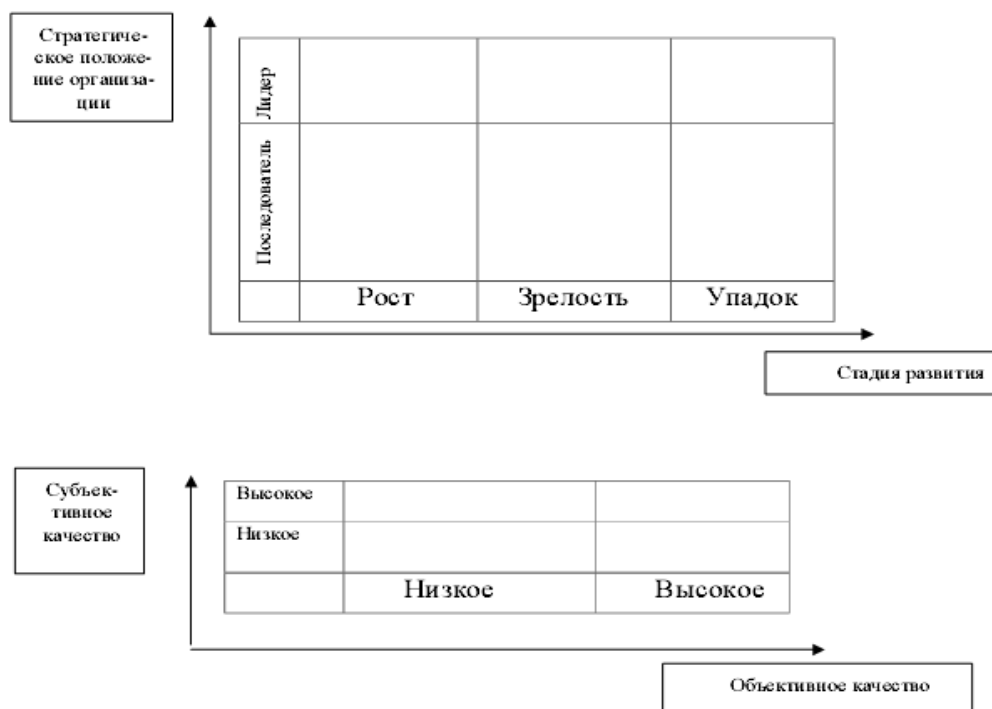


Рис. 10.3. Модель «Пяти сил конкуренции» в ООО «Конжитер»

## **ЗАДАНИЕ 11. Разработка продуктовой стратегии организации с использованием матрицы БКГ**

1. Используя матрицу БКГ сформировать продуктовую стратегию предприятия. Объем реализации продукции за последние четыре года и доля рынка предприятия и сильнейшего конкурента по каждому виду продукции представлены в табл.10.5.

В качестве критериев при построении двухмерной матрицы БКГ рассматриваются: темпы роста рынка (объемов продаж) предприятия и относительная доля рынка.

Таблица 1 - Характеристика портфеля предложений предприятия

Виды продукции	Объем реализации по годам, тыс. руб.				Доля рынка, 2014г., %	
	2011	2012	2013	2014	Предприятия	Конкурента
А	2400	2900	2900	2500	34	17
Б	510	550	590	649	33	21
В	0	0	90	130	5	7
Г	1650	1700	1850	2405	11	9
Д	200	240	280	448	15	10
Е	0	0	60	100	1	7
Ж	900	600	580	348	40	18
З	1000	1000	980	686	16	16
И	1600	1200	900	400	0	4

2. Рассчитать темпы роста рынка (РР). Они характеризуют движение продукции на рынке, т.е. изменение объемов реализации (объемов продаж), и могут быть определены по каждому продукту через индекс темпа их роста за последний рассматриваемый период (2013-2014 гг.) или через среднегодовые темпы их изменения.

Индекс темпа роста по каждому виду продукции определяется как, отношение объема реализации продукции за 2014 г. (текущий) к объему ее реализации за 2013 г. (предыдущий) и выражается в процентах или в коэффициентах роста.

Например, РР для продукции №1 =  $2500:2900=0,86$

3. Рассчитать относительную долю, занимаемую предприятием на рынке (ОДР), по каждому виду продукции. Относительная доля рынка определяется отношением доли предприятия на рынке к доле ведущей конкурирующей фирмы.

