

Белгородский государственный национальный
исследовательский университет

Институт управления

А.Н. АЛИМОВ

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Учебно-методическое пособие



Белгород
2014

УДК 005.21(075.8)
ББК 95.291.213.я73
А 50

*Печатается по решению редакционно-издательского совета
Института управления
Белгородского государственного университета*

Р е ц е н з е н т ы:

*О.А. Ломовцева, доктор экономических наук, профессор;
В.Л. Аничин, доктор экономических наук, профессор*

Алимов А.Н.

А 50 **Стратегический менеджмент: учебно-методическое пособие /**
А.Н. Алимов. – Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2014. –
276 с.

ISBN 978-5-9571-0963-1

Современный стратегический менеджмент обеспечивает эффективность управления организацией в условиях нестабильной рыночной среды. В учебно-методическом пособии в доступной форме раскрываются основные принципы теории и практики стратегического менеджмента. Большое количество практических заданий по каждой теме поможет студентам сформировать необходимые компетенции.

Учебно-методическое пособие одобрено учебно-методическим советом кафедры менеджмента организации и рекомендовано редакционно-издательским советом Института управления НИУ «БелГУ» для студентов, обучающихся по направлению подготовки 080200 «Менеджмент» (квалификация (степень) «Бакалавр» и «Магистр»).

УДК 005.21(075.8)
ББК 95.291.213.я73

ISBN 978-5-9571-0963-1

© Алимов А.Н., 2014
© НИУ «БелГУ», 2014

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	8
РАЗДЕЛ 1. СУЩНОСТЬ И ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА	10
Тема 1. Сущность и виды стратегического управления	10
1.1. История возникновения и сущность стратегического управления	10
1.2. Стратегический менеджмент как система и процесс управления	13
1.3. Школы стратегического менеджмента	15
1.4. Виды стратегического управления и внешняя среда организации.....	23
1.5. Практические задания по теме и вопросы для повторения	26
1.5.1. Содержание и сущность стратегического менеджмента	26
1.5.2. Прогнозирование изменений среды предприятия	27
1.5.3. Формирование стратегии и школы стратегического менеджмента	28
Тема 2. Определение бизнеса: формирование миссии, видения, стратегических целей и стратегии организации	30
2.1. Видение и миссия организации	30
2.2. Стратегические цели	32
2.3. Стратегия организации и процесс ее формирование	37
2.4. Практические задания по теме и вопросы для повторения	40
2.4.1. Понятия миссии, видения, цели и стратегии.....	40
2.4.2. Разработка и оценка видения	41
2.4.3. Формулирование миссии организации	43
2.4.4. Разработка стратегических целей.....	46
Тема 3. Типовые стратегии: классификация и условия применения	50
3.1. Признаки классификации стратегий	50
3.2. Базовые стратегии роста организации	51
3.3. Деловые стратегии достижения конкурентных преимуществ	51
3.4. Стратегии поведения в конкурентной среде	54
3.5. Функциональные стратегии	55
3.6. Стратегии стадии жизненного цикла отрасли.....	58
3.7. Практические задания по теме и вопросы для повторения	61
3.7.1. Типы стратегий организации	61
3.7.2. Стратегии достижения конкурентных преимуществ	61
3.7.3. Продуктивно-маркетинговая стратегия	63
3.7.4. Стратегия управления персоналом.....	64
3.7.5. Производственная стратегия.....	65
3.7.6. Финансовая стратегия.....	65
3.7.7. Стратегия внешнеэкономической деятельности.....	66
Тема 4. Внешняя и внутренняя среда организации	68
4.1. Внешняя и внутренняя среда фирмы и стратегические проблемы организации	68
4.2. Пропорции и структура промышленности, тенденции изменения.....	69

4.3. Информационное обеспечение анализа среды организации	71
4.4. Практические задания по теме и вопросы для повторения	74
4.4.1. Структура и показатели организационной среды.....	74
4.4.2. Информационное обеспечение стратегического анализа внешней среды.....	75
4.4.3. Информационное обеспечение стратегического анализа внутренней среды.....	76
РАЗДЕЛ 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ СРЕДЫ И СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ.....	79
Тема 5. Методы анализа в стратегическом управлении	79
5.1. Методы анализа в управлении организацией.....	79
5.2. Стратегический анализ в системе управления	80
5.3. Анализ организационной среды, целей и стратегии организации	81
5.4. Стратегическое управление и методы анализа текущей ситуации.....	85
5.5. Критерии выбора методов анализа в стратегическом управлении	92
5.6. Практические задания по теме и вопросы для повторения	96
5.6.1. Методы экономического анализа хозяйственной деятельности в стратегическом управлении.....	96
5.6.2. Система оценки методов стратегического анализа FAROUT	97
5.6.3. GAP-анализ в стратегическом управлении.....	98
Тема 6. Анализ внутренней среды и стратегических ресурсов организации	100
6.1. Функциональные зоны анализа внутренней среды и их оценка	100
6.2. Стратегический потенциал, корневые компетенции и ключевые факторы успеха.....	102
6.3. Стратегический анализ издержек в ценностной цепочке	106
6.4. Практические задания по теме и вопросы для повторения	110
6.4.1. Методы стратегического анализа внутренней среды	110
6.4.2. Диагностика показателей внутренней среды и ресурсов организации	111
6.4.3. Стратегический анализ факторов внутренней среды предприятия.....	113
6.4.4. Стратегический анализ цепочки ценностей в организации.....	116
6.4.5. Выбор показателей для стратегического анализа внутренней среды предприятия	117
Тема 7. Стратегический анализ финансового потенциала организации.....	119
7.1. Текущий и стратегический финансовый анализ финансовой деятельности	119
7.2. Анализ денежных потоков и прибыли	121
7.3. Доходный, рыночный и затратный подходы анализа и оценки стоимости фирмы.....	125
7.4. Практические задания по теме и вопросы для повторения	129
7.4.1. Финансовые показатели внутренней среды	129
7.4.2. Анализ базовых экономических показателей эффективности деятельности предприятия	130

Тема 8. Методы анализ внешней среды организации	132
8.1. ПЭСТ-анализ макроокружения организации	132
8.2. Методы анализа микросреды	134
8.3. Модель конкурентных сил Портера	135
8.4. Конкурентная позиция организации	138
8.5. Практические задания по теме и вопросы для повторения	139
8.5.1. Методы анализа макро– и микросреды организации	139
8.5.2. Идентификация факторов микро- и макросреды	139
8.5.3. Оценка факторов макросреды предприятия	141
8.5.4. ПЭСТ – анализ макросреды предприятия	143
8.5.5. Характеристика отраслевого окружения	144
8.5.6. Определение конкурентных сил Портера	146
8.5.7. Количественный анализ факторов внешней среды предприятия	148
8.5.8. Конкурентная позиция предприятия и движущие силы конкуренции в отрасли	150
8.5.9. Определение ключевых факторов успеха в отрасли	150
8.5.10. Построение карты стратегических групп в отрасли	154
Тема 9. Методы комплексного анализа внешней и внутренней среды	156
9.1. SWOT-анализа и методика его проведения	156
9.2. SPACE -анализ для малых и средних предприятий	161
9.3. Стратегическая сегментация и стратегии организации	164
9.4. Практические задания по теме и вопросы для повторения	166
9.4.1. Содержание и сущность комплексного анализа среды	166
9.4.2. SWOT-анализ организации	166
9.4.3 Построение матрицы SPACE-анализа и оценка конкурентного положения	171
Тема 10. Модели анализа портфеля стратегий диверсифицированной компании	173
10.1. Сущность портфельных стратегий	173
10.2. Матрица Бостонской консалтинговой группы	174
10.3. Матрица портфельного анализа GE/McKinsey	177
10.4. Матрица «товар – рынок» И. Ансоффа	180
10.5. Анализ воздействия рыночной стратегии на прибыль (Проект PIMS)	181
10.6. Матрица фирмы «Arthur D. Little»	182
10.7. Практические задания по теме и вопросы для повторения	183
10.7.1. Методы портфельного анализа и условия их применения	183
10.7.2. Матрица БКГ для производителя мебели	183
10.7.3. Оценка стратегических зон хозяйствования и выработка инвестиционной стратегии предприятия	185
10.7.4. Матрица GE/McKinsey для стратегических зон хозяйствования	188
10.7.5. Оценка стратегических бизнес-единиц диверсифицированного предприятия	189

10.7.6. Матрица «товар-рынок» И. Ансоффа.....	193
10.7.8. Матрица «Arthur D. Little».....	194
РАЗДЕЛ 3. ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬТЕРНАТИВ И РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ.....	196
Тема 11. Современные модели стратегических управленческих решений	196
11.1. Модели максимизации прибыли и ее приращения.....	196
11.2. Модели максимизации продаж и ее роста	197
11.3. Модель максимизации добавленной стоимости	198
11.4. Модели управленческого поведения.....	199
11.5. Сбалансированная система показателей.....	200
11.6. Практические задания по теме и вопросы для повторения	202
11.6.1. Основные модели принятия стратегических решений.....	202
11.6.2. Идентификация моделей принятия стратегических решений.....	202
12.6.3. Сбалансированная система показателей и стратегические карты.....	203
Тема 12. Стратегические решения в условиях риска и неопределенности.....	206
12.1. Риски в стратегическом управлении и их анализ	206
12.2. Методы оценки и управления стратегическими рисками.....	208
12.3. Стратегические решения в условиях неопределенности	212
12.4. Практические задания по теме и вопросы для самопроверки	218
12.4.1. Методы и модели принятия решений в условиях риска и неопределенности	218
12.4.2. Идентификация и оценка стратегических рисков	218
Тема 13. Выбор альтернатив и разработка стратегических планов развития	223
13.1. Стратегические альтернативы: процесс разработки и выбора.....	223
13.2. Методологические подходы к формированию и оценке альтернатив	225
13.3. Виды стратегического планирования.....	229
13.4. Процесс планирования и структура стратегического плана.....	232
13.5. Практические задания по теме и вопросы для повторения	235
13.5.1. Вопросы о содержании альтернатив и сущности стратегического планирования	235
13.5.2. Ситуации бизнеса и выбор альтернативы.....	236
13.5.3. Стратегические альянсы в отраслевой цепочке ценностей	237
13.5.4. Выбор стратегической альтернативы методом проверочного списка.....	239
13.5.5. Разработка сценариев в стратегическом планировании.....	240
13.5.6. Разработка стратегической программы организации.....	242
13.5.7. Стратегический план по самосовершенствованию и достижению личных целей	244
Тема 14. Управление реализацией стратегии.....	246

14.1. Процесс управления стратегией и основные управленческие задачи	248
14.2. Стратегические изменения при реализации стратегии	249
14.3. Стратегический контроль и контроллинг	252
14.4. Оценка процесса реализации и корректировка стратегии	256
14.5. Практические задания по теме и вопросы для повторения	257
14.5.1. Сущность процессов управления стратегией.....	257
14.5.2. Прогнозирование сопротивления изменениям в организации.....	258
14.5.3. Управление процессом стратегических изменений	259
14.5.4. Стратегический выбор организационной структуры	259
14.5.5. Разработка программы управления процессом стратегических изменений	260
14.5.6. Комплексное практическое упражнение	262
ГЛОССАРИЙ	264
ЛИТЕРАТУРА	271

ВВЕДЕНИЕ

В современных быстро меняющихся условиях без налаженной системы стратегического менеджмента долговременное устойчивое развитие организации становится нереальным. Применение методов стратегического управления дает менеджерам возможность своевременно отвечать на самые неожиданные изменения на рынках товаров и технологий, в научно-технической, экономической, социальной и политической сферах, и, что еще более важно, разрабатывать и реализовывать упреждающие и долгосрочные стратегические решения.

Основная цель учебного пособия – помочь студентам сформировать необходимые компетенции в области стратегического управления. ФГОС ВПО по направлению подготовки 080200 Менеджмент (квалификация, степень «бакалавр») предусматривает следующие профессиональные компетенции:

способность участвовать в разработке маркетинговой стратегии организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию (ПК-10);

готовность участвовать в разработке стратегии организации, используя инструментарий стратегического менеджмента (ПК-15);

владеть методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организации (ПК-18).

ФГОС ВПО по направлению подготовки 080200 Менеджмент (квалификация, степень «магистр») предусматривает следующие профессиональные компетенции:

способность разрабатывать корпоративную стратегию (ПК-2);

владением методами стратегического анализа (ПК-7).

Содержание учебного пособия позволяет ступенчато формировать все перечисленные компетенции.

Современный стратегический менеджмент – это теория и практика анализа среды организации и принятия стратегических решений в условиях нестабильности, высокой конкуренции и риска. Теория стратегического менеджмента раскрывает классические и современные концепции управления, а также его базовые инструменты: миссию, видение, стратегические цели и стратегии их достижения. В стратегическом анализе комплексно рассматриваются экономические, финансовые, маркетинговые, технико-технологические, организационно-правовые и другие аспекты внешней и внутренней среды. Важное место занимают базовые методы анализа и оценки компетенций организации, ее сравнительного положения по отношению к другим хозяйствующим субъектам. Предметом стратегического менеджмента являются долгосрочная устойчивость и безопасность развития, будущая результативность и эффективность деятельности, модели выбора конкурентоспособной стратегии и ключевых

факторов успеха в отрасли. Изучение дисциплины позволяет понять, как из различного рода данных, отражающих отдельные явления и факты, составляется характеристика исследуемого объекта, выявляются присущие ему тенденции и закономерности развития, формируется объективный информационный материал для принятия обоснованного стратегического решения.

Изучение дисциплины «Стратегический менеджмент» основано на знаниях и навыках, полученных при изучении курсов «Экономическая теория», «Основы менеджмента», «Управленческие решения» и других дисциплин учебного плана. В дальнейшем эти знания и навыки могут быть использованы при изучении дисциплин «Предпринимательство», «Инновационный менеджмент», «Исследование систем управления» и др. В зависимости от уровня подготовки и интересов обучающихся, допускается перестановка отдельных тем курса и изменения соотношения между практическими и лекционными занятиями.

Учебное пособие построено на применении рейтинговой системы оценки накопленных студентами новых компетенций. Оцениваются аудиторная и самостоятельная работа, подготовка и выступления на семинарах, конспектирование литературы, выполнение тестов самоконтроля. Предусматривается написание теоретических рефератов, которые могут стать основой для научных публикаций и курсовых проектов. Для выработки практических навыков необходимо выполнить предлагаемые в пособии упражнения, задачи, тренинги, имитационные и ролевые игры и кейсы. В пособии по каждой теме предусматривается два вида упражнений и задач – обязательные и факультативные (по выбору студента), выполнение каждого из которых пополнит сумму баллов в рейтинге на 3 балла. По каждой теме желательно набрать не менее 6 баллов. Каждое упражнение просвещенно одному из методов стратегического управления и содержит несколько связанных между собой заданий. Последовательно выполняя эти задания, студент не только усваивает методику, но и подготавливает исходные данные для следующего задания. В задании на заключительном этапе, как правило, предлагается сделать на основе примененного метода выводы по совершенствованию стратегического управления на своем предприятии – базе практики.

В соответствие с рабочей программой дисциплины учебный материал распределен на три раздела, включающих 14 тем. В полную версию учебного пособия, представленную в сетевой программной оболочке Бел ГУ «Пегас» [<http://pegad.bsu.edu.ru>], включены дополнительно тестовые задания по каждой теме.

Раздел 1

СУЩНОСТЬ И ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Тема 1

Сущность и виды стратегического управления

1.1. История возникновения и сущность стратегического управления

Стратегическое управление – это один из видов управления, который распространяется на выработку и реализацию управленческих решений, определяющих долгосрочные цели организации в условиях нестабильности среды. Термин «стратегическое управление» появился в 1960-е годы прошлого столетия для того, чтобы внести различие между оперативным управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на высшем уровне в быстро меняющейся окружающей среде. В табл. 1.1 приведена характеристика следующих четырех этапов в развитии корпоративного управления: бюджетирование, долгосрочное планирование, стратегическое планирование, стратегический менеджмент.

Таблица 1.1

Характеристика этапов развития систем корпоративного управления

Периоды	С 1900 г.	С 1950-х гг.	С 1970-х гг.	С 1980-х гг.
Параметры	<i>Виды систем управления</i>			
	бюджетирование	долгосрочное планирование	стратегическое планирование	стратегический менеджмент
Допущения	прошлое повторяется	тенденции сохраняются – экстраполяция	новые явления/тенденции предсказуемы	по слабым сигналам
Тип изменений	медленнее реакции фирмы	сравним с реакцией фирмы адаптация		быстрее реакции фирмы
Процесс	<i>Циклический</i>			Реальное время
Основа управления	контроль отклонений, комплексное	предвидение роста, основ и возможностей	изменение стратегических факторов	учет развития рынка и внешней среды
Акценты в управлении	стабильность/реактивность	предвидение	исследование	творчество

Для каждого этапа были разработаны методы и инструменты управления, соответствующие решаемым задачам. Последние два этапа – «стратегическое планирование» и «стратегический менеджмент» соответствуют обобщенному понятию «стратегическое управление». В современной практике «стратегическое управление», «стратегическое планирование» и «стратегический менеджмент» нередко, в том числе и в данном учебном пособии, употребляются как синонимы.

Бюджетирование. До второй мировой войны руководители корпораций намечали планы развития своего бизнеса, однако формальное планирование ограничивалось лишь составлением ежегодных финансовых смет – бюджетов по статьям расходов. Бюджеты составлялись по производственно-хозяйственным функциям (производство, оплата труда, капитальное строительство, НИОКР) и балансировались по структурным единицам в рамках корпорации на краткосрочный период. При использовании лишь бюджетно-финансовых методов управления главной заботой менеджеров являются текущая прибыль и структура затрат, а также обеспечение контроля за выполнением установленных внутренних показателей. Бюджетирование содержит большой набор инструментов для анализа, планирования и мониторинга финансово-хозяйственной деятельности организации. Однако в условиях нестабильной внешней среды применение этого метода ограничено сферой распределения ресурсов и контроля текущей деятельности фирмы. В современной экономике бюджетирование служит основным инструментом оперативного управления, распределения внутрикорпоративных ресурсов и контроля текущей деятельности.

Долгосрочное планирование. В 50-х – начале 60-х годов характерными условиями хозяйствования западных компаний являлись высокие темпы роста товарных рынков и предсказуемость тенденций развития национального хозяйства. Эти факторы обусловили развитие метода долгосрочного планирования, стержневая идея которого – составление прогноза продаж фирмы на несколько лет вперед. Долгосрочное планирование основывалось на экстраполяции сложившихся в прошлом тенденциях развития фирмы. На основании заданных контрольных цифр прогноз сбыта, определялись все функциональные планы по производству и ресурсам. Все эти планы агрегировались в единый финансовый план корпорации на очередной год и последующие 3-5 лет. Главная задача менеджеров состояла в выявлении финансовых проблем, ограничивающих рост фирмы.

Этот подход широко использовался в условиях централизованного управления советской экономикой, известный как метод «планирования от достигнутого». Основными ориентирами для предприятий являлись заданные сверху объемы производства, а не объемы продаж, как в рыночной экономике, достижение которых лимитировалось ограниченными ресурсами.

Стратегическое планирование. В конце 60-х гг. экономика становилась менее предсказуемая, а прогнозы на основе экстраполяции не сходились с реальными итогами. Поэтому на смену долгосрочному планированию пришло стратегическое планирование, как более

приспособленное к условиям изменяющейся внешней среды и жесткой конкуренции.

В широком понимании стратегическое планирование – это совокупность управленческих методов по адаптации фирмы к внешним факторам и повышения конкурентоспособности путем улучшения реакции организации на динамику рынка и поведение конкурентов. В узком понимании стратегическое планирование – это процесс выработки и конкретизации стратегии организации в форме стратегического плана.

В системе стратегического планирования отсутствует предположение о том, что будущее непременно должно быть лучше прошлого, и отвергается предпосылка о возможности изучения будущего методом экстраполяции. Главным в стратегическом планировании является анализ внутренних возможностей организации и внешних конкурентных сил, поиск путей использования внешних возможностей с учетом ситуации организации, выработка стратегических целей и стратегий для их достижения.

Стратегический менеджмент. Его появление относят к 1990-м годам. Современный стратегический менеджмент – это область науки и практики обеспечения развития организаций в быстроменяющейся внешней среде, содержанием которой является совокупность управленческих решений и действий, определяющих долгосрочные финансовые показатели организации. Методы современного стратегического менеджмента применяются для обеспечения долговременного устойчивого развития организации в условиях динамичных изменений на рынках товаров и технологий, в научно-технической, экономической, социальной и политической сферах.

В стратегическом менеджменте содержатся элементы всех предшествующих систем управления: составление сбалансированных бюджетов, использование экстраполяции для оценки относительно стабильных факторов, применение элементов стратегического планирования, а также методы принятия стратегических решений, осуществляемых в реальном масштабе времени. Рассматриваются способы изменения внешней среды, а не только адаптации.

Однако приоритетным становится упреждающий подход, ориентация на желаемое состояние организации в будущем, а средством его приближения – изменение самой организации. С появлением стратегического менеджмента произошла смена ментальности управленцев от формулы «От прошлого через настоящее в будущее» к формуле «От успешного будущего к настоящему».

Стратегический и оперативный менеджмент. Сущность стратегического менеджмента заключается в ответе на три важнейших вопроса.

1. В каком положении предприятие находится в настоящее время?
2. В каком положении оно хотело бы находиться через три, пять, десять лет?
3. Каким способом достигнуть желаемого положения?

Суть оперативного менеджмента раскрывается содержанием его основных функций (планирование, организация, мотивация, контроль), осуществляемых в процессе текущей деятельности руководства организации. Стратегические решения невозможно реализовать, если не перевести их на язык оперативного менеджмента.

Основные характеристики, отличающие стратегический менеджмент от оперативного менеджмента, представлены в табл. 1.2.

Таблица 1.2

Сравнение стратегического и оперативного менеджмента

<i>Признаки</i>	<i>Стратегический менеджмент</i>	<i>Оперативный менеджмент</i>
Иерархические ступени	в основном на уровне высшего руководства	включает все уровни с основным упором на среднее звено управления
Неопределенность	существенно выше	меньше
Вид проблем	большинство проблем не структурировано	относительно хорошо структурированы
Временной горизонт	акцент на долгосрочные, а также на средне- и краткосрочные аспекты	акцент на кратко- и среднесрочные аспекты
Потребная информация	в первую очередь из внешней среды	в первую очередь из самого предприятия
Альтернативы планов	спектр альтернатив в принципе широк	спектр ограничен
Охват	концентрация на отдельных важных позициях	охватывает все функциональные области и интегрирует их
Степень детализации	невысокая	относительно большая
Основные контролируемые величины	потенциалы успеха (например, рост доли рынка)	прибыль, рентабельность, ликвидность

1.2. Стратегический менеджмент как система и процесс управления

В основе стратегического менеджмента лежит стремление на основе системного и процессного подходов объяснить, почему некоторые компании достигают конкурентных преимуществ перед другими компаниями и какие стратегии являются наиболее эффективными.

Стратегический менеджмент как система состоит из двух взаимодополняющих подсистем: анализа и выбора стратегической позиции и оперативного управления в реальном масштабе времени. В первую подсистему входят следующие элементы: анализ внешней и внутренней среды, формирование миссии и видения, стратегических целей и стратегии, организация ее выполнения, оценка и контроль результатов. Вторая подсистема обеспечивает соединение процессов текущего управления с

процессами изменения организации, необходимыми для реализации стратегии (рис. 1.1).

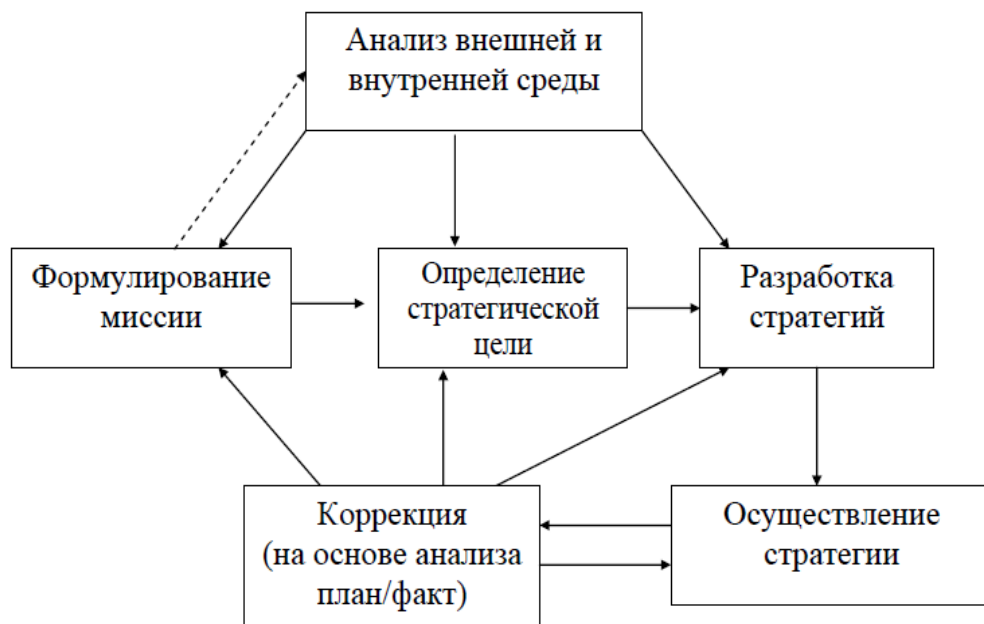


Рис. 1.1. Система стратегического менеджмента

В процессе стратегического менеджмента, решаются следующие функциональные задачи управления.

1. Определение вида коммерческой деятельности и формирование стратегических направлений ее развития – т. е. необходимо обозначить цели и долгосрочные перспективы развития.

2. Превращение общих целей в конкретные направления работы.

3. Умелая реализация выбранного плана для достижения желаемых показателей.

4. Оценка проделанной работы, анализ ситуации на рынке, внесение корректив в долгосрочные основные направления деятельности, в цели, в стратегию или в ее осуществление в свете приобретенного опыта, изменившихся условий, новых идей или новых возможностей.

Основные стратегические решения охватывают следующие проблемы: о реконструкции предприятия; о внедрении новой продукции и технологий; об организационных изменениях (изменения организационно-правовой формы предприятия, структуры производства и управления, новые формы организации и оплаты труда, взаимодействия с поставщиками и потребителями); о выходе на новые рынки сбыта, о приобретении, слиянии предприятий и т. д.

Если стратегия компании разработана правильно, то она является трудно копируемой и информация о характеристике основных стратегий

может быть распространена среди любых заинтересованных групп (сотрудников предприятия, клиентов, инвесторов и т. п.), конфиденциальной информацией являются детали стратегического плана.

Стратегическое управление имеет ряд ограничений. Во-первых, стратегическое управление не дает точной и детальной картины будущего. Во-вторых, стратегическое управление не может быть сведено к набору рутинных процедур и схем. В-третьих, для того чтобы на предприятии начал осуществляться процесс стратегического управления, нужны большие затраты времени и ресурсов в настоящем, а результат будет получен в будущем. В-четвертых, при осуществлении стратегического управления нельзя ограничиваться даже очень хорошей, отлаженной системой стратегического планирования.

В настоящее время методы стратегического управления используются крупными, средними и малыми предприятиями, коммерческими и некоммерческими организациями.

1.3. Школы стратегического менеджмента

В стратегическом менеджменте, существуют различные направления или школы, которые хотя и разделяют общие базисные принципы, но, тем не менее, по-разному расставляют исследовательские акценты, выделяя при этом те или иные методологические приоритеты. Обстоятельный анализ школ стратегического менеджмента представлен в работе Г. Минцберга, Б. Олстрэнда и Дж. Лэмпела (1997). Характеризуя тип процесса формирования стратегии, авторы выделяют десять научных школ (табл. 1.3.).

Первые три школы имеют предписывающий характер – их приверженцы описывают, *как должны формироваться стратегии*. Сторонников следующих шести школ интересуют не столько предписания идеального стратегического поведения, сколько исследование и описание реальных процессов разработки стратегий. Стремясь связать стратегию с реальным поведением фирмы, они пытались рассматривать стратегию как результат предвидения будущего посредством озарения менеджера, разрешающего последнему принять риск. В десятой школе сделана попытка объединить предыдущие концепции в единую систему стратегического управления.

Одни из этих десяти школ хорошо зарекомендовали себя и удерживают надежные позиции для анализа деятельности компаний, принадлежащих к «традиционным» отраслям, другие демонстрируют эффективность своей методологии в инновационных отраслях бизнеса, третьи больше подходят для проектирования стратегических изменений в некоммерческих организациях или организациях муниципального управления.

Школа стратегического менеджмента

<i>Название школы</i>	<i>Суть процесса стратегического менеджмента</i>	<i>Главное действующее лицо</i>
1. Дизайна	Формирование стратегии как процесса осмысления	Менеджер
2. Планирования	Формирование стратегии как формальный процесс	Отдел стратегического планирования
3. Позиционирования	Формирование стратегии аналитический процесс	Высшее руководство
4. Предпринимательства	Формирование стратегии как процесс предвидения	Лидер, предприниматель
5. Когнитивная (познания)	Формирование стратегии ментальный процесс	Руководитель
6. Обучения	Формирование стратегии развивающийся процесс	Любое лицо в организации
7. Власти	Формирование стратегии как процесс ведения переговоров	Властные структуры
8. Организационной культуры	Формирование стратегии как коллективный процесс	Социальное взаимодействие членов организации
9. Внешней среды	Формирование стратегии как реактивный процесс	Любое лицо в организации
10. Конфигурации	Формирование стратегии как процесс трансформации	Высшее руководство

1. Школа дизайна: формирование стратегии как процесса осмысления. Основатели *школы – дизайна* (А.Д. Чандлер, К. Эндрюс, И. Ансофф) в 1960-е годы рассматривали стратегию как процесс неформального дизайна, т.е. осмысления ситуации, конструирования, проектирования, моделирования. Каждая фирма уникальна, она находится в неповторимой внешней среде и, следовательно, должна иметь уникальную стратегию. Основным инструментарием данной школы являются широко известный SWOT– анализ или анализ двух пар характеристик организации: ее сильных и слабых сторон и возможностей и угроз, возникающих в ее внешней среде.

Школа дизайна построена на двух фундаментальных принципах:

формирование стратегии происходит как нахождение соответствия между характеристиками фирмы и возможностями, которые определяют ее позицию во внешней среде;

стратегия, разработанная для конкретной организации, уникальна и формируется вне всяких шаблонов и заранее определенных стандартов.

В учебнике профессора Гарвардского университета Кеннет Эндрюса «Политика бизнеса» (1965 г.) декларированы основные послышки школы дизайна:

1) формирование стратегии должно быть продуманным процессом сознательного мышления, то есть хорошие стратегии создаются в ходе мыслительного процесса;

2) ответственность за контроль над процессом разработки и реализации стратегии, а также за сознательный характер этого процесса возлагается на руководителя, который является стратегом по определению;

3) модель построения стратегии должна изначально быть и оставаться достаточно простой, четко определенной и неформальной;

4) стратегия конкретной организации, должна быть единственной в своем роде: лучшей, полученной в результате индивидуального моделирования и сформированной вне всяких шаблонов и стандартов;

5) процесс моделирования может считаться и считается завершенным, когда стратегия сформулирована как перспектива;

6) чтобы оставаться простой, стратегия должна быть точно сформулирована;

7) только после выполнения всех вышеизложенных требований стратегия может подлежать внедрению, то есть только после того, как уникальная, созревшая, ясная и простая стратегия окончательно сформулирована, начинается процесс ее реализации.

2. Школа планирования: формирование стратегии как формального процесса. *Школа планирования* была основана И. Ансоффом, Д. Стейнером и др. в 1970-е годы. В модели школы планирования, в отличие от модели школы дизайна, стратегия – это результат контролируемого, осознанного процесса формального планирования, разбиваемого на отдельные шаги, схематически изображенного в виде контрольных таблиц и соответствующих моделей. Процесс разработки стратегии – это набор формализованных процедур проектирования, программирования и планирования. Стратегический план формируется в результате прогнозирования, ситуационного и сценарного анализа внутренней и внешней среды. Стратегическое планирование предполагает структурирование целей и задач, разработку стратегических и операционных планов по уровням организационной структуры фирмы.

Поскольку школа стратегического планирования призывает разрабатывать цели и задачи организации в количественной форме, которые удобно представлять в виде графиков и таблиц, особый упор в этой школе делается именно на количественной интерпретации целей организации и разработке последовательности шагов и соответствующих процедур (декомпозиции, составления различных таблиц и др.).

Основным инструментарием данной школы являются так называемый вектор роста (матрица «товар-рынок» И. Ансоффа) и соответствующие модели диверсификации на основе портфельного анализа.

3. Школа позиционирования: формирование стратегии как аналитического процесса. *Школа – позиционирования* (1980-е годы) получила свое наименование потому, что ее последователи в качестве важнейшей задачи рассматривали принципы выбора стратегии в соответствии с позиционированием фирмы на рынке. Школа позиционирования, в отличие от школ дизайна и планирования,

провозглашает ограниченность числа стандартных стратегий в сложившихся отраслях, которые могут быть выбраны высшим руководством любых типов организаций в конкретной ситуации и которые позволят фирме занять выгодные рыночные позиции и обеспечить защиту от конкурентов. Она ориентируется на экономические аспекты развития компании, более того – преимущественно количественно определяемые. Формирование стратегии – это достаточно упорядоченный процесс стратегического планирования, опирающийся на конкурентный и отраслевой анализ и разработанный набор аналитических приемов, позволяющих подбирать правильную стратегию к определенным условиям.

К этой школе принадлежат концепции Бостонской консультационной группы (БКГ) и предложенными ее сотрудниками матрицы «темпы роста – доля рынка» и кривой опыта. Школа позиционирования получила развитие в книге Майкла Портера «Конкурентная стратегия», в которой предложены и доведены до уровня практических методик три взаимосвязанных концепции: конкурентный анализ (Industry analysis); конкурентное преимущество компании и построение на его основе конкурентной стратегии (competitive advantage); цепочка ценностей (value chain).

4. Школа предпринимательства: формирование стратегии как процесса предвидения. Школа предпринимательства является дальнейшим развитием некоторых положений школы дизайна. Ключевая проблема стратегического менеджмента, на которую школа призвана найти ответ: «Где и как формулируется стратегия развития организации?». Основоположники школы (Й. Шумптер, К. Найт) считают, что развитие фирмы в полной мере зависит от диктата индивидуума, а не коллективного творчества. Процесс формирования стратегии сводится к поведению одного человека – руководителя, который принимает ключевые решения относительно стратегии и управления. Центральное понятие школы предпринимательства – *видение*, т. е. мысленное представление стратегии, рожденное или отображенное в сознании высшего руководства.

Содержание школы предпринимательства раскрывают следующие принципиальные положения:

1. Стратегия развития любой фирмы существует в сознании ее руководителя в виде своеобразной перспективы, а именно – интуитивного выбора направления движения и предвидения будущего фирмы.

2. Процесс формирования стратегии развития фирмы базируется на жизненном опыте и интуиции ее руководителя, независимо от того, рождается идея стратегии в его сознании или он воспринимает ее извне.

3. Для стратегического предвидения характерна гибкость, а предпринимательская стратегия является одновременно и продуманной, и неожиданно возникающей.

4. Предпринимательскую организацию отличает гибкость, поскольку она представляет собой относительно простую структуру, которая достаточно чутко реагирует на указания своего руководителя.

5. Предпринимательская стратегия в определенной мере является защищенной от влияния прямой конкуренции в рыночной нише.

5. Когнитивная школа: формирование стратегии как ментального процесса. Когнитивная школа (школа познания) приобрела популярность в 1980-е годы. Ее основоположники (М. Лайлс, Г. Саймон) рассматривают построение стратегии как ментальный процесс реально существующей и познаваемой внешней среды фирмы. Опираясь на когнитивную психологию, представители школы анализируют стратегический процесс с точки зрения познавательных способностей человека, пытались проникнуть в сознание стратега. Основные положения этой школы состоят в следующем:

процесс формирования стратегии рассматривается как процесс познания, протекающий в сознании стратега;

стратегия – это перспектива, которая раскрывает способы получения информации из окружающей среды.

Информация из окружающей среды – это интерпретация мира, который существует только в том виде, в каком он воспринимается. Согласно мнению представителей когнитивной школы взаимный мир можно моделировать, структурировать и конструировать.

Значительное внимание школа уделяет конкретным стадиям процесса формирования стратегии, особенно периоду первоначального понимания стратегии и периоду переосмысления принятой стратегии. В рамках школы можно выделить два направления: направление, трактующее формирование стратегии как попытку создания некоей объективной картины мира и направление, которое основываясь на субъективности процесса познания, рассматривает стратегию как интерпретацию мира.

6. Школа обучения: формирование стратегии как развивающегося процесса. Школа обучения (1980гг.) рассматривает стратегическое управление как процесс «коллективного обучения», результатом которого является разработка стержневых компетенций организации.

Представители школы обучения (Р.Лапьер, Ч.Линдблом и др.) считали, что стратегия должна разрабатываться шаг за шагом по мере развития, самообучения организации. Постоянные изменения внешней среды приводят к постоянным воздействиям на эти изменения, которые выстраиваются высшим руководством в логическую цепочку, которая и называется стратегией. Согласно этой школе, любая система эволюционирует, а не развивается скачками. В соответствии с этим можно говорить не о предначертанной заранее стратегии, а о развивающейся стратегии, основанной на обучении и позволяющей гибко реагировать на изменения внешней среды, а ее участником может быть любое заинтересованное лицо. Содержание данной школы раскрывают следующие важнейшие положения:

1) Выработку стратегии развития фирмы следует рассматривать как форму процесса обучения.

2) Процедура обучения должна носить развивающийся характер, через поведение, которое способствует ретроспективному мышлению, направленному на осмысление предпринимавшихся действий.

3) Стратегические инициативы реализуются теми, у кого имеются способности и ресурсы для обучения.

4) Удачные инициативы в процессе разработки стратегии формируют опыт деятельности, который может перерасти в определенную схему, то есть развивающуюся стратегию.

5) Роль руководителя фирмы заключается в том, чтобы управлять процессом стратегического обучения там, где могут развиваться новые стратегии.

6) Стратегии первоначально появляются как схемы действий из прошлого, которые затем превращаются в планы на будущее.

В последние популярной среди зарубежных специалистов в сфере стратегического управления становится точка зрения, согласно которой стратегия зависит от обучения, а обучение зависит от способностей.

7. Школа власти: формирование стратегии как процесса ведения переговоров. Представители школы власти (А. Макмиллан, Д. Сарразин, и др.) рассматривали стратегию как процесс переговоров между конфликтующими группами внутри организации либо между организацией и внешней средой. В условиях жесткой конкурентной борьбы идеи развития какого-либо отдела, выдвигаемые линейными менеджерами, при внимательном изучении высшим руководством могут «вырасти» в генеральную стратегическую линию организации в целом. Изучением таких взаимоотношений между высшими руководителями и всеми заинтересованными лицами и занимается школа власти. Она рассматривает формирование стратегии как политический процесс реализации стратегии организации, при котором происходит учет и нахождение компромисса интересов всех его участников. Основные положения данной школы следующие:

1) Процесс формирования стратегии развития любой организации определяется действием политических сил как внутри нее, так и во внешней по отношению к ней среде.

2) Стратегия развития организации носит, как правило, спонтанный характер.

3) На уровне организации властные структуры рассматривают процесс разработки стратегии как взаимодействие, основывающееся на методах убеждения и переговоров, а в отдельных случаях и прямой конфронтации.

4) На макроэкономическом уровне властные структуры рассматривают организацию как стремящуюся к своему благополучию посредством контроля над действиями других агентов рынка или путем кооперации с ними. В этом случае компании опираются как на стратегическое маневрирование, так и на коллективные стратегии в различного рода союзах.

Школа власти внесла значимый вклад в развитие стратегического управления, раскрыв такие понятия, как «коалиция», «политические игры» и «коллективная стратегия», обратила внимание на важность использования политических методов для осуществления стратегических перемен. Наиболее яркими разработками, имеющими прикладной характер и широко используемыми в практике, являются теория стейкхолдеров и разработки стратегических альянсов.

8. Школа культуры: формирование стратегии как коллективного процесса. Школа культуры сформировалась в сфере стратегического управления в 1980-х годах благодаря успехам японских корпораций. Согласно взглядам создателей *школы культуры* (Д. Джонсон, Дж. Спендер и др.), стратегия зависит от культуры организации, а процесс ее выработки является коллективным процессом социального взаимодействия членов организации. Организационная культура, влияя на принятый в организации стиль мышления и анализа, не только воздействует на процесс формирования стратегии, но и обеспечивает определенное сопротивление стратегическим изменениям, которые высшему руководству необходимо преодолевать. Основные положения школы культуры:

1) Формирования стратегии рассматривается как процесс социального взаимодействия, основанный на общих для членов организации убеждениях и понимании.

2) Верования каждого индивида представляют собой результат процессов приобщения к определенной культуре или социализации.

3) Члены организации оказываются способными лишь отчасти охарактеризовать убеждения, на которых базируется их культура.

4) Основной характеристикой стратегии развития организации считается ее предначертанность, даже если она не вполне осознанна.

5) Культура, включая идеологию, содействует не стратегическим изменениям, а сохранению текущей стратегии.

Особое развитие получила шведская ветвь школы культуры (Э. Ренман и Р. Норманн). В центре ее внимания находятся проблемы застоя и упадка организаций, а также исследования политических и культурных сил, определяющих данные состояния. Ключевая роль в процессе изучения организации отводится изучению понятия «соответствия». Различают четыре основных механизма достижения такого соответствия:

- составление схемы, отображающей окружение организации;
- приведение в соответствие (дополнение внешней среды);
- совместные консультации;
- доминирование (способность организации переносить свое отображение на внешнее окружение).

Представители школы культуры ввели понятие «стратегических ресурсов», обеспечивающих получение устойчивых выгод в условиях конкуренции. Критериями оценки ресурсов являются: ценность, т. е. способность повышать эффективность деятельности фирм; редкость; неповторимость; заменяемость. Главным фактором, который обеспечивает

фирме преимущество, основанное на ресурсах, является невозможность его имитации, а наиболее эффективным препятствием на пути имитации является культура.

9. Школа внешней среды: формирование стратегии как реактивного процесса. Теоретики школы внешней среды (М. Ханн, Дж. Фримен и др.) полагают, что построение стратегии есть реактивный процесс и определяется как реакция на изменения во внешней среде. Формирование стратегии представляет собой некий процесс отражения, в котором организации отводится пассивная роль.

Основой данной школы служит «теория ситуационных факторов», описывающая взаимосвязи между конкретными изменениями окружения и определенными признаками организации. Эта теория отрицает существование «единого способа» управления организациями и, наоборот, подчеркивает уникальность (аналогично школе дизайна) всех стратегических решений в зависимости от величины организации, используемых технологий, степени внешней враждебности и т. д.

В качестве важнейших принципиальных положений школы внешнего окружения можно назвать следующие:

1) Внешнее окружение организации рассматривается как главный элемент процесса формирования организационной стратегии.

2) Организация должна адекватно реагировать на изменения внешнего окружения.

3) Руководство организации рассматривается как пассивный элемент стратегического процесса, главной задачей которого является обеспечение адаптации организации к действию внешних сил.

Применительно к стратегическому управлению недостатком теории ситуационных факторов можно считать то обстоятельство, что описание характера изменений внешнего окружения является весьма абстрактным и расплывчатым, а стратегию развития фирмы следует формировать исходя из определенных позиций.

10. Школа конфигурации: формирование стратегии как процесса трансформации. Школа стратегического управления, которая названа Г. Минцбергом «школой конфигурации», представляет собой подход, который стремится объединить задачи и содержание всех предшествующих – процесс выработки стратегии, ее содержание, организационную структуру и ее окружение.

В основе школы конфигурации два положения – конфигурации и трансформации. Конфигурация – это устойчивые структуры и внешнее окружение, а трансформация – процесс разработки и реализации стратегии развития фирмы. В школе конфигурации рассматривают перемены в организации как скачок, который означает одновременное изменение множества организационных компонентов. Организация фактически предпринимает попытку совершить скачок в новое устойчивое положение, с новым набором стратегий, структур и принципов культуры, т. е. с новой конфигурацией.

Школа основывается на следующих принципиальных положениях.

1) Любая организация может быть описана как некая устойчивая конфигурация ее составных частей. Она принимает определенную форму структуры, что обуславливает ее поведение и присущий ей набор стратегий.

2) Стабильное развитие организации прерываются скачками в иную конфигурацию.

3) Чередование периодов устойчивого состояния конфигурации и переходного процесса трансформации постепенно выстраивается в определенную последовательность (концепция жизненных циклов организаций).

4) Основной целью стратегического управления является поддержание стабильности организации на относительно продолжительных отрезках времени, т. е. обеспечение управления процессом перехода и сохранение жизнеспособности организации.

5) Содержание процесса формирования стратегии развития организации предполагает разработку концепций или формальное планирование.

6) Результирующие стратегии принимают формы планов или схем, которые на протяжении определенного периода времени поддерживают себя сами.

В школе конфигурации выделяются определенные стадии, или этапы, в развитии организации: стадия развития; стадия стабильности; стадия адаптации; стадия борьбы; стадия революции. Кроме того, определены основные схемы, по которым с течением времени стадии развития организации сменяют друг друга:

– периодические встряски, когда длительные периоды стабильности время от времени сменяются «революционными потрясениями»;

– сдвиги туда-сюда, когда периоды адаптированной конвергенции в стабильную среду сменяются стадиями борьбы за осуществление изменений;

– жизненные циклы, когда стадию развития сменяет стадия стабильности и т. д.

– регулярный процесс, когда организация находится в более или менее постоянном процессе адаптации.

1.4. Виды стратегического управления и внешняя среда организации

Среда организации – это совокупность субъектов и факторов, активно влияющих на положение и перспективы организации. Среду организации разделяют на два уровня: внешнюю и внутреннюю. Изменения во внешней среде открывают для организации новые возможности или создают дополнительные трудности или угрозы. Организация, чтобы успешно выживать в долгосрочной перспективе, должна уметь предвидеть трудности

и возможности, противостоять надвигающимся угрозам, и правильно воспользоваться открывающимися возможностями, добиваться поддержания баланса в обмене с внешней средой, а, следовательно, обеспечивать устойчивое существование.

Интенсивность изменений среды и их предсказуемость определяет степень ее нестабильности. Ансофф И. предложил измерять степень нестабильности внешней среды по пятибалльной шкале (5 баллов соответствует максимальной степени нестабильности). В зависимости от степени нестабильности используются различные виды или системы стратегического управления, приведенные в табл. 1.4.

Таблица 1.4

Нестабильность среды и виды управления

<i>Степень нестабильности внешней среды</i>	<i>Виды стратегического управления</i>
сравнительно невысокая степень (2.5-3.0)	управление на основе экстраполяции тенденций (долгосрочное планирование)
средние значения (3.0-3.5)	управление на основе предвидения изменений (стратегическое планирование) управление посредством выбора стратегических позиций
существенная степень нестабильности (3.5-5.0)	ранжирование стратегических задач управление по слабым сигналам управление в условиях стратегических неожиданностей

При сравнительно невысокой степени нестабильности управление на основе *экстраполяции* тенденций осуществлялось посредством *долгосрочного планирования*, а новые стратегии выбирались исходя из накопленного потенциала фирмы.

При среднем значении степени нестабильности *управление осуществляется на основе предвидения изменений* посредством *стратегического планирования*, также опирающегося на внутренний потенциал и прогнозирование факторов внешней среды.

Дальнейшее развитие системы стратегического планирования и ее приспособление к быстро изменяющимся и слабо предсказуемым условиям получило в методике *стратегического управления посредством выбора стратегических позиций*. Отличие стратегического планирования от управления посредством выбора стратегических позиций состоит в систематическом преодолении сопротивления переменам в ходе реализации планируемой стратегии и планируемой смены организационных возможностей.

При более высокой степени нестабильности и слабой предсказуемости изменений стало очевидно, что привязка к накопленному потенциалу фирмы ограничивает ее возможности стратегических действий. Зачастую фирмам не удавалось найти для себя перспективную отрасль такого рода, чтобы в ней можно было применить накопленный опыт, а при обновлении конкурентных стратегий в рамках традиционной деятельности опыт фирмы нередко мешал

усвоению нового. Эти проблемы нашли решение в новых методах стратегического менеджмента.

Управление путем ранжирования стратегических задач применяется:

– чтобы справиться с быстроменяющимися задачами, обусловленными поведением правительства, конкурентов, развитием технического прогресса и т. п.,

– когда системы мобилизации возможностей (ресурсов предприятия) в расчете на ожидаемый ход событий не пригодны для реагирования на события, развивающиеся слишком быстро, чтобы можно было заранее подготовить и вовремя принять необходимые решения.

Управление путем ранжирования стратегических задач предусматривает следующие действия:

1) устанавливается наблюдение за тенденциями во внешней сфере: рыночными, техническими, общеэкономическими, политическими;

2) результаты анализа этих тенденций и оценка срочности решений докладываются высшему руководству предприятия по мере обнаружения новых опасностей или открытия новых возможностей;

3) руководство предприятия делит все задачи на четыре категории:

- срочные и важные задачи, которые требуют немедленного рассмотрения;

- важные задачи средней срочности, которые могут быть решены в пределах следующего планового цикла;

- важные, но не срочные задачи, требующие постоянного контроля;

- задачи, представляющие собой ложную тревогу и не заслуживающие дальнейшего рассмотрения;

4) срочные задачи передаются на рассмотрение, изучение и принятие решений соответствующим подразделениям предприятия, либо в случае необходимости различным целевым оперативным группам;

5) решений контролируется руководством с точки зрения возможных стратегических и тактических последствий;

6) высшее руководство постоянно пересматривает и обновляет список проблем и их приоритетность.

Управление по слабым сигналам применяется при значениях нестабильности 4,5-5,0, когда ситуация меняется так быстро, что предприятие может опоздать с принятием рационального решения.

При высоком уровне нестабильности появляется необходимость готовить решения еще тогда, когда из внешней среды поступают слабые сигналы. Слабыми сигналами принято называть проблемы, известные по ранним и неточным признакам, в отличие от сильных сигналов – очевидных и конкретных проблемы, выявленные в результате наблюдения. Для управления по слабым сигналам должно быть налажено наблюдение, выработано положительное отношение к переменам, готовность к принятию рискованных решений, умение опираться не на прошлый опыт, а на новый, приобретаемый опыт.

Управление в условиях стратегических неожиданностей применимо к ситуации (5,0), характеризующейся следующими признаками:

- а) проблема возникает внезапно и вопреки ожиданиям;
- б) она ставит новые задачи, не соответствующие прошлому опыту предприятия;
- в) неумение принять контрмеры приводит либо к крупному финансовому ущербу, либо к ухудшению возможностей получения прибыли;
- г) контрмеры должны быть приняты срочно, но обычный существующий на предприятии порядок действий этого не позволяет сделать.

Если предприятие предполагает, что уровень нестабильности может приблизиться к 5,0, оно должно заняться подготовкой системы чрезвычайных мер при стратегических неожиданностях.

Эта система предполагает следующие действия:

- 1) при возникновении стратегической неожиданности начинает работать коммутационная сеть связей для чрезвычайных ситуаций;
- 2) на время чрезвычайного положения перераспределяют обязанности высшего руководства (контроль и сохранение морального климата, обычная работа с минимальным уровнем срывов, принятие чрезвычайных мер);
- 3) вводится сеть оперативных групп;
- 4) проводится тренинг взаимодействия групп.

Современные системы и виды стратегического управления нельзя рассматривать как взаимозаменяемые, каждая из них применяется в определенных условиях, зависящих от степени нестабильности внешней среды. Менеджеры организации должны быть готовы к вводу в действие любой системы в зависимости от складывающихся обстоятельств. Готовность организации к использованию в той или иной ситуации адекватной системы стратегического управления определяется в первую очередь кадровым потенциалом, ресурсами организационной структуры управления. Поскольку стратегическое управление предполагает одновременные взаимоувязанные действия по выбору стратегии и соответствующему развитию потенциала предприятия, все остальные виды ресурсов, составляющие потенциал системы, становятся объектами стратегического управления.

1.5. Практические задания по теме и вопросы для повторения

1.5.1. Содержание и сущность стратегического менеджмента

Цель. Изучить эволюцию концепций корпоративного управления и сущность стратегического менеджмента.

Задание 1. Ответьте на следующие вопросы и приведите примеры, иллюстрирующие ответ.

- 1) Какие четыре исторических этапа выделяют в развитии корпоративного управления?

2) Какие основные причины перехода от стратегического планирования к стратегическому менеджменту и как при этом изменяется ментальность менеджеров?

3) Объясните взаимосвязи и различия между долгосрочным планированием, стратегическим планированием и стратегическим менеджментом?

4) Сформулируйте три вопроса, ответы на которые отражают сущность стратегического менеджмента?

5) Опишите структуру и основные этапы процесса стратегического управления.

6) Какие школы стратегического управления вам известны?

7) Как характеризуется факторы нестабильности среды фирмы? Какие виды стратегического управления применяются в условиях высокой нестабильности внешней среды.

Задание 2. Дайте определения и охарактеризуйте следующие понятия:

- стратегия;
- стратегическое управление;
- стратегический менеджмент;
- стратегическое планирование;
- школы стратегического менеджмента;
- виды стратегического менеджмента;
- нестабильность внешней среды.

Задание 3. Сформулируйте ответы на следующие вопросы:

1) Какие факторы, на Ваш взгляд, определяют необходимость стратегического управления на предприятии – базе практики.

2) По каким признакам вы можете установить о наличии или отсутствии системы стратегического управления на предприятии?

1.5.2. Прогнозирование изменений среды предприятия

Цель. Формирование навыков экстраполяции и сценарного прогнозирования среды предприятия.

Задание. На следующем примере определите условия и возможности применения долгосрочного и стратегического планирования.

Годовой объем реализации продукции хлебокомбината за три года представлен в табл. 1.2. Для упрощения ситуации предположим, что в эти годы инфляция отсутствует.

а) Методом линейной экстраполяции сделайте прогноз реализации калачей и булок в следующем году и через три года.

б) Вам стало известно, что в текущем году предприятие вышло на предельную проектную мощность по производству калачей. Как изменится ваш прогноз?

в) Вам стало известно, что в следующем году на рынке булок появится конкурент, который может предложить лучшие цены и качество. Как изменится ваш прогноз?

Таблица 1.2

Прогнозирование показателей

Наименование товара	Позапрошлый год (отчет)	Прошлый год (отчет)	Текущий год (оценка)	Следующий год (прогноз)	Через три года (прогноз)
Калачи (в млн. руб.)	35	40	45		
Булки (в млн. руб.)	85	86	87		

Каким образом Ваш прогноз должен быть учтен в долгосрочном, среднесрочном, краткосрочном и текущем планах развития фирмы?

1.5.3. Формирование стратегии и школы стратегического менеджмента

Цель. Изучить концептуальные подходы к управлению в основных школах стратегического менеджмента.

Задание. Определите сферы наиболее эффективного применения каждой из 10 школ стратегического менеджмента для анализа деятельности позиции компаний и проектирования стратегических изменений: 1) «традиционные» отрасли; 2) инновационные отрасли бизнеса; 3) некоммерческие организации; 4) организации государственного и муниципального управления. Заполните колонку в табл. 1.1. и обоснуйте свое решение.

Таблица 1.1

Сферы эффективного применения методов школ стратегического менеджмента

Название школы	Суть процесса стратегического менеджмента	Сфера применения
1	2	3
Дизайна	Формирование стратегии как процесса осмысления	
Планирования	Формирование стратегии как формальный процесс	
Позиционирования	Формирование стратегии аналитический процесс	
Предпринимательства	Формирование стратегии как процесс предвидения	

1	2	3
Когнитивная (познания)	Формирование стратегии ментальный процесс	
Обучения	Формирование стратегии развивающийся процесс	
Власти	Формирование стратегии как процесс ведения переговоров	
Организационной культуры	Формирование стратегии как коллективный процесс	
Внешней среды	Формирование стратегии как реактивный процесс	
Конфигурации	Формирование стратегии как процесс трансформации	

Основные выводы

В развитии корпоративного управления выделяют четыре этапа: бюджетирование, долгосрочное планирование, стратегическое планирование и стратегический менеджмент. Стратегическое управление – это процесс принятия и осуществления комплекса стратегических управленческих решений, определяющих долговременное развитие организации, и конкретных действий, обеспечивающих быстрое реагирование организации на изменение внешних факторов. Центральным звеном стратегического управления является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения. В современной экономике методы стратегического управления используются крупными, средними и малыми предприятиями, коммерческими и некоммерческими организациями.

Исторически в стратегическом управлении сложились различные направления или школы, которые хотя и разделяют общие базисные принципы, но по-разному расставляют исследовательские акценты, выделяя при этом те или иные методологические приоритеты. Некоторые из этих школ зарекомендовали себя при анализе деятельности компаний, принадлежащих к «традиционным» отраслям, другие демонстрируют эффективность своей методологии в инновационных отраслях бизнеса, третьи больше подходят для проектирования стратегических изменений в некоммерческих организациях или организациях муниципального управления. В зависимости от уровня неопределенности внешней среды разделяют следующие виды стратегического управления: управление на основе экстраполяции тенденций; управление на основе предвидения изменений; управление на основе гибких экспертных решений.

Тема 2

Определение бизнеса: формирование миссии, видения, целей и стратегии организации

2.1. Видение и миссия организации

Бизнес коммерческой организации обычно составляют не одно, а несколько неравнозначных направлений. Для определения бизнеса необходимо конкретизировать эти направления и ответить на следующие три вопроса: 1) Что есть наш бизнес? 2) Чем он будет? 3) Чем он должен быть? Ответы на эти вопросы дают целевые ориентиры организации, которые обеспечивают выживаемость в конкурентной среде. Определение бизнеса компании включает: 1) область, в которой строятся корпоративные стратегические планы; 2) основной бизнес в терминах продуктов (какой наш продукт и рынок для него); 3) основной бизнес в терминах потребностей (удовлетворяемые желания наших потребителей).

В стратегическом управлении целевые ориентиры выражаются следующими понятиями: видение, миссия, стратегические цели и стратегии (табл. 2.1.).

Таблица 2.1

Взаимосвязь категорий стратегического управления

<i>Категория</i>	<i>Ключевой вопрос</i>
Видение	Кто мы?
Миссия	Для кого и для чего мы?
Стратегическая цель	Что мы хотим достичь?
Стратегия	Как этого можно достичь?)

Видение и миссия – это идеалы организации, основа философии ее организационной культуры. Стратегическая цель и стратегия – это управленческие инструменты, позволяющие перевести идеалы на язык практических действий.

Видение – это качественно определенная, вдохновляющая на движение вперед цель, образ желаемого будущего. Видение – это не проект или программа, хронологическое время здесь заменяется временем социальным, где единица времени не год или месяц, а расстояние между двумя событиями. Видение – это то, что видится менеджеру относительно места своей фирмы на рынке, идеальная картина того, что фирма собирается делать и чем собирается стать. В условиях высокой неопределенности будущего видение дает некоторое восполнение, структурирование реальности.

Видение обладает мощной мотивирующей силой. Эту его способность давно оценили идеологи и политики, начиная массовые, исторические движения колоссальных масштабов, воодушевляя образом желаемого

будущего целые народы и континенты (христианство, коммунизм, экологические движения). В бизнесе стратегическое видение используется для мотивации работников фирмы.

Стратегическое видение позволяет клиентам, партнерам, контрагентам оценить намерения фирмы на рынке и перспективы развития взаимоотношений. Видение может отражать как место фирмы во внешней среде, так и может быть направлено внутрь фирмы.

С понятием видения в практику менеджмента вошла новая парадигма самоуправления организации. Иерархическое авторитарное управление эволюционировало в сторону кооперативного управления, когда сотрудникам было разрешено принимать участие в управлении, и, затем произошло слияние руководителя и подчиненных в общую команду. На основе общего видения предприятия получили новый импульс самоуправления, саморазвития и самообучения. Примером видением можно считать программную речь кандидата в руководители фирмы на альтернативных выборах.

Миссия – это краткое или многостраничное программное заявление руководства организации, в котором отражаются все аспекты согласования интересов различных групп и основные характеристики организации. В широком понимании миссия – смысл существования организации. В узком понимании миссия – это письменно сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация, т. е. миссия понимается как утверждение, раскрывающее предназначение организации. Например, миссия одного из инвестиционных фондов – «Инвестирование капитала в отрасль, работающую прибыльно и имеющую потенциал дальнейшего роста».

Основные элементы миссии: 1) определение области конкуренции; 2) стратегическое намерение или видение; 3) компетентность персонала и конкурентные преимущества; 4) основные заинтересованные группы. Расширенная формулировка миссии может включать перечень основных видов деятельности, конкурентные преимущества, которые планируется достичь и конкурентные недостатки, которые планируется устранить в первую очередь.

В организациях встречаются следующие три формы понимания миссии.

Миссия предназначения определяет сферу деятельности фирмы, а также те услуги, которые она будет предоставлять своим клиентам.

Миссия-ориентация уточняет характер поведения фирмы и ценности, которых придерживается руководство фирмы и на которые ориентируется весь персонал. Эти ценности могут быть выражены в виде ориентаций, программных заявлений, кредо, правил поведения, набора девизов и т. п.

Миссия-политика – концентрация самых основных целей развития фирмы, что дает уже более четкое представление о ее поведении в ближайший период и на перспективу. Среди множества целей, привлекаемых для формулировки миссии-политики, особенно выделяют финансовые и стратегические. Политика фирмы реализуется подразделениями. Поэтому

особое место отводится формулированию миссии для ключевых функциональных и обеспечивающих подразделений. Миссия, придавая фирме оригинальность, наполняет работу людей особым смыслом.

Сокращенные и расширенные варианты миссии могут использоваться как представительский документ для включения в годовой отчет организации перед акционерами и как внутрифирменный основополагающий документ. Миссия формулируется и закрепляется в различных управленческих документах и доводится до заинтересованных лиц посредством рекламных акций и обычных коммуникаций. Миссия нужна как инструмент для того, чтобы объединить персонал на основе общего понимания общих целей организации. Людям из внешнего окружения она помогает идентифицировать организации и формировать отношение к ним.

Разработка миссии является начальной точкой совершенствования системы управления. Прежде всего, целесообразно ознакомиться с историей и традициями фирмы, если она уже существует. Для вновь создаваемой фирмы такую же работу следует выполнить относительно перспективных фирм данной отрасли. Необходимо представить, хотя бы в общих чертах, характер среды обитания фирмы. Далее следует окончательно выяснить основное направление деятельности, определить общий характер поведения фирмы. Затем разрабатывается миссия-предназначение фирмы. И, наконец, можно приступить к разработке миссии-ориентации фирмы, предварительно уточнив, какую форму она примет: ценностных ориентаций, набора девизов, перечня правил или принципов, философии, программного заявления.

Качество сформулированных миссий можно установить по степени их соответствия следующим критериям:

- насколько миссия содействует созданию благоприятного климата на фирме;

- насколько удачно выделено основное направление деятельности фирмы;

- указана ли категория клиентов (потребителей) фирмы;

- указана ли удовлетворяемая потребность;

- существуют ли отличительные признаки, позволяющие выделять данную фирму среди других фирм данной отрасли;

- помогает ли миссия объединять сотрудников на эффективную работу в интересах фирмы;

- помогает ли миссия организовывать целевое управление;

- хорошо ли определена общественная полезность фирмы.

2.2. Стратегические цели

Стратегическая цель – это конечное состояние, желаемый результат, которого стремится добиться организация в обозримом будущем. Для любой организации стратегические цели являются основой процесса управления: планирования, организации, мотивации, контроля. Они определяют способы повышения эффективности организации и принятия любого делового

решения; служат руководством для формирования конкретных плановых показателей. Система стратегических целей должна быть направлена, прежде всего, на реализацию главной цели менеджмента фирмы – возрастание ее конкурентоспособности на рынке.

Определение конкретных целей помогает перейти от общей формулировки миссии и видения к отдельным видам работы, с помощью которых фирма может добиться успеха. В отличие от видения, стратегические цели организации обычно выражены в количественных или качественных показателях хозяйственной деятельности. Цели нужны для каждого ключевого результата, который менеджер считает важным для достижения успеха.

Стратегические цели связаны с тактическими целями, определяющими промежуточные состояния, через которые достигаются долгосрочные цели. Тактические цели должны быть заявлены в терминах управления, маркетинга и финансов, а также в терминах и в контексте бухгалтерского учета, производства, информационных систем. Исходя из ежегодных целей, происходит распределение ресурсов.

Выделяют восемь ключевых пространств, в рамках которых организация определяет свои стратегические цели.

1) Положение на рынке (маркетинговые и программные цели). Организация определяет позицию по отношению к конкурентам, выражает свой успех в показателях конкурентоспособности. Например, проникновение на другие региональные рынки или поиск новых рыночных ниш; повышение доли фирмы в рамках своего сегмента рынка или проникновение в другие сегменты потребительского рынка;

2) Инновации. Инновационные цели направлены на определение новых способов ведения бизнеса и внедрение на новые рынки, использование новых методов организации производства и выпуск новых товаров, внедрение новых технологий товародвижения, методов продажи товаров и способов расчетов за приобретенные товары и т. п.

3) Производительность. Организация определяет цели на уровне взаимосвязи результатов хозяйствования с необходимыми для достижения этих результатов ресурсами.

4) Ресурсы. Организация проводит оценку всех видов имеющихся у нее экономических ресурсов материально-производственных запасов, оборудования, наличности. Сравнивая наличный и необходимый уровень ресурсов, устанавливаются разрывы и определяется будущая потребность в них.

5) Доходность (прибыльность). Формируется способность организации зарабатывать доходы сверх затрат, необходимых для генерирования доходов. Цели, связанные с доходностью, обычно указывают ее необходимый количественный уровень. *Финансово-экономические цели* увязывают между собой все цели в стоимостном выражении, например, снижение уровня издержек; повышение суммы прибыли и уровня рентабельности собственного капитала; снижение доли заемных средств в используемом капитале; ускоренное формирование собственных финансовых ресурсов и т. п.

6) **Управленческие аспекты** – это внедрение новой организационной структуры управления; переход на новую организационно-правовую форму деятельности; улучшение качества менеджмента и персональных достижений менеджеров, работающих в организации.

7) **Персонал**: выполнение трудовых функций и отношение к работе, внедрение новых форм организации труда производственного и вспомогательного персонала, улучшение условий труда и т.п. Фирма – это не только деловая структура, нацеленная на получение прибыли, но и сообщество людей с присущими им человеческими потребностями. Персонал – это самый важный фактор успеха фирмы.

8) **Социальная ответственность**, понимаемая как обязанность бизнеса способствовать благосостоянию общества. Бизнес должен благотворно воздействовать на общественную жизнь в смысле увеличения возможностей для материального роста, а также соответствуя общепринятым общественным ценностям, обеспечивая общество качественными товарами и услугами, формируя благоприятную экологическую среду и т. д.

Финансовые цели (прибыль, показатели доходности) являются наиболее значимыми в иерархии целей. Вместе с тем ключевой для фирмы может стать совокупность нескольких (чаще трех – четырех) взаимосвязанных целей. Например, в сбалансированной системе показателей кроме экономических целей, равно значимыми являются цели в области удовлетворенности клиентов, развития собственного персонала и производственных процессов. В международной системе менеджмента качества ИСО 9000 насчитывается восемь таких основных целевых пространств.

Требования к целям. Для определения того, правильно ли сформулированы стратегические цели, можно использовать правило – SMART, обозначающее аббревиатуру пяти понятий.

1) **Specific** (конкретные) – быть ясными и точными, не допускающими места для их неправильного толкования участниками их достижения. Не следует для формулировки цели использовать неопределенные выражения: «максимизировать прибыль», «снизить затраты», «сделать более эффективными», «увеличить продажи».

2) **Measurable** (измеримые) – выражать количественно все, в том числе и субъективные ожидания, фиксируя то, каким может быть результат, если цель достигнута. Любую, даже качественную, цель целесообразно переводить в количественное измерение. Если цель нельзя измерить, то это свидетельствует о неверно сформулированной или даже о ложной цели.

3) **Achievable** (согласованные). Цели из различных ключевых пространств, т. е. показатели прибыли должны соответствовать показателям рыночной позиции фирмы (определенному росту продаж), а последние, в свою очередь, быть увязаны с ресурсными целями и т. д. Каждая цель внутри организации должна соответствовать цели более высокого уровня. Нельзя допускать, чтобы различные цели вступали друг с другом в конфликт. Достижение каждой отдельной подцели (например, разработка новой системы вознаграждений за труд) должно приводить к достижению общей цели фирмы (увеличению ее доходности). Разные цели должны дополнять друг друга и работать друг на друга.

4) **Related** (достижимые, реальные) – т. е. соотноситься со стратегией, хозяйственными целями организации, интересами исполнителя. Если цели слишком легкие или недостижимы, то страдает мотивация сотрудников. Легкие цели означали бы, что организация недоиспользует свой потенциал. При чрезмерно больших усилиях по достижению цели будет утрачен интерес к работе.

5) **Time-bound** (определенные) – определена во времени по срокам ее достижения. Если цель не определена во времени, то это то же самое, что ее отсутствие.

Установление стратегических целей организации. На целеполагание влияют стэйкхолдеры – внешние и внутренние группы заинтересованных лиц. Установленные цели должны иметь статус закона для организации, для всех ее подразделений и для всех членов. Из требования обязательности целей не следует неизменность. Возможны несколько подходов к проблеме изменения целей:

цели корректируются всякий раз, когда того требуют обстоятельства; упреждающее изменение целей. При этом подходе устанавливаются долгосрочные и краткосрочные цели, после достижения краткосрочных целей разрабатываются новые долгосрочные и краткосрочные цели и т. д.

Для определения и мониторинга целей часто применяют метод **GAP-анализ** (gap – англ. «разрыв»), помогающий устанавливать, когда текущие результаты компании имеют расхождения с запланированными показателями.

Процесс установления целей предполагает прохождение следующих этапов:

1) выявление и анализ тенденций, которые наблюдаются во внешней среде фирмы.

2) установление целей для организации в целом. Решение всегда зависит от ресурсов, которыми располагает организация. Большое значение имеет также система критериев, которыми пользуются при определении целей организации.

3) построение «пирамиды» или «дерева» целей. Для всех подразделений и уровней управления складывается иерархия целей, представляющая собой декомпозицию целей более высокого уровня в цели более низкого уровня. Иерархия целей обеспечивает ориентацию деятельности всех подразделений на достижение целей верхнего уровня.

4) установление индивидуальных целей. Для того чтобы цели внутри организации стали реальным инструментом управления, они должны быть доведены до сведения каждого работника. В этом случае работник включается в процесс совместного достижения конечных целей организации.

Таким образом, у фирмы может быть от одной до десятка целей, образующих пирамиду стратегических и тактических целей, которая включает общие корпоративные цели и ключевые цели по функциональным и структурным подсистемам (рис. 2.1.).

Постановка целей становится завершенной, когда каждый руководитель от исполнительного директора до руководителя самого низшего уровня отвечает за достижение конкретных результатов в своих структурных единицах. Процесс постановки целей, как правило, происходит сверху вниз с возможной их корректировкой, инициируемой снизу или в связи с изменением параметров внешней среды. Для достижения хозяйствующим субъектом оптимальных результатов развития цели подразделений и отдельных сотрудников не должны вступать в явный конфликт с целями сотрудников других подразделений.

Цели и направления развития фирмы определяются стадией жизненного цикла. Например, общий жизненный цикл торговых предприятий составляет 15-20 лет, после чего фирма прекращает свое существование или возрождается на новой основе и с новым составом владельцев, менеджеров и специалистов.



Рис. 2.1. Пирамида целей организации

В соответствии со стадией жизненного цикла выбирается стратегическая модель развития фирмы, в наибольшей степени соответствующая возможностям этого развития:

- ускоренный рост (на стадиях – рождение, детство, юность);
- ограниченный рост (на стадии ранняя зрелость);
- сохранение позиции (на стадии окончательная зрелость);
- сокращение деятельности (на стадии старение).

Цели организации, как правило, определяются после формулирования миссии. Миссия дает возможность установить, какие цели необходимо поставить, чтобы деятельность фирмы соответствовала его миссии, а также «отсекает» часть возможных целей.

2.3. Стратегия организации и процесс ее формирование

После того как стратегические цели организации сформулированы, определяются пути их достижения, т. е. разрабатывается стратегия. Предназначение стратегии состоит в том, чтобы сконцентрироваться на определенных участках или возможностях и отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегическими целями. Как только будут достигнуты соответствующие цели, необходимость в данной стратегии отпадает.

Термин «стратегия» определяется неоднозначно. По мнению Минцберга, суть стратегии может быть выражена следующими формами «Пять П»:

- план (plan);
- прием как тактический ход (ploy);
- поведенческую модель (pattern of behaviour);
- позицию по отношению к другим (position in respect to others);
- перспективу (perspective).

Чандлер А.Д. под стратегией понимает «определение основных долгосрочных целей и задач предприятия, утверждение курса действий и распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей».

В практике стратегического управления рассматривают все эти составляющие во взаимосвязи, а не как взаимоисключающие составляющие.

В организации возможно использование не одной, а нескольких типов стратегий: на высшем или корпоративном уровне – корпоративная стратегия; на среднем уровне или на уровне отдельного вида бизнеса – деловая, или конкурентная стратегия (стратегия бизнеса); на уровне отдельных функциональных подразделений – функциональные стратегии; на уровне производительных подразделений компании – операционные стратегии. Эта классификация известна как «портфель стратегий» (рис. 2.2.).

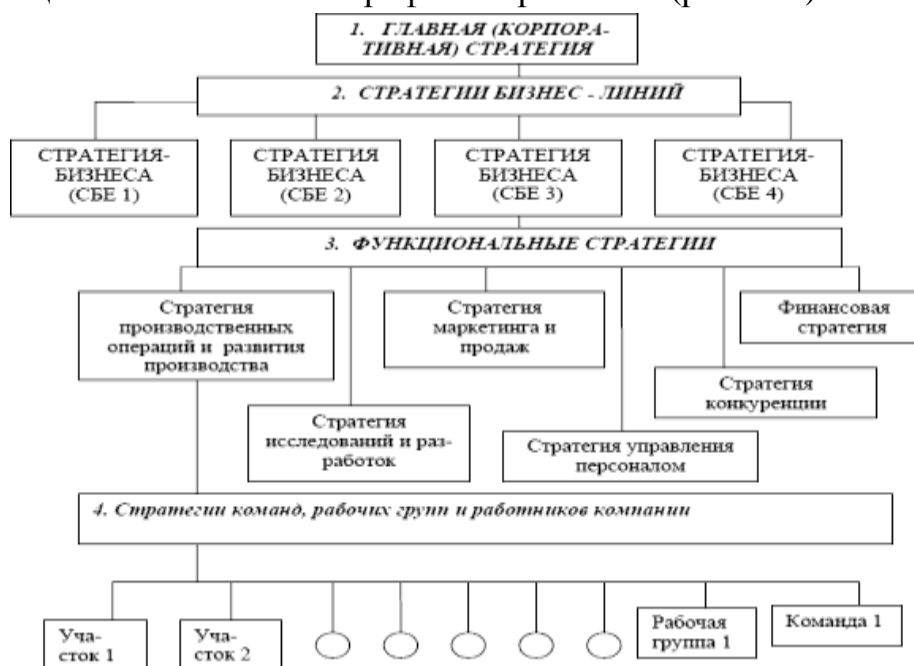


Рис. 2.2. Портфель стратегий фирмы

В многоотраслевой компании портфель стратегий разрабатывается для каждого сегмента рыночного окружения, на который организация имеет (или хочет получить) выход, называемый стратегической зоной хозяйствования (СЗХ). Соответствующие зоне хозяйствования направления деятельности организации, закрепляются за конкретными стратегическим хозяйственным подразделением или стратегической бизнес-единицей (СБЕ). СБЕ – это самостоятельное рыночно ориентированное хозяйственное подразделение, которое может выступать полноценным конкурентом на своем сегменте рынка, имеет свой круг поставщиков, потребителей и конкурентов. Оно возглавляется руководителем, который несет полную ответственность за ее стратегическое развитие и текущую деятельность. СБЕ – это элемент внутренней среды фирмы, а СЗХ – это часть ее рыночного или внешнего окружения.

Для одноотраслевой фирмы классификация стратегий включает три уровня: деловая, функциональная, операционная стратегии.

Стратегии в каждой фирме уникальны, однако существуют общие виды стратегий (базовые, эталонные, типовые стратегии). Для каждого этапа жизненного цикла организации применяются характерные типовые стратегии.

Факторы, определяющие стратегию. Выбор стратегии фирмы зависит от внешних и внутренних факторов. Исследование факторов внешней среды организации направлено на выявление и прогнозирование возможностей и угроз, на основе которых разрабатывается стратегия. Необходимо выяснить, где находится организация, где она должна находиться в будущем и, что для этого должно сделать руководство. Руководители оценивают внешнюю среду по трем параметрам:

- изменения воздействий на различные аспекты текущей стратегии;
- определение факторов, представляющих угрозу для текущей стратегии организации; контроль и анализ деятельности конкурентов;
- определение факторов, представляющих больше возможности для достижения общеорганизационных целей путем корректировок планов.

Первичными внутренними факторами, воздействующими на выбор стратегии организации, являются миссия, видение, цели фирмы, сильные и слабые стороны ее деятельности, компетентность и амбиции менеджмента, философия и этика организации, культура фирмы, сложившаяся структура капиталовложений по производимой продукции. Условиями определения периода формирования стратегии является предсказуемость развития экономики в целом и конъюнктуры потребительского рынка в частности, а также размер предприятия – деятельность крупных предприятий обычно прогнозируется на более длительный период (до пяти и более лет).

В школе дизайна предложен следующий подход к формированию системы оценки стратегий:

- 1) Последовательность: стратегия развития предприятия не должна содержать противоречивых целей и программ.
- 2) Согласованность: стратегия должна предусматривать адаптивную реакцию на внешнюю среду и происходящие в ней изменения.

3) Преимущество: стратегия должна обеспечивать возможности для творчества и (или) поддержки конкурентного преимущества в избранной сфере деятельности.

4) Осуществляемость: стратегия не должна предусматривать чрезмерных расходов имеющихся ресурсов и не должна вести к возникновению неразрешимых проблем.

Этапы формирования и реализации стратегии. В практике стратегического управления можно выделить следующие этапы формирования и реализации стратегии.

1. Предварительная оценка состояния организации и влияния внешней среды, определение основных ориентиров (целей и миссии) предприятия и периода разработки стратегии. Определение запросов наиболее значимых заинтересованных лиц и выявление критических несоответствий между их пожеланиями и результатами деятельности фирмы.

2. Углубленное исследование внешней среды организации и рынков сбыта. Исследуются экономические, правовые условия осуществления производственной деятельности и возможное их изменение в предстоящем периоде, конъюнктура потребительского рынка и факторы ее определяющие. Разрабатывается прогноз отдельных сегментов потребительского рынка.

3. Оценка сильных и слабых сторон деятельности организации. Идентифицируются корневые компетенции, определяются возможности реализации внутреннего потенциала предприятия для обеспечения конкурентоспособности.

4. Выбор приоритетных ориентиров и модели развития организации. Ориентиры – это идеалы, к которым следует стремиться в обозримом периоде; цели, достижение которых предполагается в плановом периоде; задачи – конкретные, количественно измеряемые описания серии рабочих функций, определяющие форму и время выполнения задания. В рамках этой модели определяются направления деятельности фирмы по степени привлекательности рынка и близости к корневым компетенциям.

5. Выбор и проработка собственной стратегии и формирование системы стратегических целей.

6. Конкретизация целевых показателей стратегии и разработка стратегического плана. Определение конкретных показателей может производиться как на весь период реализации стратегии, так и на предвидимый период.

7. Реализация стратегии и оценка результатов. На этой стадии разрабатывается система программ мероприятий или по их реализации по каждому элементу стратегии. Разрабатываются бюджет и система оценки реализации программ.

В ходе разработки стратегии нельзя предвидеть все возможности, поэтому используется нечеткая и неточная информация о различных

альтернативах. При появлении более точной информации может возникнуть вопрос о корректировке.

Оценка результативности стратегии базируется на определении экономической эффективности ее реализации. Оцениваются внеэкономические результаты, достигаемые в процессе реализации стратегии (рост деловой репутации предприятия; повышение уровня управляемости структурными единицами и подразделениями; рост уровня качества продукции и имиджа предприятия у покупателей; улучшение психологического климата на предприятии и условий труда персонала и т.п.). Ведется мониторинг эффективности реализуемых стратегий с точки зрения владельцев, управляющих компанией, профсоюзов, представителей власти и других заинтересованных лиц.

2.4. Практические задания по теме и вопросы для повторения

2.4.1. Понятия миссии, видения, цели и стратегии

Цель. Освоение базовых категорий стратегического менеджмента и их применения в управлении фирмой в условиях нестабильного рынка.

Задание 1. Дайте определения следующих понятий:

- Видение
- Миссия
- Стратегические цели
- Стратегическая пирамида
- Стратегическая бизнес-единица
- Стратегическая зона хозяйствования
- Стратегия
- Портфель стратегий

Задание 2. Ответьте на следующие вопросы и приведите примеры, иллюстрирующие ответ.

Что означает для менеджера «Определить бизнеса», на какие вопросы необходимо для этого ответить?

Какова роль миссии в деятельности компании? Чьи интересы отражает миссия компании? Можно ли для формулирования миссии своей организации использовать миссию чужой организации? Что необходимо знать, чтобы сформулировать миссию компании? Кто принимает участие в определении миссии?

Как вы считаете, стратегические цели носят субъективный или объективный характер? В чем отличие видения и стратегической цели?

Какие внешние или внутренние обстоятельства побуждают руководство фирм избирать те или иные стратегические цели организации?

Задание 3. Компания, во всех отношениях благополучная, обладает финансовыми ресурсами и планирует купить перспективное предприятие в смежной отрасли. Следует ли принимать такое решение, если в совете директоров мнения разделились, хотя большинство голосов «за»? Какое значение имеет миссия при принятии решения?

2.4.2. Разработка и оценка видения

Цель. Выработка практических навыков формулирования и оценки стратегического видения организации.

Задание. Представьте себя на месте кандидата, участвующего в конкурсе на должность руководителя предприятия – базы практики. Вам вместе с вашей командой необходимо в нескольких емких фразах, на основе оценки текущего состояния организации, показать каким вы видите будущее. Сформулируйте видение организации так, чтобы оно было принято владельцами и персоналом предприятия. Для этого выполните последовательно следующие четыре действия.

Шаг 1. Составление текста Видения. Представьте себе вашу фирму через 5-10 лет и попробуйте дать письменные ответы на следующие вопросы:

- Каково будет Ваше положение на рынке?
- Что будут говорить потребители о Вашей организации?
- Что будут говорить о Вашей организации конкуренты?
- Что будут говорить ваши сотрудники об организации?
- Как в организации будут приниматься решения, какова будет ее структура, как будут осуществляться коммуникации?
- Каковы будут ее недостатки и возможности совершенствования?
- Что позволит вашей организации за эти пять – десять лет стать столь успешной?

На основе выработанных ответов сформулируйте письменно Ваш вариант Видения организации.

Шаг 2. Проверка Видения на соответствия пяти критериям. Видение должно соответствовать приведенным в табл. 2.2. критериям.

Насколько вариант формулировки Видения, составленный вашей командой, соответствует данным критериям? Внесите необходимые поправки в первоначальную формулировку.

Шаг 3. Измерение Видения.

Критерии эффективности Видения

Критерии видения	Оценка: + 1 – Соответствует – 1 – Не соответствует 0 – Затрудняюсь ответить
1. <u>Формулирует нефинансовую цель, которая была бы близка большинству сотрудников организации.</u> Финансовые задачи должны быть отражены в формулировке целей организации. При этом ее Видение должно содержать такие нефинансовые формулировки, отражающие нацеленность на результат, как «лучший», «мирового класса», «предпочтительный поставщик», «лидер».	
2. <u>Содержит четкое описание стратегических преимущества организации.</u> Этот элемент играет большую роль в формулировке видения, уникального для вашей организации.	
3. <u>Является реально осуществимым.</u> Организация разрабатывает видение, которое вдохновляет, помогает идти к успеху и развиваться, поэтому формулировка видения обычно довольно амбициозна. При этом нереалистичное видение может вызвать чувство разочарования и стать объектом насмешек сотрудников организации, особенно если руководство не демонстрирует никаких попыток его достичь.	
4. <u>Вдохновляет людей.</u> Соблюдение этого критерия обычно зависит от тенденциозности и, прежде всего, формулировки видения. Следует использовать уникальные, вдохновляющие выражения, возможно, даже вызывающие волнение – все это должно вызвать эффект, но видение при этом должно оставаться реалистичным.	
5. <u>Представляет перспективу как своим сотрудникам, но и сторонним лицам/организациям.</u> Для сторонних лиц видение должно описывать, чего организация собирается достичь, а для членов организации видение должно быть объяснением того, почему он или она должны стремиться работать в данной организации.	

Необходимо, чтобы видение можно было измерить, в противном случае его сложно корректировать. Разработав систему измерения или индикаторы оценки Видения компании, вы сможете отслеживать прогресс, а также более четко представлять ожидаемые результаты. Руководитель и его команда должны «жить» в соответствии с Видением и быть нацеленным на то, чтобы его осуществить. Как вы можете измерить свое видение, предложите свою систему измерения.

Пример. Для видения «Изготовить самый надежный автомобиль среднего размера для Европейского рынка» предлагается использовать следующие инструменты измерения:

<i>Элемент:</i>	<i>Единица измерения:</i>	<i>Способ проверки:</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Надежность 	<ul style="list-style-type: none"> • Промышленные рейтинги • Удовлетворенность потребителя • Дефекты 	<ul style="list-style-type: none"> • Публикуемые рейтинги • Ежемесячные отчеты о производственной деятельности

Шаг 4. Презентация и оценка Видения.

Завершив корректировку, каждый студент представляет в группе конкурсной комиссии (или преподавателю) свой вариант Видения. После того как будут подведены итоги, студенты могут дополнить свой вариант удачными формулировками из других вариантов Видения.

2.4.3. Формулирование миссии организации

Цель. Выработка навыков формулирования и оценки миссии организации.

Задание 1. Проанализируйте приведенные ниже миссии компаний.

Российская клиническая лаборатория ООО «ИНВИТРО».
«Независимая лаборатория ИНВИТРО выполняет все виды медицинских анализов, эффективно помогая врачам и Вам лично заботиться о Вашем здоровье на протяжении всей жизни.

Наша сила – это профессионализм, высокая компетентность, опыт и знания. Мы единая команда, которая уверена, что невыполнимых задач нет. Наши качественные услуги – залог эффективного развития здравоохранения Российской Федерации.

Уверенно оценивая свою позицию в секторе лабораторной диагностики, ИНВИТРО планирует в ближайшие годы значительно расширить спектр и географию распространения предлагаемых услуг, интегрируясь, таким образом, в развивающийся значительными темпами рынок коммерческого здравоохранения».

Джонсон и Джонсон. В 1943 году Генерал Роберт Вуд Джонсон, сын одного из основателей компании Johnson & Johnson, написал и впервые опубликовал «Наше Кредо» – документ, определяющий миссию компании.

«Наша основная ответственность – перед врачами и медицинскими сестрами, перед пациентами, перед отцами и матерями, перед всеми, кто пользуется нашей продукцией и услугами. В соответствии с их потребностями мы должны обеспечивать высокие стандарты качества во всем, что мы делаем. Мы должны постоянно стремиться к снижению затрат, чтобы поддерживать приемлемый уровень цен. Заказы клиентов должны

выполняться точно и в срок. Наши поставщики и дистрибьюторы должны иметь возможность получать достойную прибыль.

Мы несем ответственность перед нашими сотрудниками, мужчинами и женщинами, которые работают у нас по всему миру. Мы должны ценить индивидуальность в каждом из них. Мы должны уважать их достоинство и признавать их заслуги: нам важно поддерживать в них чувство уверенности в завтрашнем дне. Вознаграждение должно быть справедливым и соразмерным, а условия труда обеспечивать чистоту, порядок и безопасность.

Нам важно, чтобы сотрудники имели возможность заботиться о семье. Сотрудники должны чувствовать, что они могут свободно выступать с предложениями и замечаниями. У всех квалифицированных специалистов должны быть равные возможности для получения работы, развития и продвижения. Мы должны обеспечивать компетентное управление, действия руководителей должны быть справедливыми и этичными.

Мы несем ответственность перед обществом, в котором живем и работаем, а также перед мировым сообществом. Мы должны выполнять свой гражданский долг: поддерживать добрые начинания и благотворительные акции, честно платить налоги. Мы должны содействовать улучшениям в социальной сфере, здравоохранении и образовании. Мы должны бережно относиться к вверенной нам собственности, сохраняя природные ресурсы и защищая окружающую среду.

И, наконец, мы несем ответственность перед нашими акционерами. Бизнес должен приносить существенную прибыль. Мы должны экспериментировать с новыми идеями, вести научно-исследовательскую работу, внедрять инновации, учиться на своих ошибках. Мы должны приобретать новое оборудование, обеспечивать современные условия работы и выводить на рынок новую продукцию. Мы должны быть готовы к сложным ситуациям и иметь резервы для их решения. Придерживаясь этих принципов, мы обеспечим нашим акционерам достойный доход».

ОАО «Белгородский хладокомбинат» – активно развивающаяся компания, входящая в десятку ведущих предприятий-изготовителей мороженого в России. Нашей основной целью является обеспечение конечного потребителя высококачественным экологически чистым отечественным продуктом, для чего на предприятии создан коллектив профессионалов-единомышленников, использующих последние достижения современных технологий, а также разрабатывающих новые подходы к созданию новых видов мороженого. Мы хотим дать вам здоровый продукт для здоровой жизни!

Задание 2. Оцените достоинства и недостатки перечисленных формулировок миссий. Для оценки воспользуйтесь следующими критериями в табл. 2.3.

Критерии оценки миссии

Критерии	Оценка: + 1 – Соответствует; – 1 – Не соответствует 0 – Затрудняюсь ответить		
	Клиническая лаборатория «ИНВИТРО».	Джонсон и Джонсон	ОАО «Белгородский хладокомбинат»
1. Четко объясняет основную цель компании			
2. Является ориентиром для руководства и сотрудников в процессе принятия долгосрочных и краткосрочных решений в будущем			
3. Определяет границы задач, осуществляемых персоналом в компании			
4. Является общим ориентиром для оценки успехов на пути достижения целей команды и компании в целом			
5. Является основой для определения того, насколько повседневная деятельность и усилия компании внутри организации направлены на достижение глобальной цели			

Важно, чтобы формулировка миссии включала следующие элементы: продукция, клиенты, ценности. Выберите слова, раскрывающие содержание каждого элемента миссии компании *Джонсон и Джонсон* и заполните табл. 2.4.

Таблица 2.4

Оценка элементов миссии

Элементы миссии	Выдержки из формулировки миссии компании
Продукция (услуги): В чем смысл существования компании, а также продукцию и услуги, которые она предлагает.	
Клиенты: Описание клиентов, которых компания обслуживает.	
Ценности: Описание ценности, которыми руководствуется компания во взаимоотношениях с персоналом и клиентами.	

Сделайте свое заключение о том, соответствует ли вышеприведенным критериям формулировки миссий проанализированных компаний.

Задание 3. Вам предлагается сформулировать миссию организации – базы практики на основе предложенного шаблона.

Продолжите как можно более точно и конкретно следующие предложения:

- 1) Будущее нашей организации выглядит так, что мы.....

- 2) Наша задача в этом случае
- 3) При этом мы обязуемся
- 4) Наши клиенты – это
- 5) Мы решаем следующие проблемы клиентов
- 6) Наши клиенты сотрудничают именно с нами, потому что
- 7) Мы приносим клиентам пользу и относимся к ним так, что
- 8) Мы сильные, потому что
- 9) Мы отличаемся от самых сильных наших конкурентов тем, что
- 10) Наша этическая и моральная точка зрения обязывает нас к
- 11) Управленческое поведение в нашей организации характеризуется
- 12) Мы ожидаем от наших руководителей, что
- 13) Мы ожидаем от наших сотрудников, что
- 14) Наши сотрудники являются для нас
- 15) Отношения с общественностью характеризуются
- 16) Мы преследуем социальные цели
- 17) Государство и общество мы видим как
- 18) Мы приносим пользу обществу, потому что
- 19) Наше отношение к окружающей среде пронизано
- 20) Наше отношение к нашим конкурентам характеризуется

2.4.4. Разработка стратегических целей

Цель. Выработка навыков идентификации, классификации и оценки стратегических целей коммерческой организации.

Задание 1. Определить, какие из ниже перечисленных в табл. 2.5. целей являются стратегическими или тактическими, долгосрочными или краткосрочными? Могут ли стратегические цели носить краткосрочный характер? Объясните, почему вы так считаете.

Таблица 2.5

Типы целей

<i>Содержание цели</i>	<i>Стратегическая цель</i>	<i>Тактическая цель</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1. За три года увеличить долю фирмы на рынке с 5% до 10%		
2. Обеспечить в текущем году рост доходов на 5%		
3. Обеспечить повышение качества продукции		

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
4. Добиться ежегодного увеличения объема продаж с 1 млрд. руб. до 2 млрд. руб. за 5 лет		
5. Раз в два года выходить на новый рынок		
6. Достигнуть уровня доходов по акциям 20%		
7. Добиться повышения производительности труда за счет профессиональной подготовки персонала		
8. Повысить репутацию фирмы среди клиентов		
9. Повысить конкурентоспособность фирмы		
10. Добиться 100%-ного уровня удовлетворения запросов клиентов		
11. Расширить номенклатуру продукции за счет приобретения новых технологий и оборудования		
12. Выделить 80% чистого дохода на выплату дивидендов		
13. Добиться лидерства в области технологий и инноваций		
14. Снизить издержки по сравнению с основными конкурентами в два раза		
15. 30% от общего объема продаж должно приходиться на товары, пущенные в производство за последние 5 лет		
16. Ликвидировать те направления деятельности, которые не приносят дохода и не вписываются в стратегию компании		
17. Увеличить прибыль на вложенный капитал		
18. Добиться увеличения притока денежных средств		
19. Обеспечить стабильный доход в период экономического спада		
20. Совершать приобретения других фирм, которые могли бы дополнить нашу деятельность		

Задание 2. Определите, какие из названных в табл. 2.5. целей в наибольшей мере отвечают интересам:

- а) акционеров
- б) управленческого персонала (менеджеров)
- в) клиентов.

Обоснуйте, почему вы так считаете.

Задание 3. Проверьте, насколько названные в табл. 2.5 цели соответствуют правилу **SMART**.

S (Specific) – конкретная цель.

M (Measurable) – измеримая цель на языке цифр.

A (Achievable/Agreed upon). Достижимая и Согласованная цель.

R (Result oriented) – реальная цель, ориентированная на результат.

T (Timely) – Цель должна иметь конкретные сроки.

Оцените соответствие каждой цели правилу SMART по трехбалльной системе: 3 – полностью соответствует; 2 – частично соответствует; 1 – не соответствует.

Как бы вы перефразировали несоответствующие требованиям цели, какие изменения в их формулировке следует внести?

Задание 4. Сформулируйте корпоративную стратегическую цель организации базы практики. При выполнении задания ответьте на следующие вопросы:

Какой вы представляете себе организацию через 5 лет и через 10 лет?

Какие события могут помешать продвижению к намеченной стратегической цели, а какие будут этому способствовать?

Какие внутренние стратегические проблемы могут возникнуть при реализации этих стратегических целей.

Задание 5. Сформулируйте стратегические цели развития компании по ключевым функциональным направлениям деятельности (маркетинг, финансы, персонал, внутренние процессы и пр.). Заполните табл. 2.6.

Таблица 2.6

Дерево целей фирмы

<i>Стратегические цели компании на период _____</i>	<i>Значения</i>
<i>1</i>	<i>2</i>
I. Корпоративные цели	
•	
• ...	
II. Финансовые цели	
• ...	
• ...	
III. Маркетинговые (клиентские, продуктово-рыночные) цели	
Бизнес-направление 1	
1.	
...	
Бизнес-направление 2	
1.	
...	
IV. Операционные (процесные, внутренние, организационно-управленческие) цели	
Основные и обеспечивающие бизнес-процессы	
Продажа	
1.	
...	
Производство	
1.	

<i>1</i>	<i>2</i>
...	
Закупка	
1.	
...	
Управленческие бизнес-процессы	
Управление финансами	
1.	
...	
Управление маркетингом	
1.	
...	
Управление персоналом	
1.	
...	
V. Ресурсные цели	
Финансовые ресурсы	
Материальные ресурсы	
Человеческие ресурсы	
Информационные ресурсы	
Административные ресурсы	

Цели организации разрабатываются в поддержку генеральной цели и соразмерны с ней. Обратите внимание на выполнение требований SMART к целям. Они должны быть измеримыми, реальными, взаимно поддерживающими, хорошо мотивированными, чтобы стоило их желать и стремиться к ним. Предварительно выделите стратегические хозяйственные подразделения, и определить значимые функциональные зоны (целевые зоны) организации.

Основные выводы

Когда идет речь об определении бизнеса, то обычно говорят о составляющих: видение, миссии и целях. Их установление, а также выработка стратегии, обеспечивающей достижение организацией своих целей, является основной задачей высшего руководства.

Стратегическая цель – это конечное состояние, желаемый результат, которого стремится добиться организация в обозримом будущем. В зависимости от специфики отрасли и состояния среды, содержания миссии в каждой фирме устанавливаются свои собственные стратегические цели. Для любого предприятия цели являются фундаментом планирования, организации, мотивации, контроля. Они определяют способы повышения эффективности организации, принятия любого делового решения, служат руководством для формирования конкретных плановых показателей.

Стратегия является переходным мостом от миссии к стратегическим целям и разрабатывается исходя из целей фирмы и с учетом результатов анализа внешней и внутренней среды. Стратегия ориентирована на достижение конкретных целей. Стратегия должна основываться на глубоком понимании рынка, оценке позиции фирмы на рынке, осознании своих конкурентных преимуществ. Процесс выработки стратегии не заканчивается конкретным действием и выработкой направлений, продвижение по которым обеспечивает рост и укрепление позиций фирмы. Необходимость в данной стратегии отпадает, как только будут достигнуты соответствующие ей цели.

Тема 3

Типовые стратегии: классификация и условия применения

3.1. Признаки классификации стратегий

В практике бизнеса используется большое количество самых разных стратегий. Стратегии фирмы – это и направления ее развития, и планы действий на рынке, и способы распределения ресурсов, необходимых для достижения стратегических целей. Их классификация упрощает задачу менеджеров при выборе стратегических решений. В стратегическом менеджменте используются следующие группировки стратегий:

1) Базовые стратегии фирмы: роста, сокращения, комбинированная стратегия.

2) Деловые стратегии достижения конкурентных преимуществ (стратегия минимизации издержек, стратегия дифференциации, стратегия фокусирования, стратегия инноваций, стратегия быстрого реагирования, стратегия синергизма) и поведения в конкурентной борьбе (наступательные и оборонительные стратегии конкуренции).

3) Стратегии уровня принятия решений (корпоративные, отраслевые, функциональные стратегии).

4) Стратегии стадии жизненного цикла отрасли (стратегии растущих, зрелых и переживающих спад отраслей).

5) Стратегии продукта и сферы его распространения (продуктовые и маркетинговые, локальные и глобализма).

6) Стратегии относительной силы отраслевой позиции фирмы (стратегии отраслевого лидера и последователей, стратегии связанной и несвязанной диверсификации).

Большая часть стратегий может определяться одновременно по нескольким классификационным признакам.