Доли рынка предприятия или сильнейшего конкурента находятся как отношение объема реализации к ёмкости рынка данной продукции соответственно предприятием или сильнейшим конкурентом.

Например, ОДР для продукта № 1 =  $34:17=2$ . Это означает, что объем реализации предприятием продукта №1 превышает реализацию аналогичного продукта сильнейшей конкурирующей фирмой в два раза.

4. Рассчитать долю (в %) каждого вида продукции в общем объеме реализации предприятия по 2014 г.

Все рассчитанные данные рекомендуется представить в виде таблицы 10.6.

Таблица 10.6

Исходные данные для построения матрицы БКГ

Показатель	Виды продукции								
	А	Б	В	Г	Д	Е	Ж	З	И
Темпы роста рынка	0,86								
Относительная доля рынка	2								
Доля продукции в общем объеме реализации предприятия, %	32,6								

5. Построить матрицу БКГ; В качестве масштаба оценки отдельных видов продукции (средние значения в матрице) применяются: средний индекс темпов роста рынка, равный единице, т.е. объем продаж постоянен, и относительная доля рынка — средняя величина в диапазоне от минимального до максимального значения относительной доли на рынке. Диаметр круга для изображения продукта выбирается пропорционально доле объема продукции в общем объеме реализации предприятия. (пример с указанием продукта № 1 см. рис. 10.4.)

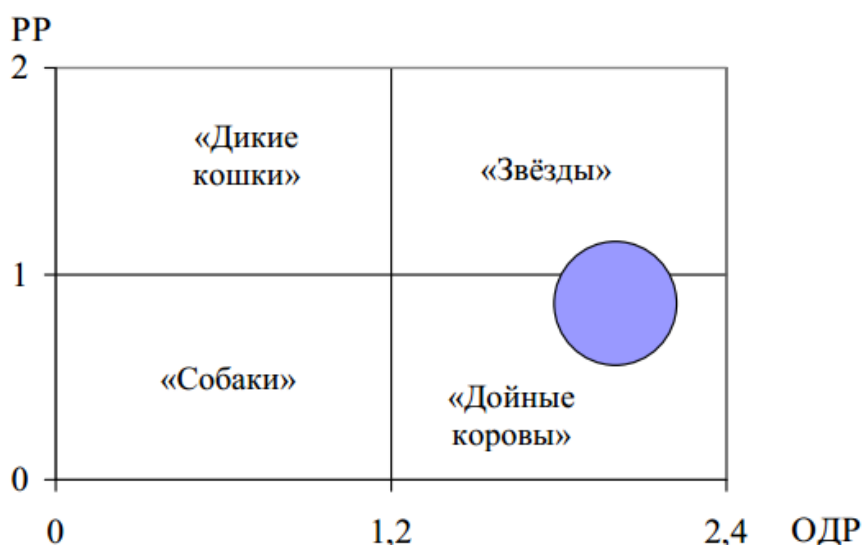


Рис. 10.4. Матрица БКГ

6. На основе анализа матрицы БКГ сформировать продуктовую стратегию предприятия. Она формируется по отдельным видам продукции и может содержать следующие стратегические решения:

- убрать из продуктового портфеля предприятия;
- увеличить объем реализации, изменяя структуру продуктового портфеля;
- изменить относительную долю на рынке;
- увеличить инвестирование;
- ввести жесткий контроль за инвестициями и перераспределить денежные средства между отдельными видами продукции и т.п.

При формировании продуктовой стратегии можно пользоваться следующим набором решений и принципов формирования продуктового портфеля:

- «звезды» оберегать и укреплять;
- по возможности избавляться от «собак», если нет веских причин для того, чтобы их сохранять;
- для «дойных коров» необходимы жесткий контроль капиталовложений и передача избытка денежной выручки под контроль менеджеров высшего уровня;
- «дикие кошки» подлежат специальному изучению, чтобы установить, не смогут ли они при известных капиталовложениях превратиться в «звезды»;
- комбинация продуктов «кошки», «звезды» и «дойные коровы» приводит к наилучшим результатам функционирования — умеренной рентабельности, хорошей ликвидности и долгосрочному росту сбыта и прибыли;
- комбинация «кошки» и «звезды» ведет к неустойчивой рентабельности и плохой ликвидности;
- комбинация «дойные коровы» и «собаки» ведет к падению продаж и рентабельности.