3.2. Базовые стратегии роста организации

К *базовым стратегиям фирмы* относятся такие стратегии, которые описывают наиболее общие варианты развития фирмы: а) стратегия роста; б) стратегия сокращения; в) комбинированная стратегия.

В основе *стратегии роста* возможны следующие направления:

1) *концентрированный рост* предполагающий развитие продукта (его совершенствование или создание нового), развитие или захват рынка, не переходя при этом в другую отрасль;

2) *интегрированный рост* – развитие фирмы на основе вертикальной (обратной или прямой) и горизонтальной интеграции (т. е. соответственно либо получение в собственность и установление контроля за поставщиками, либо за сбытовой сетью, либо за конкурентами);

3) *диверсифицированный рост* – развитие на основе проникновения в другие отрасли (горизонтальная диверсификация предполагает реализацию технологически новой продукции на существующем рынке; конгломеративная диверсификация – реализацию технологически новой продукции на новых рынках; концентрическая диверсификация – создание новых производств, совпадающих с профилем организации).

Стратегия сокращения означает либо закрытие, продажу одного из своих подразделений, бизнесов; либо «сбор урожая» (постепенное сокращение бесперспективного бизнеса для получения максимального совокупного дохода); либо ликвидацию фирмы (крайний случай).

Комбинированная стратегия предполагает сочетания стратегий роста и сокращения.

3.3. Деловые стратегии достижения конкурентных преимуществ

Под конкурентными преимуществами понимаются уникальные осязаемые или неосязаемые активы фирмы либо особая компетентность в сферах деятельности, важных для данного бизнеса (оборудование, торговая марка, права собственности на сырье, гибкость, адаптивность, квалификация персонала и пр.). Конкурентные преимущества современных фирм реализуются на уровне стратегических единиц бизнеса в сферах технологии и производства, маркетинга, обслуживания, НИОКР, управленческих и финансовых инноваций. К типовым конкурентным стратегиям обычно относят следующие деловые стратегии: минимизации издержек, дифференциации, фокусирования, а также стратегии инноваций, синергизма, оперативного реагирования, поведения в конкурентной среде.

В *стратегии лидерства в цене* центром внимания фирмы при разработке и производстве продукта является минимизация издержек. Продукция при этом может продаваться либо по более низким ценам, чем у конкурентов, либо по сопоставимым ценам, что позволяет фирме привлекать

больше покупателей или иметь более высокую прибыль чем конкуренты. Эта стратегия подвержена рискам появления технологических новинок, роста инфляции (подрывающего способность фирмы снижать издержки), изменения предпочтений потребителей и т.д. и как результат – утрата конкурентного преимущества в низких издержках. Источниками ценовых преимуществ перед конкурентами являются:

- снижение издержек на единицу продукции при росте объема производства за счет экономии на масштабе;
- снижение затрат за счет синергетического эффекта, возникающего при производстве различных продуктов;
- рациональное ведение бизнеса на основе накопленного опыта;
- снижение общефирменных затрат за счет оптимизации внутрифирменных связей;
- интеграция распределительных сетей и систем поставки;
- оптимизация деятельности фирмы во времени;
- территориальное размещение деятельности организации, позволяющее добиваться снижения затрат за счет использования местных особенностей.

Стратегия дифференциации – придание продукту (персоналу, сервису или имиджу) необычных качеств, отличий от конкурентов, что может нравиться покупателю и за что покупатель готов платить. Дифференциация может способствовать расширению объема продаж за счет увеличения количества реализованных продуктов либо же за счет стабилизации потребления вне зависимости от колебаний спроса на рынке. Стратегия дифференциации предполагает в качестве исходной точки изучение интересов потребителя. Для этого необходимо:

- определить, кто является покупателем, и кто принимает решение о покупке;
- изучить потребительские критерии, по которым делается выбор при покупке товара (цена, функциональные свойства, гарантии, срок поставки и т. п.);
- определить факторы, формирующие представление покупателя о продукте (источники информации о свойствах продукта, имидж и т. п.).

Несмотря на то, что успешная дифференциация основана на более высоких издержках, она позволяет организации добиться большей рентабельности за счет того, что рынок готов принять более высокую цену.

В современных условиях на первый план выходят стратегия нового подхода к качеству продукции (услуг) и стратегия управления знаниями или использования интеллектуального потенциала персонала фирмы. Новая стратегия в управлении качеством осуществима только тогда, когда действует четко организованная система управления качеством (например, на основе внедрения международных стандартов ИСО серии 9000), направленная на интересы потребителей, затрагивающая все подразделения и приемлемая для всего персонала.

Стратегия фокусирования построена на специализации на нуждах различных сегментов рынка (группах покупателей) без стремления обхватить весь рынок. Различают специализацию на клиентах, продукте, каналах распределения, географии продаж и других признаках. Цель стратегии фокусирования – удовлетворить потребности выбранного целевого сегмента лучше, чем конкуренты. Организации заставляют выбирать эту стратегию отсутствие или недостаток ресурсов, усиление барьеров входа в отрасль или на рынок. Поэтому приходится выбирать узкую рыночную нишу, которая имеет потенциал роста, не переполнена конкурентами, а ее размер обеспечивает необходимую прибыльность. Выбирая эту стратегию, организацию концентрирует свою деятельность на отдельной группе потребителей, части товарного ассортимента или на определенном направлении деятельности.

Стратегия инноваций – это ответ фирмы на кардинальные перемены во внешней среде: появление новых технологий, информационной открытости и повышения уровня потребительской культуры. Эта стратегия применима к продуктовым и технологическим нововведениям, предполагает приобретение конкурентных преимуществ с помощью создания принципиально новых товаров или технологий, или удовлетворения существующих осознанных или неосознанных потребностей новым способом. Фирмы, выбравшие данную стратегию, стремятся сформировать конкурентное преимущество за счет осуществления радикальных инноваций в различных сферах и получают возможность создания сверхприбыли за счет скачка в рентабельности продаж или за счет создания нового сегмента потребителей. Альтернативой является продажа новой технологии другим заинтересованным фирмам. Деятельность по созданию инноваций характеризуется высоким уровнем риска. Инновационные фирмы должны иметь высококвалифицированный персонал, достаточные финансовые ресурсы для создания и выведения новинок на рынок. Такая стратегия присуща либо крупным фирмам, либо, наоборот, небольшим венчурным предприятиям.

Стратегия синергизма – это стратегия получения преимуществ на рынке за счет соединения нескольких хозяйственных подразделений в одних руках. Наличие эффекта синергизма и умение управлять этим эффектом создает специфическое конкурентное преимущество, которое реализуется на уровне фирмы в целом и проявляется на разных товарных рынках в снижении уровня издержек либо в приобретении продукцией уникальных свойств. Эта стратегия предполагает повышение эффективности деятельности за счет совместного использования ресурсов (синергия технологий и издержек), рыночной инфраструктуры (совместный сбыт) или сфер деятельности (синергия планирования и управления). Синергетический эффект не проявится сам по себе, его нужно планировать и извлекать.

Стратегия оперативного реагирования предполагает получение конкурентных преимуществ посредством быстрого реагирования на технологические, потребительские и иные изменения во внешней среде. Организация, выбравшая данную стратегию, стремится в максимально

короткие сроки осуществить адаптацию и если она это сделает быстрее своих конкурентов, то ей представится возможность получить дополнительные прибыли в связи с временным отсутствием конкурентов. Стратегия оперативного реагирования может быть реализована фирмами-имитаторами, осуществляющими подделку марочной продукции всемирно известных производителей. В другом варианте – фирмами, которые смогли создать предпосылки для постоянной адаптации к меняющимся условиям, которые создали соответствующую организационную культуру, нацеленную на постоянные новшества и поиск эффективных путей разрешения возникающих проблем.

3.4. Стратегии поведения в конкурентной среде

Выделяются четыре позиции, в которых могут находиться фирмы на поле конкуренции: позиция лидера на рынке, позиция бросающего вызов рыночному окружению, позиция последователя, позиция знающего свое место на рынке.

Лидер рынка стремится расширить рынок продукта за счет привлечения новых потребителей, поиска новых возможностей использования продукта либо же интенсификации потребления продукта, а также увеличить свою долю на рынке в том случае, если взят курс на ускоренный рост, или сохранить имеющуюся долю рынка в случае, если не предполагается ускоренного роста фирмы.

Стратегическая цель фирмы, занимающей *позиция бросающего вызов рыночному окружению* – захват дополнительных частей рынка за счет атаки на лидера или на более слабого и мелкого конкурента. Атаку на лидера фирма может начинать, если у нее имеются достаточные конкурентные преимущества, а у лидера – недостатки. Организация не обязательно должна выбирать открытую лобовую атаку на лидера, а использовать различные обходные маневры:

1) организация осуществляет прямой удар по лидеру. В результате побеждает тот, у кого больше ресурсов и кто обладает сильными преимуществами;

2) организация может осуществить фланговую атаку на лидера. Наиболее острая конкуренция идет по тем направлениям, на которых у лидера имеются слабости. Такими направлениями могут быть либо регион, в котором лидер не обладает сильными позициями, либо потребность, которую не покрывает продукт лидера;

3) организация предпринимает атаку по всем направлениям. Лидеру приходится защищать и свои передовые позиции, и тылы, и фланги. Данный тип атаки для успешного завершения требует больших ресурсов.

4) обходная атака. Организация создает новый рынок, на который потом выманивает лидера и, обладая преимуществами на этом рынке, побеждает его. Распространенными видами обходной атаки являются создание замещающего продукта или открытие новых территориальных

рынков. Обходная атака может использоваться в виде разработки и внедрения новых технологий производства продукта.

5) партизанская борьба. Небольшие организации, которые не могут позволить себе другие методы атаки на лидера, выбирает те рынки, где лидер наиболее слаб, и предпринимает быстрые атаки на него для того, чтобы получить некоторые преимущества.

Для проведения конкурентной борьбы могут быть использованы следующие средства:

– выведение на рынок нового продукта и создание новых потребностей;

установление на продукцию привлекательных цен;

– улучшение и расширение систем сбыта и распределения;

– улучшение обслуживания клиентов, системы транспортировки и доставки товаров;

– улучшение и усиление рекламы и систем продвижения продукта.

Позиция последователя. Конкурентное поведение последователя состоит в том, что четко охраняет свою долю рынка и не стремится атаковать лидера. Последователь стремится удерживать своих клиентов, хотя и не отказывается от своей доли на новых рынках. Бизнес последователя отличается достаточно высокой прибыльностью.

Стратегия конкуренции фирм, знающих свое место на рынке, сконцентрирована на поиске и захвате тех мест на рынке, которые не вызывают интереса или временно не заняты более сильными конкурентами. В конкурентной борьбе фирма может планировать действия, которые носят наступательный либо оборонительный характер. В этих незанятых нишах рынка, фирма должна иметь специализацию, внимательно изучать свой сегмент на рынке, развиваться только в пределах четко выверенных допустимых темпов роста и иметь сильного и влиятельного руководителя.

3.5. Функциональные стратегии

Предназначение функциональных стратегий – поддержка общей стратегии бизнеса и достижение функциональных целей. Функциональные стратегии представляют план действий фирмы в частных направлениях (товарно-маркетинговые и производственные стратегии, стратегии НИОКР, финансовые стратегии, стратегии человеческих ресурсов, информационные стратегии т. д.).

Товарно-маркетинговая стратегия – ее основными составляющими являются: товарная политика, ценообразование, сбыт, система продвижения товара на рынок.

В товарной политике определяется, какими должны быть функциональные потребительские свойства товара, уровень качества, широта, глубина ассортимента, торговая марка, имидж, уровень гарантий, и т. д.

Ценообразование определяет желаемые уровни цен и методы их расчета. Например: 1) на основе уровня текущих цен, 2) «средние издержки + прибыль», 3) на основе анализа безубыточности и обеспечения целевой прибыли, 4) на основе закрытых торгов, 5) на основе правила равенства предельного дохода предельным издержкам или другие. Определяются системы скидок и ценовых модификаций.

Стратегическое формирование сбыта продукции направлено на определение каналов и условий сбыта в зависимости от степени интеграции, уровень сервисного сопровождения. Формулируются стратегические указания к системе продвижения товара на рынок (интенсивность рекламы, мероприятий по стимулированию продаж и т. д.).

Таким образом, задается такой комплекс маркетинга, который соответствует желаемой стратегической рыночной позиции организации на основе определения ее рыночных возможностей, существующих и потенциальных потребностей в ее продукции или услугах, оценки состояния конкуренции, сильных и слабых сторон по сравнению с другими фирмами.

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

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

Современный подход к разработке производственной стратегии основывается на признании необходимости «ориентации на потребителя». Развитие 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 НИОКР – это долгосрочная программа конкретных действий по созданию нового продукта и технологии производства, разработанная на основе результатов технологического прогноза о предполагаемых технологических трендах, новых открытиях, а также временных горизонтах инновационных «прорывов». Стратегия фокусирует внимание на распределении ресурсов организации для научных исследований, опытно-конструкторских разработок и технологической подготовки производства. При разработке данной стратегии выделяются два основных направления работ:

- а) выявление наиболее эффективного соотношения между проведением

собственных НИОКР, межфирменным сотрудничестве, закупкой патентов, лицензий, ноухау для проведения новой технической политики;

б) определение необходимого объема научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ; в) классификация НИОКР по степени воздействия на рынок (для существующего производства или выхода на новые рынки).

Специфика стратегии НИОКР предполагает особые требования к системе управления инновационными процессами, в числе которых можно назвать эффективные использования квалификационного потенциала, возможность быстрой перестройки, наличие жесткого контроля за сроками и эффективностью проведения работ.

Стратегия управления персоналом исходит из того, что каждый работник организации является не только специалистом, но и индивидуумом, обладающим набором определенных характеристик и меняющим свое поведение под воздействием определенных факторов членом группы, выполняющим ту или иную роль в групповом поведении. Поэтому необходимо сформировать такие управленческие воздействия, чтобы настроить персонал организации на реализацию общей стратегии с учетом происходящих и предстоящих изменений в ее внешней и внутренней среде, позволяющее организации выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе. Основными составляющими стратегии управления персоналом являются мероприятия по планированию и формированию требуемого кадрового состава фирмы, организации и охране труда, формированию соответствующей системы оплаты и стимулирования труда, системы коммуникаций.

Стратегия внешнеэкономической деятельности – это правила и приемы поведения организации на внешнем рынке в роли экспортера и импортера товаров. Она определяет принципы осуществления экспортно-импортных операций в соответствии действующим законодательством. Стратегия экспорта учитывает экспортный потенциал организации, выбирает рынки и определяет стратегические цели, вырабатывает тактику, распределяет ресурсы по формам экспортной деятельности. Основу стратегии импорта составляет выбор цен и качества поставляемых товаров, установление сроков и качества поставки, определение технологического уровня экспортируемых товаров и т. д. Стратегия внешнеэкономической деятельности может включать: перемещение внешнеэкономической деятельности из затухающих и менее эффективных отраслей мировой экономики в развивающиеся и эффективные отрасли мировой экономики, а это подразумевает перемещение капитала в различных его формах, осуществление прямых капиталовложений в зарубежные страны, участие в международных концернах, создание или приобретение предприятий.

3.6. Стратегии стадии жизненного цикла отрасли

В модели жизненного цикла все отрасли можно разделить на три группы: развивающиеся, зрелые и переживающие спад. Организации в этих группах имеют похожие стратегии, несмотря на то, что могут производить совершенно разные товары.

Стратегии на стадии зарождения отрасли. На стадии зарождения отрасли еще не сформировались закономерности, по которым она будет функционировать. Параметры рынка (емкость, структура сегментов, темп роста и др.) могут быть оценены только экспертными методами. Существует неопределенность относительно эффективности отдельных технологий, предпочтений потребителей, возможны сложности в обеспечении поставок. Входные барьеры в отрасль на этой стадии относительно низкие, поэтому войти в отраслевой рынок могут как крупные, так и мелкие организации. Изменения в отрасли (инновации) осуществляются динамично, отмечается короткий жизненный цикл товаров (так как после начала реализации на рынке они часто дорабатываются, совершенствуются). Среди наиболее эффективных стратегий на стадии зарождения стратегий можно отметить следующие:

- стратегия «снятия сливок» за счет установления на новинку в начале высоких цен, а потом их снижение по мере насыщения рынка, что позволяет быстро окупить затраты на НИОКР и развитие рынка;

- стратегия инноваций или разработки и предложения на рынок новых видов товаров или услуг;

- наступательная стратегия путем захвата наиболее емкой потребительской ниши и использование эффекта масштабов;

- оборонительная стратегия, нацеленная на защиту своей доли рынка и защиты от конкурентов-имитаторов с помощью монопольного положения, патентов, ноу-хау и т. д.;

- стратегия низких цен, направленная на завоевание рынка и отрыв от конкурентов;

- стратегия формирования бренда, что способствует обеспечению престижа, уверенности в соответствующем уровне качества товара;

- стратегия расширения глобального спроса (для лидеров отраслевого рынка), которая направлена на поиск новых потребителей товара, расширение сферы применения или частоты использования товара. Эта стратегия перспективна при наличии большого потенциала роста отрасли;

- стратегия неотступного следования за лидером (для фирм-имитаторов) и осознанного раздела рынка;

- стратегия прямой атаки на лидера (чаще всего это стратегия небольших венчурных фирм).

Стратегии на стадии зрелости. На этой стадии в отрасли усиливается конкуренция за долю рынка и значительно усложняется процесс привлечения новых покупателей. Зрелость отрасли характеризуют следующие признаки: повышение значения уровня издержек и сервиса покупателей; прохождение

высшей точки роста численности персонала и производственных мощностей; частое изменение методов исследований, производства, маркетинга, распределения и сбыта; трудности в нахождении новых товаров и сфер применения товаров; усиление международной конкуренции; падение отраслевой прибыли и т. д.

На стадии зрелости отрасли рекомендованы следующие стратегии:

- низких издержек за счет экономии на масштабе производства, использования дешевого сырья, рабочей силы, высокой эффективности производства и усиления финансового контроля;
- обеспечения прочных долгосрочных отношений с поставщиками и потребителями, базирующиеся на взаимном доверии и обоюдной выгоде;
- развития сбытовой сети (например, диверсификация деятельности);
- поиска новых сегментов рынка, освоения новых географических регионов;
- оживления развития зрелой отрасли с помощью новых форм и каналов сбыта, новой оригинальной рекламы, новой ценовой политики, использование помощи правительства, внедрения новых технологий или других новшеств и т. д.;
- расширения рынка для получения более высокой прибыли;
- совершенствования деятельности, значительные изменения в управлении, улучшение качества выпускаемой продукции.

Стратегии на этапе спада отрасли. На этапе спада ужесточается конкуренция, усложняются ее формы, а в конкурентной борьбе возрастает роль цены и качества. Возрастает сложность управления приростом производственных мощностей, усложняется процесс создания товарных инноваций. Снижается среднеотраслевая прибыльность и в отрасли увеличивается количество покупок компаний, слияний, вхождений и выходов из отрасли.

На данной стадии показаны следующие стратегии:

- «сбора урожая», управляемого сокращения инвестиций с целью максимизации потоков доходов или выхода из данной отрасли путем распродажи активов;
- поиска рыночных ниш или сегментов сохранившегося устойчивого спроса, выхода на международные рынки;
- дезинформации конкурентов, содействие их массовому выходу из отрасли, чтобы остаться одной из немногих отраслевых организаций и занять лидирующие позиции;
- сужения номенклатуры производимой продукции, чтобы максимально использовать эффект масштабов;
- внедрения технологических и организационных инноваций, чтобы поднять эффективность производства;

В табл. 3.1. приводится обобщение соотношения между стадией жизненного цикла, конкурентной позицией и инвестиционной стратегией для одиночного бизнеса.

Таблица 3.1

Выбор инвестиционной стратегии в одиночном бизнесе

Стадии «жизненного цикла»	Характеристика конкурентной позиции	
	Сильная конкурентная позиция	Слабая конкурентная позиция
Зарождение	Создание рынка	Создание рынка
Рост	Рост	Концентрация рынка
Замедление роста	Рост рынка	Концентрация рынка или «сбор урожая»/ ликвидация
Зрелость	Поддержка или сбор прибыли	«Сбор урожая» или ликвидация/ раздевание
<i>Спад</i>	Концентрация рынка, «сбор урожая», понижение активности	Полный поворот, ликвидация, раздевание

На стадии зарождения требуются большие инвестиции, поскольку фирма создает свои конкурентные преимущества. Она вкладывают средства в НИОКР, сбыт, сервис.

Если фирма вложила средства в создании конкурентных преимуществ, она займет сильную конкурентную позицию. Организации со слабой конкурентной позицией на всех стадиях жизненного цикла могут выбрать уход для прекращения своих потерь.

В стадии роста естественна стратегия роста с расширением рынка. Организации требуются значительные вложения для поддержания своего успеха. Одновременно фирмы стараются консолидировать существующие маркетинговые ниши и войти в новые. Возникает необходимость вкладывать ресурсы в маркетинг, кроме того, фирмы должны окончательно выбрать свою базовую стратегию (например, слабые организации – фокусирование).

Фирмам с сильной конкурентной позицией при замедлении роста конкуренция растет и нужны ресурсы на расширение рынка за счет доли слабых компаний. Характер инвестиций зависит от стратегии фирм. Например, для ценового лидера при угрозе ценовой войны важны вложения в управление стоимостью, а при дифференциации необходимо усилить продуктовый диапазон и сети распределения.

На стадии зрелости в условиях усиливающейся конкуренции фирмы стремятся защитить свои позиции. Поэтому инвестиции вкладываются в поддержку стратегии. На этой стадии происходит возврат прошлых инвестиции. Пока новые прибыли реинвестировались в дело, дивиденды были малы, а теперь компании могут избрать стратегию максимальных прибылей акционеров.

3.7. Практические задания по теме и вопросы для повторения

3.7.1. Типы стратегий организации

Цель. Усвоить основные подходы к классификации стратегий.

Задание 1. Ответьте на следующие вопросы и приведите примеры, иллюстрирующие ответ.

- 1) Назовите классификационные признаки стратегий. Какие сложности можно отметить при проведении классификации стратегий?
- 2) Какие стратегии относятся к базовым и какие к конкурентным?
- 3) Что означает «наступательная» и «оборонительная» стратегия?
- 4) Какие виды функциональных стратегий целесообразно разрабатывать для предприятия?
- 5) Какие корпоративные стратегии характерны для крупных компаний и какие для малого бизнеса?
- 6) Сколько и каких стратегий одновременно можно использовать в организации?

Задание 2. Дайте характеристики следующим стратегиям:

Стратегии роста и стратегии сокращения

Стратегия горизонтальной и вертикальной интеграции

Стратегия диверсификации

Стратегия достижения конкурентных преимуществ

Стратегия лидерства по затратам

Стратегия дифференциации (преимущества по качеству)

Стратегия концентрации (фокусирования)

Стратегии инноваций и синергизма

Стратегия оперативного реагирования

Стратегии поведения в конкурентной среде

Отраслевые стратегии жизненного цикла

Функциональные стратегии

3.7.2. Стратегии достижения конкурентных преимуществ

Цель. Выработка навыков разработки стратегий конкурентных преимуществ (минимизации издержек, дифференциации, фокусирования, инноваций, оперативного реагирования, синергизма).

Задание. Проанализируйте и сравните предложенные в табл. 3.2 характеристики стратегий достижения конкурентных преимуществ.

Характеристики стратегий достижения конкурентных преимуществ

Стратегии	Параметры			
	Основной источник конкурентных преимуществ	Величина сегмента	Ширина продуктовой линии	Наиболее уязвимые места
1. Минимизация издержек	Низкая стоимость продукции	Обширный сегмент	Узкая	Радикальное изменение технологии, высокая чувствительность к степени загрузки мощностей
2. Дифференциации	Действительные или декларируемые отличия от продукции, сервиса, персонала, имиджа конкурентов	Обширный сегмент	Широкая	Появление товаров имитаторов, высокие затраты на рекламу
3. Фокусирования	Наличие у продукции уникальных свойств с точки зрения относительно узкого сегмента потребителей	Узкий сегмент с особыми потребностями	Любая	Исчезновение сегментов, вхождение в отрасль сильных конкурентов
4. Инноваций	Создание новой продукции или технологии, имеющих значительно более высокую конкурентоспособность	Любая	Любая	Большой финансовый риск
5. Оперативного реагирования	Получение временного статуса монопольного производителя	Любая	Любая	Исчезновение предпосылок для данной стратегии
6. Синергизма	Синергетический эффект	В зависимости от вида дифференциации	В зависимости от вида дифференциации	Получение реального синергетического эффекта зависит от успешного совмещения многих элементов

Приведите примеры предприятий, на которых применялись названные стратегии.

Какую стратегию вы можете порекомендовать для предприятия базе практики.

3.7.3. Продуктово-маркетинговая стратегия

Цель. Выработка навыков разработки функциональной продуктово-маркетинговой стратегии.

Задание 1. Продуктово-маркетинговая стратегия – это ключевая подсистема общей стратегии организации, которая нацелена на анализ, разработку и принятие комплекса стратегических решений в области номенклатуры, ассортимента, качества и объема производства продуктов, а также реализации их на соответствующих рынках.

На примере конкретной организации (базы практики) раскройте содержание основных позиций торгово-маркетинговой стратегии и ее место в общей стратегии развития предприятия. Ответьте на следующие ключевые вопросы:

1. Какие продукты необходимо производить?
2. Кому продавать продукт?
3. Где должны продавать продукты?
4. Каким должен быть уровень цен?
5. Как должны устанавливаться цены?
6. Какова должна быть стратегия продвижения на рынке?
7. Каким критериям должны соответствовать цели продуктово-маркетинговой стратегии?

Задание 2. Разработайте эскиз продуктово-маркетинговой стратегии и программы ее реализации для коммерческой организации, осуществляющей производство продуктов питания.

Какую глобальную тенденцию в современных маркетинговых стратегиях, связанных с производством продуктов, вы можете назвать? Каковы причины данной тенденции? Приведите соответствующие примеры из практики бизнеса.

Методические рекомендации.

Разработка продуктово-маркетинговой стратегии и формирование программы ее реализации включает следующие действия.

1. Проводится анализ общего состояния текущего этапа функционирования конкретного рынка, на котором реализуются продукты организации.
2. По каждому продукту устанавливают лидеров рынка на тактический и стратегический период.
3. Проводится сравнительный анализ лидеров рынка по реальной и потенциальной номенклатуре организации с обязательной оценкой их конкурентоспособности относительно лидеров рынка.
4. Определяются конкретные ниши рынка, в которых организация считает себя конкурентоспособной по своим реальным и потенциальным продуктам на тактическую и стратегическую перспективу.
5. Устанавливается система приоритетов по реальным и потенциальным продуктам организации на тактическую и стратегическую перспективу.

6. Определяется система конкретных реальных и потенциальных конкурентных преимуществ, которые необходимо сохранить, развить или создать в обеспечении конкурентоспособности нового продуктового профиля организации на тактическую и стратегическую перспективу.

7. Устанавливаются основные и главные конкуренты (продукты, организации) по новому продуктовому профилю.

8. Разрабатывается единая продуктовая программа организации на тактическую и стратегическую перспективу как программа практических действий, концентрирующих ресурсы и усилия организации на реализации ее нового продуктового профиля.

3.7.4. Стратегия управления персоналом

Цель. Выработка навыков разработки стратегии управления персоналом.

Задание 1. Воспользовавшись предлагаемым в табл. 3.3. форматом, разработайте эскизные стратегии управления персоналом и мероприятия программы действий для одной из организаций, осуществляющей:

- производство товаров;
- производство услуг;
- розничную (оптовую) торговлю.

Таблица 3.3

Содержание и программа действий стратегии управления персоналом

<i>Вид решения</i>	<i>Цели</i>		<i>Мероприятия программы действий</i>
	<i>стратегические</i>	<i>тактические</i>	
1. Отбор, продвижение и расстановка кадров			
2. Оценкой положения человека в организации			
3. Система вознаграждения			
4. Развитие управления			

Функциональная стратегия управления персоналом – это подсистема стратегии организации, представленная в виде долгосрочной программы конкретных действий по использованию и развитию потенциала персонала организации в целях обеспечения ее стратегического конкурентного преимущества.

Стратегия управления персоналом сводится к системе стратегических решений, связанных с:

- 1) отбором, продвижением и расстановкой кадров;

- 2) оценкой положения человека в организации;
- 3) системой вознаграждения, обеспечивающей адекватную компенсацию, четко обозначенные выгоды и мотивацию поведения;
- 4) развитием управления, создающего механизмы повышения квалификации и продвижения по служебной лестнице.

3.7.5. Производственная стратегия

Цель. Выработка навыков разработки производственной стратегии.

Задание 1. Производственная стратегия – это функциональная подсистема корпоративной стратегии, представленная в виде долгосрочной программы конкретных действий по созданию и реализации продукта организации. Производственная стратегия предусматривает использование и развитие производственных мощностей организации в целях достижения стратегического конкурентного преимущества.

На примере коммерческой организации (базы практики) охарактеризуйте место производственной стратегии в ее общей стратегии. Раскройте содержание основных позиций производственной стратегии:

- 1) производственные мощности;
- 2) вертикальная интеграция;
- 3) технологические процессы;
- 4) масштаб производства традиционных продуктов;
- 5) масштаб производства новых продуктов;
- 6) использование производственного персонала;
- 7) управление качеством производства;
- 8) производственная инфраструктура;
- 9) взаимодействие с поставщиками и другими партнерами по кооперации;
- 10) управление производством.

Каким критериям должны соответствовать цели производственной стратегии?

Задание 2. Разработайте эскиз производственной стратегии некоторой коммерческой организацией, осуществляющей производство продуктов питания.

Какую глобальную тенденцию в современных производственных стратегиях, связанных с производством продуктов, вы можете назвать? Каковы причины данной тенденции? Приведите соответствующие примеры из практики бизнеса.

3.7.6. Финансовая стратегия

Цель. Выработка навыков разработки финансовой стратегии компании, соответствующую целям функционирования компании на рынке и стадии ее жизненного цикла.

Задание 1. Финансовая стратегия – это функциональная подсистема корпоративной стратегии, представленная в виде долгосрочной программы конкретных действий по использованию собственных и привлеченных внешних финансовых ресурсов в организации для достижения стратегического конкурентного преимущества.

В финансовую обычно стратегию включаются разделы, касающиеся:

- 1) решений по оптимизации корпоративных финансов;
- 2) финансово-инвестиционной стратегии;
- 3) лизинга;
- 4) решений по операциям с собственными ценными бумагами;
- 5) решений по финансовым рынкам;
- 6) решений по стратегическим альянсам;
- 7) решений по венчурному капиталу;
- 8) решений о поглощениях и слияниях.

На примере конкретной организации (базы практики) раскройте содержание каждого из данных возможных разделов финансовой стратегии, приведите примеры, иллюстрирующие их.

Что представляет собой «стратегический баланс»? Какими способами он строится?

Задание 2. Предположим, что Вы располагаете суммой в 1000 тыс. руб. и у вас имеется три альтернативных стратегии инвестиций.

1) Акционерное общество «Аромат» выпустило облигации стоимостью 25 тыс. руб. каждая с доходом 10% годовых.

2) На фондовом рынке продаются акций известной компании по 20 тыс. руб. каждая, что на 2 тыс. рублей больше чем год назад. На дивиденды по итогам года было выплачено 800 руб. на акцию.

3) Банк предлагает по вкладам сроком на один год 8%.

Выберите и обоснуйте стратегию: куда эффективнее вложить деньги на один год – в банк, в облигации или акции предприятия? Какое из возможных решений имеет наибольший риск?

3.7.7. Стратегия внешнеэкономической деятельности

Цель. Выработка навыков разработки стратегии ВЭД в условиях изменения макросреды.

Задание 1. Как изменится прибыль предприятия, импортирующего товары, если:

- а) произойдет девальвация рубля;
- б) произойдет рост курса рубля;
- в) уменьшатся импортные пошлины;
- г) будут сняты технические барьеры для импорта продукции из стран – членов ВТО.

Задание 2. Приведите примеры, когда компании выгодно не экспортировать в другую страну свою продукцию, а создавать в этой стране собственное производственное предприятие. Как на выбор решения влияют

наличие сырья, трудовых ресурсов, рынок сбыта, государственная экономическая политика?

Задание 3. Metallургический комбинат, освоивший производство металлизированных окатышей, принял стратегическое решение о значительном увеличении их производства с целью расширения внешних рынков сбыта. Были разработаны и начали реализовываться планы по увеличению выпуска этого вида продукции, заключены договоры на поставку необходимого сырья, а самое главное, заключены контракты на длительную поставку металлизированных окатышей зарубежным предприятиям.

Примерно в это же время руководству комбината поступило предложение со стороны предпринимателей одной из восточных стран о продаже им ноу-хау производства металлизированных окатышей за 3 млн. долларов. Руководство комбината, испытывавшее временные финансовые трудности, приняло предложение и заключило контракт на продажу ноу-хау.

Оцените действия руководства металлургического комбината, принявшего решение о продаже ноу-хау производства металлизированных окатышей зарубежным предпринимателям.

Как, с вашей точки зрения, следовало бы поступить руководству металлургического комбината?

Основные выводы

В стратегическом менеджменте используются следующие группировки стратегий: базовые стратегии, стратегии конкурентных преимуществ и поведения в конкурентной борьбе, уровень принятия решений; стратегии стадии жизненного цикла отрасли; стратегии продукта и сферы его распространения, относительная сила отраслевой позиции фирмы.

К базовым стратегиям относятся стратегии, которые описывают наиболее общие варианты развития фирмы: стратегия роста, стратегия сокращения, комбинированная стратегия.

Стратегии конкурентных преимуществ реализуются на уровне стратегических единиц бизнеса. К ним относят стратегии минимизации издержек, дифференциации, фокусирования, инноваций, синергизма, оперативного реагирования, поведения в конкурентной среде. Предприятия, производящие совершенно разные товары имеют похожие стратегии на определенных стадиях жизненного цикла отрасли.

Предназначение функциональных стратегий – поддержка общей стратегии бизнеса и достижение функциональных целей. Функциональные стратегии представляют план действий фирмы в частных направлениях (производственные стратегии, стратегии НИОКР, стратегии маркетинга, финансовые стратегии, стратегии человеческих ресурсов, информационные стратегии т. д.).

Внешняя и внутренняя среда организации

4.1. Внешняя и внутренняя среда и стратегические проблемы организации

Среду фирмы разделяют на две составляющие: внутреннюю и внешнюю. Внешняя среда фирмы – это экономическая, социальная и правовая среда, в которой предприятие работает, являясь частью национального хозяйства, это всех совокупность внешних субъектов и сил (факторов), активно влияющих на положение и перспективы организации.

Внутренняя среда – это собственная экономика предприятия, охватывающая все составляющие его деятельности: производственные процессы, реализацию продукции, финансовое, материальное и кадровое обеспечение, систему управления.

Внешняя среда включает в себя макросреду, состоящую из факторов косвенного действия и микросреду – конкретных субъектов, потребителей, посредников, конкурентов. Во внешней среде все время что-то исчезает и что-то появляется. Часть этих процессов открывает для организации новые возможности, а другая часть создает дополнительные трудности и ограничения. Организация, чтобы успешно выживать в долгосрочной перспективе, должна уметь предвидеть трудности и возможности, противостоять надвигающимся угрозам, и правильно воспользоваться открывающимися возможностями.

Стратегическое управление интересуется, прежде всего, то, как должна вести себя организация в долгосрочной перспективе, чтобы в условиях конкурентного взаимодействия с другими организациями добиваться поддержания баланса в обмене с внешней средой, а, следовательно, обеспечивать устойчивое существование организации.

Несоответствие между факторами внутренней и внешней среды является главной причиной стратегических проблем. Стратегическая проблема – это, прежде всего несоответствие текущего состояния управляемого объекта поставленным стратегическим целям. Главными стратегическими проблемами являются проблемы избрания сферы деятельности предприятия и поиска новых направлений ее развития. К стратегическим проблемам относятся: отсутствие роста, снижение рентабельности, уменьшение доли рынка, отсутствие равновесия между хозяйственными подразделениями в диверсифицированной компании, недостаточность инноваций и другие. Основные стратегические проблемы находятся вовне организации и заключается в резком падении спроса на товары предприятия, что указывает на необходимость изменения рыночной позиции. Типичная ошибка менеджеров состоит в том, что они ведут поиск решения внутри

предприятия – сокращение издержек, консолидация, назначение нового менеджера по рекламе или, самое популярное решение, реорганизация всей деятельности предприятия. Так как обнаружить наличие стратегических проблем весьма сложно, необходимо уделять им особое внимание. Стратегические проблемы далеко не всегда привлекают внимание высших руководителей, и они могут остаться незамеченными на фоне оперативных вопросов до момента, когда их интенсивность поднялась до критической точки. Стратегические проблемы отличаются от слабых сторон предприятия. Слабые стороны определяются путем сравнения предприятия с конкурентами по основным сферам деятельности и продуктам; стратегические же проблемы возникают, когда наблюдается несоответствие стратегических целей текущему состоянию.

4.2. Пропорции и структура промышленности, тенденции изменения

Пропорции и структура промышленности. Изменения в экономике означает изменение пропорций: общеэкономических, межотраслевых, внутриотраслевых, внутрипроизводственных. Эти изменения составляют движущие силы в отрасли и являются важным фактором внешней среды организации.

К общеэкономическим пропорциям относятся пропорции между производством и потреблением, потреблением и накоплением. Межотраслевые пропорции включают в себя соотношения между сферами материального производства, производственной инфраструктурой и социальной инфраструктурой, между индустриальным и сельскохозяйственным производством, промышленностью и строительством и т.д. Внутриотраслевые пропорции – это пропорции внутри промышленности между добывающими и обрабатывающими отраслями; внутри сельского хозяйства между растениеводством и животноводством; внутри строительства между производственным и непроизводственным строительством. К внутриотраслевым пропорциям можно отнести также пропорции между отдельными группами производств внутри крупных народнохозяйственных комплексов, например, пропорции между металлургией и машиностроением.

Совокупность пропорций образует структуру экономики. Наибольшее значение имеют воспроизводственная, социальная, отраслевая и территориальная структуры экономики. Воспроизводственная структура характеризует деление ее на производственную и непроизводственную сферы, а также отражает соотношение между производством средств производства и производством предметов потребления. Социальная структура характеризует деление экономики на государственный и частный сектор. Отраслевая структура отображает деление экономики на крупные межотраслевые комплексы и отрасли внутри них. Территориальная структура характеризует ее деление на экономические кластеры, зоны,

районы, территориальные комплексы и узлы, а также административно-территориальные единицы: республики, края, области, районы.

Структура экономики периодически меняется под действием научно-технического прогресса и изменений в потребностях общества. От одних относительно устойчивых систем пропорций она переходит к другим. Развитие структуры экономики происходит циклически. На цикличность изменения структуры экономики указывали российские экономисты Н. Кондратьев, П. Милуков, М. Туган-Барановский. При каждом цикле высвобождающиеся ресурсы из затухающего производства частично или полностью используются для расширения новых, прогрессивных производств.

Экономические кластеры. Кластер в переводе с английского cluster – это: гроздь, кисть; группа, скопление (однородных предметов). Кластеризация, кластерный анализ означают различные процедуры поиска и оценивания кластеров. Для определения характеристики кластера, как скопления и рассеяния точек в пространстве данных, используется понятие «плотность» и «дисперсия».

В экономике и управлении кластерный подход стал применяться при решении широкого круга задач, в частности: при анализе конкурентоспособности государства, региона, отрасли; как основа общегосударственной промышленной политики; при разработке программ регионального развития; как основа стимулирования инновационной деятельности; как основа взаимодействия большого и малого бизнеса. Пионером применения кластеризации в экономике считают нобелевского лауреата, профессора Гарвардской бизнес-школы М. Портера. Кластер в экономической литературе определяется как индустриальный комплекс, сформированный на базе территориальной концентрации сетей специализированных поставщиков, основных производителей и потребителей, связанных технологической цепочкой, и выступающих альтернативой секторальному подходу. Методы кластеризации необходимы для обнаружения структуры в данных, которые нелегко найти при визуальном обследовании или с помощью экспертов. В этом состоит основное отличие кластерного метода от других методов, являющихся процедурами идентификации объекта и заранее установленной структуры.

Основными характеристиками кластеров являются: географическая концентрация и/или функциональная взаимосвязанность участников; специализация фирм – субъектов кластера; множество участвующих экономических агентов; активные каналы диалога и взаимодействия; социальная устроенность и инновационность. Ключевым фактором синергии кластера и его конкурентоспособности является динамика изменений, а не размеры и индивидуальные характеристики компаний.

В условиях все более усложняющейся конкурентной борьбы участники кластера объединяют свои ресурсы и ресурсы финансовых институтов для создания новой продукции, достижения большей экономической эффективности и получения доступа к новым технологиям и новым рынкам.

Расширяются новые отрасли, происходит распространение технологических преобразований на традиционные отрасли. К концу цикла прежние технологии полностью заменяются новыми, и процесс преобразования структуры на основе данного кластера завершается.

4.3. Информационное обеспечение анализа среды организации

Для принятия стратегических решений необходимо анализировать различную информацию об организационной среде фирмы за несколько лет и отследить различные тенденции ее развития. По источникам происхождения, информация подразделяется на внешнюю и внутреннюю.

В состав *внешней информации* входят:

политическая информация, характеризующая экономическую политику государства, в частности в области поощрения или запрещения отдельных видов хозяйственной и коммерческой деятельности, а также налогообложения;

экономическая информация о состоянии спроса и предложения по видам товаров на рынках, о процентных ставках за кредит, о биржевых котировках ценных бумаг, о колебаниях курсов валют, о рейтингах коммерческих банков и компаний, с которыми фирма имеет отношения, о состоянии и перспективах развития отдельных отраслей и др.;

информация о деятельности, финансовой устойчивости и перспективах развития конкретных хозяйствующих субъектов, являющихся покупателями, поставщиками, инвесторами, заемщиками, эмитентами ценных бумаг, кредиторами либо конкурентами;

научно-техническая информация о новых технологиях, оборудовании, конструкционных материалах, о новых тенденциях совершенствования готовых продуктов в различных отраслях и сферах бизнеса;

данные о кадровом потенциале соответствующего сегмента бизнеса, включая характеристики выпускников учебных заведений разного уровня, обзоры рекрутских агентов и данные биржи труда.

Нужную информацию о внешней среде можно найти в различных обзорах рынка и аналитических статьях, базах данных, оценках экспертов. Полезно обратиться к статистической информации, которая содержит сведения о среднем уровне продаж по конкретной продукции в отрасли или регионе, об эффективности деятельности фирм и о различных финансовых параметрах. С помощью статистической информации проводят сравнение показателей фирмы и ее конкурентов, работающих в том же рыночном сегменте. В результате аналитической обработки статистических данных фактически получают новую информацию, выделяют всевозможные корреляции, кластеры, группы покупателей и фирм.

В качестве внешних источников информации часто выступают консультанты и эксперты, которые специализируются на составлении общих

прогнозов и проведении исследований в данной отрасли. Полезно воспользоваться доступными аналитическими материалами, сделанными ранее для своей или другой фирмы.

Внутренние источники информации можно сгруппировать следующим образом:

учредительные документы и планово-нормативная документация;

первичные документы, фиксирующие состав основных и оборотных средств и их оценку; отражающие хозяйственные операции и вызываемые ими движения денежных средств, а также доходы и расходы хозяйствующего субъекта;

проектно-техническая документация (технические паспорта, технологические карты и др.) и юридические документы, фиксирующие отношения с инвесторами, поставщиками и покупателями, заемщиками, эмитентами и вкладчиками;

данные оперативного учета и аналитического бухгалтерского учета, бухгалтерская отчетность, включая все приложения и пояснительную записку, акты ревизий, аудиторских и налоговых проверок, заключения коммерческих банков, судебных органов;

материалы, характеризующие личный состав персонала, особенно руководящий состав анализируемого хозяйствующего субъекта;

бизнес-планы;

отчеты о корпоративной социальной ответственности и отчеты перед акционерами.

В стратегическом анализе важно взглянуть на внутреннюю информацию о фирме под иным углом зрения, увидеть отдельные проблематичные аспекты ее существования, которые прежде были скрыты и недоступны для исследования. В результате обработки данных, накапливается массив производной информации. Абсолютные и относительные показатели приобретают реальный оценочный смысл тогда, когда будут сопоставлены, соизмерены, соотнесены с данными среды функционирования фирмы.

Сравнительные характеристики выступают в качестве идентификации фирмы на рынке, что в дальнейшем определяет стратегическое видение и выработку модели ее рыночного поведения. В технических приемах сравнительного анализа часто главными представляются неодинаковость величин, разрыв, отклонение, разница. Необходимо отмечать любые необычные явления, например резкие взлеты либо, наоборот, падения значений интересующих показателей. Сравнить можно только сопоставимые признаки, но для этого соотносимые характеристики должны быть приведены к условиям однородности, к единой базе, к одному и тому же основанию. Таким путем можно обнаружить какие-то новые факторы, которые оказывают существенное воздействие на работу компании и в обозримом будущем могут повлиять на ее стратегию.

Международные стандарты учета, отчетности и оценки. Источниками информации для стратегического анализа являются публичные отчеты, выполненные в соответствии с национальным законодательством и

требованиями национальных и международных стандартов отчетности и раскрытия информации. Стандарты учета, оценки и отчетности устанавливают единую систему экономических показателей и методики их измерения.

Международные стандарты финансовой отчетности (МСФО; англ. IFRS – *International Financial Reporting Standards*) – набор документов (стандартов и интерпретаций), регламентирующих правила составления финансовой отчетности, необходимой внешним пользователям для принятия ими экономических решений в отношении предприятия. В настоящее время происходит сближение требований национальных и международных стандартов финансовой отчетности. Федеральным законом «О бухгалтерском учете» установлено, что открытые акционерные общества, банки и другие кредитные организации, страховые организации, биржи, инвестиционные и иные фонды, создающиеся за счет частных, общественных и государственных средств, обязаны публиковать годовую бухгалтерскую отчетность. Федеральный закон «О консолидированной финансовой отчетности» устанавливает требование публикации консолидированной отчетности по МСФО для кредитных и страховых организаций, для организаций, чьи ценные бумаги допущены к обращению на рынке ценных бумаг.

Для стратегического анализа публикуемые отчеты конкурентов могут представлять большой интерес. Внешние пользователи открытой финансовой отчетности имеют возможность принять стратегическое решение о целесообразности своих инвестиций в другие предприятия; избежать выдачи кредитов ненадежным партнерам; оценить целесообразность приобретения активов; оценить финансовое состояние потенциальных партнеров; оценить возможные риски предпринимательства и т. д.

Международные и российские стандарты оценки. Финансовый учет и отчетность не всегда отражают реальную стоимость бизнеса, поэтому существует необходимость в их дополнительной оценке. Международным комитетом по стандартам оценки и Европейской группой ассоциаций оценщиков приняты единые стандарты оценки МКСО 2005 «Белая книга» и ЕСО 2003 «Синяя книга». Российским Обществом оценщиков на базе этих международных стандартов принят Свод Стандартов Оценки Российского Общества Оценщиков (ССО РОО 2005). Оценка стоимости имущества по Международным стандартам оценки (МСО), основывается двух взаимодополняющих подходах:

а) *Справедливая или рыночная стоимость*, которая отражает коллективное восприятие и коллективные действия участников рынка, и является основой для оценки большинства ресурсов в экономике рыночного типа, а также она является «объективно установленной стоимостью в обмене на заданную дату»;

б) *Инвестиционная стоимость или «ценность»* имущества для конкретного инвестора или группы инвесторов, при установленных целях инвестирования, которая отражает стоимость в использовании, основанной на субъективной, имеющей нерыночное происхождение оценке экономической полезности актива для предприятия.

Периодически проводимая оценка стоимости позволяет повысить эффективность управления, сократить текущие издержки и принимать правильные стратегические решения.

Отчеты о корпоративной социальной ответственности. Важным источником информации в стратегическом управлении может стать публичные отчеты компаний о корпоративной социальной ответственности (КСО) и устойчивого развития, основанных на трех приоритетных целях развития компании: экономика, экология производства и социальная политика. Работа и публичная отчетность по КСО и устойчивому развитию дает компаниям эффективный результат в форме: роста имиджа и деловой репутации; роста капитализации; укрепления сплоченности трудового коллектива; развития прозрачности компании для общественности; повышения инвестиционной привлекательности; социального вклада в устойчивое национальное развитие.

По решению Правительства Российской Федерации в стране ежегодно проводится Всероссийский конкурс «Российская организация высокой социальной эффективности», на котором присуждается премия за лучший социальный отчет, а победитель является участником аналогичной европейской премии. Торгово-промышленной палатой Российской Федерации году на основе базовых принципов международных стандартов корпоративной социальной отчетности был принят стандарт «Социальная отчетность предприятий и организаций, зарегистрированных в Российской Федерации. Основные положения».

Практика показала важность вопроса о своевременном раскрытии информации по всем существенным вопросам, относящимся к корпоративному управлению предприятиями. Доступ пользователей к соответствующей информации возможен через веб-сайты соответствующего государственного органа, фондовой биржи, на которой котируются акции предприятия или самого предприятия.

4.4. Практические задания по теме и вопросы для повторения

4.4.1. Структура и показатели организационной среды

Цель. Приобрести навыки оценки источников информации для стратегического анализа организационной среды.

Задание 1. Дайте определения следующих понятий:

- Внешняя и внутренняя среда организации
- Микроокружение и макроокружение
- Возможности, угрозы и стратегические проблемы
- Экономические кластеры

Задание 2. Ответьте на следующие вопросы и приведите примеры, иллюстрирующие ответ.

1) На какие части можно разделить среду обитания фирмы, дайте их характеристики?

2) Какие факторы внешней среды фирмы относят микроокружению и макроокружению? Проиллюстрируйте ответ примерами по вашей организации.

3) Какая информация о внешней среде необходима для анализа ситуации фирмы? Дайте характеристику основным видам политической, экономической, социальной информации, приведите примеры ее использования при принятии стратегического решения.

4) Как могут использоваться в стратегическом анализе среды международные стандарты учета, отчетности и оценки (МСФО и МСО) и отчеты о корпоративной социальной ответственности (КСО)?