## **ЗАДАНИЕ 12. Разработка стратегии развития организации ООО «Кондитер» с использованием матрицы БКГ**

1. Определить, достижение какой рыночной позиции надо поставить как цель для данного конкретного бизнеса в заданной стратегической перспективе (для конкретного предприятия).

2. Подготовить информацию для построения матрицы БКГ и заполнить табл. 10.6.

3. Разбить матрицу БКГ по оси абсцисс на две части, выделив две области, в одну из которых попадают бизнес-области со слабыми конкурентными позициями, а во вторую с сильными. Граница двух областей

проходит на уровне коэффициента 0,5. На оси ординат отложить темпы роста рынка. Деления выбираются произвольно исходя из имеющихся данных о темпах роста.

Таблица 10.6

Исходная информация для построения матрицы БКГ  
предприятия ООО «Кондитер» (приложение 1)

Бизнес-область	Объем продаж / р-р области, приведенный к среднему	Годовые темпы прироста рынка в 20 __ - 20 __ гг	Крупнейшие конкуренты в данной бизнес-области	Объем продаж крупнейших конкурентов	Относительная доля на рынке соответствующего сегмента
Конфеты		30%			
Зефир		20%			
Мармелад		15%			
Печенье		15%			
Вафельные торты		15%			

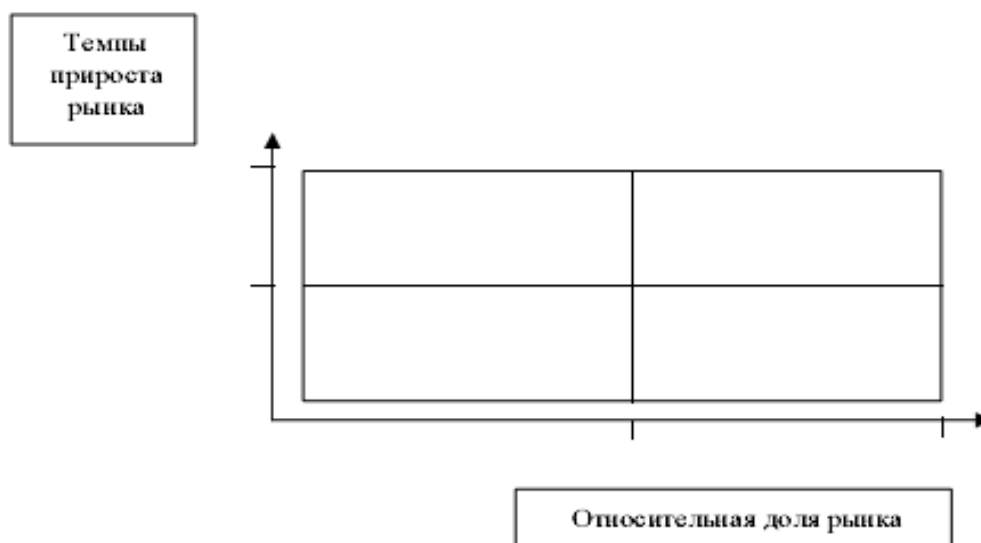


Рис. 10.5. Модель БКГ развития ООО «Кондитер»

4. На матрицу нанести 4 окружности, каждая из которых характеризует одну из бизнес-областей. Окружности строятся на пересечении соответствующей величины темпа роста и величины доли рынка. Величина окружности пропорциональна общему размеру всего рынка.