5) Назовите основные источники информации о внутренней среде фирмы.

6) Какие подразделения фирмы отвечают за сбор и обработку финансовой и маркетинговой информации, технической, нормативной, правовой обеспечение актуальности и использование в процессе оперативного и стратегического управления.

4.4.2. Информационное обеспечение стратегического анализа внешней среды

Цель. Приобрести навыки обработки официальной правовой, статистической и прогнозной информации для стратегического анализа.

Задание 1. На примере одной из отраслей (промышленность, сельское хозяйство или торговля) обоснуйте действие перечисленных в табл. 4.3. политико-правовых факторов.

Воспользуйтесь информационно-правовой базой «Гарант» (<http://www.garant.ru/>), «Консультант плюс» (<http://www.consultant.ru/>), сайтами органов государственной власти и управления и проиллюстрируйте перечисленные факторы примерами принимаемых федеральных законов, постановлений Правительства РФ, нормативных правовых актов субъекта федерации.

Таблица 4.3

Политико-правовые факторы

<i>Политико-правовые факторы</i>	<i>Нормативные правовые акты (Законы и постановления правительства РФ, правовые акты Белгородской области)</i>
<i>1</i>	<i>2</i>
регулирование предпринимательской деятельности	
государственная политика в области НТП	
налоговая политика и законодательство в этой сфере	
антимонопольное законодательство	
законы по охране природной среды	
регулирование занятости населения	

1	2
внешнеэкономическое законодательство	
позиция государства по отношению к иностранному капиталу	
профсоюзы и другие группы давления (политического, экономического и т. п.)	

Задание 2. Зайдите на сайты Федеральной службы государственной статистики (www.gks.ru) и ее территориального органа в Белгородской области (<http://belg.gks.ru>). Выберите статистические данные за три года, характеризующие отраслевые факторы внешней среды вашего предприятия по следующим параметрам:

- по темпы роста выпуска продукции (объем реализации в руб., или в натуральном выражении);
- по состоянию и динамике изменения заработной платы;
- по финансовым показателям (прибыль и убытки, просроченная кредиторская и дебиторская задолженность);
- по темпам изменений инвестиций, закупочных цен на сырье, материалы, энергоресурсы и другим, интересным для вас показателям.

Задание 3. На сайтах Министерства экономического развития РФ (<http://www.economy.gov.ru/minec/main>) и Департамента экономического развития Белгородской области (<http://www.derbo.ru/docs>) выберите программы и прогнозы, касающиеся развития интересующей Вас отрасли.

Для уточнения отраслевых характеристик конкуренции и доминантных движущих сил выпишите дополнительные данные из Постановления правительства Белгородской области от 25 января 2010 г. № 27-пп «Об утверждении стратегии социально-экономического развития Белгородской области на период до 2025 года» (<http://www.belregion.ru>). Подготовьте таблицы, графики, диаграммы, иллюстрирующие внешнюю среду вашей отрасли. Оцените внешнюю среду и конкурентное положение своего предприятия.

4.4.3. Информационное обеспечение стратегического анализа внутренней среды

Цель: Приобретение навыков стратегического анализа нормативных и отчетных документов организации.

Задание 1. На примере организации базы – практики проанализируйте и охарактеризуйте информацию, имеющую стратегический характер, из следующих источников:

- учредительные документы (предназначение организации, состав учредителей, участие в финансово-промышленных группах и др.);
- первичные документы, фиксирующие состав основных и оборотных средств и их оценку;
- первичные документы, отражающие хозяйственные операции и вызываемые ими движения денежных средств, а также доходы и расходы хозяйствующего субъекта;

- проектно-техническая документация (технические паспорта, технологические карты и др.):
 - юридические документы, фиксирующие отношения с инвесторами, поставщиками и покупателями, заемщиками, эмитентами и вкладчиками;
 - данные оперативного учета и отчетности;
 - бухгалтерская отчетность, включая все приложения и пояснительную записку;
 - акты ревизий, аудиторских и налоговых проверок, заключения коммерческих банков;
 - планово-нормативная документация;
 - материалы, характеризующие состав персонала, особенно руководящий состав;
 - планы и отчеты предприятия, бизнес-планы;
 - документация системы менеджмента качества;
 - отчеты перед акционерами и отчеты о корпоративной социальной ответственности.

Задание 2. Опишите динамику изменений на предприятии за прошедшие три года и прогнозируемые данные предприятия и сравните их данными исследуемой отрасли.

Выберете несколько наиболее важных экономических показателей, характеризующих деятельность фирмы, и сопоставьте их с показателями деятельности компаний мирового уровня, данными о конкурентной среде на отраслевых рынках. Обратите внимание на статус документа, периодичность обновления данных и их актуальность. На основе ретроспективной информации дайте краткую характеристику реализуемой стратегии компании.

Основные выводы

Среду фирмы разделяют на две составляющие: внутреннюю и внешнюю. Внутренняя среда фирмы – это собственная экономика предприятия, охватывающая все составляющие его деятельности: производственные процессы, реализацию продукции, финансовое, материальное и кадровое обеспечение, систему управления. Внешняя среда фирмы – это экономическая, правовая и социальная среда, в которой предприятие работает, являясь частью национального хозяйства, это совокупность всех внешних субъектов и сил (факторов), активно влияющих на положение и перспективы организации.

Изменения в экономике означает изменение пропорций во внешней среде: общеэкономических, межотраслевых, внутриотраслевых, внутрипроизводственных. Эти изменения составляют движущие силы в

отрасли и являются важным фактором внешней среды организации. Для анализа внешней среды, выявления факторов конкурентоспособности государства, региона, отрасли, для разработки государственной промышленной политики и программ регионального инновационного развития находит широкое применение кластерный подход.

Для принятия адекватных стратегических решений необходима внутренняя информация о хозяйственной деятельности, которую следует приводить в соответствие международными стандартами учета и отчетности и международными стандартами оценки. Важнейшими источниками информации являются публичные отчеты, выполненные в соответствии с национальным законодательством и требованиями национальных и международных стандартов отчетности и раскрытия информации, стандарты оценки, публичные отчеты компаний о корпоративной социальной ответственности (КСО) и устойчивого развития.

Р а з д е л 2

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ СРЕДЫ И СТРАТЕГИЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Тема 5

Методы анализа в стратегическом управлении

5.1. Виды анализа в управлении организацией

Анализ (от *греч.* analysis) означает расчленение, разложение изучаемого объекта на части. Разложение целого на составные элементы в процессе анализа позволяет понять внутреннюю сущность явления, взаимозависимость действующих факторов, а в итоге перейти к синтезу (от *греч.* synthesis), т. е. к обобщению результатов и формулировке выводов и предложений. В экономической деятельности предметом анализа являются внутренняя и внешняя среда фирм, конкурентоспособность, результативность и эффективность ее стратегий, обеспеченность ресурсами, непрерывность существования, устойчивость и безопасность развития. Различают следующие виды анализа: оперативный, текущий и стратегический.

Оперативный анализ – это система повседневного мониторинга выполнения плановых заданий с целью незамедлительного вмешательства в необходимых случаях в процесс хозяйственной деятельности для обеспечения непрерывного и эффективного функционирования фирмы.

Текущий анализ касается результатов хозяйственной деятельности по важнейшим отчетным периодам и проводится в основном на базе отчетности и системного бухгалтерского учета. Этот вид анализа позволяет оценить работу фирмы и ее структурных подразделений за месяц, квартал, год и за более длительные периоды нарастающим итогом. Задача текущего анализа – оценить результаты деятельности структурных подразделений и выявить неиспользованные резервы.

Стратегический анализ – это процедура исследования и оценки сравнительного положения фирмы по отношению к другим хозяйствующим субъектам на рынке, а также поиска и отбора стратегических альтернатив. Задачами стратегического анализа является выявление устойчивых закономерностей и тенденций, прогнозирование показателей производственно-хозяйственной деятельности, создание информационной и теоретической базы для принятия управленческих решений относительно планов будущего развития. Прогнозные расчеты служат основой для выбора альтернатив развития, выработка управляющих воздействий и практических рекомендаций для осуществления наилучшего варианта развития. В результате стратегического анализа различного рода данных, отражающих отдельные

явления и факты, удастся составить общую характеристику исследуемого объекта, выявить присущие ему тенденции и закономерности развития и предоставить объективный информационный материал для принятия наиболее обоснованного решения.

Стратегический анализ может быть как частным, тематическим (какой-либо одной стороны деятельности или одного процесса), так и комплексным, охватывающим все важнейшие аспекты того или иного вида деятельности.

Преобладающее число показателей в стратегическом анализе ориентировано на сравнение их с параметрами макроокружения, показателями компаний мирового уровня, данными конкурентной среды, сведениями отраслевых рынков, разработанной стратегией компании, ценностными характеристиками по шкале предпочтений потребителей, ретроспективной информацией компании.

5.2. Стратегический анализ в системе управления

Стратегическое управление можно рассматривать как динамическую совокупность взаимосвязанных управленческих процессов, схематически представленных на рис. 5.1.

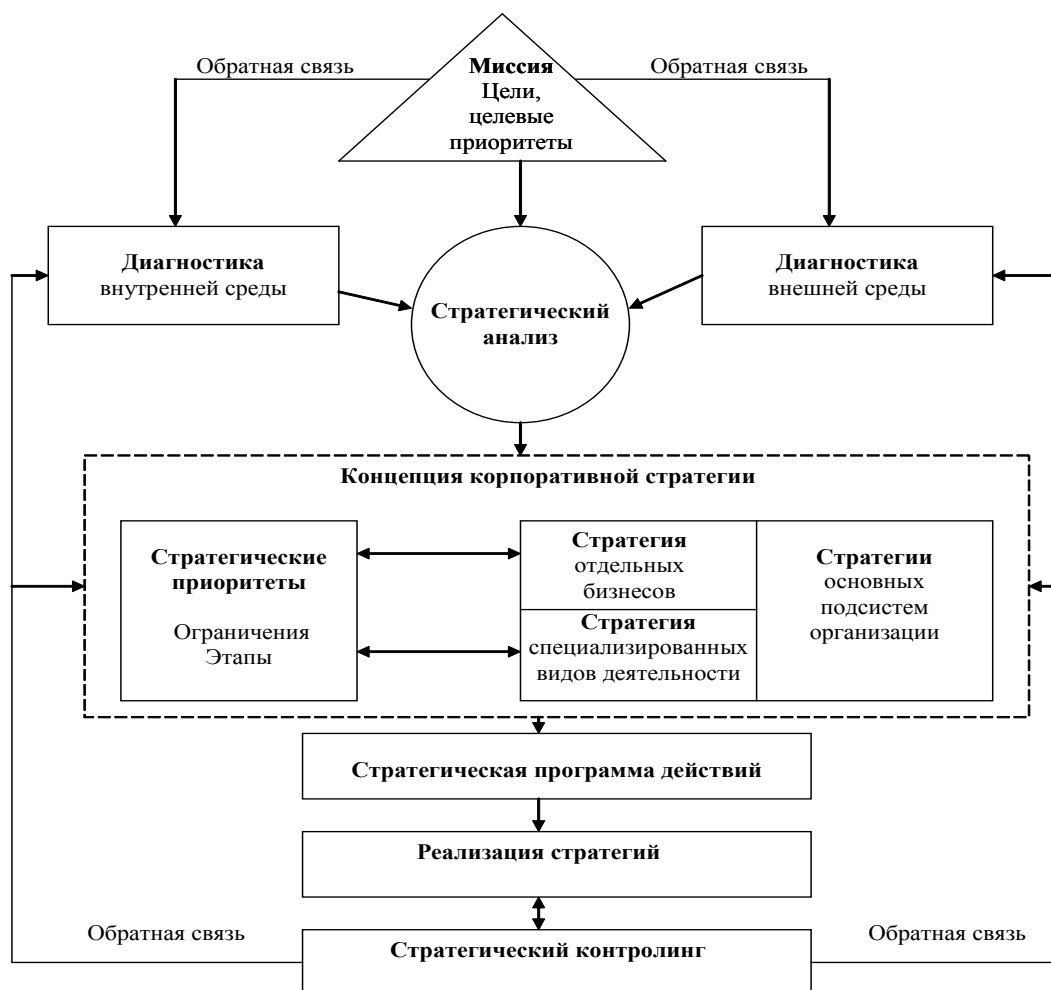


Рис. 5.1. Модель стратегического управления

Исходной точкой в данной модели является определение сферы деятельности и формулирование миссии.

Далее на основе анализа и диагностики внутренней и внешней среды фирмы осуществляется постановка стратегических целей по уровням управления в организации, и превращение целей в конкретные направления работы.

Следующий этап – разработка стратегий достижения намеченных целей. Этот этап включает анализ отраслевой конкуренции, анализ внутренней среды организации и формирование портфеля стратегий. На каждом стратегическом уровне разработка стратегии заканчивается созданием стратегической программы или плана действий.

Реализация стратегий. Этап реализации включает процессы адаптации организационной структуры и организационной культуры фирмы к требованиям стратегической программы или плана.

Контроль и оценка результатов. На этом этапе осуществляется обратная связь, происходит оценка достигнутых результатов, коррекция предшествующих этапов, анализируются новые направления, вносятся изменения в цели и стратегию. Стратегический контроль сфокусирован на выяснении вопросов: возможно ли в дальнейшем реализовывать принятую стратегию, и приведет ли ее реализация к достижению поставленных целей?

Все процессы стратегического управления логически вытекают или следуют один из другого. Между ними существует устойчивая обратная связь и, соответственно, обратное влияние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность.

Центральным звеном в этой модели является стратегический анализ и охватывает все функции и процессы стратегического управления.

5.3. Анализ организационной среды, целей и стратегии организации

Основная цель стратегического анализа организационной среды – это определение и оценка критически важных факторов внешней и внутренней среды, которые могут оказать влияние на способность организации достигать стратегических целей за счет выбранной стратегии.

Стратегический анализ организационной среды можно представить как процесс, состоящий из четырех взаимосвязанных этапов (рис. 5.2.).



Рис. 5.2. Процесс стратегического анализа организационной среды

Определение элементов организационной среды.

Среду любой организации можно определить как совокупность внутренней среды и внешнего окружения, представляющего собой среду прямого воздействия (микросреда) и среду косвенного воздействия (макросреда).

Внутренняя среда фирмы состоит из элементов, находящихся в пределах организации: различные функциональные сферы деятельности организации и внутренние ситуационные переменные: производство, финансы, маркетинг, персонал, технологии, организационная структура и культура. В результате анализа внутренней среды дается оценка потенциала и конкурентных преимуществ: насколько по количеству и качеству ресурсов, состоянию функций и проектов предприятие отвечает целевым требованиям. Анализ внутренней среды дает возможность уяснить цели организации, уточнить миссию, т.е. определить смысл и направления деятельности фирмы. По окончании анализа проясняется картина *сильных и слабых* сторон предприятия.

Внешняя среда ближнего окружения или *микросреда* анализируется по таким компонентам как: покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы, финансовые, торговые, маркетинговые посредники, государственные структуры. Это элементы внешней среды, с которыми непосредственно взаимодействует организация и может оказывать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия.

Макросреда, не имеет специфического характера применительно к отдельно взятой организации. Она состоит из элементов, которые не оказывают прямого воздействия на организацию, но оказывают влияние на общее состояние бизнеса. В макроокружении выделяют и анализируют четыре основные группы факторов: политические, экономические, социальные и технологические (ПЭСТ – факторы). Каждый из них взаимосвязан с другими факторами и воздействует на них, в том числе и на элементы микросреды.

Результатом анализа внешней среды являются выявленные новые возможности или угрозы в развитии фирмы.

Выделение «критических точек» организационной среды. С точки зрения рассматриваемой проблемы нецелесообразно анализировать все элементы организационной среды. Нужно выделить критические точки, наиболее важные ключевые факторы, имеющие стратегическое значение и влияющие на ее успех. У каждой фирмы и в ее подразделениях есть свой набор критических точек, состав и значение которых различается по отраслям, изменяются во времени, зависит от масштабности и профиля ее деятельности, выбранных целей и других отличительных особенностей. Например, производство выступает как основная движущая сила фирмы в условиях стабильной технологии, когда успех деятельности определяется ценой продукции, Функция маркетинга становится приоритетной, когда чувствительность к спросу и мотивация покупателей становится ключевым фактором успеха. Если несколько функций важны для успеха организации,

то важной проблемой становится согласование обычно конфликтующих интересов отдельных функций.

Создание информационной базы о «критических точках». Нужно составить перечень признаков, характеризующих значимые факторы среды фирмы, которые должны быть проанализированы и оценены. Создание базы данных о критических точках может осуществляться следующими способами:

сканирование среды, что предполагает поиск уже ранее сформированной информации;

мониторинг среды, т. е. отслеживание текущей, вновь появляющейся информации;

прогнозирование как создание информации о будущем состоянии среды.

Источники информации могут иметь разнообразный характер – официальные статистические данные, деловые отчеты, средства массовой информации, специальные периодические издания, Интернет, разнообразные научно-практические конференции, производственные совещания и т. п.

Оценка информации о значимых факторах организационной среды. Итоги оценки используются в качестве основы для анализа альтернативных вариантов развития организации и выбора стратегии. Основной целью оценки информации является установление отрицательных и положительных воздействий отдельных ключевых факторов и организационной среды в целом на будущую деятельность фирмы. В процессе такой оценки фокус перемещается от понимания среды к пониманию того, что данное или возможное состояние среды может означать для фирмы. В структуре стратегического анализа первым является блок анализа внешней среды. Анализ внешней среды фирмы, выполненный относительно цели и круга продуктовых бизнес-процессов, позволяет оценить стратегический климат или стратегические условия, создаваемые внешней средой, оценить возможности и угрозы.

Одним из известных методов анализа целей и стратегий является *GAP-анализ* (англ. *Gap* – разрыв), который позволяет найти путь от текущего состояния к желаемому и исходит из того, что главной задачей формирования и реализации стратегий является преодоление разрыва между тем, что есть и что должно быть. В результате *GAP-анализ* решаются следующие задачи:

оценка соответствия целей и стратегии перспективам фирмы;

определение альтернативных ценовых стратегий и инвестиций, необходимых для его преодоления разрывов;

оценка позиций стратегических бизнес – единиц, входящих в фирму, и прогноз результатов их деятельности;

уточнение профиля возможных приобретений и определение величины необходимых для этого ресурсов.

пересмотр целей и стратегий существующих предприятий для создания этих ресурсов.

Процедура анализа разрывов состоит из следующих этапов.

Определение текущего значения. На этом этапе осуществляется прогноз состояния компании, и формулируются цели на срок до 5 лет. С помощью метода экспертных оценок или с применением математических методов прогнозирования оценивается, какое положение могла бы занимать исследуемая компания, просчитываются все возможные преимущества, которые она получит вследствие принятия тех или иных решений.

Определение максимально доступного значения и выявление разрыва между желаемым и возможным при существующей стратегии уровнями. В процессе оценки существующего разрыва необходимо выяснить, преодолит ли он вообще. Если разрыв очень велик, то целесообразно пересмотреть желаемое будущее либо разбить его достижение на несколько переходных этапов.

Выбор критерия, по которому будет происходить рассмотрение. В рамках данного этапа необходимо разбить общий разрыв на составляющие, отвечающие каждому значимому функциональному, отраслевому, территориальному и другим направлениям деятельности, по которым впоследствии будет вестись планирование. В ходе такого разбиения совокупности потребностей выявляют и группируют в основные категории. Таким образом, каждый раздел планирования представляет собой группу потребностей, оказывающую влияние на преодоление разрыва между настоящим и будущим. В числе групп возможных потребностей могут быть информационные, коммуникационные, финансовые, маркетинговые, административные, технические и другие потребности.

Определение путей достижения поставленных целей. Источниками различных инициатив могут быть сотрудники различных служб, каналы сбыта, конкуренты, правительственные службы. Источники, ориентированные на рынок, выявляют возможности, основанные на желаниях и нуждах потребителей. Источники, ориентированные на научные разработки, выявляют возможности создания новых товаров на основе фундаментальных исследований. Для генерации идей могут использоваться анкетирование, опросы, «мозговой штурм», экспертные оценки.

Анализ действующей стратегии. Для того чтобы ответить на вопрос, насколько эффективна действующая стратегия, для начала ее нужно идентифицировать. Затем определяются факторы, по которым фирма может успешно конкурировать в отрасли (потребители, каналы распределения). Например, фирма должна тщательно провести анализ ключевых факторов, влияющих на перспективы ее развития, если общим корпоративным направлением или отдельной СБЕ выбран рост. Когда фирма стремится к стабилизации своей рыночной позиции, особое внимание следует уделять факторам, влияющим на уровень входных отраслевых барьеров. При сокращении своей деятельности в центре внимания организации должны быть социальные и юридические аспекты проблемы, так как это непосредственно связано с регулированием отношений с системой труда, в том числе с наемными работниками.

Наконец, оцениваются сами стратегии и их составляющие с точки зрения реализации генеральной стратегии и достижения главной цели

фирмы. Оценка стратегий бывает качественной (полнота, логичность, согласованность с другими, соответствие ситуации, имиджу фирмы) и количественной (финансовые аспекты, прибыльность, отдача инвестиций, рост продаж, изменение рыночной доли и пр.). Оценка эффективности текущей стратегии требует определения изменения рыночной доли организации, абсолютной и относительной прибыльности по сравнению с конкурентами, динамики валового дохода.

При анализе стратегии необходимо дать ответы на следующие конкретные вопросы.

1. Соответствует ли анализируемая стратегия миссии фирмы, ее генеральной стратегии?

2. Приемлема ли она для существующих условий?

3. Насколько она обеспечивает рост производительности труда и повышение качества продукции, успех фирмы в будущем?

4. Хорошую ли защиту от основных конкурентных сил стратегия предполагает?

5. Каковы сильные и слабые стороны сегодняшней стратегии?

6. Изменяется ли в результате применения стратегии доля рынка, принадлежащая фирме, и стабильность ее позиций на нем?

7. В каких ситуациях стратегия может защитить фирму от внешних угроз и внутренних слабостей?

8. Насколько стратегия приемлема для заинтересованных лиц?

Успешной стратегии деятельности организации будет способствовать своевременный учет возможности как положительного, так и отрицательного развития фирмы на целевом рынке и оценки вероятных последствий. Искусство стратегического анализа состоит в том, чтобы в хорошем положении организации увидеть возможные помехи, а из плохой ситуации попытаться извлечь максимальную экономическую выгоду для себя.

5.4. Стратегическое управление и методы анализа текущей хозяйственной деятельности

В стратегическом управлении разработаны специальные методы анализа среды и стратегий организации для условий нестабильности (ПЭСТ-анализ, анализ сил конкуренции М. Портера, SWOT– анализ и другие методы). Однако при определенных допущениях для анализа функциональных и статистических взаимосвязей между экономическими явлениями, могут использоваться методы, разработанные для краткосрочного планирования текущей хозяйственной деятельности, в том числе нашли применение: функционально-стоимостной анализ, факторный анализ, регрессивно – корреляционный анализ, кластерный анализ, линейное программирование и другие методы.

Функционально-стоимостной анализ

Функционально-стоимостный анализ (ФСА) активно использовался в различных отраслях промышленности СССР с 70-х гг. как один из методов снижения себестоимости продукции без снижения ее качества и оптимизации затрат на ее изготовление. В западной практике он появился 80-90 гг. под названием «стоимостный анализ» (value analysis) и использовался при совершенствовании изделий повышения качества и конкурентоспособности продукции.

Основная цель ФСА – максимизация потребительной стоимости объекта, соотнесенная с объективно необходимыми затратами. Потребительная стоимость товара – это мера выбора покупателя, это полезность вещи, ее функциональность, способность удовлетворять ту или иную потребность. ФСА помогает дать оценку затрат на создание и использование объекта на основе потребительной стоимости. Это обеспечивается за счет всестороннего изучения функций, выполняемых объектом, и затрат, необходимых для их проявления. Если затраты (cost) – это денежная сумма труда, материала, накладных расходов и других издержек, которые требуются для разработки продукции, при ее производстве, приобретении или эксплуатации, то стоимость (value) представляет собой справедливое возмещение или эквивалент в виде товара, услуг или в денежном выражении за объект обмена, иными словами, денежное выражение ценности объекта.

ФСА основывается на ряде принципов:

системность предполагает исследование объекта как системы, состоящей из отдельных элементов (подсистем) и являющейся, в свою очередь, частью некоей системы более высокого порядка; в рамках ФСА подлежит рассмотрению весь комплекс внутрисистемных связей;

комплексность предусматривает исследование всех факторов, определяющих потребительские свойства анализируемого объекта, и затрат на его создание, функционирование и утилизацию;

функциональность предполагает рассмотрение исследуемого объекта не в конкретной предметной форме, а как комплекс функций, которые он выполняет или должен выполнять;

соответствие значимости функций и затрат предусматривает, что затраты на реализацию функций должны распределяться пропорционально их значимости, что предоставляет возможность выявить и поставить экономически обоснованные задачи по совершенствованию;

прогнозирование развития исследуемого объекта подразумевает выявление объективных тенденций изменения принципов действия, областей применения и конкретных параметров.

При ФСА ставятся и решаются одновременно две задачи: получить наилучшее качество выполнения объектом своих функций и обеспечить минимальные затраты на их реализацию и обслуживание.

Типовой рабочий план проведения ФСА представлен следующими действиями:

- 1) предварительная проверка обоснованности поставленной задачи, ее уточнение в случае необходимости и организационное обеспечение работ по проведению ФСА;
- 2) сбор, систематизация и изучение информации по объекту ФСА;
- 3) построение функционально-идеальной модели объекта, выявление и постановка задач по ее реализации;
- 4) решаются задачи, намеченные на предыдущем этапе, и разрабатывается комплекс предложений, обеспечивающих совершенствование исходного объекта;
- 5) определение максимального эффекта от найденных решений и прогнозирование дальнейшего развития объекта;
- 6) анализируются предложения ФСА, отбираются наиболее эффективные и даются рекомендации по их реализации с утверждением решения руководством предприятия;
- 7) ведутся работы, обеспечивающие внедрение принятых рекомендаций ФСА.

В организации устанавливают все виды деятельности и определяют средние затраты по каждому виду деятельности. Затраты по каждому виду деятельности, необходимые для изготовления продукции, определяют как произведение средних затрат в единицу времени по данному виду деятельности на продолжительность данного вида деятельности. Совокупные затраты на продукцию состоят из суммы затрат по всем видам деятельности, необходимым для разработки, производства, поддержания в рабочем состоянии и изъятия данной продукции из обращения.

Рассматривая различные характеристики продукции – затраты, качество, надежность и т. п., необходимо соизмерять их влияние на ее потребительскую стоимость. Например, решения по усовершенствованию продукции, расширяющие ее функциональные возможности, но увеличивающие затраты настолько, что продукция теряет конкурентоспособность, столь же неприемлемы, как и решения, снижающие затраты за счет ухудшения качества. Характеристики продукции должны соответствовать требованиям определенной группы потребителей. При этом продукция получит конкурентное превосходство, если затраты потребителя окажутся ниже, чем у конкурентов. Сделать продукцию привлекательной в глазах потребителя можно, совершенствуя ее характеристики, а также снижая затраты потребителя.

Таким образом, ФСА – это стиль управления, позволяющий получить синергетический эффект, приводящий к эффективному использованию средств достижения результатов и способствующий продвижению новшеств для обеспечения максимальной отдачи от деятельности организации.

Факторный анализ

Под факторным анализом понимают комплексное и системное изучение, измерение и оценку воздействия различных факторов на величину результативных показателей. Он позволяет сравнивать различные значения показателей по многим критериям, например, воспользоваться факторным

анализом, если необходимо сопоставить две компании или два продукта. Факторный анализ позволяет перевести сравнение в область количественных оценок и определить главные причины отклонений. По результатам факторного анализа можно понять, какие виды деятельности стоит развивать, чтобы добиться превосходства над конкурентами.

Различают следующие типы факторного анализа: детерминированный и стохастический; прямой и обратный; одноступенчатый и многоступенчатый; статический и динамический; ретроспективный (исторический) и перспективный (прогнозный).

Детерминированный факторный анализ представляет собой исследование влияния факторов, связь которых с результативным показателем носит функциональный характер, т.е. когда результативный показатель представлен в виде математической функции: произведения, частного или алгебраической суммы факторов.

Стохастический анализ исследует факты, связь которых с результативным показателем является неполной, вероятностной или корреляционной. Если при функциональной зависимости с изменением аргумента всегда происходит соответствующее изменение функции, то при стохастической связи изменение аргумента может дать несколько значений прироста функции в зависимости от сочетания других факторов, определяющих данный показатель. Например, производительность труда при одном и том же уровне фондовооруженности может быть неодинаковой на разных предприятиях.

При *прямом* факторном анализе исследование ведется дедуктивным способом – от общего к частному. *Обратный* факторный анализ выявляет причинно-следственные связи способом логичной индукции – от частных, отдельных факторов к обобщающим.

Одноступенчатый факторный анализ используется для исследования факторов только одного уровня подчинения, без их детализации по составным частям. При *многоступенчатом* факторном анализе, например, в случае $y = a \times b$ проводится детализация факторов a и b с целью изучения их воздействия на результат. Детализация факторов может быть продолжена и дальше для различных уровней соподчиненности.

Статический факторный анализ применяется при изучении влияния факторов на результативные показатели на соответствующую дату. *Динамический* вид факторного анализа рассматривает причинно-следственные связи в динамике.

Ретроспективный факторный анализ изучает причины изменения результативных показателей за прошлые периоды, тогда как *перспективный* исследует вероятную динамику факторов и результативных показателей в перспективе.

Факторный анализ требует выполнения следующих процедур:

отбор факторов для анализа исследуемых результативных показателей;
классификация и систематизация факторов с целью обеспечения комплексного и системного подхода к исследованию их влияния на результаты хозяйственной деятельности;

определение формы зависимости и моделирование взаимосвязей между факторными и результативными показателями;

расчет влияния факторов и оценка роли каждого из них в изменении величины результативного показателя;

работа с факторной моделью (практическое ее использование для управления экономическими процессами).

Факторы для анализа того или другого показателя отбирают на основе экспериментальных и практических знаний, приобретенных в существующей отрасли. При этом следует учитывать, что чем больший комплекс факторов исследуется, тем точнее будут результаты анализа. Вместе с тем необходимо иметь в виду, что если этот комплекс факторов рассматривается как механическая сумма, без учета их взаимодействия, без выделения главных, определяющих, то выводы могут быть ошибочными.

В факторном анализе важным вопросом является определение типа зависимости между факторами и результативными показателями: функциональная она или стохастическая, прямолинейная или криволинейная, прямая или обратная, используются теоретический и практический опыт и способы сравнения параллельных и динамических рядов, аналитических группировок исходной информации и др.

Последним этапом факторного анализа является использование факторной модели для подсчета резервов прироста результативного показателя, для планирования и прогнозирования его величины при изменении производственной и иной ситуации. Результатом же факторного анализа является предоставление информации для принятия рациональных и научно обоснованных стратегических решений.

Модель Дюпона. Примером применения в управлении корпорацией факторного анализа может служить финансовая модель, разработанная менеджерами компании «DU Pont» в 1907 г. Эта модель позволяет определить, за счет каких факторов происходило изменение рентабельности активов (экономической рентабельности) фирмы:

снижение либо ускорение оборачиваемости используемых активов;

рост или снижение рентабельности реализации;

оба фактора вместе.

Поскольку рентабельность реализации зависит от ценового фактора и уровня затрат, можно проанализировать, за счет чего, в свою очередь, происходил ее рост или снижение. Таким образом, можно определить, что было наиболее значимым для предприятия в отчетном периоде и в течение ряда лет: рост цен или более эффективное использование имеющихся активов.

Модель Дюпона может быть использована при анализе финансового положения предприятия, позволяя оценить его ценовую политику, уровень расходов, степень использования активов и займов. Она также может быть применена при поиске путей достижения оптимального для предприятия уровня рентабельности активов и определения стратегии финансирования.

Регрессивно-корреляционный анализ

Стратегический анализ связан с анализом социально-экономических явлений, представляющих собой результат одновременного воздействия большого числа причин. Регрессивно-корреляционный анализ дает возможность в процессе статистического исследования зависимостей находить причинно-следственные отношения между явлениями и выделять факторы, оказывающие существенное влияние на вариацию изучаемых явлений и процессов.

Корреляционным анализом называют раздел математической статистики, посвященный изучению взаимосвязей между случайными величинами. Основная задача корреляционного анализа – это установление характера и тесноты связи между результативными (зависимыми) и факторными (независимыми) показателями (признаками) в данном явлении или процессе. Корреляционную связь можно обнаружить только при массовом сопоставлении фактов.

Характер связи между показателями определяется по корреляционному полю. Если Y – зависимый признак, а X – независимый, то отметив каждый случай $X(i)$ с координатами x_i и y_i получим корреляционное поле.

Теснота связи определяется с помощью коэффициента корреляции, который рассчитывается специальным образом и лежит в интервалах от минус единицы до плюс единицы. Если значение коэффициента корреляции лежит в интервале от 1 до 0,9, то отмечается очень сильная корреляционная зависимость. В случае если значение коэффициента корреляции лежит в интервале от 0,9 до 0,6, то говорят, что имеет место слабая корреляционная зависимость. Наконец, если значение коэффициента корреляции находится в интервале от $-0,6$ до $0,6$, то говорят об очень слабой корреляционной зависимости или полной ее отсутствии.

Регрессионный анализ своей целью имеет вывод, определение (идентификацию) уравнения регрессии, включая статистическую оценку его параметров. Уравнение регрессии позволяет найти значение зависимой переменной, если величина независимых переменных известна. Анализируя множество точек на графике (т.е. множество статистических данных), можно найти линию, отражающую заключенную в этом множестве закономерность (тренд, тенденцию) – линию регрессии.

По числу факторов различают одно-, двух – и многофакторные уравнения регрессии.

По характеру связи однофакторные уравнения регрессии подразделяются на линейные, степенные, показательные и прочие однофакторного уравнения регрессии.

Кластерный анализ

Кластерный анализ – математическая процедура, позволяющая на основе схожести количественных значений нескольких признаков, свойственных каждому объекту какого – либо множества, сгруппировать эти объекты в определенные классы, или кластеры, организовать наблюдаемые данные в наглядные структуры. Экономический кластер составляют

имеющие синергетическую связь группы коммерческих и некоммерческих организаций. Это могут быть расположенные на определенной территории производители и поставщики оборудования, сырья, и перерабатывающие предприятия, научные лаборатории, информационные и маркетинговые центры, центры технической поддержки и подготовки персонала, университеты, государственные учреждения и разнообразные некоммерческие организации.

Технологические и структурные нововведения в экономике, как правило, начинаются с зарождения кластера и завершаются коренными изменениями в отрасли и социально-экономических отношениях на территории. В кластере выгода распространяется по всем направлениям связей:

новые производители, приходящие из других отраслей, ускоряют свое развитие, стимулируя НИР и обеспечивая необходимые средства для внедрения новых стратегий;

свободный обмен информацией обеспечивает быстрое распространение новшеств по каналам поставщиков или потребителей, имеющих контакты с многочисленными конкурентами;

взаимосвязи внутри кластера ведут к появлению новых путей конкуренции, новые комбинации идей и людских ресурсов порождают совершенно новые возможности для развития.

В отличие от системного подхода, когда в существующую или создаваемую структуру с заданными свойствами необходимо «встроить» различные объекты, целью кластерного подхода является поиск неизвестной структуры, обладающей синергетическими свойствами.

Предприятиям для выработки и реализации корпоративной политики кластерные объединения интересны тем, что конкурирующие предприятия получают возможность более продуманно и скоординировано осуществлять межрегиональную и международную деятельность. Взаимодействие в кластере увеличивает масштабы производства, снижает себестоимость продукции и повышает ее качество и конкурентоспособность.

Методы линейного программирования

Линейное программирование – вид математического моделирования, который служит для поиска оптимального варианта распределения ограниченных ресурсов между конкурирующими работами. Любая экономическая задача, связанная с оптимизацией, максимизацией или минимизацией линейной целевой функции (например, функции прибыли или полной стоимости) и выраженная в форме системы линейных неравенств (например, ограничений по ресурсам), будет задачей линейного программирования.

Линейное программирование с большим успехом используется для решения следующих задач в области бизнеса:

Определение набора продуктов, отвечающих заданным ограничениям при минимальных затратах. Например, задачи по составлению марочного набора продуктов питания, отвечающих заданным диетическим требованиям.

Определение оптимальных производственных линий и производственных процессов. Например, ограничения на производственные мощности, размер завода или на машинное время при принятии решения о выпуске продукции.

Определение оптимальных маршрутов перевозок. В качестве примера можно привести фирмы, производственные предприятия и склады, размещенные на больших расстояниях и стремящиеся минимизировать свои расходы на перевозки продукции от места производства на склад или к месту потребления.

Это только немногие примеры широкого класса задач, решаемых методом линейного программирования. По масштабам своего использования это, вероятно, наиболее успешный и широко применяемый подход к решению задач о распределении ресурсов, что связано с развитием информационных технологий. Поэтому большинство управляющих бизнесом, которым действительно необходимо решать задачи линейного программирования, ограничиваются их постановкой и передают на решение техническим специалистам. Вероятность ошибок уменьшается, если данные сводятся в удобную для работы форму.

5.5. Критерии выбор методов анализа в стратегическом управлении

Метод – это совокупность определенных логических операций и количественных вычислений, позволяющих получить новые знания об изучаемом объекте. В стратегическом анализе выбор метода зависит от цели и масштабов анализа, уровня нестабильности экономической среды, квалификации аналитиков и управленческого персонала и других обстоятельств.

В табл. 5.1. приведен применяемый на разных этапах стратегического анализа набор инструментов – концепций, методов, моделей, схем и графиков.

Таблица 5.1

Характеристика типовых методов стратегического анализа

	<i>Анализ миссии и целей</i>	<i>Анализ внутренней среды</i>	<i>Анализ внешней среды</i>	<i>Анализ среды в целом</i>	<i>Анализ управленческих решений</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
<i>Задачи</i>	Идентификация миссии и цели развития	Оценка стратегического потенциала	Оценка стратегического климата (условий)	Оценка стратегической позиции. Оценка конкурентного преимущества	Оценка и выбор альтернативных решений

1	2	3	4	5	6
<i>Инструменты</i>	Модель производственной системы фирмы Модель системы стратегического управления Дерево цели	Жизненный цикл (изделий, товаров, технологий, организации, отрасли) Анализ бизнес-процессов Анализ СБЕ; Кривая обучения Анализ цепочки создания ценности	PEST-анализ Анализ СЗХ (сегментация) Анализ стадий развития рынка Концепция движущих сил Конкурентные силы Портера Ключевые факторы успеха (КФУ) Анализ стратегических групп	Матрица Ансоффа «продукт-рынок». Матрица БКГ. Матрица Мак-Кинси SWOT-анализ Анализ стадий развития рынка SPACE – анализ	Анализ моделей управления: Модель максимизации прибыли и ее приращения Модели максимизации продаж и роста Модель максимизации добавленной стоимости Модель управленческого поведения
<i>Решения</i>	Выбор структуры и редакции миссии Выбор (редакция) цели развития Выбор структуры «дерева цели»	Выбор варианта структуры внутренней среды (потенциала). Выбор методов Выбор оценки потенциала	Выбор варианта структуры внешней среды (условий) Выбор методов Выбор оценки климата	Выбор варианта структуры стратегического пространства Выбор методов Выбор оценки позиции Идентификация стратегий по позиции	Выбор альтернативы Выбор критериев мониторинга Решения Оценка стратегических рисков

Стратегический анализ может проводиться с целью предельно широкого понимания среды фирмы или ее индивидуальных черт. В случае глобального подхода «от рынка к фирме» удастся сохранить непредвзятый и полный охват тенденций в сферах политики, демографии, природопользования, технического прогресса и т. д. Подход «от фирмы к рынку» позволяет обеспечить адекватность сравнений микро– и макроэкономических показателей, установить допустимость параллельных сравнений тенденций и показателей деятельности фирмы. В этом случае приоритетное значение вначале имеют не микроиндикаторы, а характеристики технологических систем, параметры моделей бизнес-процессов, отличительных и ключевых компетентностей; соответствия внутренним стратегическим установкам – целям фирмы и т. п.

В зависимости от уровня нестабильности среды фирмы в стратегическом управлении используются как количественные методы экономического анализа, так и специально разработанные методы стратегического анализа, основанные на качественных оценках исследуемых процессов и их результатов.

В условиях предсказуемой внешней среды в качестве методов анализа применяются преимущественно количественные методы финансово-экономического анализа хозяйственной деятельности, построенные на системе учета и отчетности о текущей деятельности. Применительно к целям стратегического анализа указанные методы могут быть модифицированы, например, усилено внимание прогнозированию на основе экстраполяции показателей деятельности компании и их сравнению с показателями конкурентов. Могут быть полезными методы моделирования и системного анализа, математической статистики, регрессивно – корреляционного и кластерного анализа, математического программирования и теории вероятностей, методы исследования операций, теория игр экономическая кибернетика, эвристические методы.

В числе используемых в стратегическом управлении методов финансово-экономического анализа хозяйственной деятельности:

бухгалтерские методы определения прибыли и методы оценки финансового результата, формирующегося на финансовых рынках;

методы расчета упущенных возможностей и методы оценки экономических выгод, доступных в рамках фирмы основным группам участников (метод добавленной стоимости);

методы анализа и оценки стоимости компании, денежных потоков, затрат и прибыли (CVP – анализ);

методы оценки справедливости распределения выгод, вопросам эквивалентности и паритетности сделок (крупных сделок, сделок с заинтересованностью, контролируемых сделок и т. п.);

факторный анализ ценности бизнеса, мотивации делового поведения и взаимодействия интересов участников рынка;

функционально-стоимостной анализ;

методы моделирования экономического окружения, формализации текущей экономической конъюнктуры и ее прогнозирование и др.

Однако в реальных условиях стабильная и предсказуемая среда является скорее исключением. Поэтому применение методов анализа финансово-хозяйственной деятельности зачастую не дает ответы на важные для стратегического управления вопросы. Для каждого этапа стратегического анализа требуется соответствующее методическое обеспечение.

В каждой конкретной ситуации на выбор методов для стратегического анализа оказывают влияние следующие факторы:

цель и глубина анализа;

существо проблемы, подлежащей решению;

особенности объекта анализа:

динамические характеристики объекта анализа,

вид и характер информации, доступной аналитикам;

технические возможности выполнения расчетов;

квалификация аналитиков и др.

Для оценки оптимального в той или иной ситуации выбора использоваться различные подходы, в том числе система, получившая название FAROUT.

Система FAROUT базируется на предположении, что для того, чтобы результаты анализа были обоснованными, и, следовательно, ценными для лиц, принимающих решения, они должны обладать некоторыми общими характеристиками. Каждой характеристике присвоен рейтинг по пятибалльной шкале (от 1 до 5). Все эти признаки относятся как к результатам, так и к процессам анализа.

Future Orientation (ориентация на будущее). Прошлое может быть не только не точным, но и опасным предсказателем. Это особенно актуально на современном рынке – настоящее или будущее имеют мало общего с прошлым. Лучшие аналитические методы для разработки стратегии ориентированы на будущее, а не на прошлое. Балл 1 соответствует тому, что модель слабо ориентирована на будущее, а балл 5 отражает, что модель является «будуще-ориентированной».

Accuracy (точность). Результаты анализа должны обладать максимальной степенью точности. На практике достичь высокой точности очень сложно, что обусловлено целым рядом факторов, связанных с источниками исходных данных. При стратегическом анализе точность может быть менее важной, чем понимание или перспектива. Балл 1 отражает низкий уровень точности. Балл 5 говорит о том, что степень точности близка к максимально возможной в данной модели.

Resource efficiency (ресурсная эффективность). Иногда поиск данных в различных источниках сам по себе оказывается достаточно затратным механизмом и требует больше ресурсов, чем достигнутая в результате полезность. Поэтому при выборе источников первичных данных необходимо сопоставлять эффективность полученной информации с затраченными на ее получение ресурсами. Балл 1 означает, что данная модель требует большого количества ресурсов и, вероятно, характеризуется низким уровнем эффективности. Балл 5 показывает, что данный метод высокоэффективен в отношении использованные ресурсы/предлагаемые результаты.

Objectivity (объективность). Аналитик, проводящий стратегический анализ, может иметь ряд предубеждений, которые влияют на объективность результатов анализа. Для минимизации этой погрешности необходимо анализировать данные с использованием рационального и систематического подхода. Балл 1 означает, что определенный инструмент не был достаточно эффективным из-за существования различных предубеждений и разных мнений. Балл 5 означает, что влияние предубеждений сведено к минимуму.

Usefulness (полезность). Результаты анализа должны как можно точнее совпадать с информационными потребностями анализируемого объекта. Полезность определенного инструмента основывается на стратегических

результатах, которые может предоставить этот инструмент. Модель, оцениваемая в 1 балл, обеспечивает низкие оцениваемые результаты, модель, оцененная в 5 баллов, обеспечивает высокие оцениваемые результаты.

Timeliness (своевременность). Информация имеет свойство терять свою ценность с течением времени, особенно для динамично развивающихся отраслей. Многие методы анализа занимают достаточно много времени, но обеспечивают высокую эффективность, в отличие от других – быстрых по времени, но недостаточно эффективных. Поэтому данный параметр учитывает только затраченное на анализ время, при условии того, что эффективность должна быть высокой. Балл 1 показывает, что данная модель требует значительно больше времени, чем модель, оцениваемая на 5, при сравнимой в обоих случаях эффективности.

Главная цель системы FAROUT – это помощь в оценке результатов аналитических методов. Если результаты анализа соответствуют всем шести характеристикам, аналитики и лица, принимающие решения, могут быть уверены в ценности информации, полученной в ходе анализа.

5.6. Практические задания по теме и вопросы для повторения

5.6.1. Методы экономического анализа хозяйственной деятельности в стратегическом управлении

Цель. Приобрести навыки выбора аналитических методов экономического анализа в стратегическом управлении.

Задание. Ответьте на следующие вопросы и приведите примеры, иллюстрирующие ответ.

- 1) Опишите роль стратегического анализа в процессе стратегического управления.
- 2) Раскройте содержание основных этапов стратегического анализа организационной среды и стратегии фирмы.
- 3) Дайте характеристику основных методов стратегического анализа.
- 4) Раскройте сущность метода GAP-анализа целей и стратегий фирмы.
- 5) Какие виды факторного анализа могут быть использованы при оценке позиции и стратегии фирмы?
- 6) Раскройте сущность регрессивно-корреляционного анализа.
- 7) В чем состоят сходство и различие методов кластерного и системного анализа?
- 8) Какие задачи стратегического управления помогает решать функционально-стоимостной анализ?
- 9) Для каких ситуаций среды фирмы возможно использование методов линейного программирования?
- 10) Как оценить оптимальность выбора метода в конкретной ситуации?

5.6.2. Система оценки методов стратегического анализа FAROUT

Цель. Приобрести навыки оценки эффективности методов экономического анализа в стратегическом управлении.

Задание 2. Используя систему FAROUT, оцените возможность применения перечисленных аналитических методов экономического анализа для получения ценной стратегической информации для следующих ситуаций.

Ситуация А. Организация отличается своими исследовательскими и проектными возможностями и конкурирует в отрасли, характеризующейся быстрыми технологическими изменениями. Новые профильные продукты могут предлагаться на рынке по достаточно высоким конкурентным ценам, а традиционные продукты находятся в стадии умирания по их жизненному циклу. Вероятность появления новых конкурентов высокая.

Ситуация Б. Организация является монополистом, а увеличение масштабов производства обеспечивает основные стратегические преимущества. Конкуренты допускают ошибки из-за недостатка опыта управления или отсутствия особых ресурсов, которыми располагает организация. Существующие рынки не насыщены продуктом организации. Норма потребления продукта организации у традиционных потребителей может существенно возрасти.

Заполните для каждой ситуации табл. 5.2. и сделайте выводы.

Таблица 5.2

FAROUT – оценка приемлемости результатов аналитических методов

	Ф ориентация на будущее	А точность	Р ресурсная эффектив ность	О объектив ность	У полезность	Т своевре нность	Итого (баллов)
ГАР-анализ							
Факторный анализ							
Регрессивно-корреляционный анализ							
Функционально-стоимостной анализ							
Линейное программирование							

5.6.3. GAP-анализ цели и стратегии

Цель. Приобрести навыки применения GAP-анализа для оценки стратегии.

Задание. Проведите GAP-анализ и оцените возможности вашего предприятия увеличить объем продаж на 40% в течение двух лет за счет реализации стратегии расширения рынка или за счет увеличения доли рынка. Определите разрывы, сформулируйте стратегии и определите мероприятия по ее реализации.

Методические рекомендации.

Стратегия увеличения объема продаж может быть достигнута двумя способами.

Во-первых, в пределах текущего объема рынка можно увеличивать продажи за счет перехвата части объема продаж у конкурентов. Но нельзя забывать, что конкуренты точно так же претендуют на увеличение доли рынка и от них надо защищаться.

Во-вторых, возможно, еще существует большая группа потребителей, не охваченная рассматриваемыми товарами. Если предположить, что все возможные потребители воспользовались товарами, производимыми компанией и ее конкурентами, то тогда общий объем продаж называется абсолютным потенциалом рынка, и его можно принять за главную цель.

Чтобы увеличить свою долю рынка, целесообразно сосредоточить усилия на нескольких направлениях и провести ряд мероприятий (табл. 5.3).

Назовем основные причины, мешающие охватить весь потенциальный рынок.

1) Есть группы потребителей, которых не удовлетворяют существующие товары, как не обладающие определенными функциями. В этом случае можно расширить ассортимент товаров.

Таблица 5.3

Разработки стратегии компании на основе результатов GAP – анализа

<i>Разрыв</i>	<i>Стратегия (задачи)</i>	<i>Мероприятия</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Покупатели, которые не могут позволить себе приобрести продукцию (завышенная цена)	Снижение себестоимости продукции	Найти поставщиков сырья с более низкими ценами. Внедрить современные технологические и управленческие решения, что позволит снизить издержки.
Покупатели, которые недовольны качеством продукции	Улучшение качества продукции и ее ассортимента	Оснащение новым оборудованием. Использование высококачественного натурального сырья. Переобучение персонала.

1	2	3
Покупатели, которые не могут найти продукцию компании	Стимулирование продаж	Развитие дилерской сети. Реклама. Приобретение новых магазинов. Развитие персонала компании, который производит продажи клиентам. Разработка мероприятий с целью удержания существующих клиентов, скидки и другие льготы.

2) Многие товары не доходят до потребителей, потому что те просто не могут их приобрести в нужный момент из-за недостатков в работе сбытовой сети (не выдерживается график поставок, не заказывается вовремя продукция). В этом случае необходимо продумать, как правильно организовать сбыт товаров.

3) Многие потребители не знают, как лучше использовать продукт. Тогда задача состоит в том, чтобы указать такой путь, например, организовать адресную рекламную компанию.

Проведенное описание и есть анализ разрывов, последовательно были выполнены следующие этапы:

1. Определение текущего значения. Рассмотрена текущая ситуация – определен тот объем продукции, который продает фирма сейчас.

2. Определение максимально доступного значения. Сверхцель – это удовлетворение всего гипотетического спроса на рынке.

3. Выбор критерия, по которому будет происходить рассмотрение. Выбран критерий, по которому был рассмотрен путь между сегодняшним и желаемым состоянием, произведен анализ причин не реализации товара.

4. Определение путей достижения поставленных целей. Определили желательный набор действий – защита текущей позиции, захват чужой доли рынка, выпуск дополнительного ассортимента товаров, улучшение работы сбытовой сети, стимулирование применения продукта.

Таким образом, поставлены стратегические темы, в рамках которых можно искать конкретные решения. Пример. Используя *GAP – анализ* попробуем выработать стратегию – захват рынка для фирмы «Обувь». Допустим, что из проживающих в регионе 12 млн. человек, из них 35% относятся к числу потенциальных потребителей продукции фирмы, а возможная емкость рынка – 36 млрд. руб. Пусть каждый потребитель в год может купить обувных изделий на 3000 руб. Следовательно, мы потенциально недополучаем 23,4 млрд. руб. или упускаем 7,8 млн. потребителей.

Основные выводы

При принятии управленческих решений применяются методы оперативного, текущего и стратегического анализа. *Оперативный анализ* – это система повседневного мониторинга выполнения плановых заданий с целью незамедлительного вмешательства в необходимых случаях в процесс

хозяйственной деятельности для обеспечения непрерывного и эффективного функционирования фирмы. *Текущий анализ* касается результатов хозяйственной деятельности по важнейшим отчетным периодам и проводится в основном на базе отчетности и системного бухгалтерского учета. *Стратегический анализ* – это процедура исследования и оценки сравнительного положения фирмы по отношению к другим хозяйствующим субъектам на рынке, а также поиска и отбора стратегических альтернатив.

В результате стратегического анализа различного рода данных, отражающих отдельные явления и факты, удается составить общую характеристику исследуемого объекта, выявить присущие ему тенденции и закономерности развития и предоставить объективный информационный материал для принятия наиболее обоснованного решения.

В стратегическом менеджменте разработаны специальные методы анализа среды и стратегий организации для условий нестабильности (ПЭСТ-анализ, анализ сил конкуренции М.Портера, SWOT– анализ и другие методы). При определенных допущениях для анализа функциональных и статистических взаимосвязей между экономическими явлениями, могут использоваться методы, разработанные для краткосрочного планирования текущей хозяйственной деятельности, в том числе нашли применение: функционально-стоимостной анализ, факторный анализ, регрессивно – корреляционный анализ, кластерный анализ, линейное программирование и другие методы. Для оценки оптимального в той или иной ситуации выбора метода анализа использоваться различные подходы, в том числе система, получившая название FAROUT.

Тема 6

Анализ внутренней среды и стратегических ресурсов организации

6.1. Функциональные зоны анализа внутренней среды и их оценка

Внутренняя среда – это совокупность характеристик организации, влияющих на ее положение и перспективы. Цель анализа внутренней среды состоит в том, оценить ресурсы организации, чтобы выявить и оценить сильные и слабые стороны фирмы в конкурентной борьбе. Метод, который используют для диагностики внутренних проблем, называют управленческим обследованием. Обследованию подлежат сложившаяся организационная структура, распределение функций, ответственности, ресурсов и прав подразделений и отдельных работников в организации, ее этика и традиции, отношения руководства и отношения неформального лидерства, социально-психологический климат в коллективе и другое.

В обследование рекомендуется включить пять функциональных зон: маркетинг, финансы (бухгалтерский учет), производство, персонал, организационная культура и имидж организации.

Маркетинг. Исследование функции маркетинга направлено на следующие области:

- конкурентоспособность и желаемая доля рынка в процентах к его общей емкости;
- разнообразие и качество ассортимента изделий, которые постоянно контролируются и оцениваются высшим руководством;
- рыночная демографическая статистика, изменения на рынках и в интересах потребителей;
- рыночные исследования и разработка новых товаров и услуг;
- эффективный сбыт, реклама и продвижение товара (творчески направленная реклама и продвижение товара служат хорошим дополнением к ассортименту изделий, а агрессивная, компетентная группа сбытовиков может оказаться самым ценным состоянием организации).

Финансы (бухгалтерский учет). Анализ финансового состояния позволяет выявить имеющиеся потенциальные внутренние слабости организации по сравнению с ее конкурентами. Финансовое состояние организации во многом определяет, какую стратегию выберет руководство на будущее. Как правило, анализ финансового состояния проводится методами финансовой ревизии. Сравняются показатели прибыли и доходности (по показателям рентабельности продукции, производства, капитала, продаж), интенсивности использования капитала (по коэффициентам оборачиваемости видов ресурсов или капитала), эффективности использования основных фондов.

Производство. Анализ производственной функциональной зоны организации направлен на стратегическое управление и развивающиеся рыночные отношения. Существует несколько ключевых вопросов, на которые необходимо получить ответ в ходе анализа сильных и слабых сторон производственной функциональной зоны:

Может ли предприятие производить свои товары и услуги с меньшими издержками по сравнению с конкурентами?

Каково оборудование предприятия? Является ли оно новым и хорошо ли обслуживается?

Имеет ли организация доступ к новым материалам? Зависит ли она от единственного поставщика или у нее есть выбор?

Рассчитана ли система закупок на снижение материальных запасов и ускорение реализации продукции?

Имеются ли на предприятии механизмы контроля над входящими материалами, их движением в производстве и выходящими изделиями?

Может ли организация обслуживать те рынки, которые не могут обслуживать ее конкуренты?

Обладает ли организация эффективной системой контроля качества продукции?

Насколько хорошо организован и спланирован процесс производства?
Можно ли его улучшить?

Глубокий анализ каждого из этих вопросов в отдельности и комплексная оценка качества человеческих ресурсов позволит руководству выявить потенциально слабые места в данной функциональной зоне и принять адекватные меры.

Кадровый срез (людские ресурсы) охватывает такие процессы, как: взаимоотношения менеджеров и рабочих; найм, обучение и продвижение кадров; оценка результатов труда, стимулирование; создание и поддержание отношений между работниками и т. д. При анализе функции человеческих ресурсов рекомендуется ответить на ряд следующих вопросов:

Как бы вы охарактеризовали тип сотрудников, работающих в настоящее время в организации, и что от них потребуется в будущем?

Каковы компетентность и подготовка высшего руководства организации?

Имелись ли случаи ухода из организации ведущих специалистов в последние годы и почему?

Имеем ли мы эффективную и конкурентную систему вознаграждения?

Эффективно ли мы используем подготовку и повышение квалификации руководящих кадров?

Функционирует ли в организации система оценки работы персонала и когда такая оценка проводилась в последний раз?

Организационная культура и имидж организации. Организационная социальная среда состоит из людей: руководителей, подчиненных, неформальных лидеров, коллег. Организационная культура определяет не только отношения людей в организации, но и оказывает сильное влияние на то, как организация строит свои взаимоотношения с внешним окружением. Культура внутри организации проявляется через поведение. Многие модели поведения, составляющие культуру, легко усваиваются непосредственно через стратегии, планы и процедуры.

Имидж организации определяется тем впечатлением, которое создается с помощью сотрудников, клиентов и общественным мнением в целом. Культура и имидж организации подкрепляются или ослабляются репутацией. Успех стратегического планирования в организации больше зависит от общей культуры среды, в которой осуществляется планирование, чем от конкретных методов планирования.

6.2. Стратегический потенциал, корневые компетенции и ключевые факторы успеха

Стратегический потенциал предприятия – это совокупность имеющихся ресурсов для разработки и реализации стратегии предприятия, которые дают реальные возможности для участия в конкурентной борьбе на рынке, и обеспечивает достижение целей организации в будущем. Со стороны «входа» потенциал состоит из сырьевых, финансовых и людских

ресурсов, информации; со стороны «выхода» – из произведенной продукции и услуг, набора правил социального поведения, следование которым помогает организации достичь своих целей. Не всякая продукция и услуги организации могут быть включены в ее потенциал, а лишь те, которые испытаны с точки зрения потенциальной прибыльности. Потенциал предприятия существенно зависит от условий, в которых протекает деятельность предприятия, и подвержен постоянным изменениям.

Анализ потенциала осуществляется посредством сравнения с уровнем, который достигнут сильными конкурентами, либо со средним уровнем по отрасли. Он позволяет выявить собственные возможности обеспечения конкурентоспособности. Оценка потенциала направлена на уяснение того, какими сильными и слабыми сторонами предприятия обладает. Сильные стороны – это опыт и ресурсы, которым владеет предприятие, это стратегически важные сферы деятельности, серьезные и явные потребительские предпочтения, возможности экономии на масштабах. Слабые стороны – это, прежде всего, недостатки и ограничения, препятствующие успеху. Слабые стороны предприятия зависят от внутреннего рынка, объема прямых продаж, неспособности удовлетворять потребности новых сегментов рынка. Выявление сильных и слабых сторон позволяет определить области деятельности и функций, в которых предприятие имеет достижения, и те, которые нуждаются в улучшении по рыночным показателям. Сравнительный анализ потенциала предприятия и существующих перспективных рыночных потребностей это и есть изучение потенциальных и реальных возможностей предприятия.

Изучение поставщиков, посредников, конкурентов и окружающих условий позволяет определить возможности фирмы для достижения ее маркетинговых целей. На основе анализа производства, финансов, кадров и других ресурсов фирма выясняет, какие ресурсы требуется приобрести и за какую цену, а также сможет ли производство обеспечить надлежащее количество и качество товара.

Анализ потенциала производится обычно по материалам отчетности самого предприятия и дополнительным источникам информации: статистическим выборкам, справкам, отчетам научных организаций, профессиональным и коммерческим публикациям. При анализе потенциала, возможностей предприятия следует отметить опасность субъективных оценок, противоречащих реальности, так, предприятие может считать, что оно выпускает качественную продукцию и что все потребители об этом знают, однако опрос покупателей может показать, что многие об этом даже и не подозревают. Поэтому полезно привлекать к проведению анализа специалистов со стороны (консультантов), которые призваны обеспечить более объективную оценку предприятия, его потенциала и продукции.

Одним из распространенных подходов к анализу потенциала предприятия является выделение нескольких разделов, состояние которых в совокупности определяет ту внутреннюю среду, те возможности, которыми располагает предприятие.

Корневые компетенции – знания, умения и связи фирмы, позволяющие ей добиваться стратегического преимущества на одном или нескольких рынках. Корневые компетенции в самом общем виде состоят из взаимосвязанных частей: технологические ноу-хау; системы, поддерживающие надежность процессов производства и сбыта; внешние контакты и связи. Корневые компетенции имеют три основные характеристики:

- 1) они должны предоставлять возможность создавать особую ценность для потребителя;
- 2) их сложно воспроизвести фирмам-конкурентам;
- 3) они могут быть применены к действиям фирмы на различных рынках.

Концентрируясь на корневых компетенциях, организация может лучше использовать свои ресурсы, создавать барьеры на пути проникновения конкурентов на рынки, полностью использовать сильные стороны поставщиков, которые невозможно воспроизвести без массированных инвестиций, сократить риски, уменьшить цикл разработки и вывода на рынки новых товаров. Корневые компетенции служат основой стратегического решения о выборе сфер деятельности фирмы.

Ключевые факторы успеха (КФУ) – главные определители финансового и конкурентного успеха предприятий в данной отрасли (причины реального успеха, а не возможного). Ключевые факторы успеха – это факторы, вытекающие из требований рынка, которые могут дать фирме преимущества перед ее конкурентами. Они определяют как обязательные условия выхода на рынок, так и условия успешного функционирования на конкретном сегменте рынка. Их идентификация один из главных приоритетов разработки стратегии.

Анализ КФУ дает определение качественных показателей, которые компании необходимо иметь для достижения успеха в отрасли. Типичные ключевые факторы успеха предприятий в различных отраслях представлены в табл. 6.1.

При выявлении и анализе ключевых факторов успеха отдельного предприятия в отрасли определяются те характерные черты, которые свойственны всем успешным предприятиям данной отрасли. Внимание менеджеров должно быть обращено на следующие аспекты:

- 1) на повышение ценностной значимости товара в глазах клиента;
- 2) на углубление разницы между своими и конкурирующими товарами;
- 3) на снижение себестоимости своих товаров относительно конкурирующих.

В результате анализа КФУ необходимо обосновать соответствие потенциала предприятия выявленным возможностям окружающей среды (рынка). Например, для предприятий отрасли по производству мороженого КФУ формулируются как: «узнаваемость бренда, стабильность качества продукции и широкая сеть дистрибьюции». Для предприятий в отрасли готовой одежды – это модный стиль (стимулирует спрос потребителя) и эффективность производства (для поддержания продажных цен на конкурентоспособном уровне).

Типы ключевых факторов успеха

<i>Факторы</i>	<i>Показатели</i>
Факторы, связанные с маркетингом	хорошо испытанный, проверенный способ продаж; удобный, доступный сервис и техобслуживание; точное удовлетворение покупательских запросов; широта диапазона товаров; коммерческое искусство; притягательные дизайн и упаковка; гарантии покупателям.
Факторы, связанные с технологией	компетентность в научных исследованиях; способность к инновациям в производственных процессах; способность к инновациям в продукции; роль экспертов в данной технологии.
Факторы, связанные с производством	эффективность низко затратного производства (экономия на масштабе производства, эффект накопления опыта); качество производства; высокая фондоотдача; размещение производства, гарантирующее низкие издержки; обеспечение адекватной квалифицированной рабочей силой; высокая производительность труда; дешевое проектирование и техническое обеспечение; гибкость производства при изменении моделей и размеров.
Факторы, связанные с распределением	мощная сеть дистрибьюторов /дилеров; возможность доходов в розничной торговле; собственная торговая сеть организации; быстрая доставка.
Факторы, связанные с квалификацией:	выдающиеся таланты; «ноу-хау» в контроле качества; эксперты в области проектирования; эксперты в области технологии; способность к точной ясной рекламе; способность получить в результате разработки новые продукты в фазе НИОКР и быстро вывести их на рынок.
Факторы, связанные с возможностями организации	первоклассные информационные системы; способность быстро реагировать на изменяющиеся рыночные условия; компетентность в управлении и наличие управляющих «ноу-хау».
Другие типы КФУ	благоприятный имидж и репутация; осознание себя, как лидера; удобное расположение; приятное, вежливое обслуживание; доступ к финансовому капиталу; патентная защита; общие низкие издержки.

Обычно для отрасли характерны три четыре таких фактора, а из них один – два наиболее важны, и задачей анализа является их выделение. При этом производится взвешивание оценок таких факторов для фирмы и ее соперников.

Фирмы, которые правильно определяют КФУ, могут достичь значительного преимущества, уделяя достаточно внимания этим направлениям деятельности. Те, кто недооценивает влияние КФУ, зачастую склонны выбирать ошибочные стратегии. Чтобы правильно определить, что является более, а что менее важным для достижения успеха в конкурентной борьбе, руководство фирмы должно достаточно хорошо знать свою отрасль, потому что факторы могут меняться от отрасли к отрасли.

6.3. Стратегический анализ издержек в ценностной цепочке

Система управления издержками сосредотачивает внимание, в основном, на процессах происходящих внутри предприятия – ее закупках, функциях, изделиях, потребителях. В оперативном управлении деятельность организации можно разбить на ряд последовательных действий по созданию ценностей, которые представлены на рис. 6.1. Ключевым моментом является доведение до максимума разницы (добавленной стоимости) между закупками и реализацией.

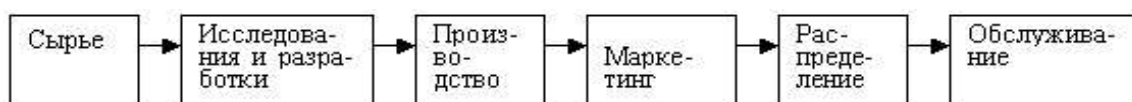


Рис. 6.1. Последовательность действий по созданию ценностей

Стратегический анализ издержек включает в себя сравнение издержек рассматриваемой организации с ее основными конкурентами по всей цепочке, начиная от покупки сырья и вплоть до цен, уплаченных за товар конечными потребителями. Чем больше издержки фирмы превышают соответствующие издержки непосредственных конкурентов, тем уязвимее ее позиция на рынке.

В 1985 г. М.Портером предложен метод стратегического анализа, который он назвал ценностной цепочкой. «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.).

Этот метод анализ фокусируется на относительной стоимостной позиции фирмы по отношению к ее соперникам в трех главных областях: область снабжения, (задняя часть цепи), передовые части каналов распределения, (передняя часть цепи), собственно внутренняя деятельность организации. Таким образом, концепция цепочки ценностей не ограничивается внутренними процессами и предполагает, по крайней мере, четыре направления увеличения прибыли.

1) Связь с поставщиками. Предприятие может получить существенное преимущество, вмешавшись в работу поставщиков (для их же выгоды) и получив для себя определенные преимущества по издержкам.

2) Связь с потребителями. Предприятие может существенно расширить свои конкурентные преимущества, занявшись послепродажным обслуживанием клиентов. Тем самым могут быть созданы предпосылки для «привязывания» определенных клиентов к предприятию на долгий срок.

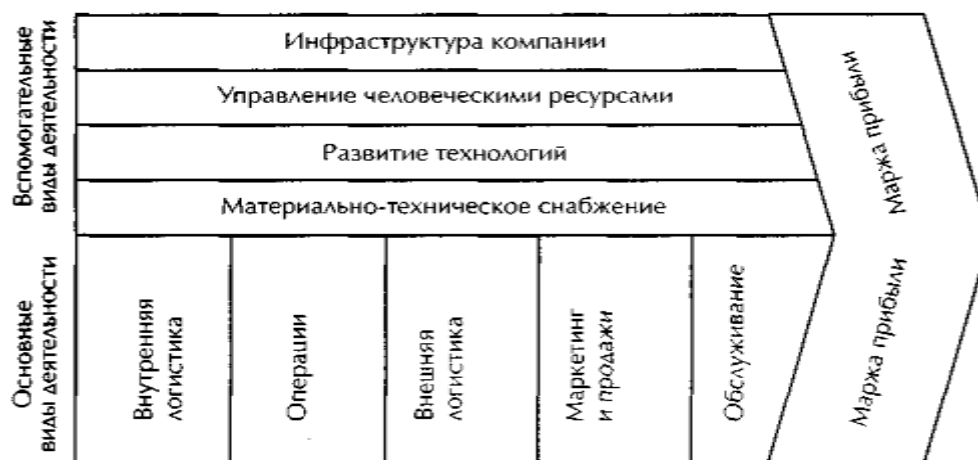


Рис. 6.2. Ценностная цепочка Портера

3) Основные технологические связи внутри цепочки ценностей одного подразделения предприятия. Основные виды деятельности непосредственно добавляют стоимость к конечному продукту.

4) Связи между цепочками ценностей подразделений внутри предприятия, которые добавляют стоимость не прямо, а косвенно, способствуя эффективному выполнению основных видов деятельности.

В «цепочке ценностей» деятельность предприятия делится на две части: основную и вспомогательную (см. табл. 6.2.). Поэтому целью анализа ценностной цепочки является поиск возможных путей улучшения отдельных видов деятельности и взаимодействия между ними.

Ценностная цепочка одной организации сплетается с цепочками других организаций, в частности с цепочками поставщиков и дистрибьюторов. Эта «цепочка ценностных цепочек» иногда называется *ценностной системой* или *общей цепочкой поставок*. Связи с поставщиками называются *восходящими*, тогда как связи с дистрибьюторами и заказчиками – *нисходящими*.

С помощью методов анализа ценностной цепочки ее сравнивают с ценностной цепочкой конкурентов. В результате определяют преимущества и недостатки альтернативных вариантов размещения видов деятельности. Это может быть улучшение размещения отдельных видов деятельности или усиление координации между ними. Чрезвычайно важно установить, насколько ценностная цепочка поддерживает существующую стратегию компании. Например, если существующая стратегия направлена на повышение качества, тогда все виды деятельности должны быть ориентированы на создание высококачественного продукта. В то же время если организация ведет борьбу за конкурентные цены, то все виды деятельности должны способствовать минимизации затрат.

Таким образом, анализ видов деятельности по добавлению стоимости, помогает установить, где происходит наибольшее увеличение стоимости, а где есть потенциал для ее увеличения за счет изменения размещения видов деятельности и улучшения их координирования.

Таблица 6.2

Основные составляющие ценностной цепочки

	<i>Основные виды деятельности</i>	<i>Составляющие ценностной цепочки</i>
Основные виды деятельности	Внутренняя логистика	Прием и хранение материалов (начальные компоненты) Контроль запасов и распределение начальных компонентов
	Операции	Преобразование начальных компонентов в конечный продукт, обработка, сборка, упаковка, контроль качества
	Внешняя логистика	Хранение и распределение конечной продукции
	Продажи и маркетинг	Обеспечение наличия продукта на рынке и его реклама, каналы сбыта
	Обслуживание	Установка, монтаж, послепродажное обслуживание, ремонт и т.д.
Вспомогательные виды деятельности	Снабжение	Материально-техническое обеспечение основных видов деятельности: все операции с поставщиками и подрядчиками
	Развитие технологий	Разработка продукта, процессов и ресурсов оборудование, новые технологии, транспортные средства и способы транспортировки
	Инфраструктура предприятия	Планирование, финансирование, информационные системы, бухгалтер, менеджмент
	Управление персоналом	Набор, отбор, продвижение, обучение, вознаграждение и мотивация

Ценностную цепочку организации следует анализировать не изолированно, а во взаимосвязи с поставщиками, дистрибьюторами и клиентами. В рамках этого подхода создается возможность проанализировать и обосновать, как увеличение затрат в процессе одного вида экономической деятельности может привести к снижению общих затрат.

Чтобы реально оценить конкурентные возможности компании, от менеджеров требуется:

- 1) Проанализировать деятельность и составить цепочку ценностей для фирмы.
- 2) Изучить связи между различными участками внутри цепочки, а также связи с поставщиками и потребителями, между отдельными видами деятельности, определить препятствий для взаимодействий, снижающие конкурентное преимущество организации.
- 3) Выявить те виды деятельности, которые являются определяющими для удовлетворения потребности потребителя и успеха на рынке, оценить их взаимосвязь со стержневыми компетенциями и существующими стратегиями компании.

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).

Если фирма теряет конкурентоспособность в задней или передней частях цепи, она может изменять свои внутренние действия с целью восстановления конкурентоспособности (табл. 6.3).

Таблица 6.3

Рекомендуемые стратегические действия по восстановлению конкурентоспособности фирмы

<i>Когда стоимостные пробелы лежат в основном в задней части цепи</i>	<i>Когда стоимостные проблемы лежат в передней части цепи</i>	<i>Когда источник потери конкурентоспособности по стоимости лежит во внутренних областях цепи</i>
<ul style="list-style-type: none"> • добиваться более благоприятных цен у поставщиков; • работать с поставщиками с целью снижения их издержек; • предпринять интеграцию назад для контроля над материальными затратами; • попытаться использовать более дешевые заменители; • найти новые источники снабжения с приемлемыми ценами 	<ul style="list-style-type: none"> • использовать более привлекательные каналы распространения; • изменить экономическую стратегию, осуществить переднюю интеграцию; • скомпенсировать разницу снижением издержек в других частях цепи 	<ul style="list-style-type: none"> • ревизия внутренних статей бюджета; • поднять производительность труда рабочих и дорогостоящего оборудования; • исследование, не будет ли выгоднее выполнение некоторых технологических процессов на стороне, чем самой фирмой; • инвестирование ресурсосберегающих технологических улучшений; • рассмотрение вызывающих опасения компонентов стоимости с целью новых инвестиций в производство и оборудование; • модификация продукции с целью снижения ее стоимости; • балансировка внутренних издержек экономией в передней и задней частях цепи.

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

6.4. Практические задания по теме и вопросы для повторения

6.4.1. Методы стратегического анализа внутренней среды

Цель. Усвоить основные подходы структурирования и анализа внутренней среды организации.

Задание 1. Ответьте на следующие вопросы и приведите примеры, иллюстрирующие ответ.

- 1) Какие цели стратегического анализа внутренней среды организации?
- 2) Какие факторы определяют стратегический потенциал внутренней среды организации?
- 3) Какие методы используются для анализа внутренней среды организации?
- 4) Чем отличается анализ финансово-хозяйственной деятельности от стратегического анализа внутренней среды организации?
- 5) Назовите основные источники информации, необходимой для проведения анализа внутренней среды организации.

Задание 2. Дайте определения следующих понятий:

- внутренняя среда
- факторы внутренней среды
- сильные стороны
- слабые стороны
- диагностика предприятия
- анализ внутренней среды
- корневые компетенции
- стратегический потенциал
- цепочка создания ценности.

6.4.2. Диагностика показателей внутренней среды и ресурсов организации

Цель. Овладение навыками комплексной диагностики внутренней среды и ресурсного потенциала организации фирмы и выявления его сильных и слабых сторон относительно конкурентов.

Задание. Оцените по пятибалльной шкале возможности внутренней среды предприятия – базы практики и заполните контрольный диагностический лист (табл. 6.4.).

На основе данной таблицы можно построить наглядную диаграмму характеристики внутренней среды, для чего соедините ломаной линией точки оценки соответствующих параметров.

**Контрольный лист диагностики внутренних возможностей
(внутренней среды) предприятия**

Показатели оценки	1	2	3	4	5
Маркетинг 1. Доля рынка 2. Репутация фирмы 3. Престиж торговой марки 4. Расходы по стимулированию сбыта 5. Численность сбытового персонала 6. Ценовая политика/ уровень цен 7. Организационные и технические средства для сбыта 8. Уровень/ качество обслуживания 9. Число клиентов 10. Качество поступающей информации о рынке					
Финансы 1. Оценка структуры активов (по финансовым коэффициентам) 2. Инвестиционный рейтинг 3. Доход на активы 4. Норма прибыли 5. Доход на вложенный капитал					
Производство 1. Использование оборудования 2. Производственные мощности/ пропускная способность оборудования 3. Численность занятых и производительность труда 4. Системы контроля качества 5. Совокупная факторная производительность 6. Возможности расширения производства / расширения зон обслуживания 7. Возраст технологического оборудования					
Технология 1. Применяемые стандарты и степень их совместимости 2. Новые продукты 3. Расходы на НИОКР					
Организация и управление 1. Численность и квалификация инженерно-технологического и управленческого персонала 2. Скорость реакции управления на изменения во внешней среде 3. Четкость разделения полномочий и функций 4. Тип организационной структуры управления 5. Качество используемой в управлении информации 6. Степень гибкости оргструктуры управления					
Персонал 1. Уровень квалификации производственного персонала 2. Расходы по подготовке и переподготовке персонала 3. Уровень подготовки персонала в сфере сбыта 4. Текущее состояние кадров					

Просуммируйте оценки внутренней среды и результаты внесите в следующую таблицу.

Таблица 6.5

Оценка внутренней среды организации

№	Показатели	Оценка положения				
		лидер	выше среднего	среднее	низкое	кризисное
1.	Маркетинг					
2.	Финансы					
3.	Производство					
4.	Технологии					
5.	Организация и управление					
6.	Персонал					

Опишите ресурсный потенциал, сильные и слабые стороны предприятия в конкурентной борьбе.

Какие меры необходимо принять руководству предприятия для улучшения конкурентоспособности.

Подготовьте презентацию для доклада и обсуждения результатов.

Методические рекомендации.

Показатели конкурентоспособности ресурсного потенциала фирмы оцениваются по показателям всех указанных блоков. Уточните имеющиеся в таблице показатели, дополните новыми показателями и исключите не актуальные. При выборе показателей обратите внимание на возможность получить необходимую для оценки информацию или привлечь квалифицированных экспертов.

В графах 1-5 отмечается место, занимаемое предприятием на рынке (сегменте рынка) по следующему принципу:

Графа 1. Лучше, чем кто-либо на рынке, лидирует в отрасли.

Графа 2. Выше среднего уровня. Показатели хозяйственной деятельности хорошие и стабильные.

Графа 3. Средний уровень. Соответствие отраслевым стандартам. Устойчивые позиции на рынке.

Графа 4. Уровень ниже среднего. Есть повод для беспокойства. Отмечено ухудшение показателей хозяйственной деятельности. Следует позаботиться об улучшении своих позиций на рынке.

Графа 5. Положение тревожное. Ситуация предприятия в отрасли должна быть улучшена самым решительным образом. Предприятие находится в кризисной ситуации.

При презентации и обсуждении результатов обоснуйте свои оценки, ответив на уточняющие вопросы: «Почему Вы так считаете?» или «Как Вы считаете, чем вызвано (обусловлено) существование той или иной проблемы – внутренними или внешними факторами?» или «Что представляет организация на самом деле?».

6.4.3. Стратегический анализ факторов внутренней среды предприятия

Цель. Выработка навыков анализа внутренней среды организации.

Задание. Выявите и проанализируйте факторы внутренней среды предприятия, для чего выполните следующие действия:

- 1) Выберите известное вам предприятие Белгородской области (предприятие – база практики).
- 2) Подготовьте бланк для анализа по образцу табл. 6.6.

Таблица 6.6

Определение показателей сильных и слабых сторон промышленного предприятия

<i>Факторы</i>	<i>Вопросы для анализа</i>	<i>Показатели сильных и слабых сторон</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1. Маркетинг	<i>Напишите</i>	<i>Напишите</i>
2. Эффективность использования мощностей, прогрессивность оборудования	<i>Пример: Соответствуют ли производственные мощности современным требованиям? Насколько эффективно используются производственные мощности, существуют ли возможности для расширения производственной базы?</i>	<ul style="list-style-type: none"> • экономичность эксплуатации • другие (укажите)
3. Местонахождение производства	<i>Напишите</i>	<i>Напишите</i>
4. Экономия от масштаба производства	<i>Напишите</i>	<i>Напишите</i>
5. Исследования и разработка, инновации	<i>Пример: Какова отдача от исследований и разработок? Приводят ли НИР к созданию принципиально новых продуктов? Патенты, торговые марки и аналогичные формы защиты товара?</i>	<ul style="list-style-type: none"> • наличие оригинальных конструкторских разработок • небольшие габариты • хорошие потребительские качества продуктов

1	2	3
6. Управление и организация	<i>Пример:</i> Организационная структура и культура, общее руководство организации, системы управления, стиль руководства, внутренние и внешние коммуникации, информационные системы и обеспечение их безопасности.	Укажите
7. Стоимость сырья и его доступность, отношения с поставщиками		
8. Степень вертикальной интеграции		
9. Контроль за процессом производства и качеством продукции		
10. Система контроля за оборотом запасов		
11. Величина издержек и прибыль		
12. Персонал		
Другие факторы		

1) В графе 1 таблицы откорректируйте и дополните примерный набор факторов типичного производственного предприятия.

2) В графе 2 сформулируйте вопросы для каждого анализируемого фактора.

3) В графе 3 запишите ответы на поставленные вопросы. Таким образом, вы получили конкретные показатели факторов сильных и слабых сторон своего предприятия.

4) Для оценки показателей выявленных сильных и слабых сторон составьте матрицу по образцу табл. 6.7.

В графу 1 занесите показатели сильных и слабых сторон вашего предприятия.

В графе 2 определите степень важности (вес) каждого показателя:

3 – влияние сильное, очень важно

2 – не очень важно

1 – влияние незначительно.

В графе 3 оцените по пятибалльной шкале каждый показатель в сравнении с рыночным лидером (5 баллов – равно или превосходит лидера, 1 балл – значительно уступает лидеру).

В графе 4 рассчитайте взвешенную оценку каждого показателя, перемножив соответствующие цифры графы 2 и 3.

Таблица 6.7

Оценка сильных и слабых сторон предприятия

<i>Показатели</i>	<i>Степень важности показателя (в баллах от 1 до 3)</i>	<i>Экспертная оценка показателя фактора в баллах (от 1 до 5)</i>	<i>Взвешенная оценка показателя факторов</i>
Сильные стороны:			
• наличие оригинальных конструкторских разработок	2	4	8
• экономичность эксплуатации	3	5	15
• небольшие габариты и хорошая маневренность	1	4	4
•	x	y	xy
Итого слабые стороны		13	27
Слабые стороны:			
• узкий ассортимент продукции	2	5	10
• невысокая доля продукции	3	3	9
• негибкая ценовая политика	2	1	2
неразвитая сбытовая сеть	x	y	xy
•			
Итого сильные стороны			21

Итоговые суммы сильных и слабых сторон характеризуют конкурентоспособность предприятия.

Сильные стороны, получившие наибольшую оценку, являются уникальными преимуществами вашего предприятия.

5) Дайте письменные ответы на следующие вопросы:

- Какими уникальными преимуществами располагает организация в настоящее время, как долго они сохранят свою силу и когда обретут положение отраслевых «стандартов»?

- Каким образом эти преимущества могут быть «защищены», развиты и использованы в рамках стратегии?

- Способно ли предприятие на базе имеющихся ресурсов создать новые, оригинальные комбинации ресурсов, которые в будущем могут быть трансформированы в его главные достоинства?

- Учитываются ли уникальные преимущества предприятия в его производственной, сбытовой и научно-технической политике?

Результаты анализа сильных и слабых представьте в виде таблиц, графиков, презентации.

6.4.4. Стратегический анализ цепочки ценностей в организации

Цель. Овладение навыками стратегического анализа издержек в организации.

Задание. В «цепочке ценностей» деятельность предприятия подразделяется на два типа: основная – связанная с производством товара, его продажей и послепродажным обслуживанием; вспомогательная – обеспечивающая основные процессы. Повысить конкурентоспособность предприятия можно, снижая издержки, совершенствуя или исключая отдельные элементы и связи из «цепочки ценностей».

Предложите рекомендации по созданию устойчивого конкурентного преимущества организации – базы практики путем лучшего, чем у конкурентов управления факторами издержек и реконфигурации цепочки ценностей. Для этого выполните следующие действия:

1) Составьте цепочку основных и вспомогательных процессов создания ценности.

2) Выявите процессы, которые являются определяющими для удовлетворения потребности потребителя и успеха на рынке. Для анализа основных процессов создания ценности воспользуйтесь табл. 6.8. и в соответствующих графах дайте характеристики для своего предприятия и конкурента.

Таблица 6.8

Анализ основных процессов создания ценностей

<i>Конкуренты</i>	<i>Прием и хранение материалов</i>	<i>Производство: обработка, сборка, упаковка, контроль качества</i>	<i>Распределение продукции: складирование готовой продукции и ее доставка покупателям</i>	<i>Маркетинг и сбыт: реклама, продвижение продуктов, выбор каналов сбыта</i>	<i>Сервис: монтаж, ремонт и т. д.</i>
Анализируемое предприятие					
Конкурент 1					
Конкурент 2					
.....					

3) Проведите соответствующую сравнительную оценку издержек предприятия и сравните структуру издержек с конкурентами (определить, какие виды деятельности являются главными, а какие эффективнее осуществляются другими фирмами).

4) Определите, какой из видов вспомогательной деятельности может способствовать снижению затрат и созданию базы для дифференциации

продукции и услуг. Для анализа вспомогательных процессов создания ценности в соответствующих графах табл. 6.9 дайте характеристики для своего предприятия и конкурента.

Таблица 6.9

Анализ вспомогательных процессов создания ценностей

Наименование вспомогательных процессов	Характеристика процесса		
	анализируемое предприятие	конкурент 1	конкурент 2
Инфраструктура предприятия: общее управление, бухучет, финансы, информационные системы			
Управление персоналом: привлечение кадров, обучение, продвижение по службе			
Технологическое развитие: оборудование, ноу-хау в технологии, транспортные средства и способы транспортировки			
Материально-техническое обеспечение основных видов деятельности: все операции с поставщиками и подрядчиками			

5) Изучите связи между различными участками внутри цепочки, а также связи с поставщиками и потребителями.

6) Предложите свои рекомендации по созданию устойчивого конкурентного преимущества организации либо путем лучшего, чем у конкурентов управления факторами издержек, либо путем реконфигурации цепочки ценностей.

Результаты анализа представьте в виде таблиц, графиков, презентации.

6.4.5. Выбор показателей для стратегического анализа внутренней среды предприятия

Цель. Выработка навыков выбора показателей для стратегического анализа внутренней среды предприятия.

Задание. Функционирование предприятия как хозяйствующего субъекта на рынке связано с определенными ограничениями его деятельности. К таким ограничениям относятся:

1. Ограничения по ресурсам, т. е. затраченные материальные, трудовые и другие ресурсы должны быть меньше или равны имеющимся в наличии.

2. Ограничения, обусловленные спросом, т. е. объем реализации всегда меньше или равен объему покупательского спроса.

3. Бюджетные (финансовые) ограничения, т. е. расходы предприятия должны быть меньше или равны денежным ресурсам (сумме денежных фондов и денежных доходов предприятия).

4. Временные ограничения, связанные с инфляцией. Этот вид ограничений вызывает необходимость максимально сокращать сроки

оборачиваемости денежной наличности предприятия с целью предотвращения ее обесценивания.

Предложите систему показателей, используемую на практике предприятиями для оценки и прогнозирования названных ограничений. Результаты занесите в табл. 6.10.

Таблица 6.10

Показатели ограничений среды предприятия

<i>Название показателя</i>	<i>Определение или формула</i>	<i>Единица измерения</i>
<i>Ресурсы предприятия</i>		
<i>Ограничения спроса</i>		
<i>Финансовые (бюджетные) ограничения</i>		
<i>Временные ограничения</i>		

Основные выводы

Конкурентоспособность зависит от умения менеджеров сконцентрировать ресурсы и опыт на тех участках деятельности и внутренней среды, где организация может достичь наилучших результатов, обслуживая своих целевых клиентов.

Внутренняя среда – это совокупность характеристик организации, влияющих на ее положение и перспективы: сложившаяся организационная структура, распределение функций, ответственности, ресурсов и прав подразделений и отдельных работников в организации, ее этика и традиции, отношения руководства и отношения неформального лидерства, социально-психологический климат в коллективе и другое. Внутренняя среда имеет кадровый, организационный, производственный, маркетинговый и финансовый и другие срезы, состояние которых в совокупности определяет потенциал организации. Стратегический потенциал предприятия – это реальные возможности для участия в конкурентной борьбе на рынке, и обеспечивает достижение целей организации в будущем

Ключевые факторы успеха (КФУ) – главные определители финансового и конкурентного успеха в отрасли (причины реального успеха предприятий отрасли).

Корневые компетенции – знания, умения и связи фирмы, позволяющие ей добиваться стратегического преимущества на одном или нескольких рынках. Корневые компетенции в самом общем виде состоят из взаимосвязанных частей: технологические ноу-хау; системы,

поддерживающие надежность процессов производства и сбыта; внешние контакты и связи.

Деятельность организации можно разбить на ряд последовательных процессов создания добавленной стоимости или цепочки ценности. Стратегический анализ издержек по всей цепочке создания ценностей позволяет сравнить процессы своей организации с основными конкурентами, начиная от покупки сырья и вплоть до цен, уплаченных за товар конечными потребителями.

Анализ внутренней среды проводится с целью выявить сильные и слабые стороны организации, оценить стратегический потенциал, ключевые факторы успеха и корневые компетенции и разработать соответствующие стратегии.

Тема 7

Стратегический анализ финансового потенциала организации

7.1. Текущий и стратегический финансовый анализ

В процессе текущего управления организацией обычно анализируют ее финансовое состояние и финансовые результаты деятельности с целью выявления отклонений от заданных нормативов. Стратегический финансовый анализ организации, в отличие от финансового анализа текущей деятельности, ориентирован на анализ тех же показателей, но с целью выявления сильных и слабых сторон в сравнении с конкурентами в условиях изменения среды и интересов заинтересованных лиц.

Порядок и методики финансового мониторинга и анализа определены в международных стандартах финансового учета и отчетности МСФО и в международных стандартах оценки МСО. В качестве информационной базы финансового анализа организации целесообразно использовать следующие показатели отчетности:

Чистые активы	Кредиторская задолженность
Собственные средства	Быстро ликвидные активы
Оборотные средства	Денежные средства
Собственные оборотные средства	Текущие обязательства
Внеоборотные активы	Выручка от продаж
Долгосрочные финансовые вложения	Чистая прибыль

Финансовое состояние предприятия определяется источниками формирования, размещением и использованием средств и характеризуется следующими такими показателями как имущественное положение, ликвидность, финансовая устойчивость, деловая активность и эффективность деятельности, и другими показателями..

Например, для оценки имущественного положения устанавливается размер абсолютного и относительного прироста или уменьшения всего имущества. Прирост актива свидетельствует о расширении деятельности

организации. При характеристике основных средств можно использовать следующие показатели: доля основных средств в активах на начало и конец отчетного периода к активам организации, коэффициент износа основных средств на начало и на конец года, коэффициент обновления основных средств.

Ликвидность – это способность организации в любой момент осуществлять необходимые платежи, наиболее полно характеризуемая соотношением активов того или иного уровня ликвидности (т. е. скорости перевода в денежные средства без потери своей стоимости) и обязательства той или иной степени срочности.

Финансовая устойчивость предприятия определяет долгосрочную (в отличие от ликвидности) стабильность. Финансовая устойчивость характеризует финансовое положение с позиции достаточности и эффективности использования собственного капитала. Финансовую устойчивость характеризуют коэффициенты: финансовой независимости – доля собственного капитала в активах; маневренности – доля собственных оборотных средств в общем объеме собственного капитала; обеспеченности собственными оборотными средствами – покрытие оборотных средств собственными оборотными средствами.

Для оценки деловой активности организации целесообразно использовать показатели оборачиваемости: коэффициент общей оборачиваемости всех активов, коэффициент оборачиваемости оборотных активов, коэффициент оборачиваемости собственного капитала.

Финансовые результаты текущей деятельности фирмы: динамика прибыли и факторы, влияющие на ее изменение (объем реализации, структура реализации, цены на сырье, материалы и т. д., уровень затрат материальных и трудовых ресурсов, внепроизводственные расходы), оценка резервов роста прибыли. Для оценки эффективности деятельности организации используются показатели рентабельности, представленные в табл. 3.6.

Таблица 3.6

Показатели эффективности деятельности организации

<i>Показатель</i>	<i>Схема расчета</i>	<i>Примечание</i>
Рентабельность продаж	(Чистая прибыль от продаж) : (Выручка от реализации продукции, работ, услуг)	Показывает, сколько прибыли приходится на 1 руб. проданной продукции
Рентабельность активов	(Чистая прибыль) : (Средняя величина активов)	Характеризует эффективность использования всего имущества предприятия. Снижение данного показателя свидетельствует также о накоплении активов и снижении прибыли
Рентабельность основных средств и прочих внеоборотных активов	(Чистая прибыль) : (Средняя величина внеоборотных активов)	Отражает эффективность использования основных фондов и прочих внеоборотных активов, измеряемую величиной прибыли, которая приходится на единицу стоимости основных средств
Рентабельность собственного капитала	(Чистая прибыль) : (Средняя величина собственного капитала)	Отражает эффективность использования собственного капитала

Для лиц, принимающих стратегические решения, наибольший интерес представляет будущие денежные потоки, прибыль, финансовое состояние, стоимость фирмы, цена акций на фондовом рынке и другие финансовые характеристики фирмы не сами по себе, а в сравнении и оценке сильных и слабых сторон.

7.2. Анализ денежных потоков и прибыли

Денежный поток (cash flow) это количественное выражение денег, имеющих в распоряжении предприятия в конкретный момент времени в результате поступления и выбытия денежных средств. Денежный поток характеризует степень самофинансирования предприятия, его финансовую силу, финансовый потенциал, доходность. Порядок отчетности о движении денежных средств определен МСФО (IAS-7), в соответствии с которым отчет формируется по сферам деятельности предприятия – операционной (текущей), инвестиционной и финансовой.

Операционная – основной вид деятельности, а также прочая деятельность, создающая поступление и расходование денежных средств компании (за исключением финансовой и инвестиционной деятельности).

Инвестиционная деятельность – вид деятельности, связанной с приобретением, созданием и продажей внеоборотных активов (основных средств, нематериальных активов) и прочих инвестиций, не включённых в определение денежных средств и их эквивалентов.

Финансовая деятельность – вид деятельности, который приводит к изменениям в размере и составе капитала и заёмных средств компании. Такая деятельность связана с привлечением и возвратом кредитов, необходимых для финансирования операционной и инвестиционной деятельности.

По показателям отчета можно увидеть реальные доходы и расходы, а также узнать:

- 1) объём и источники получения денежных средств и направления их использования;
- 2) способность компании в результате своей деятельности обеспечивать превышение поступлений денежных средств над выплатами;
- 3) способность компании выполнять свои обязательства;
- 4) информацию о достаточности денежных средств для ведения деятельности;
- 5) степень самостоятельного обеспечения инвестиционных потребностей за счёт внутренних источников;
- 6) причины разности между величиной полученной прибыли и объёмом денежных средств;
- 7) общую картину производственных результатов, краткосрочной ликвидности, долгосрочной кредитоспособности.

Анализ прибыли.

Прибыль определяется путем сопоставления суммарного дохода и расхода. Чтобы повысить прибыльность, можно повысить цену продаж,

снизить прямые и косвенные расходы на себестоимость, или наращивать объемы продаж. Изменение одного из этих показателей влечет за собой изменение другого. Поэтому, исходя из конкретных обстоятельств и условий, компания может выбирать ту или иную стратегию.

Стратегия максимизации маржи. Компания выигрывает на разнице между ценой продажи и себестоимостью товаров. Чтобы не лишиться своих покупателей, компания должна найти достаточно веские причины увеличения цены продажи (например, повышение качества обслуживания, рост производства уникальных и новых товаров).

Стратегия увеличения объема. Даже если себестоимость и цена продажи не сильно различаются между собой, можно попытаться сыграть на снижении цены товара. Как правило, снижение цены влечет за собой увеличение объема продаж, что при соответствующей эластичности рынка приведет к росту прибыли компании.

Стратегия снижения себестоимости продукции. Компания получает больше возможностей для маневра и может свободнее варьировать цену и получать соответственно большую прибыль. Однако в случае излишне низкой себестоимости у компании сокращаются возможности предложить потребителю уникальные свойства своих товаров. Рост накладных расходов обычно позитивно влияет на такие сферы деятельности компании, как успешный маркетинг, создание жизнеспособной инфраструктуры и качественной технологии, увеличение денежных отчислений на научно-исследовательские проекты.

Правильная стратегия – это компромисс и выбор одного из нескольких рациональных путей, следуя которым компания будет расти и успешно развиваться на рынке.

Для относительной оценки прибыли используют показатели: прибыль на акцию и прибыль на инвестированный капитал. *Прибыль на акцию* отражает величину чистой прибыли, приходящейся на одну обыкновенную акцию, и является показателем стоимости акционерного (собственного) капитала.

Прибыль на инвестированный капитал (ROI) отражает рентабельность вложенного капитала и определяется по формуле:

$$\text{Прибыль на инвестированный капитал} = \frac{\text{Прибыль за определенный период}}{\text{Инвестиции}}$$

Коэффициент ROI отражает степень эффективности использования активов предприятия и учитывает стоимость привлечения капитала, необходимого для ведения операций. Коэффициент ROI показывает те выгоды, которые руководитель может получить, снижая величину оборотных или основных средств. На ROI могут также повлиять управленческие решения, такие как отсрочка технического обслуживания или сокращение затрат на исследования и маркетинг. Кроме того, в балансовом отчете в период инфляции может быть значительно занижена экономическая ценность

материальных активов. Это приводит к завышению дохода, генерируемого старыми основными средствами и подразделениями.

Анализ CVP (Затраты – объем – прибыль).

Одним из эффективных методов стратегического анализа является CVP – анализ (Cost – Volume – Profit; затраты – объем – прибыль), который помогает выявить оптимальные пропорции между переменными и постоянными затратами, ценой и объемом реализации, минимизировать предпринимательский риск. Ключевыми элементами CVP-анализа выступают маржинальный доход, порог рентабельности (точка безубыточности), производственный левверидж и маржинальный запас прочности.

Маржинальным доходом называют разницу между выручкой предприятия от продажи продукции (работ, услуг) и суммой переменных затрат. Как известно, постоянные затраты не зависят от объема производства и продаж, а переменные – пропорциональны изменению этого показателя. CVP – анализ позволяет отыскать наиболее выгодное соотношение между переменными и постоянными затратами, ценой и объемом производства продукции. Достичь увеличения маржинального дохода и прибыли можно разными способами:

- снизить цену продажи и соответственно увеличить объем реализации;
- повысить объем реализации и снизить уровень постоянных затрат;
- пропорционально изменять переменные и постоянные затраты и объем выпуска продукции.

Кроме того, на выбор модели поведения предприятия оказывает также существенное влияние величина маржинального дохода в расчете на единицу продукции. Использование величины маржинального дохода есть ключ к решению стратегических проблем, связанных с затратами и доходами фирмы.

ЕБИТДА (сокр. от англ. Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) – аналитический показатель, равный объёму прибыли до вычета расходов по процентам, уплаты налогов и амортизационных отчислений.