6. Сделать соответствующие выводы.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Балдин К.В. Теоретические основы принятия управленческих решений: Учебник / К.В. Балдин, С.Н.Воробьев. – М.: Издательство МПСИ, 2012. – 504с.
2. Глухов В.В. Менеджмент: Учебник для вузов. 3-е изд. – СПб.: Питер, 2009. – 608с.
3. Гусейнов Р.М. Экономическая история. История экономических учений: Учебник / Р.М. Гусейнов, В.А. Семахина. – 3-е изд. – М.: Изд-во «Омега-Л», 2009.-383с.
4. Игнатов В.Г. Теория управления: учебное пособие / В.Г. Игнатов. – Изд. 2-е. – Ростовн/Д: Издательский центр «МарТ», Феникс, 2013. – 478с.
5. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. Пер. с англ. М. А. Майоровой и др. – М.: Дело, 2004.
6. Питер Вейлл. Искусство менеджмента. Пер. с англ. – М.:Сирин, 2005. – 204с.
7. Производственный менеджмент: Учебник/ Под ред. В.А. Козловского. – М: ИНФРА-М, 2010. – 574с.
8. Пудич В.С. Введение в системологию менеджмента: Учебное пособие для студ. Эконом. Спец. Вузов / В.С. Пудич. –М.: Издательство московского психолого-социального института; Воронеж: Издательство НПО «МОДОК», 2008. – 416 с.
9. Русаков С.А. Основы управленческой деятельности: Учебное пособие для вузов / С.А. Русаков. – М.: Издательский центр «Академия», 2008. – 240с.
10. Семенова И.И. История менеджмента : учебное пособие / И. И. Семенова. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. - 199 с.
11. Теория управления: Учебник / Под ред. Ю.В. Васильева, В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. – 2-е изд., доп. – М.: Финансы и кредит, 2009. – 608с.
12. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент: учебник. - М. : Питер, 2010. - 496 с.
13. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. – М.: Издательство «Дело», 2009. - 496 с.
14. Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности: Учебное пособие / В.Г. Шипунов, Е.Н. Кишкель. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Высш. Школа, 2009. – 327с.

## Приложение 1

### Исходная информация о предприятии ООО «Кондитер» для выполнения работы

Предприятие ООО «Кондитер» занимается производством и реализацией кондитерских изделий. Оно работает в условиях жесткой конкуренции на российском рынке, где много производителей аналогичной продукции.

Клиентами предприятия ООО «Кондитер» являются оптовые региональные покупатели из различных регионов России. Предприятие использует индивидуальный подход к клиентам, поэтому на нем отсутствует единая система скидок.

Также предприятие имеет свою собственную розничную сеть, состоящую из 10 киосков и 3 фирменных магазинов, через которую реализуется до 30% всей выпускаемой продукции. Средняя наценка продукции при реализации через собственную сеть составляет 10%.

На предприятии ООО «Кондитер» ручной труд при производстве продукции составляет около 50%. Средний возраст промышленного оборудования 5-6 лет. Производственные мощности в течение года загружены на 45-50%.

Основные технико-экономические показатели деятельности коммерческой организации ООО «Кондитер» представлены в таблице.

Высшим органом его управления является собрание акционеров, а текущее руководство осуществляет Совет директоров во главе с генеральным директором. У генерального директора есть 5 заместителей, которые помогают ему координировать работу предприятия. Численность организации составляет 700 человек, из которых 260 человек административно - управленческий персонал, а 440 чел. - рабочие.

#### Основные технико-экономические показатели предприятия ООО «Кондитер»

Наименование	Конфеты	'Зефир	Мармелад	Печенье	Вафельные торты	Итого
Численность, чел.	300	30	10	40	60	440
Отгружено продукции, тонн	6 000	850	250	2 800	1600	11 500
Выручка без учета предоставляемых скидок, тыс. руб.	250 000	30 500	7 800	56 600	65 100	410 000
Сырье и вспомогательные материалы (% от выручки)	60%	55%	53%	62%	57%	
Энергетические ресурсы (% от выручки)	2%	2%	2%	1,3%	0,7%	
Заработная плата (% от выручки)	7%	5%	7%	4%	5%	
Производственные затраты, тыс. руб.	7 500	1 300	350	3 800	2 350	15 300
Общепроизводственные затраты, тыс. руб.						70 000
Коммерческие затраты						11 000



Давлетов И.И., Свечникова Т.М.,  
Черданцев В.П., Черникова С.А.

Стратегический менеджмент

Учебное пособие

Подписано в печать \_\_\_\_\_. Формат 60х90х16  
Усл. печ. л. 6,0. Тираж 50 экз. Заказ № \_\_\_\_\_

Отпечатано с готового оригинал-макета на кафедре менеджмента  
ФГБОУ ВО Пермская ГСХА  
614000, г. Пермь, ул. Луначарского, 3