Точка безубыточности – это показатель, характеризующий объем реализации продукции, при котором выручка предприятия от продажи продукции (работ, услуг) равна всем его совокупным затратам, т.е. это тот объем продаж, при котором предприятие не имеет ни прибыли, ни убытка.

Производственный левверидж (англ. leverage – рычаг) – это механизм управления прибылью предприятия, основанный на оптимизации соотношения постоянных и переменных затрат. С его помощью можно прогнозировать изменение прибыли предприятия в зависимости от изменения объема продаж, а также определить точку безубыточной деятельности. Чем ниже удельный вес постоянных затрат в общей сумме затрат предприятия, тем больше изменяется величина прибыли по отношению к темпам изменения выручки предприятия.

Величина производственного левеиджа может изменяться под влиянием цены и объема продаж, переменных и постоянных затрат или комбинации перечисленных факторов.

Принимая стратегические решения, важно учитывать следующие ситуационные особенности проявления механизма производственного левеиджа.

1) Положительное воздействие производственного левеиджа начинает проявляться лишь после того, как предприятие преодолело точку безубыточности своей деятельности. Это связано с тем, что предприятие обязано возмещать свои постоянные затраты независимо от конкретного объема продаж, поэтому чем выше сумма постоянных затрат, тем позже при прочих равных условиях будет достигнута точка безубыточности деятельности.

2) По мере дальнейшего увеличения объема продаж и удаления от точки безубыточности эффект производственного левеиджа начинает снижаться. Каждый последующий процент прироста объема продаж будет приводить к нарастающему темпу прироста суммы прибыли.

3) Механизм производственного левеиджа имеет и обратную направленность: при любом снижении объема продаж в еще большей степени будет уменьшаться размер прибыли предприятия.

4) Между производственным левеиджем и прибылью предприятия наблюдается обратная зависимость: чем выше прибыль предприятия, тем ниже эффект производственного левеиджа, и наоборот. Производственный левеидж является инструментом, уравнивающим соотношение уровня доходности и уровня риска в процессе осуществления производственной деятельности.

5) Эффект производственного левеиджа проявляется только в коротком периоде, так как постоянные затраты предприятия остаются неизменными лишь на протяжении короткого отрезка времени. Как только в процессе увеличения объема продаж происходит очередной скачок суммы постоянных затрат, предприятию необходимо преодолевать новую точку безубыточности или приспособлять к ней свою производственную деятельность.

Механизм производственного левеиджа позволяет целенаправленно управлять соотношением постоянных и переменных затрат в целях повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности при различных тенденциях конъюнктуры товарного рынка и стадии жизненного цикла предприятия.

Маржинальный запас прочности в случае неблагоприятной конъюнктуры товарного рынка определяет возможное снижение объема продаж и меры по снижению постоянных затрат предприятия. И наоборот, при благоприятной конъюнктуре товарного рынка и наличии определенного запаса прочности требования к осуществлению режима экономии постоянных затрат могут быть существенно ослаблены. В такие периоды предприятие может значительно расширять объем реальных инвестиций, проводя реконструкцию и модернизацию основных производственных фондов.

На каждом предприятии есть возможности снижения суммы и удельного веса постоянных затрат, в том числе: существенное сокращение расходов по управлению; продажа неиспользуемого оборудования и нематериальных активов с целью снижения потока амортизационных отчислений; использование лизинга машин и оборудования вместо их приобретения в собственность; сокращение объема потребления некоторых коммунальных услуг и др.

При управлении переменными затратами главным ориентиром является обеспечение их экономии, так как между суммой этих затрат и объемом производства и продаж существует прямая зависимость. Обеспечение данной экономии до преодоления предприятием точки безубыточности ведет к росту маржинального дохода, что позволяет быстрее пройти эту точку. После преодоления точки безубыточности сумма экономии переменных затрат будет обеспечивать прямой прирост прибыли предприятия. Основные резервы экономии переменных затрат: снижение численности работников основного и вспомогательных производств за счет обеспечения роста производительности их труда; сокращение размеров запасов сырья, материалов и готовой; обеспечение выгодных для предприятия условий поставки сырья и материалов и др.

7.3. Доходный, рыночный и затратный подходы анализа и оценки стоимости фирмы

В общем виде стоимость компании определяется дисконтированными денежными потоками, которые она будет генерировать в будущем, и новая стоимость создается лишь тогда, когда компания получает прибыль на инвестированный ею капитал (принадлежащий ее акционерам/собственникам), которая превышает его стоимость. Поэтому перед собственниками и менеджерами часто встает вопрос о том какова реальная рыночная стоимость бизнеса (капитала, фондов, активов) на заданный момент времени? При определении стоимости используется понятие обоснованной или справедливой рыночной стоимости, т. е. цены, по которой собственность переходит из рук продавца, желающего ее продать, в руки покупателя, желающего ее купить. Существует три основных подхода к оценке: доходный, рыночный и затратный. Все три подхода взаимосвязаны и при оценке используется не один, а два или все три оценочных подхода для получения наиболее надежного результата.

Доходный подход.

Доходный подход основывается на оценке будущих доходов от оцениваемого предприятия. В соответствии с МСО-2003 модель оценки стоимости фирмы характеризует способность бизнеса генерировать денежные потоки, распределенные по выделенным временным горизонтам. На основе доходного подхода оценки стоимости применяются методы капитализации доходов, дисконтирования денежных потоков,

дисконтирования дивидендов, скорректированной приведенной стоимости, ценности собственного капитала на одну акцию, акционерной стоимости бизнеса компании, инвестиционной стоимости бизнеса компании. Наиболее часто используются методы капитализации дохода и дисконтирования будущих денежных потоков.

Капитализация – это преобразование средств (части чистой прибыли или дивидендов) в добавочный капитал, добавочные факторы производства (такие, как средства труда, предметы труда, рабочая сила и т. д.), в результате чего достигается увеличение размера собственных средств. Суть капитализации дохода состоит в том, что рыночная стоимость объекта прямо пропорциональна денежному доходу и обратно пропорциональна ожидаемой ставке капитализации, или, иначе, ожидаемой ставке дохода:

$$C = \frac{R}{r} \cdot 100,$$

где С – рыночная стоимость; R – годовой доход; r – ожидаемая ставка капитализации (ожидаемая ставка дохода).

Под ставкой капитализации (ставкой дохода) понимается уровень доходности данного объекта, выраженный в процентах. Этот метод имеет смысл применять при стабильном и неизменном доходе на протяжении ряда лет.

Метод дисконтирования денежного потока основан на прогнозе будущего денежного дохода (денежного потока), который будет получен инвестором данного предприятия. Будущий денежный поток затем приводится к текущей стоимости с использованием ставки дисконта, которая соответствует требуемой ставке дохода. Преимущество данного метода состоит в том, что он через ставку дисконта учитывает будущую рыночную конъюнктуру.

Одна из целей применения доходного подхода к оценке бизнеса состоит в использовании доступного способа описания и обоснования всех элементов модели оценки – будущих выгод, ставок дисконтирования, временных горизонтов, показателей рынков и т. п.

Рыночный подход.

В соответствии с рыночным подходом стоимость оцениваемого предприятия определяется методом анализа продаж аналогичных или сопоставимых объектов, т.е. методом сравнения. Модели рыночной оценки характеризуют рыночную стоимость в обмене, а не в использовании. Рыночный подход (или подход аналога) включает три основных метода оценки: метод рынка капиталов, метод сделок и метод отраслевой оценки.

Метод рынка капиталов основан на ценах продажи акций сходных фирм на мировых фондовых рынках. Для применения этого метода требуется детальная финансовая и ценовая информация по представительной группе сопоставимых фирм. Суть метода – выбор и вычисление оценочных коэффициентов (факторов): цена/прибыль; цена/денежный поток; инвестированный капитал/прибыль и ряд других финансовых показателей деятельности фирмы.

Метод сделок основан на анализе цен приобретения контрольных пакетов акций. В этом методе используется тот же инструментарий, что и в предыдущем, с той лишь разницей, что здесь, как правило, используется ограниченный набор оценочных коэффициентов (обычно цена/прибыль и цена/балансовая стоимость) из-за недостаточности данных.

Метод отраслевых оценок основывается на наличии устоявшихся показателей оценки в отдельных отраслях. Например, стоимость рекламного агентства оценивается в 75% годовой прибыли; хлебопекарни – как сумма 15% годового объема продаж и стоимости оборудования и товарных запасов и т. д.

Выбор конкретного метода оценки чаще всего predetermined возможностями информационного обеспечения расчетов. По классификаторам отраслей, видов экономической деятельности, а также группировок компаний, котирующих свои акции на фондовых биржах, моделируется компания-аналог той компании, которая подлежит оценке. По компаниям-аналогам рассчитывают усредненные показатели-мультипликаторы, которые впоследствии умножают на нормализованные характеристики ценности анализируемой компании. В результате такого опосредованного расчета устанавливают рыночную стоимость оцениваемой непубличной компании.

Преимущества рыночного подхода состоят в том, что он базируется только на рыночных данных, отражает реальную практику покупателей и продавцов. Недостатки этого подхода связаны с трудностями получения данных по сопоставимым фирмам, так как он основан на прошлых событиях и не учитывает меняющуюся рыночную конъюнктуру.

Затратный подход.

Затратный подход предусматривает, что стоимость оцениваемого предприятия может быть определена на основе анализа затрат, необходимых для воспроизводства или замены собственности за вычетом морального и физического износа. Затратный подход широко используется в фондоемких и материалоемких отраслях, при оценке имущества, не имеющего свободного хождения на рынке, а также имущества специального назначения, уникального характера. Затратные оценки востребованы в страховом бизнесе, в практике обеспечения обязательств в виде залога.

Суть затратного подхода бизнеса состоит в получении денежной оценки имущественного комплекса, адекватной условиям рынка на момент оценки. Затратный подход к оценке позволяет определить рыночную стоимость делового имущества в контексте его использования, а не в контексте обмена.

В бухгалтерском учете накапливается информация о затратах на приобретение, доставку, монтаж и запуск в эксплуатацию ресурсов, которые в момент совершения хозяйственных операций имеют реальный смысл. В момент оценки условия рынка, как правило, совершенно иные, чем зафиксированные в учете события. Поэтому имущество переоценивают, используя наиболее уместный по смыслу и доступный по средствам метод.

На первоначальных этапах затратные оценки бизнеса выводились из капитального уравнения баланса:

Собственный капитал = Активы – Обязательства

Указанное уравнение используется в ликвидационных балансах и в балансах остаточного имущества. Законность применения таких оценок вытекает из Федеральных законов «О несостоятельности (банкротстве)» и «Об акционерных обществах», постановления МФ РФ и ФКЦБ «О порядке определения чистых активов организации». О возможности и уместности использования оценок по восстановительным затратам, а также по замещающим затратам и амортизированным затратам замещения прямо упоминается в МСО-2. При этом в стороне остаются контролируемые и управляемые активы других компаний, привлекаемых на договорных условиях в пределах компаний-арендаторов/реципиентов.

На практике значительная часть экономических ресурсов компании представлена внебюджетными активами, образующими интеллектуальный капитал фирмы: человеческий капитал, организационный капитал, инновационный капитал. Попытка учесть экономическую ценность этих ресурсов предпринимается в случае использования метода избыточных доходов и метода дискретных денежных потоков. Сущность этих расчетов раскрывается уравнением:

$$\text{Стоимость бизнеса} = \text{Балансовые материальные активы} + \text{Гудвилл}$$

Гудвилл представляет собой капитализированный избыточный доход, который получает компания за счет того, что она обладает рядом ключевых компетенций, делающих ее конкурентоспособной хозяйствующей единицей.

Помимо простейших приемов сравнений в анализе оценок затратного характера широко используются вспомогательные методы:

- индексный метод пересчета в рыночные оценки;
- методы прямого пересчета составляющих активов и обязательств в рыночные оценки;
- методы дисконтирования финансовых рент.

Таким образом, к материальной составляющей активов компании добавляется присущая данному бизнесу составляющая синергии активов, которая характеризует особый характер использования как целостности, а не как обособленных частей делового имущества, показанных в балансе.

Для оценки правильности принятия стратегических решений используется показатель *добавленной акционерной стоимости* (SVA – разность между стоимостью компании после принятия решения и стоимостью компании до принятия решения). Показатель SVA можно оценить как разность между ее экономической стоимостью (расчетная стоимость капитала), рассчитанной как дисконтированная стоимость всех ее денежных потоков, и балансовой стоимостью.

Стоимость компании является функцией четырех переменных:

- 1) стратегические инвестиции (материальные или нематериальные);
- 2) поток денежных средств, который эти инвестиции генерирует (например, дивиденды);
- 3) срок экономической жизни этих инвестиций (ограниченный или бесконечный);
- 4) стоимость капитала (минимальная норма прибыли на инвестированный капитал).

Основными лицами, заинтересованными в повышении стоимости компании, выступают ее акционеры и другие инвесторы. Акционеры хотят получить доход, превышающий величину вложенного ими капитала с учетом его альтернативной стоимости и связанных с этим вложением рисков. Если инвесторы не получают приемлемого дохода, компенсирующего их риски, они отзовут свои средства и будут искать компанию с более высоким уровнем доходности на вложенный капитал. Компания, теряющая стоимость, будет стремиться привлечь новый капитал, необходимый для ее развития, однако сделать это намного сложнее из-за того, что рыночный курс ее ценных бумаг, скорее всего, будет снижаться, а заемный капитал – предоставляться кредиторами под более высокие проценты.

7.4. Практические задания по теме и вопросы для повторения

7.4.1. Финансовые показатели внутренней среды

Цель. Усвоить основные подходы структурирования финансовых показателей для стратегического анализа внутренней среды организации.

Задание 1. Дайте определения следующих понятий:

- Финансовые результаты
- Рентабельность
- Прибыль
- Прибыль на инвестированный капитал
- Денежный поток
- Маржинальный доход
- Производственный левверидж
- Точка безубыточности
- Ликвидность
- Финансовая устойчивость

Задание 2. По каким показателям финансовых отчетов можно определить:

- объём и источники получения денежных средств и направления их использования;
- способность компании в результате своей деятельности обеспечивать превышение поступлений денежных средств над выплатами;
- способность компании выполнять свои обязательства;
- степень самостоятельного обеспечения инвестиционных потребностей за счёт внутренних источников;
- причины разности между величиной полученной прибыли и объёмом денежных средств;
- общую картину производственных результатов, краткосрочной ликвидности, долгосрочной кредитоспособности.

Задание 3. Существует три основных подхода к оценке: доходный, рыночный и затратный. Поясните в чем преимущества и недостатки каждого из этих подходов.

Задание 4. Чем может быть мотивирован выбор руководством компании одной из следующих стратегий:

Стратегия максимизации маржи.

Стратегия увеличения объема.

Стратегия снижения себестоимости.

Подкрепите свои выводы о достоинствах и недостатках этих стратегия примерами из практики предприятий Белгородской области.

7.4.2. Анализ базовых экономических показателей эффективности деятельности предприятия

Цель. Выработка навыков стратегического анализа экономической эффективности предприятия.

Задание 1. На основе бухгалтерской отчетности предприятия базы-практики рассчитайте приведенные в табл. 7.2. базовые показатели эффективности деятельности предприятия.

Таблица 7.2

Базовые показатели эффективности деятельности предприятия

<i>Показатель</i>	<i>Способ расчета</i>	<i>Результаты расчета</i>
Рентабельность продаж	Балансовая прибыль / Выручка от реализации	
Рентабельность активов	Балансовая прибыль / Стоимость активов	
Норма прибыли на собственный капитал	Балансовая прибыль / Собственные средства	
Эффективность труда	Выручка от реализации/ Численность работающих	

Задание 2. Сравните полученные результаты расчета по своему предприятию с аналогичными показателями других предприятий, имеющих у студентов группы.

В каких отраслях показатели эффективности деятельности предприятия наиболее высокие?

Отчего, по вашему мнению, в наибольшей мере зависит эффективность деятельности предприятия:

от его масштабов (малое, среднее, крупное);
от сферы деятельности (промышленность, строительство, торговля и др.);

от качества стратегического управления.

Определите предприятие лидера и обсудите итоги.

Основные выводы

В процессе текущего управления фирмой обычно анализируют финансовое состояние фирмы и финансовые результаты ее деятельности с целью выявления отклонений от заданных нормативов. Стратегический финансовый анализ фирмы, в отличие от финансового анализа текущей деятельности, ориентирован на анализ тех же показателей, но с целью выявления сильных и слабых сторон в сравнения с конкурентами в условиях изменения среды и интересов заинтересованных лиц.

Для стратегического анализа применимы все показатели текущей деятельности, но наибольшее применение нашли такие показатели как денежный поток, прибыль, стоимость бизнеса. Денежный поток (cash flow) это количественное выражение денег, имеющихся в распоряжении предприятия в конкретный момент времени в результате поступления и выбытия денежных средств. Прибыль определяется путем сопоставления суммарного дохода и расхода. Чтобы повысить прибыльность, можно повысить цену продаж, снизить прямые и косвенные расходы на себестоимость, или наращивать объемы продаж. Изменение одного из этих показателей влечет за собой изменение другого.

Реальная рыночная стоимость бизнеса (капитала, фондов, активов) на заданный момент времени, это цена, по которой собственность переходит из рук продавца в руки покупателя купить. Существует три подхода к оценке: доходный, рыночный и затратный. Доходный подход основывается на оценке будущих доходов от оцениваемого предприятия. В соответствии с рыночным подходом стоимость оцениваемого предприятия определяется методом анализа продаж аналогичных или сопоставимых объектов, т.е. методом сравнения. Затратный подход предусматривает, что стоимость оцениваемого предприятия может быть определена на основе анализа затрат, необходимых для воспроизводства или замены собственности за вычетом морального и физического износа.

Тема 8

Внешняя среда фирмы: сущность и методы анализа

8.1. ПЭСТ – анализ макроокружения фирмы

Цель анализа макроокружения организации заключается в идентификации и оценке факторов «дальнего окружения», в выявлении тенденций их развития, и в учете происходящих перемен при разработке стратегий организации.

Основным методом анализа макроокружения является модель PEST (или в некоторых источниках STEP), в которой исследуются и оцениваются четыре группы внешних сил давления: P – Political, E – Economic, S – Sociocultural, T– Technological). В русской транскрипции – ПЭСТ – анализ (политический/правовой, экономический, социокультурный (Демография, культура) и технологический факторы).

На рис. 8.1 проводится содержание каждой из сил давления.



Рис. 8.1. ПЭСТ-анализ макроокружения фирмы

Применение ПЭСТ – анализа в стратегическом управлении обеспечивает диагностику факторов макросреды, выбор и определение «критических» для организации показателей, создание информационной базы о критических точках их мониторинг. Источником информации о макросреде являются экономические программы и прогнозы государственных органов управления, банков, статистическая информация, публикации в отраслевых изданиях, материалы периодической печати, исследования научных организаций и консалтинговых групп.

Выбранные факторы оцениваются по уровню их влияния на организацию и вероятности наступления как возможности или угрозы. Для наиболее значимых показателей макросреды разрабатываются прогнозы их влияния на результаты деятельности предприятия.

Проводя ПЭСТ-анализ, важно задать и ответить на следующие примерные вопросы.

Политические и правовые факторы

Какие из предложенных или находящихся в стадии утверждения законодательных или нормативных актов могут оказать влияние на деятельность компании?

Какие действия федеральных или местных органов власти могут оказать влияние на бизнес?

Существует ли опасность критики нашей продукции со стороны обществ защиты потребителей? По каким направлениям?

Экономические факторы

Каковы ожидаемые изменения в доходах целевых групп?

Какова ожидаемая динамика цен на интересующую группу товаров?

Какова динамика структуры потребительских расходов населения?

Какова ситуация с предоставлением кредитов населению?

Какова динамика импорта интересующей группы товаров?

Как отразится на бизнесе изменение таможенных пошлин?

Социальные факторы

Какие используемые компанией технологические процессы, сырье и т. п. могут создать угрозу здоровью и окружающей среде?

Может ли наша компания привлечь к себе внимание защитников окружающей среды?

Как повлияют на наш бизнес изменения тарифов на энергоносители?

Какие особенности культурной среды следует учитывать при выходе на новые региональные рынки?

Какие изменения, способные повлиять на бизнес компании, происходят в стиле жизни и ценностных ориентациях представителей целевых групп?

Как можно использовать современные тенденции моды для расширения и корректировки нашего товарного ряда?

Технологические факторы

Какие технологические новшества появились в нашей отрасли?

Какие изменения происходят в производстве аналогичных товаров?

В каких отраслях и каким образом нововведения могут оказать влияние на бизнес?

Какие существуют аналоги и заменители наших товаров?

О каких технологических нововведениях и в каких сферах нашей деятельности следует подумать в первую очередь?

8.2. Методы анализа микросреды

Цель анализа микроокружения состоит в том, чтобы оценить конкурентную позицию фирмы. В табл. 8.1. приведены основные методы анализа микросреды.

Таблица 8.1

Методы анализа микроокружения фирмы

<i>Метод анализа</i>	<i>Цель анализа – получение ответов на следующие вопросы:</i>
Экономический портрет отрасли	Какие экономические характеристики имеют главное значение для отрасли?
Движущие силы конкуренции	Что является движущей силой изменений в отрасли, какое влияние они имеют?
Модель конкурентных сил Портера	Какие конкурентные силы действуют в отрасли и насколько они сильны?
Стратегический стоимостный анализ	Какова относительная стоимостная позиция фирмы по отношению к ее соперникам?
Карты стратегических групп	Кто будет действовать в дальнейшем в конкуренции сходным образом?

Экономический «портрет отрасли». К экономическим характеристикам стратегической важности отрасли (портрет отрасли) относят:

- размеры рынка и области конкурентного соперничества (локальная, региональная, национальная, глобальная);
- темпы роста рынка и стадия жизненного цикла отрасли (подъем, быстрый рост, зрелость, насыщение, застой, спад);
- структура конкуренции (число соперников и их относительные размеры, степень концентрации, число покупателей и их относительные рыночные доли, превалирование передней или задней интеграции);
- легкость входа и выхода, степень дифференциации продуктов / услуг соперничающих фирм;
- уровень технологических изменений в процессе производства и в новых продуктах;
- величина экономии на масштабе производства, транспортировке;
- прибыльность в отрасли выше или ниже средней в экономике.

По этим характеристикам целесообразно составить экономический «портрет отрасли» и затем его проанализировать. В процессе отраслевого

анализа определяется привлекательность 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 предприятия на рынке.

Движущие силы конкуренции – это факторы внешней среды, действия которых определяет направление и интенсивность отраслевых изменений. Изменения в долговременной скорости роста, сдвиги в скорости роста нарушают баланс между отраслями, поставляющими и покупающими, входом и выходом. Эти сдвиги приводит к снижению или возрастанию неопределенностей и риска, создают новые возможности и угрозы, которые не должны быть упущены, и требуют перестройки фирм – например, инновации в продуктах и технологии, создания служб сервиса и т. д.

Типичные движущие силы – это следующие изменения в долгосрочных тенденциях экономического роста отрасли:

изменения в том, кто покупает товары и как они используются.
изменение динамики спроса на продукт, внедрение новых товаров, рост (снижение) спроса на персонализированные либо стандартные товары;

усиление глобализации отрасли и маркетинговые инновации (новые методы продаж, дифференциация продуктов, стоимостная дифференциация);

изменения условий входа или выхода в отрасли; а также степени вертикальной интеграции, вхождение и выход из отрасли крупных предприятий;

выход на рынок или уход с него крупных компаний, изменения количества компаний-участников, их относительные размеры;

изменения в удельных затратах и эффективности, структуры издержек и уровня производительности, размеры экономии на масштабе и за счет эффекта обучения;

изменения в законодательстве и политике, изменение социальной, демографической обстановки и стиля жизни и другие силы.

Анализ отраслевых движущих сил включает их идентификацию и оценку влияния на изменения отраслевых экономических показателей. Основные движущие силы отрасли называют доминантными, число которых не должно превышать четырех.

8.3. Модель конкурентных сил Портера

Портер М. предложил представить внешние для организации факторы, определяющие уровень отраслевой конкуренции, по пяти группам или силам:

- 1) конкурентная борьба внутри отрасли;
- 2) способность покупателей диктовать свои условия;
- 3) способность поставщиков диктовать свои условия;
- 4) угроза появления новых конкурентов;

5) угроза появления товаров и услуг-субститутов.

Чем выше давление этих сил, тем меньше у существующих компаний возможности увеличивать цены и прибыль. Ослабление сил создает благоприятные возможности для организации. Фирма, изменив свою стратегию, может воздействовать на эти силы в свою пользу.

Первой конкурентной силой является соперничество существующих в отрасли компаний. Здесь следует выявить влияние таких факторов как структура отраслевой конкуренции, условия спроса и высота барьеров выхода в отрасли. К детерминантам соперничества конкурентов в отрасли, которые необходимо отслеживать, относятся:

- разновидности конкурентов, их корпоративные доли, производственные мощности;
- абсолютные преимущества по издержкам, экономия от масштаба производства и накопленного опыта, соотношение – постоянные издержки/добавленная стоимость;
- различия в продукции, запатентованные отличия товара, узнаваемость торговой марки;
- издержки переключения (периоды перепроизводства), концентрация и сбалансированность;
- доступ к каналам распределения и к необходимым ресурсам и др.

Второй конкурентной силой является возможность покупателей торговаться. Она представляет угрозу давления на цены из-за потребностей в лучших качестве или сервисе. Слабые покупатели, наоборот, допускают рост цен и повышение прибыли. Покупатели наиболее сильны в следующих ситуациях, когда:

- отрасль зависит от покупателей в большей части своей деятельности;
- отрасль состоит из многих малых компаний, а покупателей мало и они большие;
- покупатели делают закупки в больших количествах; экономически для покупателей приобретения у разных компаний рассматриваются как единое целое;
- покупатели могут выбирать между снабжающими отраслями по критерию минимума цен, что увеличивает ценовую конкуренцию в отрасли;
- покупатели используют угрозу реализации своего снабжения путем вертикальной интеграции.

Третьей конкурентной силой выступает давление со стороны поставщиков. Оно заключается в их угрозе поднять цены, вынуждая организации снизить количество поставляемой продукции, а, следовательно, и прибыль. Альтернативно – слабые поставщики дают возможность снизить цены на их продукцию и требовать более высокого качества. Наиболее мощным является давление со стороны поставщиков в следующих случаях, когда:

- поставляемый продукт имеет мало заменителей и важен для организации;
- уровень концентрации поставок высокий;
- цена ресурсов сильно влияет на стоимость товара и его дифференцирование;
- организации отрасли из-за малых объемов поставок неважны для снабжающих фирм;
- поставщики поставляют такие продукты, что для компаний дорого переключаться с одного вида на другой;
- поставщики используют угрозу вертикальной интеграции вперед по технологической цепочке ценностей;
- покупающие организации неспособны использовать угрозу своей вертикальной интеграции назад.

Четвертая конкурентная сила Портера – это риск входа потенциальных конкурентов, которые могут создать опасность прибыльности организации. С другой стороны, если этот риск мал, фирма может повышать цену и увеличивать доходы. Конкурентная сила этого фактора сильно зависит от высоты барьеров входа или стоимости входа в отрасль, которые создают значительные трудности для компаний, начинающих производство.

Пятой конкурентной силой является угроза появления заменяющих продуктов. Существование заменителей составляет серьезную конкурентную угрозу, ограничивающую цены организации и ее прибыльность. Однако если продукты организации имеют немного полных заменителей, то организации имеют возможность повысить цены и получить дополнительную прибыль, и их стратегии должны использовать этот факт.

Под влиянием этих сил каждая фирма разрабатывает собственную стратегию поведения и развития. При значительном диапазоне потенциальных внешних сил широким будет и диапазон возможных стратегий. Для противодействия этим силам М. Портер предложил применять следующие базовые стратегии конкуренции:

«Лидерство по издержкам» – фирма стремится добиться минимальных по отрасли затрат на производство продукции;

«Дифференцирование» – фирма нацелена на организацию выпуска уникальной продукции или предоставление уникальных услуг, развитие лояльности клиентов к торговой марке;

«Фокусирование» – концентрация внимания поставщика на узких сегментах рынка, специализацию на определенных группах клиентов, товаров или географических рынках.

8.4. Конкурентная позиция фирмы

Для каждой конкретной ситуации анализ конкурентной позиции и конкурентной силы организации позволяет ответить на вопросы:

- насколько сильна сегодняшняя конкурентная позиция фирмы?
- какое изменение конкурентной позиции можно ожидать при использовании сегодняшней стратегии (с ее тонкой подстройкой)?
- каков ранг фирмы относительно ключевых соперников в каждом важном компоненте конкурентной силы и отраслевом ключевом факторе успеха?
- каков перечень конкурентных преимуществ фирмы?
- какова возможность фирмы защищать свою позицию в свете отраслевых движущих сил, конкурентного давления и предполагаемых действий соперников?

Для оценки тенденций усиления или ослабления конкурентной позиции фирмы обычно используют признаки, приведенные в табл. 8.2.

Таблица 8.2

Признаки силы и слабости в конкурентной позиции фирмы

<i>Признаки силы</i>	<i>Признаки слабости</i>
<ul style="list-style-type: none">• Важные отличительные преимущества• Большая доля рынка (или лидер на рынке)• Последовательная или отличительная стратегия• Рост базы потребителей и их лояльности• Нахождение в фаворитной стратегической группе• Ценовое преимущество• Прибыль выше средней по отрасли• Маркетинговое искусство выше среднего• Технологические и инновационные способности выше среднего• Инициативный, предпринимательский подход к опасностям• Позиция накопления благоприятных возможностей	<ul style="list-style-type: none">• Отсутствие реальных отличительных преимуществ• Потери на рынке относительно главных соперников• Отсутствие четкой стратегии• Падающая репутация у потребителей• Нахождение в стратегической группе, теряющей позиции• Слабости в областях с наибольшим рыночным потенциалом• Высокая себестоимость производимых товаров• Рост доходов ниже среднего• Мало главных факторов рыночного успеха• Последователь в разработке продуктов, их слабое качество• Отсутствует хорошая позиция по отношению к возникающим угрозам• Потери относительно главных соперников

Фирма должна накапливать свои конкурентные сильные стороны и защищать свои конкурентные слабости. Она должна строить стратегию на своих сильных сторонах и предпринимать действия по обеспечению ситуации со слабостями. В то же самое время рейтинг сильных сторон соперников показывает, откуда можно ждать их атак.

8.5. Практические задания по теме и вопросы для повторения

8.5.1. Методы анализа макро и микросреды организации

Цель. Изучить основные подходы анализа внешней среды.

Задание 1. Ответьте на следующие вопросы и приведите примеры, иллюстрирующие ответ.

1) Какие обстоятельства заставляют руководство фирм вести мониторинг и анализ внешней среды?

2) Для каких целей используется ПЭСТ – анализ, в чем его сущность?

3) По каким характеристикам определяется экономический «портрет отрасли»? Приведите примеры по своему предприятию.

4) Для каких целей применяется модель пяти конкурентных сил Портера?

5) Какие движущие силы определяют изменения в отрасли вашего предприятия. Приведите примеры четырех доминантных движущих сил.

8.5.2. Идентификация факторов микро и макро среды

Цель. Выработка навыков идентификации факторов микро и макросреды.

Задание 1. В табл. 8.3 представлен перечень факторов внешней среды ближнего и дальнего окружения, представляющие для организации возможности или угрозы.

Объясните, где проходит граница дальней и ближней внешней среды организации? Проиллюстрируйте эту границу примерами для нескольких коммерческих и некоммерческих организаций.

Определите, какие факторы в табл. 8.3 относятся к микроокружению (Б – ближнему окружению) и какие к макроокружению (дальнему окружению – Д).

Задание 2. На примере организации (базы практики) выберете и оцените, какие факторы внешней среды представляют угрозу, а какие возможности для развития вашего предприятия.

Сделайте в табл. 8.3 соответствующие пометки «Б» или «Д» со знаком «+» – возможность или «-» – угроза.

Таблица 8.3

Идентификация возможностей и угроз

<i>Факторы внешней среды</i>	<i>Идентификация и оценка</i>	<i>Факторы внешней среды</i>	<i>Идентификация и оценка</i>
1. Повышение уровня жизни населения	+ Д (пример)	16.Сбои в поставках продукции	- Б (пример)
2. Появление новых поставщиков		17. Появление товаров-субститутов	
3. Совершенствование технологии производства		18.Развитие информационной отрасли	
4. Изменения в миграционной политике государства		19. Изменение покупательских предпочтений	
5. Неудачное поведение конкурентов		20.Разорение и уход фирм-продавцов	
6. Ужесточение экологического законодательства		21.Появление принципиально нового товара	
7. Изменения моды		22.Рост налогов и пошлин	
8. Снижение цен на сырье и готовую продукцию		23.Снижение уровня жизни населения	
9. Снижение налогов и пошлин		24.Скачки курсов валют	
10. Совершенствование менеджмента		25..Изменение трудового законодательства	
11. Снижение безработицы		26. Изменение уровня цен	
12. Уменьшение императивных норм законодательства		27. Развитие форм социального страхования населения	
13. Развитие международной торговли между странами таможенного союза		28. Развитие саморегулирования в предпринимательской деятельности	
14. Рост цен на энергоресурсы		29.Новые правила торговли в ВТО	
15. Появление новых фирм на рынке		30.Принятие новых технических регламентов	

Дополните список другими важными для вашего предприятия факторами внешней среды.

Выполненное в письменном виде задание подлежит обсуждению на практическом занятии.

8.5.3. Оценка факторов макросреды предприятия

Цель. Выработка навыков анализа макросреды организации.

Задание 1. В табл. 8.4 приведен перечень факторов макросреды. На примере конкретного предприятия (отрасли) прокомментируйте, какие из этих факторов способствуют, а какие затрудняют ее развитие? Оцените эти факторы по пятибалльной шкале (5 – сильное воздействие, высокая значимость, 1 – слабое воздействие, низкая значимость).

Таблица 8.4

Общая оценка факторов макросреды среды организации

Факторы	Способствуют (+)	Затрудняют (-)
1) Состояние природных ресурсов		
2) Состояние трудовых ресурсов (количество, уровень образования, квалификации, культуры)		
3) География страны (размеры, региональные и национальные особенности)		
4) Национальный менталитет (образ жизни, деятельности, психология, традиции, привычки населения)		
5) Международные отношения (международное положение страны, отношение различных, в том числе развитых, стран к рыночным преобразованиям в России)		
6) Действующее законодательство, регламентирующее отношения в экономике		
7) Состояние правопорядка в стране		
8) Развитие инфраструктуры (информации, транспорта, связи, банковской системы, товароснабжения и товародвижения, маркетинга, рекламы, страхового дела, аудита)		
9) Уровень экономического развития страны (объемы и динамика производства, производительности труда)		
10) Уровень и динамика инфляция		
11) Налогообложение (уровень и динамика)		
12) Уровень жизни населения (зарплата, пенсии, пособия, стипендии)		
13) Социальная защищенность населения (система трудоустройства, подготовки и переподготовки кадров, уровень минимальной заработной платы)		
14) Курс национальной валюты		
Суммарное воздействие факторов

Просуммируйте количество положительных (благоприятных) и отрицательных (неблагоприятных) факторов. Если полученные суммы примерно одинаковые, то макросреду организации можно оценить как уравновешенную.

На основе собственных наблюдений, выступлений экспертов, руководителей предприятий, политических деятелей, научных публикаций и информации государственной статистики разработайте уточненный перечень наиболее важных факторов макросреды для своей организации.

Задание 2. На примере выбранной отрасли (промышленность, сельское хозяйство, транспорт или торговля) обоснуйте действие перечисленных в табл. 8.5 экономических факторов.

Заполните графу 2 таблицы статистическими данными – индикаторами о социально-экономическом развитии Белгородской области из сайтов Федеральной службы государственной статистики (www.gks.ru) и ее территориального органа в Белгородской области (<http://belg.gks.ru>).

Таблица 8.5

Экономические факторы

<i>Экономические факторы</i>	<i>Индикаторы (Данные Госкомстата)</i>
тенденции валового регионального продукта	
процентная ставка и курс национальной валюты	
уровень инфляции	
уровень безработицы	
контроль над ценами и заработной платой	
цены на энергоресурсы	
цены на продовольствие	
инвестиционная политика	

Прокомментируйте, какие факторы можно рассматривать как благоприятные возможности, а какие как угрозы?

Задание 3. Приведите примеры социальных и технологических факторов, оказавших в последние 5 лет наибольшее влияние на развитие одной из отраслей экономики (промышленность, сельское хозяйство, транспорт или торговля).

Оцените по трехбалльной шкале (высокая, средняя или низкая) действие на выбранную отрасль представленных в табл. 8.6. социальных и технологических факторов. Приведите примеры.

Таблица 8.6

Социальные и технологические факторы

<i>Социальные и технологические факторы</i>	<i>Примеры проявления факторов</i>
<i>Социокультурные факторы:</i>	
демографическая структура населения	
стиль жизни, обычаи и привычки, менталитет	
социальная мобильность населения	
активность потребителей	
<i>Технологические факторы:</i>	
затраты на НИОКР	
защита интеллектуальной собственности	
новые продукты (скорость обновления, источники идей)	

Какие из перечисленных факторов открыли новые возможности для развития отрасли, а какие негативно повлияли на экономические показатели предприятий отрасли.

Как предприятия отрасли воспользовались новыми возможностями и какие стратегии применили для парирования угроз.

Задание 4. Какие политические, экономические, социальные и технологические факторы будут оказывать влияние на вашу организацию в ближайшие пять лет? Назовите 2-3 наиболее значимых фактора каждого вида и объясните, почему вы так считаете.

Какие из этих факторов будут оказывать на вашу организацию в большей мере, чем на конкурентов в отрасли?

8.5.4. ПЭСТ – анализ макросреды предприятия

Цель. Выработка навыков проведения ПЭСТ – анализа макросреды организации.

Задание. Выявите основные возможности и угрозы со стороны факторов макросреды и оцените их возможное в будущем воздействие на деятельность предприятия – базы практики.

Порядок выполнения задания.

1. Составьте бланк для анализа и количественной оценки стратегических факторов макросреды по образцу табл.8.6.

(Примечание. Приведенные в табл. 8.6. названия факторов внешней среды и их числовые характеристики даны как пример. Вставьте в таблице собственные данные)

Таблица 8.6

Результаты анализа внешних стратегических факторов фирмы

Внешние стратегические факторы	Вес	Оценка (балл)	Взвешенная оценка
1	2	3	4
<i>Возможности (всего)</i>		12	1,55
Благоприятная демографическая ситуация	0,05	4	0,20
Развитие интернет-торговли	0,10	2	0,20
Государственная поддержка малого бизнеса	0,20	5	1,00
Экономическая стабилизация	0,15	1	0,15
<i>Угрозы (всего)</i>		12	1,50
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

2. Воспользуйтесь данными ранее выполненными упражнениями (8.5.2 и 8.5.3) и разработайте перечень внешних стратегических факторов, имеющих высокую вероятность реализации и воздействия на

функционирование вашего предприятия. Выберете 10 факторов, представляющих наибольшие угрозы и наиболее благоприятные возможности для отрасли вашей организации, и заполните в своей табл. графу 1.

3. Оцените значимость каждого события для данного предприятия путем присвоения ему определенного веса от единицы (важнейшее) до нуля (незначительное) и заполните в табл. графу 2. Сумма весов должна быть равна единице, что обеспечивается нормированием.

4. Дайте оценку степени влияния каждого фактора-события на стратегию предприятия по 5-балльной (Шкале: «пять» – сильное воздействие, серьезная опасность; «единица» – отсутствие воздействия, угрозы). Заполните в табл. графу 3.

5. Определите взвешенные оценки путем умножения веса фактора на силу его воздействия и рассчитайте суммарную взвешенную оценку воздействия факторов макросреды на предприятие. Заполните в табл. графу 4.

6. Суммируйте оценки возможностей и угроз, определите степень готовности предприятия реагировать на текущие и прогнозируемые факторы внешней среды.

В приведенном в табл. 8.6. примере суммарные взвешенные оценки возможностей (1,55) и угроз (1,50) уравновешены, реакция предприятия на стратегические факторы внешней среды находится на среднем уровне.

7. Сделайте выводы и презентацию полученных результатов.

8.5.5. Характеристика отраслевого окружения

Цель. Выработка навыков анализа отрасли предприятия.

Задание 1. По приведенному в табл. 8.7 образцу дайте экономическую характеристику отрасли вашего предприятия (базы практики).

В графе 2 табл. 8.7 приведен пример экономической оценки отрасли по производству серной кислоты. В графе 3 сформулируйте соответствующие характеристики отрасли выбранного предприятия базы практики.

Для выполнения задания воспользуйтесь данными статистики и другими источниками информации.

Таблица 8.7

Характеристика отраслевого окружения фирмы

<i>Показатели общей ситуации в отрасли</i>	<i>Пример экономической характеристики отрасли по производству серной кислоты</i>	<i>Характеристика отрасли Вашего предприятия</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
• размеры рынка	валовой объем 4 млн. тонн	
• масштабы конкуренции (локальная, региональная, национальная, глобальная)	национальный	

1	2	3
<ul style="list-style-type: none"> • темпы размеров рынка (%) и стадия жизненного цикла отрасли (подъем, быстрый рост, зрелость, насыщение, застой, спад) 	2-3% в год, зрелость	
<ul style="list-style-type: none"> • 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) 	<ul style="list-style-type: none"> • смешанная • около 30 конкурирующих компаний с долей рынка от 3 до 21% • 5 из 10 крупнейших компаний • около 2000, большинство – химические предприятия интегрированы «назад», прочие занимаются только обработкой 	
<ul style="list-style-type: none"> • темп технологических изменений и продуктовых инноваций 	производственная технология изменяется медленно, наибольшие изменения происходят в ассортименте продукции – ежегодно внедряются 1-2 новых химических продукта, на которые приходится почти весь прирост объема производства	
<ul style="list-style-type: none"> • степень продуктовой дифференциации 	высокая степень стандартизации; покупатели не видят большой разницы между марками разных производителей	
<ul style="list-style-type: none"> • величина экономии на масштабе производства, транспортировке и т. п. 	умеренная, однако, возможна экономия на транспортировке крупных партий продукции и на покупке крупных партий сырья	
<ul style="list-style-type: none"> • наличие и величина эффекта кривой опыта (уменьшение издержек на единицу продукции при каждом удвоении ее выпуска) 	не является ключевым фактором в данной отрасли	
<ul style="list-style-type: none"> • отраслевая капиталоемкость 	средняя	
<ul style="list-style-type: none"> • среднеотраслевая прибыль 	примерно на среднем уровне и сильно зависит от спроса	
<ul style="list-style-type: none"> • Барьеры входа/выхода 	высокие	

8.5.6. Определение конкурентных сил Портера

Цель. Овладение навыками стратегического анализа конкурентных сил Портера.

Задание. Каждая отрасль экономики уникальна, имеет только ей присущую структуру и соотношение сил конкуренции. Распространенным методом исследования конкуренции в отрасли является анализ пяти групп конкурентных сил, предложенных М. Портером. Проанализируйте действие этих конкурентных сил на примере известного вам предприятия.

Для выполнения задания изучите содержащиеся в графе 2 табл. 8.8. характеристики конкурентных сил условного предприятия и по аналогии заполните графу 3 данными о вашем предприятии.

Таблица 8.8

Оценка конкуренции в отрасли по модели сил М. Портера

<i>Силы Портера</i>	<i>Характеристика условий проявления конкурентных сил</i>	<i>Проявление конкурентных сил на исследуемом предприятии</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1) Соперничество между существующими предприятиями	<ul style="list-style-type: none"> • конкурентная борьба осуществляется с более или менее постоянным упорством за лучшую рыночную позицию, соперники формулируют и постоянно пересматривают свои стратегии; • стратегии конкурирующих предприятий отличаются большим разнообразием; • каждый из производителей стремится выбрать такую конкурентную стратегию, которую трудно скопировать или расстроить; • действия предприятий-соперников приводят к созданию новых условий спроса-предложения товаров. 	
2) Возможности появления новых конкурентов в отрасли	<ul style="list-style-type: none"> • высокие темпы роста в отрасли; • барьеры входа в отрасль; • приверженность покупателей торговой марке; • контроль над клиентами сбыта; • экономия на масштабе производства; • одноразовые затраты (например, связанные со сменой поставщика); • политика правительства, направленная на защиту отрасли через лицензирование, ограничение доступа к источникам сырья. 	

1	2	3
3) Угроза появления товаров-заменителей	<ul style="list-style-type: none"> • цены производства заменителей и готовности покупателей принять такую замену; • появлению в отрасли некоторого потолка цен, при котором покупатели переориентируются на товары-заменители. 	
4) Угроза давления со стороны поставщиков	<ul style="list-style-type: none"> • доминирует несколько предприятий-поставщиков; • концентрация в отрасли-поставщике выше, чем в отрасли-потребителе; • продукция отличается высокой степенью дифференциации или переходные затраты высоки; • от предприятий-поставщиков исходит угроза прямой интеграции в отрасль-потребитель. 	
5) Экономические возможности покупателей определяются их способностью навязывать продавцам условия сделки	<ul style="list-style-type: none"> • отрасль, представляющая товар на рынок, состоит из большого числа относительно некрупных продавцов; • число покупателей незначительно, товар закупается в большом количестве; • продукция стандартизирована, и имеются альтернативные варианты покупки; • покупатели имеют возможность прямой интеграции в отрасль и налаживания собственного производства продукции. 	

Задание 2. Какие меры необходимо принять руководству вашего предприятия для противодействия конкурентным силам Портера? Для обоснования ответа на этот вопрос воспользуйтесь табл. 8.9.

Таблица 8.9

Факторы модели Портера и доходность фирмы

Фактор	Условия, при которых доходность выше	Условия, при которых доходность ниже
Рычаги воздействия поставщиков	Слабые поставщики	Сильные поставщики
Рычаги воздействия покупателей	Сильные покупатели	Слабые покупатели
Угроза появления новых конкурентов	Высокие входные барьеры	Низкие входные барьеры
Угроза появления товаров - заменителей	Мало возможных заменителей	Много возможных заменителей
Уровень конкуренции	Слабое соперничество	Сильное соперничество

8.5.7. Количественный анализ факторов внешней среды

Цель. Выработка навыков количественного анализа факторов микро и макро окружения фирмы.

Задание 1. Проанализируйте приведенные в табл. 8.10 факторы внешней среды ЗАО «Мебель». В первой колонке таблицы содержатся названия выявленных экспертами факторов среды; во второй – установленный экспертным путем вес относительной важности каждого фактора; в третьей – рейтинг по 10-балльной шкале степени влияния фактора на организацию, в четвертой колонке приведены взвешенные оценки, определенные как произведение оценки на ее вес.

Оцените и прокомментируйте общее состояние внешней среды предприятия. Как вы считаете, факторы ближайшего или дальнего окружения оказывают более сильное негативное воздействие на ЗАО «Мебель», т. е. представляют большую угрозу.

Методом невзвешенной (графа 3) и взвешенной (графа 4) оценки выберете по четыре фактора среды дальнего окружения, которые представляют наибольшую угрозу. Совпадают ли эти факторы?

Таблица 8.10

Взвешенная оценка степени влияния факторов среды

<i>Факторы среды</i>	<i>Вес</i>	<i>Оценка*</i>	<i>Взвешенная оценка</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Макроэкономические (косвенные факторы)	4		3,47
<i>Экономические</i>	1		-2,16
Рост темпов инфляции	0,25	-8	-2
Скачки курсов валют	0,17	-7	-1,19
Рост налогов и пошлин	0,12	-7	-0,84
Снижение налогов и пошлин	0,17	7	1,19
Рост безработицы	0,06	-4	-0,24
Снижение безработицы	0,23	4	0,92
<i>Политико-правовые</i>	1		-4,12
Изменение правил ввоза продукции	0,33	-10	-3,3
Ужесточение законодательства	0,20	-6	-1,2
Ухудшение политической обстановки	0,15	-1	-0,15
Уменьшение императивных норм законодательства	0,17	4	0,68
Национализация бизнеса	0,15	-1	-0,15
<i>Социально-культурные</i>	1		2,69
Снижение уровня жизни населения	0,33	-7	-2,31
Улучшение уровня жизни населения	0,33	10	3,3
Изменения моды	0,34	5	1,7
<i>Научно-технические</i>	1		7,06
Совершенствование технологии производства	0,36	9	1,62
Изменение рекламных технологий	0,32	9	2,88
Развитие информационной отрасли	0,32	8	2,56

1	2	3	4
Микроэкономические факторы (Ближайшее окружение)	4		-14,28
<i>Отрасль</i>	1		-1,45
Снижение цен на сырье и готовую продукцию	0,25	6	1,5
Усиление конкуренции	0,25	-3	-0,75
Изменение уровня цен	0,30	-4	-1,2
Появление новых концернов	0,20	-5	-1
<i>Товары</i>	1		-7,2
Появление товаров-субститутов	0,6	-8	-4,8
Появление принципиально нового товара	0,4	-6	-2,4
<i>Поставщики</i>	1		-0,88
Сбои в поставках продукции	0,35	-9	-3,15
Появление новых поставщиков	0,24	9	2,16
Появление новых фирм на рынке	0,06	-2	-0,12
Разорение и уход фирм-продавцов	0,12	7	0,84
Неудачное поведение конкурентов	0,07	5	0,35
Увеличение конкурентных преимуществ со стороны конкурентов	0,16	-6	-0,96
<i>Покупатели</i>	1		-4,75
Предложения о сотрудничестве со стороны отечественных предпринимателей	0,25	2	0,5
Изменение покупательских предпочтений	0,75	-7	-5,25
Итого:	8		-10,81

*Экспертная оценка экспертов угроз и возможностей дана по шкале от -10 до +10

Задание 2. Составьте ранжированный в порядке убывания степени воздействия перечень взвешенных факторов, представляющих возможности и угрозы внешней среды ЗАО «Мебель». Заполните табл. 8.11.

Предложите по трем наиболее значимым из этих факторов стратегии, направленные на повышение конкурентоспособности предприятия.

Таблица 8.11

Внешние возможности и угрозы

Возможности	Угрозы
1. Улучшение уровня жизни населения (пример)	1. Изменение покупательских предпочтений (пример)
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
6.	6.
7.	7.
8.	8.
9.	9.
10.	10.

8.5.8. Конкурентная позиция предприятия и движущие силы конкуренции в отрасли

Цель. Выработка навыков оценки конкуренции в отрасли и анализа ее движущих сил.

Задание 1. На примере предприятия – базы практики откорректируйте табл. 8.12 и дополните перечень возможных признаков сильной и слабой конкурентной позиции компании не менее 10 новыми признаками.

Таблица 8.12

Сильные и слабые стороны конкурентной позиции

<i>Признаки конкурентной силы</i>	<i>Признаки конкурентной слабости</i>
1) Значительная доля рынка (или крупнейшая доля рынка)	1) Невыгодное конкурентное положение
2) Наличие лидирующей или отличительной стратегии	2) Отставание от конкурентов
3) Наличие растущей потребительской базы и приверженности потребителей	3) Рост прибылей ниже среднего по отрасли
4) Рыночная известность, превышающая среднюю по отрасли	4) Недостаточность финансовых ресурсов
5) Компетентность	5) Ухудшение репутации у потребителей
6)	6)
7)	7)
8)	8)
9)	9)
10)	10)

Задание 2. После заполнения табл. 8.12. проанализируйте перечисленные признаки конкурентной позиции и дайте ответы на следующие вопросы:

1) Насколько сильна сегодняшняя конкурентная позиция фирмы, на основании каких признаков это можно доказать?

2) Какое изменение конкурентной позиции можно ожидать при использовании сегодняшней стратегии?

3) Какова возможность фирмы защищать свою позицию в свете отраслевых движущих сил, конкурентного давления и предполагаемых действий соперников?

8.5.9. Определение ключевых факторов успеха в отрасли

Цель. Выработка компетенций по определению и применению ключевых факторов успеха предприятия в стратегическом управлении.

Задание 1. Ключевые факторы успеха – это общие для всех предприятий отрасли управляемые переменные, реализация которых дает возможность улучшить конкурентные позиции предприятия в отрасли. КФУ

должны направлять ключевые бизнес инициативы и стратегии по расширению бизнеса или увеличению доли рынка. Расширение бизнеса и увеличение доли рынка – это не КФУ, а их результат, итог неких действий, направленных на достижение данной желаемой цели.

В табл. 8.13 приведены ключевые факторы успеха пищевой, нефтегазовой и фармацевтической отраслей. Какие, на Ваш взгляд, типичные ключевые факторы в строительстве, розничной торговле, транспорте. Заполните по образцу соответствующие поля в табл. 8.13.

Таблица 8.13

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
Строительная	
Розничная торговля	
Транспорт	

Ключевые факторы со временем могут меняться в одной и той же отрасли под влиянием изменений общей ситуации. Какие могут произойти изменения КФУ перечисленных в табл. 8.13. отраслях в связи с вступлением России в ВТО.

Задание 2. Составьте перечень возможных КФУ, которых способствуют строительной (или другой) компании достичь стратегических целей.

Воспользуйтесь предложенной Томпсоном типологией отраслевых КФУ (табл. 8.14).

Сначала определитесь, все ли перечисленные Томпсоном типы факторов имеют значение для строительной (или другой выбранной вами) отрасли. Затем сформулируйте 3 конкретных фактора, которые определяют успех в отрасли вашего предприятия. Обоснуйте свой выбор.

Таблица 8.14

Типы ключевых факторов

Перспективы отрасли и ее общая привлекательность
<ul style="list-style-type: none"> • факторы, делающие отрасль привлекательной • факторы, делающие отрасль непривлекательной • особые проблемы отрасли • перспективы получения прибыли (благоприятные/неблагоприятные)
КФУ, зависящие от технологии
<ul style="list-style-type: none"> • возможность инноваций в производственном процессе • возможность разработки новых товаров • степень овладения существующими технологиями

КФУ, относящиеся к производству

- низкая себестоимость продукции (достижение экономии на масштабах производства)
- качество продукции (снижение количества дефектов, уменьшение потребности в ремонте)
- высокая степень использования производственных мощностей (важно в капиталоемких отраслях)
- выгодное местонахождение предприятия, приводящее к экономии на затратах по транспортировке
- доступ к квалифицированной рабочей силе
- высокая производительность труда (важно для трудоемких отраслей)
- возможность изготовления моделей продукции разных размеров
- возможность выполнения заказов потребителей

КФУ, относящиеся к реализации продукции

- широкая сеть оптовых дистрибьюторов/дилеров
- широкий доступ/присутствие в точках розничной торговли
- наличие точек розничной торговли, принадлежащих компании
- низкие расходы по реализации
- скорая доставка

КФУ, относящиеся к маркетингу

- высокая квалификация сотрудников отдела реализации
- доступная для клиентов система технической помощи при покупке и использовании продукции
- аккуратное исполнение заказов покупателей (небольшое количество ошибок и возвратов)
- разнообразие моделей/видов продукции
- искусство продаж
- привлекательный дизайн/упаковка
- гарантии для покупателей (важны при заказах по почте, реализации новых продуктов и т. д.)

КФУ, относящиеся к профессиональным навыкам

- особый талант (очень важен при оказании профессиональных услуг)
- ноу-хау в области контроля за качеством
- компетентность в области дизайна (особенно важна в текстильной промышленности)
- степень овладения (знание) определенной технологией
- способность (умение) создавать эффективную рекламу
- способность быстро переводить новые товары из стадии разработки в промышленное производство

КФУ, связанные с организационными возможностями

- уровень информационных систем (особенно важен при осуществлении авиаперевозок, аренде автомашин, в индустрии кредитных карт, гостиничном деле и т.д.)
- способность быстро реагировать на изменяющуюся рыночную ситуацию (хорошо отлаженный процесс принятия решений, требуется немного времени для вывода новых товаров на рынок)
- большой опыт и ноу-хау в области менеджмента

Прочие КФУ

- благоприятный имидж/репутация фирмы у покупателей
- общие низкие затраты (не только производственные)
- выгодное расположение (особенно важно для розничной торговли)
- приятные в общении, доброжелательные служащие
- доступ на финансовые рынки (особенно важен для молодых фирм, работающих в рискованных или капиталоемких отраслях).

Задание 3. Проверьте выбранные четыре КФУ и направления их применения в стратегическом управлении организацией на соответствие критериям табл. 8.15. Для оценки воспользуйтесь следующими обозначениями: (+) – соответствует, (-) – не соответствует, (?) – затрудняюсь ответить.

Таблица 8.15

Оценка КФУ организации

<i>Критерии оценки КФУ</i>	<i>КФУ</i>			
	<i>№1</i>	<i>№2</i>	<i>№3</i>	<i>№4</i>
1) Представляют четыре или пять наиболее важных областей деятельности организации, требующих существенного улучшения.				
2) Направляют ключевые бизнес инициативы и стратегии по расширению бизнеса или увеличению доли рынка.				
3) Формулируют цели, ориентированные на определенные действия.				
4) Являются измеримыми.				

Задание 4. Разработайте показатели измерения элементов КФУ, а также способы их мониторинга по образцу, представленному в табл. 8.16.

Таблица 8.16

Измерение и мониторинг КФУ

<i>КФУ</i>	<i>Элемент</i>	<i>Единица измерения</i>	<i>Способ мониторинга</i>
1) Привлекать, развивать и сохранять высококвалифицированных сотрудников.	привлекать	Количество квалифицированных кандидатов на должность	Отчеты службы управления персоналом
	развивать	Процент должностей, требующих специальной подготовки, заполненных своими специалистами	Отчеты службы управления персоналом
	сохранять	Ежегодные показатели текучести на каждые сто сотрудников	Отчеты службы управления персоналом
2) Напишите			
3) Напишите			
4) Напишите			

Задание 5. Подготовьте презентацию о КФУ и стратегии развития и конкурентной борьбы своего предприятия.

8.5.10. Построение карты стратегических групп в отрасли

Цель. Овладеть навыками стратегической группировки фирм.

Задание. Постройте карту стратегических групп предприятий в своем городе для одной из отраслей: строительство, торговля, объекты размещения и обслуживания туристов. Воспользуйтесь адресным справочником предприятий и составьте список из 20 исследуемых предприятий. Экспертно оцените их основные характеристики конкурентной борьбы.

Методические рекомендации.

Процедура конструирования карты стратегической группировки и отнесения фирм к той или иной стратегической группе состоит в следующем:

Идентифицируются конкурентные характеристики, которые дифференцируют фирмы отрасли (цены, качество, география деятельности, степень вертикальной интеграции, диапазон продуктов, используемые каналы распределения и т. д.).

Положение фирм наносится на карты с двумя выбранными переменными по каждой оси: например, по одной оси масштаб деятельности, по другой ассортимент услуг.

Отмечаются фирмы, попадающие в одну стратегическую группу.

Нарисовать окружности вокруг каждой группы, диаметр которых пропорционален их доле в общем объеме продаж в отрасли.

Пример карты стратегических групп конкурентов в сфере услуг представлен на рисунке:

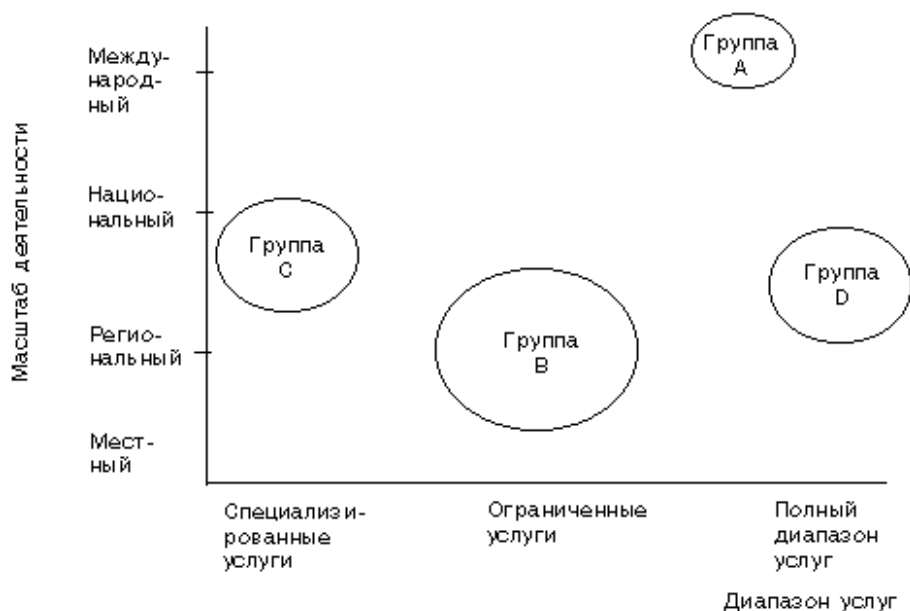


Рис. 4.2. Карта стратегических групп сферы услуг на глобальном рынке

При построении карты стратегической группировки надо соблюдать следующие правила:

– основные переменные по осям координат не должны коррелировать между собой;

- эти переменные должны отражать существенные отличия конкурентов,
- эти переменные должны носить дискретный характер;
- площади обозначений фирм должны отражать их относительную долю продаж в отрасли;
- если существенных переменных больше двух, целесообразно построить несколько карт.

Основные выводы

Внешняя среда организации – это непрерывно изменяющаяся совокупность внешних субъектов и сил, влияющих на положение и перспективы организации. Внешняя среда включает в себя макросреду, состоящую из факторов косвенного действия и микросреду – конкретных субъектов, потребителей, посредников, конкурентов.

Для исследования макросреды используется ПЭСТ – анализ. Для оценки факторов микроокружения нашли применение такие методы и модели как: экономический портрет отрасли, движущие силы конкуренции, модель конкурентных сил Портера, стратегический стоимостный анализ, карты стратегических групп и другие методы.

Движущие силы отрасли – это факторы внешней среды, действия которых определяют направление и интенсивность отраслевых изменений. Типичные движущие силы – это следующие изменения в долгосрочных тенденциях экономического роста отрасли:

- технологические изменения;
- изменение общественных ценностей и образа жизни, в составе покупателей и способах использования продукта, темпы технологических изменений, продуктовые и технологические инновации;
- изменение динамики спроса на продукт, внедрение новых товаров, рост (снижение) спроса на персонализированные либо стандартные товары;
- выход на рынок или уход с него крупных компаний, изменения количества компаний-участников, их относительные размеры;
- изменение условий входа в отрасль и выхода из нее, а также степени вертикальной интеграции, вхождение и выход из отрасли крупных предприятий;
- изменения в законодательстве и политике;
- усиление глобализации отрасли и маркетинговые инновации;
- снижение или возрастание неопределенностей и риска и другие силы.

Для организации очень важно обеспечивать поддержание баланса между ней самой и внешней средой, отслеживая процессы, которые открывают для организации новые возможности или создают дополнительные трудности и ограничения.

Тема 9

Методы комплексного анализа внешней и внутренней среды

9.1. SWOT-анализа и методика его проведения

К методам комплексной оценки внешней и внутренней среды организации и выработки стратегических альтернатив относят широко известный SWOT-анализ. SWOT – это аббревиатура английских слов: Strengths (Силы – преимущества организации), Weaknesses (Слабости – недостатки организации); Opportunities (Возможности – факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества организации на рынке); Threats (Угрозы – факторы, которые могут потенциально ухудшить положение организации на рынке).

SWOT– анализ включает последовательное построение матриц и выполнение следующих процедур:

- 1) выявление и оценка сильных и слабых сторон внутренней среды
- 2) выявление и оценка вероятных возможностей во внешней среде
- 3) выявление и оценка вероятных угроз во внешней среде
- 4) установление взаимных связей между парами выявленных факторов внутренней и внешней среды и оценка степени их влияния на развитие фирмы.

В результате SWOT-анализа получают системное описание ситуации: формируется список приоритетов развития и объектов реформирования, разрабатываются операции по нейтрализации слабых сторон компании и усилению ее преимуществ, определяется наличие у фирмы стратегических перспектив и возможность их реализации.

Для оценки сильных и слабых сторон, возможностей и угроз следует построить следующие четыре матрицы.

Матрица сильных и слабых сторон. Составление этой матрицы (табл. 9.1.) дает возможность выявить и оценить основные сильные и слабые стороны компании.

Для того чтобы построить данную матрицу нужно составить максимально полный список сильных и слабых сторон организации.

Следующий шаг – это установка рейтинга каждой сильной и слабой стороны в деятельности компании: 5 – очень хорошо, 4 – хорошо, 3 – удовлетворительно, 2 – не удовлетворительно, 1– очень плохо. Важное замечание – критериями для оценивания является сравнение анализируемых факторов с конкурентами, а не с внутренними характеристиками самооценки организации.

Матрица сильных и слабых сторон

	<i>Название</i>	<i>Вес</i>	<i>Рейтинг</i>	<i>Взвешенная оценка</i>	<i>Комментарии</i>
Сильные стороны					
1					
2					
3					
Итого		1.0			
Слабые стороны					
1.					
2.					
3.					
...					
Итого		1.0			

Так как важность указанных в списке факторов внутренней среды не равнозначна, следует использовать методику взвешенной оценки рейтинга. Каждой из сторон нужно придать определенный вес от 0,0 до 1,0 в соответствии с ее важностью для компании, всего сумма весов должна быть равна 1,0. Взвешенная оценка фактора – это произведение рейтинга на ее вес.

Затем следует подсчет результатов взвешенных оценок всех сильных и всех слабых сторон. Если итоговая сумма взвешенных факторов сильных сторон значительно превышает сумму слабых сторон, организация имеет конкурентные преимущества и может использовать агрессивные стратегии. В противном случае, когда итоговая сумма слабых сторон превышает итоговую оценку сильных сторон, следует принимать меры по защите конкурентной позиции и усилению слабых сторон.

Последний шаг это составление. Наименее значимые факторы следует исключить из дальнейшего рассмотрения. По некоторым факторам, получившим среднюю оценку, устанавливается наблюдение. Особое внимание следует обратить на 3-4 наиболее сильные и 3-4 наиболее слабые стороны, по которым возможно принятие нескольких альтернатив стратегических решений.

Матрица возможностей и матрица угроз.

Прежде чем построить данные матрицы, нужно составить максимально полный список вероятных возможностей и угроз со стороны ближнего и дальнего окружения. Влияние факторов внешней среды, в отличие от факторов внутренней среды, сложнее поддаются количественной оценке, а манипуляции с цифрами могут создавать всего лишь иллюзию точности. Поэтому в SWOT-анализе применяют метод качественной оценки с помощью матрицы возможностей и матрицы угроз.

Матрица возможностей (рис. 9.1) строится следующим образом: по горизонтали сверху откладывается степень влияния возможности на деятельность организации (сильное, умеренное, малое); по вертикали слева откладывается вероятность того, что организация сможет воспользоваться возможностью (высокая, средняя, низкая).

Вероятность использования возможностей	Влияние		
	<i>Сильное</i>	<i>Умеренное</i>	<i>Малое</i>
<i>Высокая</i>	Поле ВС	Поле ВУ	Поле ВМ
<i>Средняя</i>	Поле СС	Поле СУ	Поле СМ
<i>Низкая</i>	Поле НС	Поле НУ	Поле НМ

Рис. 9.1. Матрица возможностей

Полученные внутри матрицы девять полей возможностей имеют разное значение для организации. Возможности, попадающие на поля ВС (высокая – сильная), ВУ (высокая – умеренная) и СС (средняя – сильная) имеют большое значение для организации, и их надо обязательно использовать. Возможности же, попадающие на поля СМ (средняя – малая), НУ (низкая – умеренная) и НМ (низкая – малая), практически не заслуживают внимания организации. Использовать возможности, попавшие на оставшиеся поля, можно, если у организации имеется достаточно ресурсов.

Матрица угроз составляется для оценки неблагоприятных факторов внешней среды. В матрице 12 рабочих полей (рис. 9.2).

Вероятность реализации угрозы	Возможные последствия			
	<i>Разрушение</i>	<i>Критическое состояние</i>	<i>Тяжелое состояние</i>	<i>«Легкие ушибы»</i>
Высокая	ПОЛЕ ВР	ПОЛЕ ВК	ПОЛЕ ВТ	ПОЛЕ ВЛ
Средняя	ПОЛЕ СР	ПОЛЕ СК	ПОЛЕ СТ	ПОЛЕ СЛ
Низкая	ПОЛЕ НР	ПОЛЕ НК	ПОЛЕ НТ	ПОЛЕ НЛ

Рис. 9.2. Матрица угроз

По горизонтали сверху откладываются возможные последствия для организации, к которым может привести реализация угрозы (разрушение, критическое состояние, тяжелое состояние, «легкие ушибы»). По вертикали слева откладывается вероятность того, что угроза будет реализована (высокая, средняя, низкая).

Те угрозы, которые попадают на поля ВР, ВК и СР, представляют очень большую опасность для организации и требуют немедленного и обязательного

устранения. Угрозы, попавшие на поля ВТ, СК и НР, так же должны находиться в поле зрения высшего руководства и быть устранены в первостепенном порядке. Что касается угроз, находящихся на полях НК, СТ и ВЛ, то требуется внимательный и ответственный подход к их устранению. Хотя при этом не ставится задача их первостепенного устранения. Попавшие на оставшиеся поля угрозы также не должны выпадать из поля зрения руководства организации. Необходимо внимательно отслеживать их развитие.

Сводная матрица SWOT – анализа.

Основная задача первых трех матриц, как было сказано ранее, – это выявить по 3 наиболее важные сильные и слабые стороны, возможности и угрозы, а остальные варианты исключить из дальнейшего рассмотрения, как незначительные.

После того как конкретный список сильных и слабых сторон организации, а так же угроз и возможностей составлен, наступает этап установления связей между ними. Для этого служит сводная матрица (рис. 9.3).

	Возможности	Угрозы
	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Сильные стороны	ПОЛЕ СИВ	ПОЛЕ СИУ
1.	$C_1 - B_1 \quad C_2 - B_1 \quad C_3 - B_1$	$Y_1 - B_1 \quad Y_2 - B_1 \quad Y_3 - B_1$
2.	$C_1 - B_2 \quad C_2 - B_2 \quad C_3 - B_2$	$Y_1 - B_2 \quad Y_2 - B_2 \quad Y_3 - B_2$
3.	$C_1 - B_3 \quad C_2 - B_3 \quad C_3 - B_3$	$Y_1 - B_3 \quad Y_2 - B_3 \quad Y_3 - B_3$
Слабые стороны	ПОЛЕ СЛВ	ПОЛЕ СЛУ
1.	$СЛ_1 - B_1 \quad СЛ_2 - B_1 \quad СЛ_3 - B_1$	$СЛ_1 - Y_1 \quad СЛ_2 - Y_1 \quad СЛ_3 - Y_1$
2.	$СЛ_1 - B_2 \quad СЛ_2 - B_2 \quad СЛ_3 - B_2$	$СЛ_1 - Y_2 \quad СЛ_2 - Y_2 \quad СЛ_3 - Y_2$
3.	$СЛ_1 - B_3 \quad СЛ_2 - B_3 \quad СЛ_3 - B_3$	$СЛ_1 - Y_3 \quad СЛ_2 - Y_3 \quad СЛ_3 - Y_3$

Рис. 9.3. Сводная матрица SWOT – анализа

С левой стороны матрицы вписываются выявленные ранее сильные и слабые стороны.

В верхней части матрицы вписываются возможности и угрозы.

На пересечении блоков в матрице образуются четыре поля: сила и возможности, сила и угрозы, слабость и возможности, слабость и угрозы. На каждом из этих полей необходимо рассматривать все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии организации.

На рисунке 9.3 приведены только по три сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. Между ними можно установить и проанализировать 9 парных комбинаций. Если выбрать по 5 характеристик, то число парных комбинаций возрастет до 100! Соответственно возрастет и трудоемкость проведения анализа, но не всегда его качество.

I. Поле СИВ – «сила и возможности» – следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде.

II. Поле СИУ – «сила и угрозы» – стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угроз.

III. Поле СЛВ – «слабость и возможности» – стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости.

IV. Поле СЛУ – «слабость и угрозы» – организация должна вырабатывать такую стратегию, которая позволила бы ей как избавиться от слабости, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.

В результате анализа показателей из каждой пары формируется набор альтернативных стратегий.

В заключении, на основе всех имеющихся альтернатив, в том числе полученных ранее при анализе сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, необходимо сформировать пакет стратегий для дальнейшей реализации.

Виды SWOT– анализа. В практике стратегического управления применяется несколько разновидностей методов SWOT– анализа. В классическом виде для выработки стратегических альтернатив определяется большое количество сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, и только после их ранжирования ограниченный список подвергается парному сопоставлению. Таким способом удается значительно снизить объем аналитической работы.

Применение компьютерных технологий позволили внести изменения в методику SWOT-анализа и повысить качество анализа. Отличительная особенность этой методики SWOT– анализа состоит в том, что перебираются и рассматриваются и оцениваются все возможные варианты комбинаций сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами, без их предварительного отбора. Затем проводится оценка и ранжирование по значимости проблем и стратегических направлений их решения.

TOWS – анализ – это другой подход, когда при проведении анализа меняются местами факторы внешней и внутренней среды. В SWOT – анализе на первое место ставились сильные и слабые стороны, т. е. внутренние характеристики фирмы, которые последовательно сопоставлялись с возможностями и угрозами, т. е. факторами внешней среды. В TOWS – анализе используется другая логика для того, чтобы показать как внешние возможности и угрозы, с которыми сталкивается конкретная фирма, могут быть сопоставлены с ее внутренними сильными и слабыми сторонами и какие вытекают из этого альтернативные стратегии.

Анти – SWOT-анализ. Суть анти– SWOT – анализа состоит в ответе на вопрос «А что произойдет с фирмой, если не принять необходимую стратегию, вытекающую из SWOT-анализа?». Сами шаги и технология

анализа остаются прежними, но меняются вопросы, которые необходимо задать при формулировании мероприятий на пересечении сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами.

1) Квадрант «сильные стороны – возможности»:

Как не реализовать сильные стороны, используя возможности?

Как завышенные ожидания не позволят использовать сильные стороны?

2) Квадрант «сильные стороны – угрозы»:

Как и когда (при каких обстоятельствах) сильные стороны не позволят нивелировать угрозу?

Как усиление угроз снизит сильную сторону?

3) Квадрант «слабые стороны – возможности»:

Как и при каких условиях, изменение слабых сторон не позволяет воспользоваться возможностями?

Как и при каких условиях, завышенные ожидания возможностей позволят нивелировать слабые стороны?

4) Квадрант «слабые стороны – угрозы»: Как и при каких условиях угрозы усилят слабые стороны?

В целом получается список факторов, которые не позволяют реализовать стратегию. Каждый из этих факторов может иметь практическое значение в управлении реализацией выбранных стратегий.

SNW – анализом называют форму **SWOT** – анализа, в которой внутренние характеристики организации оценены не только как силы или слабости, но и нейтрально (**N** – Neutral) или на уровне основных конкурентов. Соответственно, все ранее применяемые в **SWOT** – анализе четырехпольные матрицы (2×2) трансформируются в шестипольные матрицы (3×2). В контрастной «черно-белой» картине анализа появляются серые полутона, но и объем аналитической работы значительно увеличивается.

9.2. SPACE – анализ

Space – в переводе с английского означает «пространство». Основой метода является построение развернутой матрицы с четырьмя шкалами оценки групп внутренних и внешних факторов.

Внутренние факторы: факторы промышленного потенциала (ПП) и факторы финансового потенциала (ФП).

Внешние факторы: факторы стабильности обстановки (СО) и факторы конкурентных преимуществ (КП).

Каждый фактор оценивается экспертно в баллах от 0 до 6 по параметрам, приведенным в табл. 9.2.

Оценив значение каждого фактора, необходимо вычислить среднее или средневзвешенное значение факторов внутри каждой из групп.

Факторы стратегического положения предприятия

Параметры	Факторы стабильности обстановки (СО)								
	мало	0	1	2	3	4	5	6	много
Технологические изменения	мало	0	1	2	3	4	5	6	много
Темпы инфляции	низкие	0	1	2	3	4	5	6	высокие
Изменчивость спроса	малая	0	1	2	3	4	5	6	большая
Диапазон цен конкурирующих продуктов	малый	0	1	2	3	4	5	6	большой
Препятствия для доступа на рынок	мало	0	1	2	3	4	5	6	много
Давление конкурентов	слабая	0	1	2	3	4	5	6	сильное
Ценовая эластичность	негибкая	0	1	2	3	4	5	6	гибкая
Факторы промышленного потенциала (ПП)									
Потенциал роста	малый	0	1	2	3	4	5	6	большой
Потенциал прибыли	малый	0	1	2	3	4	5	6	большой
Финансовая стабильность	низкая	0	1	2	3	4	5	6	высокая
Уровень технологии	простая	0	1	2	3	4	5	6	сложная
Степень использования ресурсов	неэффективное	0	1	2	3	4	5	6	эффективное
Капиталоинтенсивность	большая	0	1	2	3	4	5	6	малая
Легкость доступа на рынок	легко	0	1	2	3	4	5	6	сложно
Производительность я мощностей	низкая	0	1	2	3	4	5	6	высокая
Факторы конкурентных преимуществ (КП)									
Доля рынка	большая	0	1	2	3	4	5	6	небольшая
Качество продукции	высокое	0	1	2	3	4	5	6	низкое
Жизненный цикл продукта	начальный	0	1	2	3	4	5	6	конечный
Цикл замены продукта	фиксированный	0	1	2	3	4	5	6	сменяемый
Лояльность покупателей	сильная	0	1	2	3	4	5	6	слабая
Использование мощностей конкурентами	сильное	0	1	2	3	4	5	6	слабое
Вертикальная интеграция	высокая	0	1	2	3	4	5	6	низкая
Факторы финансового потенциала (ФП)									
Прибыль на вложение	низкая	0	1	2	3	4	5	6	высокая
Финансовая зависимость	несбалансированная	0	1	2	3	4	5	6	сбалансированная
Ликвидность	несбалансированная	0	1	2	3	4	5	6	сбалансированная
Необходимый \ имеющийся потенциал	большой	0	1	2	3	4	5	6	малый
Поток средств	слабый	0	1	2	3	4	5	6	сильный
Легкость ухода с рынка	малая	0	1	2	3	4	5	6	большая
Риск предприятия	большой	0	1	2	3	4	5	6	малый

Отложив полученные значения на осях координат развернутой матрицы на рис.9.4, и соединив полученные точки, получим четырехугольник с неравными сторонами. Одна из сторон окажется длиннее других, а четырехугольник сместится в один из 4 квадрантов.

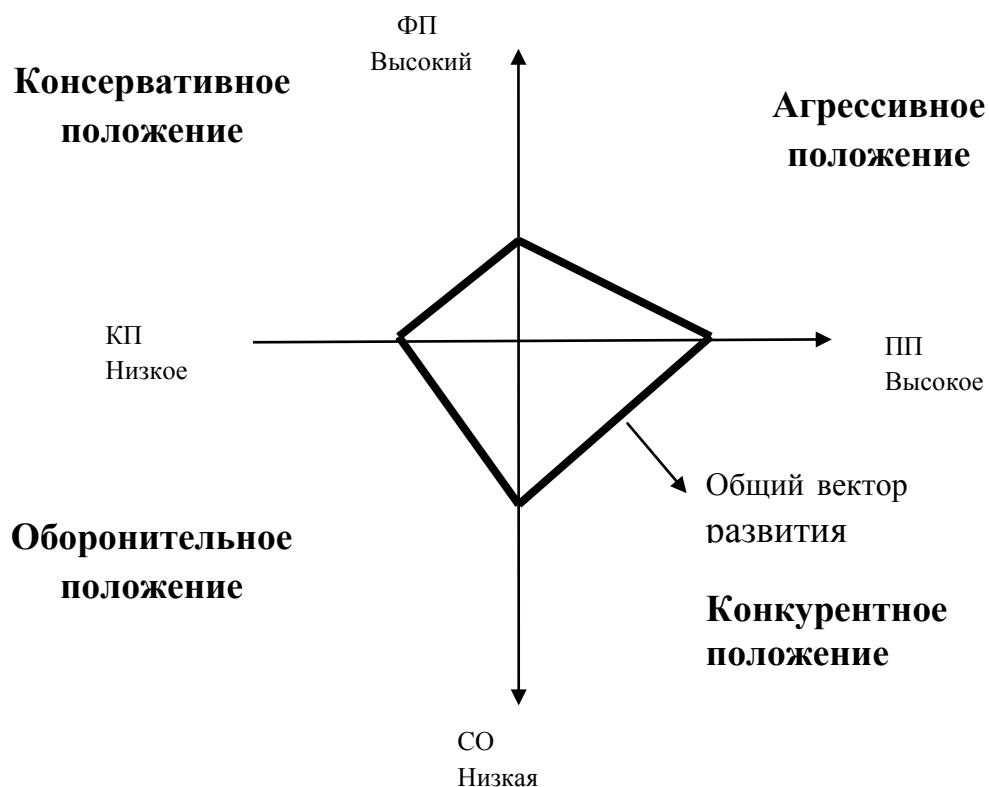


Рис. 9.4. Вид матрицы SPACE - анализа для конкурентного стратегического состояния

В зависимости типа наиболее занятого четырехугольником поля развернутой матрицы определяется соответствующее стратегическое состояние организации и наиболее целесообразные механизмы стратегии:

1) *Агрессивное стратегическое состояние.* Если максимально удаленной от центра координат является сторона в квадранте (ФП – ПП), то компания находится в агрессивном стратегическом состоянии.

Это состояние типично в привлекательной отрасли промышленности с незначительной неопределенностью обстановки. Компания получает конкурентные преимущества, которые она может сохранить и приумножить с помощью финансового потенциала. Угрозы незначительны, необходимо сконцентрироваться на обеспечении интересов. Механизмы направлены на расширение производства и продаж, ценовую войну с конкурентами, освоение новых секторов рынка и продвижение брендов.

2) *Конкурентное стратегическое состояние.* Если максимально удалена сторона в квадранте (ПП – СО), то компания находится в конкурентном стратегическом состоянии.

Это состояние характерно для привлекательной отрасли. Организация получает конкурентные преимущества в относительно нестабильно обстановке. Критическим фактором является финансовый потенциал. Необходимо парировать угрозы, связанные с финансированием. Основные механизмы, это поиск финансовых ресурсов и развитие сбытовых сетей.

3) *Консервативное стратегическое состояние.* Если максимально удалена сторона в квадранте (КП – СО), то компания находится в консервативном стратегическом состоянии. Это состояние наблюдается на стабильных рынках с низкими темпами роста. Важнейшим фактором является конкурентоспособность продукта. Основные механизмы: снижение себестоимости при повышении качества товара и сокращение производства и выход на перспективные рынки.

4) *Оборонительное стратегическое состояние.* Если максимально удалена сторона в квадранте (КП – ФП), то компания находится в оборонительном стратегическом состоянии. Такое состояние возникает в ситуации, когда организация работает в привлекательной отрасли, но ей недостает конкурентоспособности продукции и финансовых средств. Ключевой стратегией является механизм парирования угроз и уход с рынка.

Получаемые в результате анализа рекомендации можно использовать для выработки стратегических ориентиров малых и средних предприятий и СЗХ диверсифицированных компании. SPACE-матрица может быть использована самостоятельно (для первичной оценки позиции СЗХ фирмы на рынке) или как основа для дополнительного анализа, требующего применения других методов анализа и прогнозирования

9.3. Стратегическая сегментация и стратегии организации

При разработке стратегий в центре внимания оказываются перспективы того набора стратегических бизнес - единиц (СБЕ), которыми организация намерена заниматься, и стратегических зон хозяйствования (СЗХ), представляющих собой отдельные сегменты рынка, на которые организация хочет получить выход.

Первым шагом стратегической сегментации является определение соответствующих СЗХ, их исследовании вне связей со структурой организации или ее текущей продукцией. Оцениваются перспективы, которые открываются в этой области конкуренту с точки зрения роста, нормы прибыли, стабильности и технологии.

Затем необходимо решить, как именно внутриорганизационная стратегическая бизнес-единица (СБЕ) будет отвечать за выработку стратегических позиций организации в одной или нескольких зонах хозяйствования.

СЗХ характеризуется как определенным набором видов спроса и конкретных технологий. Когда на смену одной технологии приходит другая, проблема их соотношения становится для организации делом важнейшего стратегического выбора: сохранять традиционную технологию, из-за которой некоторая часть продукции, выпускаемой организацией, оказывается устаревшей, или переходить на новую и предложить соответствующую номенклатуру изделий. Ответственность за разработку конкурентоспособных изделий и сбытовых стратегий лежит на СБЕ.

Сегментация окружения организации при определении СЗХ представляет собой трудную задачу. Менеджеры привыкли видеть внешнюю среду с позиций традиционного набора продуктов, выпускаемых их организацией, а теперь приходится смотреть на среду как на сферу рождения новых потребностей, которые могут привлечь любого конкурента. Более того, СЗХ описывается множеством новых для менеджеров переменных, к числу которых относят следующие:

ожидаемый уровень нестабильности, при котором перспективы теряют определенность и могут измениться;

перспективы роста – выражающиеся не только темпами роста, но и характеристикой жизненного цикла спроса;

перспективы рентабельности, не совпадающие с перспективами роста;

главные факторы успешной конкуренции в будущем, определяющие успех в СЗХ.

В процессе сегментации рынка необходимо перебрать большое число комбинаций факторов, существенно различающихся между собой. При этом важно очертить достаточно узкий круг СЗХ, иначе решения по ним потеряют полноту и осуществимость. Алгоритм выделения СЗХ представлен на рис. 9.5.



Рис. 9.5. Порядок выделения СЗХ

Выделение СЗХ начинается с определения потребностей, затем следует отбор технологий и, наконец, анализ типов клиентов. Различные категории клиентов (конечные потребители, промышленники, лица свободных профессий, государственные учреждения) обычно рассматриваются как различные СЗХ.

Следующий этап – классификация потребностей по территориальному признаку. В правой части рисунка показаны факторы, которые могут иметь региональные различия, которые могут быть учтены в ходе дальнейшей сегментации рынка.

Ресурсное обеспечение все более жестко ограничивает возможности организаций и на товарных рынках. В организациях, имеющих эти ограничения, сначала устанавливается, какими ресурсами может располагать организация, а потом, определяется продуктовая маркетинговая стратегия. С точки зрения процедуры планирования эта взаимозависимость ресурсной и маркетинговой стратегии усложняет работу. Когда организация сталкивается с проблемами в обеспечении стратегическими ресурсами, выделение в ресурсных потребностях организации зон стратегических ресурсов – важный шаг в формулировании ресурсной стратегии организации.

Кроме рыночных и ресурсных стратегий организациям приходится заниматься разработкой стратегий отношений с обществом. Организации все больше испытывают на себе влияние законодательных рамок, социальное давление, вмешательство в принятие решений и действия со стороны различных групп, не причастных к процессу управления, как внутри, так и вне организации. Потребитель превратился в требовательного, придирчивого критика. В результате отношения с обществом превращаются в одну из ключевых проблем. При формулировании таких стратегий необходимо разобраться в разнородных социально-политических влияниях и рассортировать их по отдельным, строго определенным группам стратегического влияния.

9.4. Практические задания по теме и вопросы для повторения

9.4.1. Содержание и сущность комплексного анализа среды

Цель. Изучить концепции основных методов комплексного стратегического анализа.

Задание. Ответьте на следующие вопросы и приведите примеры, иллюстрирующие ответ.

- 1) В чем сущность SWOT-анализа и методики его проведения?
- 2) Какие рекомендуется применять стратегии, в зависимости от соотношения сильных и слабых сторон с имеющимися возможностями и угрозами?
- 3) Назовите основные разновидности SWOT – анализа.
- 4) По каким характеристикам внешней и внутренней среды предприятия проводится SPACE – анализ и как определяется его конкурентная позиция?
- 5) Для каких целей осуществляется стратегическая сегментация?

9.4.2. SWOT-анализ организации

Цель. Приобретение навыков проведения SWOT-анализа для выявления стратегических проблем развития организации.

Задание. Используя SWOT-анализ, выявите и дайте оценку стратегических проблем предприятия, на котором вы проходили практику (или любого другого известного предприятия). Определите перспективные стратегические направления развития предприятия.

Выполните следующие действия:

1) Разработайте перечень сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, актуальных для ситуации вашего предприятия.

2) Разработайте матрицу сильных и слабых сторон. На основе соотношения сильных и слабых сторон оцените конкурентоспособность организации. Выберите по 3 наиболее значимых характеристик для дальнейшего анализа. Продумайте, как эти характеристики могут измениться в будущем. Предложите альтернативы на основе анализа сильных и слабых сторон.

3) Разработайте матрицу возможностей. Выберите 3 наиболее значимых возможностей для дальнейшего анализа и предложите альтернативы стратегических решений.

4) Разработайте матрицу угроз. Выберите 3 наиболее значимых характеристик для дальнейшего анализа. Предложите альтернативы стратегических решений.

5) Разработайте сводную матрицу SWOT-анализ, оцените все выявленные альтернативы и сделайте стратегический выбор.

Методические указания.

Шаг 1. Для составления списка сильных и слабых сторон (факторы внутренней среды), угроз и возможностей (факторы внешней среды) воспользуйтесь примерным набором характеристик, предложенным Томпсоном и Стрикландом (табл. 9.3.). Выберите из списка те характеристики, которые свойственны для ситуации вашего предприятия. Уточните и конкретизируйте некоторые характеристики, удалите не актуальные, дополните перечень своими характеристиками.

Таким образом, в новом списке может оказаться несколько десятков сильных и слабых сторон, угроз и возможностей.

Шаг 2. Далее следует воспользоваться соответствующим разделом теоретической части темы и составить следующие четыре матрицы: матрицы сильных и слабых сторон, матрицу возможностей и матрицы угроз. В результате этих процедур можно сделать предварительную оценку стратегического положения фирмы, получить несколько альтернатив стратегических решений и выбрать наиболее значимые факторы внутренней и внешней среды для дальнейшего анализа.

Характеристики компонентов SWOT – анализа

<p>Сильные стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) выдающаяся компетентность; 2) адекватные финансовые ресурсы; 3) высокая квалификация; 4) хорошая репутация у покупателей; 5) первенство на рынке; 6) наличие стратегии в функциональных сферах деятельности; 7) возможность получения экономики от роста объема производства; 8) наличие современных технологий; 9) преимущество в области издержек; 10) защищенность от конкурентного давления; 11) проверенный временем менеджмент. 	<p>Слабые стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) нет ясных стратегических направлений; 2) ухудшающаяся конкурентная позиция; 3) устаревшее оборудование; 4) низкая прибыльность; 5) недостаток управленческого таланта и глубины владения проблемами; 6) отсутствие некоторых типов ключевой квалификации и компетентности; 7) плохое отслеживание процесса выполнения стратегии; 8) уязвимость по отношению к конкурентному давлению; 9) отставание в области исследований; 10) слабое представление о рынке.
<p>Возможности:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) выход на новые рынки или сегменты рынка; 2) увеличение разнообразия во взаимосвязанных продуктах; 3) вертикальная интеграция; 4) возможность перейти в группу с лучшей стратегией; 5) самодовольство среди конкурирующих фирм; 6) ускорение роста рынка. 	<p>Угрозы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) возможность появления новых конкурентов; 2) рост продаж замещающего продукта; 3) замедление роста рынка; 4) неблагоприятная политика правительства; 5) возрастающее конкурентное давление; 6) рецессия и затухание делового цикла; 7) возрастание силы торга у покупателей и поставщиков; 8) изменение потребностей и вкусов потребителей.

Обратите внимание, что внутренние силы и слабости и внешние возможности и угрозы, при изменении ситуации могут поменяться местам. Например, угроза, действующая на все фирмы в отрасли, может стать возможностью для сильнейшей фирмы, так как способна ослабить конкурентов и освободить ниши рынка. Сила, из-за ее большой инерции, может стать источником сопротивления организационным изменениям при реализации новой стратегии. Поэтому при анализе следует рассматривать не только текущую ситуацию, но и прогнозировать ее изменение.

Примеры стратегических альтернатив для некоторых лидирующих в рейтинге среды факторов:

а) Возможность «Слабость конкурента» может привести к увеличению доли рынка и к появлению новых клиентов. Чтобы воспользоваться этой возможностью, следует упрочить свои позиции на данной нише рынка. При очень бедственном положении конкурента, предложить ему объединиться для устранения других конкурентов.

б) Угроза «Потеря поставщика», вероятно, приведет к срыву поставок, финансовым убыткам, потере клиентов, падению авторитета фирмы. Компенсировать эту угрозу можно улучшением деловых отношений, рассмотрению и, если возможно, решению существующей проблемы, заключению контрактов с другими поставщиками на экстренные заказы.

в) Сила производственного фактора «Наличие высокотехнологичного оборудования» должна быть направлена на привлечение новых покупателей посредством маркетинговых мероприятий.

г) Слабость организационного фактора «Низкая реакция на изменение рыночной ситуации» может быть компенсирована улучшением координирования деятельности подразделений.

Дайте ответы на следующие вопросы:

Как используются в стратегическом управлении выявленные сильные стороны, являются ли они ключевым моментом в реализации стратегических планов компании?

Являются ли слабости компании ее уязвимыми местами в конкуренции и необходима ли их корректировка?

Насколько эффективно компания использует выявленные благоприятные возможности?

Какие угрозы должны наиболее беспокоить руководство и достаточны ли принимаемые защитные меры?

Шаг 3. Следующий этап SWOT анализа – составление сводной матрицы комплексного анализа.

Здесь необходимо перебрать все возможные комбинации пар внутренних и внешних факторов для каждого поля сводной матрицы. При этом может оказаться, что некоторые пары приводят к одному и тому же стратегическому решению, а другие пары не дают никаких решений.

Для поля «Сила – Возможность» разрабатываются стратегии о том, как на основе сильных сторон компания можно извлечь выгоду из имеющихся возможностей. Например, сила производственного фактора «Наличие высокотехнологичного оборудования» может способствовать реализации возможности «Слабость конкурента» только при условии принятия стратегии увеличения доли рынка.

Для поля «Слабость – Угроза» приемлемы стратегии защитного типа и в первую очередь предназначены для минимизации слабых сторон и ухода от угроз. В примере «Слабость организационного фактора «Низкая реакция на изменение рыночной ситуации» и «Угроза «Потеря поставщика» может быть компенсирована улучшением организационной структуры и стратегией улучшения взаимодействия с поставщиками.

Для поля «Сила – Угроза» следует делать ставку на сильные стороны компании, чтобы при этом избежать угроз. В примере: «Сила «Наличие высокотехнологичного оборудования» и «Угроза «Потеря поставщика» может быть снижена за счет перехода на выпуск других видов продукции или переход на новые источники поставок.

Для поля «Слабость – Возможность» стратегия должна быть нацелена на ликвидацию слабых мест за счет появления возможности. В примере «Слабость «Низкая реакция на изменение рыночной ситуации» и возможность «Слабость конкурента» очевидно, что компания имеет запас времени и должна провести организационную перестройку.

Шаг 4. На заключительном этапе SWOT анализа – необходимо сгруппировать все полученные альтернативы и, исходя ситуации компании, обосновать стратегический выбор.

Правила проведения SWOT-анализа и возможные ошибки

1. Тщательно определите сферу каждого SWOT-анализа. Компании часто проводят общий анализ, охватывающий весь их бизнес. Скорее всего, он будет слишком обобщенным и принесет мало пользы для тех менеджеров, которых интересуют возможности на конкретных рынках или сегментах фокусирования.

2. Сильные и слабые стороны могут считаться таковыми лишь в том случае, если так их признает рынок и воспринимают покупатели. Например, качество продукта будет сильной стороной, только если оно выше, чем у продуктов конкурентов.

3. Нужно включать в анализ ограниченное число наиболее относящиеся к делу преимуществ и слабостей, которые должны определяться в свете предложений конкурентов. Все преимущества и слабости должны быть ранжированы в соответствии с их важностью в глазах покупателей.

4. Все полученные сильные и слабые стороны, потенциал и угрозы должны быть основаны на аналитических данных и фактах, а не на «догадках» аналитика. Качество SWOT-анализа часто страдает от наличия утверждений, которые, скорее всего, ничего не значат для большинства покупателей. Чем точнее формулировки, тем полезнее будет анализ.

5. Производство анализа не следует препоручать одному аналитику (возникает положение о субъективности мнения). Проведение анализа несколькими менеджерами позволит повысить объективность его объективность и снизить возможность ошибок.

6. Все оценки при анализе вероятностные, ожидания могут быть завышены, а угрозы недооценены, так как SWOT-анализ не учитывает возможные риски. Поэтому использовать этот анализ самостоятельно для определения стратегического плана развития, не имея инструмента для управления возможными последствиями неблагоприятного стечения обстоятельств, крайне рискованно.

7. Очень часто SWOT-анализ рассматривается менеджерами как некий декларативный (или отчетный) инструмент, призванный показать правильность выбранного пути и мощь потенциала компании. Истинной задачей SWOT-анализа является выявление проблемных полей организации по сравнению с конкурентами в проекции возможностей и угроз внешней среды для разработки взаимосвязанного комплекса стратегий, мероприятий по конкурентной борьбе, оптимизации бизнес-процессов.

8. В SWOT-анализе отсутствует возможность прогнозирования количественной оценки. Потому, для получения полной картины необходимо использовать и другие известные методы исследования предприятия для принятия серьезных стратегических, плановых решений.

9.4.3. Построение матрицы SPACE – анализа и оценка конкурентного положения

Цель. Приобрести навыки оценки конкурентного положения фирмы на основе SPACE – анализа.

Задание. Постройте матрицу SPACE – анализа и дайте характеристику конкурентного положения фирм, по показателям, представленным в табл. 9.7.

Таблица 9.7

Факторы стратегического положения предприятия

<i>Параметры</i>	<i>Шкала (0-6)</i>	<i>Фирма № 1</i>	<i>Фирма № 2</i>	<i>Фирма № 3</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Факторы стабильности обстановки -СО (Итого)		14:7=2	26:7=3,4	34:7=4,8
Технологические изменения	1 – мало	2	3	4
Темпы инфляции	1 – низкие	1	4	5
Изменчивость спроса	1 – малая	3	3	5
Диапазон цен конкурирующих продуктов	1 – малый	2	4	6
Препятствия для доступа на рынок	1 – мало	1	3	5
Давление конкурентов	1 – слабая	3	5	4
Ценовая эластичность	1 – негибкая	2	4	5
Факторы промышленного потенциала – ПП (Итого)		20:8=2,5	28:8=3,5	40:8=5
Потенциал роста	1 – малый			
Потенциал прибыли	1 – малый			
Финансовая стабильность	1 – низкая			
Уровень технологии	1 – простая			
Степень использования ресурсов	1 – не эффективное			
Капиталоинтенсивность	1 – большая			
Легкость доступа на рынок	1 – легко			
Производительность я мощностей	1 – низкая			
Факторы конкурентных преимуществ – КП (Итого)		30:7=4,2	10:7=1,4	20:7=3,3
Доля рынка	1 – большая			
Качество продукции	1 – высокое			
Жизненный цикл продукта	1 – начальный			
Цикл замены продукта	1 – фиксирован- ный			
Лояльность покупателей	1 – сильная			

1	2	3	4	5
Использование мощностей конкурентами	1 – сильное			
Вертикальная интеграция	1 – высокая			
Факторы финансового потенциала – ФП (Итого)		15:7=2,1	20:7=2,4	30:7=4,2
Прибыль на вложение	1 – низкая			
Финансовая зависимость	1 – не сбалансированная			
Ликвидность	1 – не сбалансированная			
Необходимый \ имеющийся потенциал	1 – большой			
Поток средств	1 – слабый			
Легкость ухода с рынка	1 – малая			
Риск предприятия	1 – большой			

Процедура построения матрицы сводится к следующим этапам:

1. Характеристики параметров оцениваются по шкале от 0 до 6. Оценивая факторы конкурентного преимущества и стабильности обстановки, следует учесть, что максимальное значение характеризует минимальное проявление фактора. Каждой характеристике присваивается вес, отражающий ее значимость в разрезе фактора.

2. На основе полученных оценок выводится среднее арифметическое значение оценки по каждому из четырех анализируемых факторов.

3. Средние значения для каждой из четырех групп факторов отображаются в координатах SPACE–матрицы и соединяются линиями (см. рис. 9.4). Максимально удаленная от центра сторона показывает вектор развития СЗХ.

4. Возможны следующие 4 варианта состояния СЗХ:

– если максимально удаленной от центра координат является сторона ФП – ПП, то компания находится в агрессивном состоянии;

– если максимально удаленной является сторона ПП – СО, то компания находится в конкурентном стратегическом состоянии;

– если максимально удалена сторона в квадранте КП – СО, то компания находится в консервативном стратегическом состоянии;

– если максимально удалена сторона в квадранте КП – ФП, то компания находится в оборонительном стратегическом состоянии.

5. На основе варианта стратегии формируется перечень действий по ее реализации.

Основные выводы

Комплексный анализ позволяют оценить как окружение, так и внутреннее состояние организации. В процессе комплексного анализа положения компании исследуются эффективность действующей стратегии компании, сильные и слабые стороны компании, возможности и угрозы,

конкурентоспособность компании по ценам и издержкам, устойчивость конкурентной позиции компании по сравнению с основными соперниками, стратегические проблемы компании. К методам комплексной оценки внешней и внутренней среды организации относят SWOT-анализ, анализ цепочек создания ценностей, SPACE – анализ и др.

Алгоритм SWOT– анализа позволяет выявить и взаимно увязать сильные и слабые стороны организации с возможностями и угрозами со стороны внешней среды, а также оценить степень их влияния. В результате SWOT-анализа получают системное описание ситуации: формируется список приоритетов развития и объектов реформирования, разрабатываются операции по нейтрализации слабых сторон компании и усилению ее преимуществ, определяется наличие у фирмы стратегических перспектив и возможность их реализации.

SPACE –анализ используется для определения стратегического положения малых и средних предприятий на основе развернутой матрицы с четырьмя шкалами оценки групп факторов: стабильности обстановки, промышленного потенциала, конкурентных преимуществ и финансового потенциала.

Стратегическая сегментация и выделение стратегических зон хозяйствования необходимы при выработке новой товарно-маркетинговой стратегии и определения ответственных за реализацию стратегических бизнес-единиц.

Тема 10

Модели анализа портфеля стратегий диверсифицированной компании

10.1. Сущность портфельных стратегий

Портфель диверсифицированной фирмы – это набор ее продуктов, стратегических бизнес-единиц или стратегических зон хозяйствования. Разработка портфеля стратегий позволяет решить следующие задачи:

- определить хозяйственные подразделения, в которые следует направлять инвестиции;
- распределить ресурсы между хозяйственными подразделениями;
- принять решение о диверсификации производства с целью снижения хозяйственного риска и получения эффекта синергии;
- принять решение об изменении структуры корпорации, слиянии, приобретении, вхождении в другие интеграционные структуры.

В процессе разработки портфельной стратегии каждый продукт фирмы и ее хозяйственные подразделения рассматриваются независимо, что позволяет сравнивать их между собой. Для сравнения может использоваться двухмерная матрица, у которых по осям фиксируются значения критериев –

внутренних (доля рынка, конкурентоспособность и др.) и внешних (темпы роста рынка, привлекательность отрасли и др.) переменных.

Двухмерные матричные модели стратегического анализа, исходят из того, что будущее можно предсказать с достаточной степенью точности. Однако последнее можно выполнить лишь при условии уровня неопределенности в пределах от 1 до 3 баллов. При неопределенности выше 3 баллов, наряду с наиболее вероятной, возникают уже и другие альтернативы будущего, а при уровне неопределенности выше 4 баллов адекватно оценить будущее становится практически невозможно.

Результат анализа зависит от субъективной оценки управляющего или группы управляющих, мнение которых всегда относительно.

Для анализа и разработки стратегий, которые обеспечивает общее направление развития фирмы и ее стратегических бизнес-единиц широко используются матрицы Бостонской консультационной группы (BCG), GE-McKinsey, Ансоффа, Arthur D. Little и др. Рассмотрим отдельные модели и методы портфельного анализа.

10.2. Матрица Бостонской консультационной группы

Одним из методов анализа портфеля товаров является представленная на рис. 10.1. матрица «рост рынка – доля рынка», разработанная консалтинговой компанией Boston Consulting Group (Бостонская консалтинговая группа, или БКГ).



Рис. 10.1. Матрица Бостонской консалтинговой группы

Матрица Бостонской консультационной группы (БКГ) основывается на модели жизненного цикла. На каждой стадии цикла денежные потоки и прибыль предприятия меняются: отрицательная прибыль сменяется ее ростом и затем постепенным снижением. Таким образом, товар или бизнес-единица в своем развитии проходит следующие четыре стадии:

выход на рынок (товар – «знак вопроса» или в других источниках – «проблема», или «трудные дети»);
рост (товар – «звезда»);
зрелость (товар – «дойная корова»);
спад (товар – «собака»).

Для каждой стадии в матрице БКГ имеется отдельное поле. По горизонтальной оси фиксируют значения относительной доли рынка (ОДР), по вертикальной – значения темпов роста рынка (ТРР).

Показатель ОДР определяется как доля рынка бизнес-единицы, деленная на долю рынка крупнейшего конкурента. Значение переменной ОДР, равное единице соответствует рыночному лидеру, менее единицы – последователи. Высокая доля рынка рассматривается свидетельствует об успешности бизнеса, который генерирует денежные потоки, что служит показателем ожидаемого роста доходов и прибыли.

Показатель ТРР базируется на прогнозах продаж продукции в отрасли, основанных на анализе ее жизненного цикла. Обычно темпы роста более 10% рассматриваются как высокие. Можно также использовать в качестве базового уровня, разделяющего рынки с высокими и низкими темпами роста, средневзвешенное значение темпов роста различных сегментов отраслевого рынка, в которых работает организация. В отраслях с высокими ТРР необходимы существенные вложения в исследования и разработку и рекламу новой продукции, чтобы достичь доминирующего положения на рынке и положительных денежных потоков.

Благодаря наглядности представления продуктового портфеля (или бизнес-единиц) фирмы, матрицу БКГ иногда называют «Экраном бизнеса» или «Пузырьковой диаграммой». Информационность матрицы достигается графическими приемами ее построения (рис. 10.2).

Центр каждого круга соответствует координатам (ОДР-ТРР) продукта или СБЕ, а его площадь – масштабам выручки. Круг можно также поделить на два сектора: себестоимость – прибыль, что придает еще большую наглядность.

Каждый из квадрантов матрицы описывает различные ситуации, требующие особого подхода с точки зрения маркетинга, с разными стратегическими целями и финансовыми потребностями.

Товары (или продукты, или бизнес-единицы фирмы), оказавшиеся в квадранте «знаки вопросов», так как рынки интересны для фирмы, они растут и, следовательно, позволяют предприятию развиваться, наращивать производство и сбыт продукции. Однако доля такого продукта предприятия мала и нет ясности – удастся ли предприятию удержаться на этом рынке или конкурент его оттуда «выдавит». Это новые продукты в растущих отраслях, которые могут оказаться перспективными и, поэтому подлежат специальному изучению, чтобы установить, не смогут ли они при известных капиталовложениях превратиться в «звезды». Если принимается решение об их поддержке, то следует определить источники и размеры инвестиций.

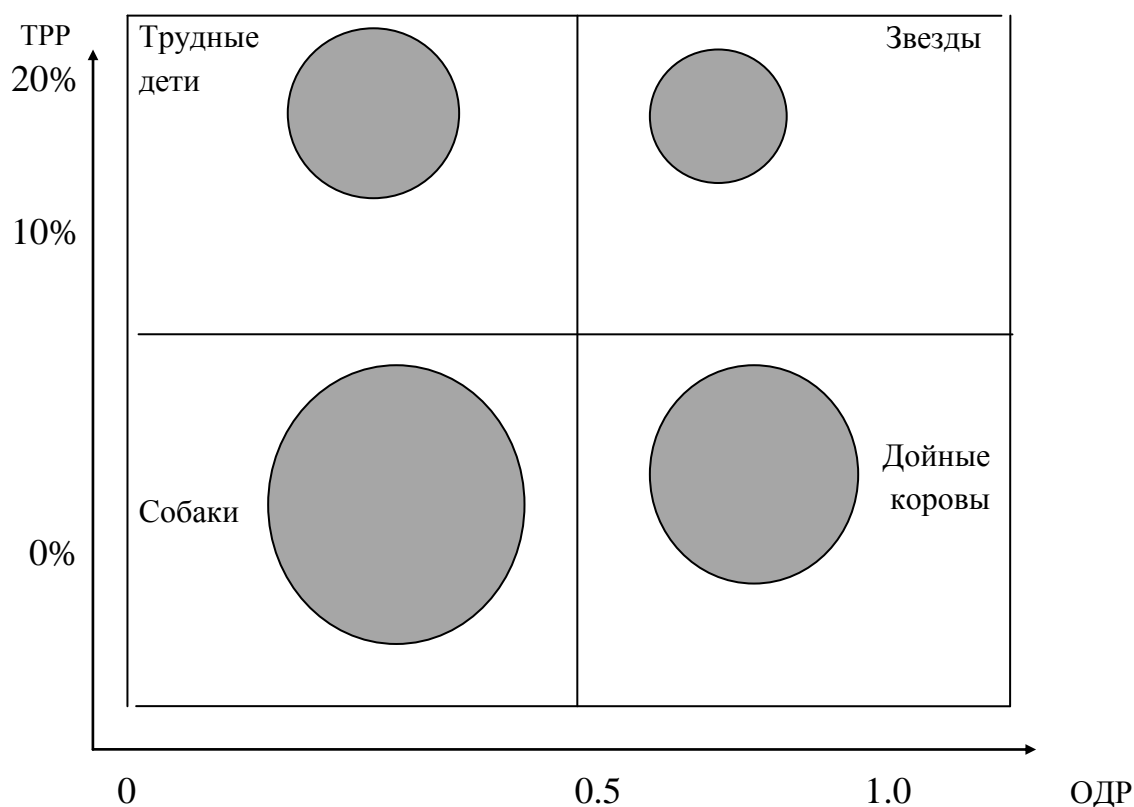


Рис. 10.2. Матрица Бостонской консультационной группы

Товары – «звезды» (или товарные марки, или СБЕ) – это рыночные лидеры, образующие положительные финансовые потоки, но для них требуются существенные дополнительные инвестиции для обеспечения высоких темпов роста. Товары, оказавшиеся в квадранте «звезды», так как и рынки растут, но их доля на рынке велика по отношению к конкуренту. Эти товары весьма перспективны для будущего фирмы.

Товары – «дойные коровы» – это продукты, или СБЕ, занимающие лидирующие позиции на рынке с низким темпом роста. «Дойные коровы», как правило, имеют большую долю на рынке, занимают большую долю в общем объеме реализации и за счет этого формируют положительные денежные потоки, которые могут быть направлены на перспективные СЗХ. На поддержание своего развития они не требуют больших инвестиций. Они преобладают на рынке по отношению к основному конкуренту, но сами рынки сокращаются. «Коровы» зарабатывают относительно много денег и поэтому их надо поддерживать: это наше настоящее.

Товары – «собаки» – это те продукты, которые имеют незначительную долю рынка и не имеют потенциала для роста, так как находятся в непривлекательных отраслях. Чистые денежные потоки у таких СБЕ нулевые или отрицательные. Если нет особых обстоятельств (например, данный продукт является дополняющим для товара – «дойной коровы» или «звезды»), то от этих СБЕ следует избавляться. Пример портфеля фирмы, изображенный на рис. 10.2, следует считать не самым удачным, так доля неэффективных «собак» в портфеле велика.

Сбалансированный номенклатурный портфель фирмы должен включать 2-3 товара – «коровы», 1-2 «звезды», несколько «проблем» в качестве задела на будущее и, возможно, небольшое число товаров – «собак». Комбинация продуктов «знаки вопроса», «звезды» и «дойные коровы» приводит к наилучшим результатам функционирования – умеренной рентабельности, хорошей ликвидности и долгосрочному росту сбыта и прибыли. Комбинация «знаки вопроса» и «звезды» ведет к неустойчивой рентабельности и плохой ликвидности. Комбинация «дойные коровы» и «собаки» ведет к падению продаж и рентабельности.

В результате анализа матрицы БКГ возможны следующие стратегии:
развитие товара – «проблемы» до уровня «звезды»;
осуществление инвестиций в рост «звезды»;
поддержание прибыльности «дойных коров» и инвестиции в другие подразделения;
ликвидация подразделения или «сбор урожая».

Основная критика подхода Бостонской консультационной группы сводится к следующему:

в матрице используются только два показателя: рост рынка и относительная доля рынка, а другие факторы роста не рассматриваются;

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

на практике не всегда ясно, как рост рынка / доли рынка влияет на прибыльность бизнеса;

игнорируется взаимозависимость хозяйственных единиц и определенная цикличность развития товарных рынков.

В реальной жизни взаимосвязи факторов и возможные стратегии развития гораздо сложнее.

10.3. Матрица портфельного анализа GE/McKinsey

Другая разновидность портфельного анализа – модель GE/McKinsey, предложенная корпорацией General Electric и консалтинговой компанией McKinsey & Co, представляющая матрицу для отображения стратегических позиций направлений хозяйственной деятельности организации.

В этой модели для сравнения видов бизнеса стали рассматриваться не только «физические» факторы (такие, как объем продаж, прибыль, отдача инвестиций и т. п.), но и субъективные характеристики бизнеса, такие, как изменчивость доли рынка, технологии, состояние кадрового обеспечения и т. п. В центре внимания модели GE/McKinsey – будущая прибыль или будущая отдача капиталовложений, которые могут быть получены организациями.

Матрица GE/McKinsey имеет размерность 3x3 и содержит 9 полей (см. рис. 10.3).

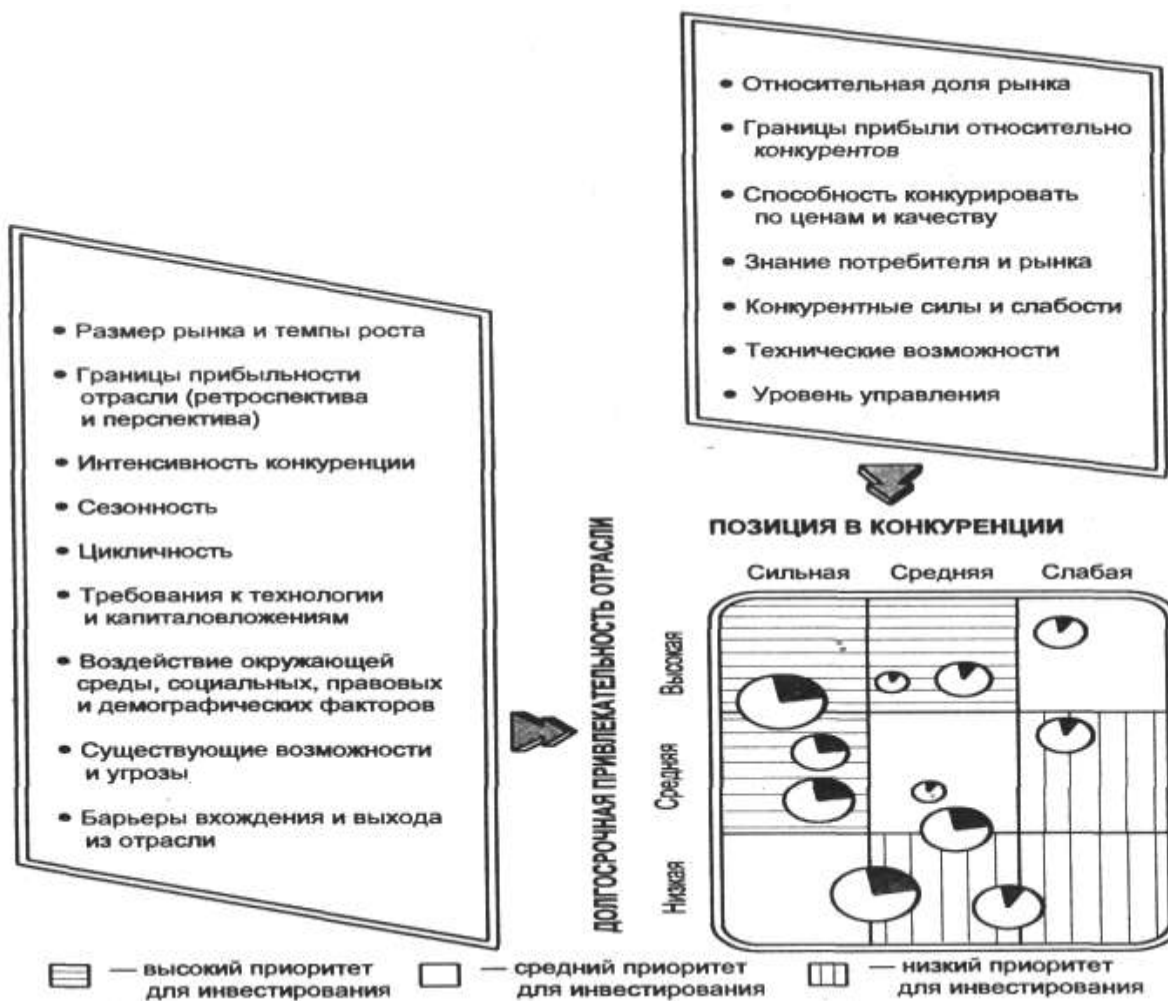


Рис. 10.3. Матрица портфельного анализа GE/McKinsey

По осям Y и X выставляются интегральные оценки позиции бизнеса.

Горизонтальная ось X – долгосрочная привлекательность отрасли бизнеса (или рынка). Позиционирование каждой составляющей бизнеса по оси X находится под контролем самой организации и при желании может быть изменено.

Вертикальная ось Y – долгосрочная привлекательность, относительное преимущество организации на соответствующем рынке. Параметры бизнеса по оси Y практически не подконтрольны организации. Их значение можно лишь зафиксировать, но оказывать влияние на их значение невозможно.

Анализируемые виды бизнеса отображаются на сетке матрицы в виде кружков, или «пузырьков», центры которых однозначно задаются оценками привлекательности рынка (ось Y) и относительного преимущества организации на рынке (ось X). Каждый кружок соответствует общему объему продаж на некотором рынке, а доля бизнеса организации в этом объеме продаж показывается сегментом в этом кружке. Оси «Y» и «X» условно делятся на три части и, таким образом, образуется сетка, состоящая из девяти полей. Из девяти полей матрицы особое внимание заслуживают три области стратегических позиций: 1) три верхних поля сверху – область победителей;

2) три нижних поля справа – область проигравших; 3) средняя область, в которую входят позиции, в которых стабильно генерируется прибыль от бизнеса, средние позиции бизнеса и сомнительные виды бизнеса.

Как и в матрице БКГ, значимость каждой СБЕ может быть проиллюстрирована площадью круга, соответствующей масштабам выручки, и зачерненным сектором – величине прибыли.

Стратегические позиции бизнеса улучшаются по мере его перемещения на матрице справа налево и снизу вверх.

СБЕ, попадающие в три клетки в верхнем левом углу матрицы, называют Проигравшими. Для позиции «Победитель № 1», характерны наивысшая степень привлекательности рынка и относительно сильные преимущества организации на нем. Для позиции с условным названием Победитель № 2 характерны высшая степень привлекательности рынка и средний уровень относительных преимуществ организации. Такая организация явно не является лидером в своей отрасли, но и в то же время не отстает от него слишком далеко. Позиция Победитель № 3 – это такие виды бизнеса, у которых рыночная привлекательность держится на среднем уровне, но при этом, преимущества организации на таком рынке очевидны и сильны.

СБЕ, попадающие в три клетки в нижнем правом углу матрицы, называют Проигравшими. Все они обладают, по крайней мере, одним из низших и не обладают ни одним из высших параметров, откладываемых на осях X и Y. Дополнительные инвестиции организации в такие виды бизнеса, как правило, должны быть ограничены или остановлены вовсе, так как связь между таким инвестициями и массой прибыли организации отсутствует.

Основное внимание в модели GE/McKinsey сосредоточивается на балансировании инвестициями. Определяя позиции СБЕ в пространстве матрицы GE/McKinsey, выявляется ожидаемый вклад каждой из них в экономическую эффективность организации в целом в будущем. Основные стратегические альтернативы данной матрицы следующие:

инвестировать, чтобы *удерживать* занятую позицию и следовать за развитием рынка (Победитель № 1);

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

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

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

деинвестировать и уйти с рынка (или из рыночного сегмента) с низкой привлекательностью, где предприятие не может добиться существенного конкурентного преимущества (Проигравший № 1).

10.4. Матрица «Товар – рынок» Игоря Ансоффа

Матрица «товар-рынок» предложена известным американским специалистом по стратегическому менеджменту Игорем Ансоффом для описания возможных стратегий предприятия в условиях растущего рынка. При выборе направлений роста у предприятия есть несколько стратегических альтернатив: стратегия проникновения на рынок (совершенствования деятельности), развитие продукта или товарной экспансии (разработка новых или совершенствование существующих продуктов), развития рынка, диверсификации (рис. 10.4).

Рынок \ Продукт	Существующие продукты	Новые продукты
Существующие рынки	Проникновение на рынок (<i>Увеличение количества покупателей, повышение интенсивности потребления, поиск новых возможностей применения продукта, Увод клиентов от конкурентов</i>)	Развитие продукта (<i>инновации, внедрение новых марок, модификация продукта</i>)
Новые рынки	Развитие рынка (<i>поиск новых сегментов, расширение географии продаж</i>)	Диверсификация (<i>связанная, несвязанная</i>)

Рис. 10.4. Стратегии роста по товарам / рынкам

Стратегия проникновения на рынок (совершенствования деятельности). При реализации такой стратегии рекомендуется обратить внимание на маркетинг для имеющихся товаров на существующих рынках: провести изучение целевого рынка, разработать мероприятия по продвижению продукции и увеличению эффективности деятельности на существующем рынке. Доход могут обеспечить мероприятия по рационализации производства, снижение себестоимости, рекламы, сервиса, предоставления торговых скидок.

Стратегия совершенствования деятельности направлена на улучшение деятельности предприятия, она эффективна при растущем или ненасыщенном рынке. Имеются следующие альтернативы интенсивного роста путем проникновения на рынок:

развитие первичного спроса путем привлечения новых пользователей товара, побуждения покупателей к более частому использованию или к большему разовому потреблению, поиск новых возможностей использования товара;

увеличение доли рынка за счет привлечения покупателей фирм-конкурентов посредством активных маркетинговых мероприятий – развития сбытовой сети, использования стимулирующих мероприятий, гибкой ценовой политики, развития сервисных услуг и т. д. Обычно эта стратегия используется на стадии зрелости жизненного цикла товара;

защита своего положения на рынке посредством развития функционального маркетинга;

приобретение рынков путем слияния или поглощения фирм-конкурентов;

рационализация рынка – фокусирование на рентабельных рыночных сегментах, уход из некоторых сегментов рынка, повышение эффективности продаж.

Развитие продукта (товарная экспансия)– стратегия разработки новых / совершенствования существующих товаров с целью увеличения продаж. Предприятие может осуществлять такую стратегию на уже известном рынке, отыскивая и заполняя рыночные ниши. Доход в этом случае обеспечивается за счет сохранения доли рынка в будущем. Имеются следующие альтернативные варианты реализации стратегии:

добавление потребительских характеристик товара;
расширение товарной номенклатуры и ассортимента выпускаемой продукции.

Важными инструментами товарной экспансии являются товарная политика предприятия и сегментация рынка.

Стратегия развития рынка (рыночная экспансия). Данная стратегия направлена на поиск новых рынков и сегментов рынка для уже освоенных товаров. Такая стратегия связана со значительными затратами и более рискованна, чем обе предыдущие, но в перспективе более доходна. Однако выйти напрямую на новые географические рынки довольно трудно, так как они «чужие», заняты другими фирмами. Здесь также имеются альтернативы:

освоение новых сегментов на том же рынке;
выход на новые рынки внутри страны и в других странах.

Стратегия развития рынка опирается в основном на систему сбыта продукции и ноу-хау в области маркетинга.

Стратегия диверсификации предполагает разработку новых видов продукции одновременно с освоением новых рынков. Такая стратегия обеспечивает прибыль, стабильность и устойчивость фирмы в отдаленном будущем. Она является наиболее рискованной и дорогостоящей, возможны и проблемы в управлении диверсифицированными предприятиями.

Заниматься диверсификацией вынуждает стремление уменьшить или распределить риск, уйти со стагнирующих рынков и получить финансовые выгоды от работы в новых областях. Диверсификация предполагает выявление именно того вида деятельности (продукции), в которой можно наиболее эффективно реализовать конкурентные преимущества.

10.5. Анализ воздействия рыночной стратегии на прибыль (Проект PIMS)

Моделью, способной дать более конкретный материал для принятия стратегических решений, является комплексный деловой анализ PIMS (Profit Impact of Market Strategy – влияние рыночной стратегии на прибыль). Эта модель представляет собой попытку установить количественные закономерности влияния факторов производства и рынка на долгосрочную прибыльность предприятий.

Институтом стратегического планирования в Кембридже на опыте функционирования более 3000 фирм в Северной Америке и Европе были разработаны многофакторные регрессионные модели, позволяющие оценивать и выделять наиболее значимые факторы, влияющие на

прибыльность предприятий. В результате анализа данных о функционировании предприятий, содержащихся в базе, были определены 37 таких факторов, которые в совокупности на 80% объясняют различия в показателях эффективности хозяйственных организаций. В их числе наиболее существенные: капиталоемкость; относительное качество продукции; производительность; конкурентная позиция бизнеса; низкие затраты на единицу продукции; вертикальная интеграция; инновации.

Стратегические факторы, как правило, взаимосвязаны, поэтому в проекте большое внимание уделяется построению эмпирических зависимостей, отражающих эти взаимосвязи. В проекте PIMS эти взаимосвязи представлены в виде двухмерных матриц, по осям которых отражены 3-5 уровней (качественных характеристик) рассматриваемых факторов, например: цена – качество; уровень качества – доля рынка; уровень качества – интенсивность инвестиций; доля рынка – доход на инвестиции.

СБЕ, имеющие более высокую долю рынка, характеризуются и более высокими доходами от инвестиций, и это рассчитано в денежном или процентном выражении. Указывается, что потеря доли рынка соответственно ведет к сокращению доходов от инвестиций (хотя невысокая доля рынка обеспечивает большую прибыльность). Наиболее важным фактором, влияющим на результаты работы фирмы, является качество товаров и услуг, особенно в сравнении с конкурентами.

Модель PIMS позволяет менеджерам учиться на опыте других предприятий, выбирать наиболее удобные способы будущих действий для получения высоких доходов. В условиях российской экономики изучение модели PIMS носит в большей степени познавательный характер, поскольку этот метод стратегического анализа разработан для высокоразвитых, насыщенных, относительно устойчивых рынков и видов бизнеса.

10.6. Матрица фирмы «Arthur D. Little»

В матрице анализа портфеля фирмы, разработанной консалтинговой фирмой «Arthur D. Little» (ADL) также две зависимых и независимых от фирмы группы переменных: стадия жизненного цикла сектора и положение по отношению к конкурентам. Сочетание четырех стадий жизненного цикла отрасли (зарождения, роста, зрелости, спада) и пяти конкурентных позиций (ведущая, сильная, заметная, прочная, слабая) дает в итоге матрицу ADL размерности 4×5 . В зависимости от положения на матрице вида бизнеса предлагается тщательно подобранный набор стратегических решений.

Работа с матрицей выполняется в два этапа.

На первом этапе отмечается позиция бизнеса на матрице ADL: определяется стадия жизненного цикла сектора/рынка/отрасли и конкурентная позиция анализируемого бизнеса на рынке. В качестве параметров определения стадии развития сектора (рынка/отрасли) используются следующие переменные: темпы роста, потенциал отрасли,

широта продуктового ряда, количество конкурентов, устойчивость рыночной доли, стандарты поведения покупателей и легкость входа и уровень развития технологий.

На втором этапе в соответствии с расположением бизнеса на матрице ADL осуществлялся простой выбор – определяется естественная стратегия развития бизнеса анализируемого бизнеса фирмы.

Конкурентная позиция бизнеса оценивается по количеству и частоте новых вхождений и выходов конкурентов на рынок и с рынка. Иными словами, это распределение доли рынка среди конкурентов и стабильность этого распределения.

Матрица фирмы «Arthur D. Little» используется для высокотехнологичных отраслей, где жизненный цикл товара короток и где бизнес может не достичь своих целей, если вовремя не применить соответствующую стратегию.

10.7. Практические задания по теме и вопросы для повторения

10.7.1. Методы портфельного анализа и условия их применения

Цель. Обобщить основные подходы портфельного анализа в стратегическом управлении.

Задание. Ответьте на следующие вопросы и приведите примеры, иллюстрирующие ответ.

- 1) В чем сущность анализа портфельных стратегий?
- 2) Какие параметры внешней и внутренней среды используются в матрице БКГ и как характеризуются бизнес-единицы в каждом ее квадранте?
- 3) Опишите методику построения матрица предельной привлекательности McKinsey.
- 4) Каковы особенности применения матрицы И. Ансоффа «Товар – Рынок», какие стратегические решения можно сделать на ее основе?
- 5) В каких условиях может использоваться анализ воздействия рыночной стратегии на прибыль (Проект PIMS)?
- 6) По какому принципу построена матрица фирмы «Arthur D. Little»?

10.7.2. Матрица БКГ для производителя мебели

Цель. Выработка навыков разработки портфеля стратегий на основе матрицы БКГ.

Задание. ОАО «Мебель» реализует на рынке четыре группы товаров: гарнитуры для гостиных, мебель для детских комнат, кухонную мебель и спальную мебель, которые изготавливаются на обособленных производствах. Некоторые данные о реализации товаров предприятием и конкурентами, как и о темпах развития рынка, представлены в табл. 10.1.

Таблица 10.1

Производство мебели ОАО «Мебель»

Производство товара	Реализация всего, млн. руб.	Относительная доля рынка	Число конкурентов	Реализации тремя основными конкурентами, млн. руб.			Годовой рост объема рынка, % (темпы роста)
Гостиная мебель	210	$210:320=0.66$	12	320	260	170	6
Детская мебель	125		14	160	90	85	14
Кухонная мебель	45		24	210	180	145	8
Спальная мебель	14		15	80	33	27	12

Для построения матрицы выполните следующие действия.

1) Определите по каждой группе товара долю рынка ОАО «Мебель» относительно конкурента, занимающего лидирующую позицию, долю которого примем за 1.0.

2) Нанесите координаты каждого товара (Темпы роста – ОДР) на матрице БКГ на рис. 10.5.

3) В точке пересечения координат постройте окружность для каждого товара, площадь которой пропорциональна объему реализации.

4) Охарактеризуйте состояния каждого производства (звезды, знаки вопроса, собаки, коровы).

5) Сформулируйте рекомендации по реформированию продуктового портфеля завода.

Выберете из предложенных в табл. 10.2. решений (или сформулируйте собственные стратегические решения) для каждого продукта портфеля на планируемый период. При выборе решения обратите внимание на доли рынка продуктов у конкурентов и масштаб производства.

Таблица 10.2

Формирование продуктовой стратегии

Стратегическое решение на планируемый период	Название продукта
1) убрать из продуктового портфеля предприятия	
2) увеличить объем реализации, изменяя структуру продуктового портфеля;	
3) изменить относительную долю на рынке	
4) увеличить инвестирование	
5) ввести жесткий контроль за инвестициями и перераспределить денежные средства между отдельными видами продукции	
6) другие решения (сформулируйте их)	

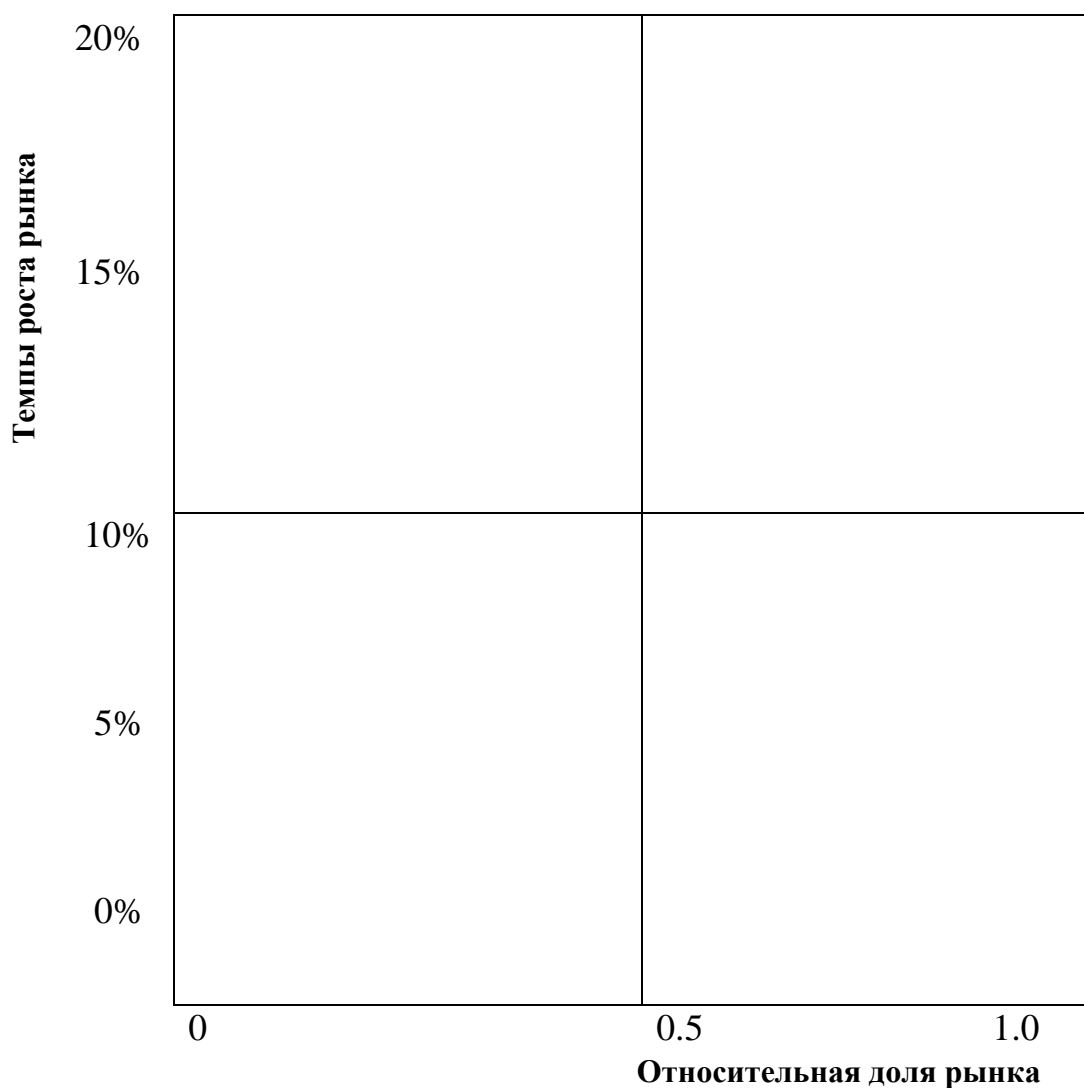


Рис. 10.5. Бланк матрицы БКГ

10.7.3. Оценка стратегических зон хозяйствования и выработка инвестиционной стратегии предприятия

Цель. Выработка навыков оценки стратегических зон хозяйствования или видов бизнеса (СЗХ) фирмы и выработки стратегии инвестиций на основе матрицы БКГ.

Задание 1. В фирме ООО «Эксклюзив-продукт» несколько подразделений (СБЕ) осуществляет поставку продуктов-деликатесов в Московские рестораны. Экономическая характеристика каждого продукта представлена в таблице 10.3.

Постройте матрицу БКГ, сопоставьте и оцените позиции выпускаемых продуктов. На основе анализа матрицы БКГ выберете СБЕ, выпускающие перспективные продукты, и определите СБЕ, от которых следует избавиться.

Таблица 10.3.

Экономическая характеристика выпуска продуктов за прошедший год

Показатели	Фирма (всего)	Кофе «копи лювак»	Палета (мясо)	Мясо кобе	Шафран	Белужья икра	Белый трюфель
Рост рынка, %	-	8	4	15	2	15	20
Относительная доля на рынке	-	0,7	0,2	0,5	0,3	1,0	0,1
Объем реализованного товара (шт. или кг)	-	50	8	20	10	10	5
Объем реализации, тыс. руб.	235	50	40	20	10	100	15
Переменные расходы, тыс. руб.	72	20	10	10	2	25	5
Постоянные расходы, тыс. руб.	109	25	20	5	4	50	5
Прибыль, тыс. руб.	54	5	10	5	4	25	5

Методические рекомендации.

1. Нанесите координаты каждого товара (ТРР – ОДР) на бланке матрицы БКГ (рис.10.5). В точке пересечения координат постройте окружность для каждой СБЕ, площадь которой пропорциональна объему реализации. В каждой окружности выделите сегмент, площадь которого пропорциональна получаемой прибыли. Оцените позиции всех продуктов (Знак вопроса, звезда, корова, собака).

2. Сделайте расчет эффективности инвестиций каждой СБЕ. Предложите конкретные рекомендации по перераспределению инвестиций в соответствии выбранными стратегиями развития каждого продукта на очередной год, в том числе путем:

изменения объемов реализации продукта за счет снижения или увеличения переменных расходов. Например, если в очередном периоде увеличить переменные расходы продукта на 5 ед., то и объем реализации увеличится, при условии, что позволяют рынок сбыта и производственные мощности.

снижения или увеличения уровня постоянных затрат за счет их перераспределения между продуктами.

снижения или увеличения уровня переменных затрат и т.п.

перераспределение прибыли между продуктами. Например, прибыль мяса «Палета», равную 10 ед. на следующий период можно оставить в этом же продукте или вложить ее в развитие другого продукта (звезды).

Указанные переменные связаны между собой:

- *Объем реализации = переменные затраты + постоянные расходы + прибыль.*
- *Сумма затрат на единицу продукта = Сумма переменных и постоянных затрат / Объем реализованного товара (шт. или кг).*
- *Прибыль с единицы продукта = Прибыль / Объем реализованного товара (шт. или кг).*

Если в текущем периоде образовавшуюся прибыль инвестировать в переменные расходы наиболее успешного продукта, то можно ожидать в следующем периоде увеличения в объеме реализации, а также суммы прибыли этого продукта и фирмы в целом. Чем выше норма прибыли продукта, тем этот продукт привлекательнее для инвестиций, прежде всего в наращивание переменных расходов. Однако вложение средств в переменные расходы имеет пределы, определяемые возможностями производственных мощностей, которые примем условно равными постоянным расходам. Поэтому инвестиции следует направлять не только в переменные, но и постоянные расходы.

Например, ликвидация «собаки» высвобождает постоянные и переменные расходы, которые следует перенести на развивающиеся продукты. Прибыль «коровы» следует инвестировать в постоянные и переменные расходы развивающихся продуктов.

3. Измененные показатели для следующего года занесите в табл.10.4.

Таблица 10.4

Экономическая характеристика СБЕ в очередном периоде

Показатели	Фирма (всего)	Кофе «копи лювак»	Палета (мясо)	Мясо кобе	Шафран	Белужья икра	Белый трюфель
Рост рынка, %	-						
Относительная доля на рынке	-						
Объем реализованного товара (шт. или кг)	-						
Объем реализации, тыс. руб.							
Переменные расходы, тыс. руб.							
Постоянные расходы, тыс. руб.							

Показатели	Фирма (всего)	Кофе «копи лювак»	Палета (мясо)	Мясо кобе	Шафран	Белужья икра	Белый трюфель
Прибыль, тыс. руб.							
Сумма переменных и постоянных затрат на одну единицу продукта, тыс. руб.							
Прибыль с одной единицы продукта, тыс. руб.							

4. После внесения изменений и корректировки постоянных и переменных расходов каждого продукта, сделайте прогнозный расчет предполагаемых прибыли и объема реализации этих продуктов, а также будущей суммарной прибыли и объема реализации фирмы. Внесите данные расчета в табл. 10.4.

5. Отобразите в рисунке 10.5 матрицы БКГ изменения и дополнения по каждому продукту (СБЕ) и обозначьте траектории (нарисуйте стрелки) их смещения.

6. Сделайте выводы. Сравните результаты ваших инвестиций и определите наиболее успешного предпринимателя в группе, получившего максимальную суммарную прибыль и объем реализации фирмы.

10.7.4. Матрица McKinsey-GE для стратегических зон хозяйствования

Цель. Выработка навыков оценки СЗХ компании на основе матрицы McKinsey-GE.

Задание. В табл. 10.5. приведены результаты оценки руководством ООО «Парус» привлекательности стратегических зон хозяйствования, на которых компания действует, и стратегического положения предприятия на этих рынках. Оценка каждого показателя дана по 10-бальной системе.

Рассчитайте взвешенные индексы конкурентное положение и привлекательность рынка.

Постройте матрицу McKinsey-GE.

Проанализируйте портфель предприятия.

Представьте свой диагноз состояния предприятия.

Что можно рекомендовать руководству предприятия по результатам анализа?

Какую стратегию следует выбрать для каждого бизнес-направления?

Характеристика стратегических зон хозяйствования ООО «Парус»

	Вес	Стратегические зоны хозяйствования					
		1	2	3	4	5	6
Конкурентное положение							
Доля рынка	0,3	$3 \times 0.3 = 0.9$	7	3	8	5	5
Относительное качество	0,4	$5 \times 0.4 = 2.0$	4	9	9	2	9
Потенциал НИОКР	0,2	$6 \times 0.2 = 1.2$	2	8	5	2	8
Экологичность производства	0,1	$4 \times 0.1 = 0.4$	3	8	3	4	8
<i>Индекс стратегического положения</i>	1	4,5					
Привлекательность рынка							
Темпы роста спроса	0,4	$1 \times 0.4 = 0.4$	7	5	4	2	9
Конкуренция	0,3	$3 \times 0.3 = 0.9$	2	2	5	7	4
Капиталоемкость	0,2	$3 \times 0.2 = 0.6$	2	2	7	5	7
Конъюнктура рынка	0,1	$2 \times 0.1 = 0.2$	2	6	4	5	5
<i>Индекс привлекательности рынка</i>	1	2.1					

10.7.5. Оценка стратегических бизнес – единиц диверсифицированного предприятия

Цель. Выработка навыков оценки стратегических бизнес – единиц (СБЕ) и разработки стратегии диверсифицированной корпорации на основе матрицы McKinsey-GE.

Задание. Постройте матрицу McKinsey-GE для организации – базы практики или другого известного диверсифицированного предприятия.

Оцените сбалансированность портфеля организации.

Определите, что и почему необходимо предпринимать в отношении бизнесов, которые согласно этой модели относятся к категориям: Победитель № 1, 2, 3 и Проигравший № 1,2, 3.

Методические рекомендации.

Для построения матрицы McKinsey-GE рекомендуется выполнить следующие шаги.

Шаг 1. Оцените привлекательность отрасли каждой СБЕ, выполнив процедуры:

а) выберете существенные критерии оценки (например, ключевые факторы успеха для данного отраслевого рынка);

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

в) дайте оценку рынка по каждому из выбранных критериев по 10 или 5 – бальной шкале: 1 – непривлекательный, 10 – очень привлекательный;

г) умножив вес на оценку и просуммировав полученные значения по всем факторам, получите взвешенную оценку / рейтинг привлекательности рынка данной бизнес-единицы;

д) установите шкалу оценок, например: 1 – 3 – «низкая», 4 – 6 – «средняя», 7 – 10 – «высокая».

Привлекательность отрасли СБЕ может включать в себя множество различных факторов и коэффициентов:

дифференциация продукции,

особенности конкуренции,

ценность потребителя,

преданность потребителя торговой марке,

другие показатели, которые определяются в результате анализа для каждого предприятия.

Количество факторов обычно зависит от отрасли, в которой находится компания, а также от требуемой степени глубины и направления анализа. Не последнюю роль в определении показателей оценки привлекательности СБЕ играет доступность той или иной информации или же данные, имеющиеся в наличии.

На примере выбранного предприятия определите рейтинг привлекательности отрасли не менее трех СБЕ.

Для выполнения задания воспользуйтесь следующим примером (табл. 10.6).

Таблица 10.6

Пример определения оценки привлекательности отрасли СБЕ

<i>Показатели привлекательности (ось У)</i>	<i>Вес</i>	<i>Оценка по 10 бальной шкале</i>	<i>Взвешенная оценка</i>
Емкость рынка и предполагаемые темпы роста	0,15	5	0,75
Сезонные и циклические колебания	0,10	8	0,8
Технологическое состояние	0,10	1	0,10
Интенсивность конкуренции	0,25	4	1,00
Появляющиеся возможности и угрозы	0,15	1	0,15
Потребность в капитале	0,05	2	0,10
Норма прибыли в отрасли	0,10	3	0,30
Социальные и политические факторы, факторы окружающей среды, государственного регулирования	0,10	7	0,70
<i>Оценка привлекательности отрасли</i>	1,00	31	3,90

Оценки привлекательности отрасли рассчитываются для каждой СБЕ, представленной в портфеле корпорации. Уровень привлекательности СБЕ определяет ее положение в матрице по вертикали.

Шаг 2. Оцените силу конкурентной позиции стратегических единиц бизнеса. К факторам, используемым для оценки силы/конкурентной позиции, относятся: доля рынка, относительный уровень издержек, возможность превзойти конкурентов по качеству товара, знание потребителей и рынков, адекватность технологических ноу-хау, наличие желаемых главных достоинств, уровень менеджмента и уровень прибыльности относительно конкурентов.

Используя процедуры, аналогичные описанной на предыдущем этапе, определите (табл. 10.7) взвешенную оценку или рейтинг конкурентной позиции каждой анализируемой стратегической единицы бизнеса. Оценка силы / позиции в конкуренции каждого подразделения определяет его положение по горизонтали матрицы: именно, добилось ли оно сильной, средней или слабой позиции.

Таблица 10.7

Определения оценки конкурентной позиции СБЕ

Показатели конкурентных преимуществ СБЕ компании (ось X)	Вес	СБЕ 1		СБЕ 2		СБЕ 3	
		Оцен-ка	Взве-шенная оценка	Оцен-ка	Взве-шенная оценка	Оцен-ка	Взве-шенная оценка
Относительная доля рынка							
Рост доли рынка							
Охват дистрибьюторской сети							
Эффективность сети дистрибуции							
Квалификация персонала							
Преданность потребителя продукции компании							
Технологические преимущества							
Патенты, ноу-хау							
Маркетинговые преимущества							
Гибкость							
Оценка конкурентных преимуществ	1,00						

Шаг 3. Постройте матрицу McKinsey-GE (рис. 10.6). СБЕ в соответствии привлекательностью отрасли и силой конкурентной позиции позиционируют в одной из девяти клеток матрицы и обозначают кругом. Площади кругов пропорциональны объему реализуемой на рынке продукции данной отрасли,

а выделенный сектор внутри круга отражает долю рынка данного хозяйственного подразделения.

Привлекательность отрасли	Конкурентная позиция		
		<i>Хорошая</i>	<i>Средняя</i>
<i>Высокая</i>	Победитель № 1	Победитель № 2	«Знак вопроса»
<i>Средняя</i>	Победитель № 3	Средний бизнес	Проигрывающий № 3
<i>Низкая</i>	Производитель прибыли	Проигрывающий № 2	Проигрывающий № 1

Рис. 10.6. Позиции стратегических бизнес единиц

Шаг 4. Оцените влияние прогнозируемых изменений внешней среды на будущую привлекательность отрасли и конкурентную позицию стратегической единицы бизнеса.

Шаг 5. Оцените сбалансированность корпоративного портфеля.

В матрице McKinsey-GE каждый вид бизнеса фактически относится к одному из пяти типов:

1) победитель – бизнес с высоким потенциалом роста, имеющий наивысший инвестиционный приоритет;

2) средний стабильный бизнес, требующий постоянного реинвестирования для поддержания позиций;

3) производитель прибыли – поддерживающий бизнес, который следует периодически инвестировать;

4) проигравшие – виды бизнеса, предназначенные для сокращения или восстановления и заслуживающие сокращенных объемов инвестиций;

5) «знак вопроса» – подразделения с высокой степенью риска, требующие значительных инвестиций на исследование и разработки.

Оцените состав портфеля фирмы в соответствии с табл. 10.8 и предложите свои коррективы.

Шаг 6. Определите основные стратегические альтернативы для СБЕ.

Стратегические результаты анализа матрицы касаются оценки инвестиционных приоритетов для каждой СБЕ компании.

Наиболее приоритетными для инвестиций являются СБЕ, оказавшиеся в трех клетках верхней левой части матрицы. Стратегическое предписание для них – это «расти и строить», при этом бизнес, попадающий в клетку «высокая-сильная» (верхний левый угол матрицы), предъявляет самые высокие требования к размеру инвестиций.

СБЕ, помещенные в три ячейки, расположенные по диагонали из левого низшего в правый верхний угол матрицы имеют средний приоритет. Они достойны стабильных реинвестиций, чтобы сохранять и защитить свои позиции в отрасли.

Для СБЕ, расположенных в трех клетках в правом нижнем углу матрицы, рекомендуются стратегии «сбор урожая» или сокращение. В особых случаях, когда существует хорошая потенциальная возможность

восстановления позиций, это может быть «обдумывание и пересмотр», использующий некоторые типы стратегии «разворота».

Таблица 10. 8

Типы несбалансированности портфеля СХЗ фирмы

<i>Основные проблемы</i>	<i>Типичные симптомы</i>	<i>Типичные коррективы</i>
Слишком много «проигрывающих»	Неадекватные финансовые потоки Неадекватная прибыль Неадекватный рост	«Раздевание» (ликвидация) «Сбор урожая» в СЗХ – «проигрывающий» Приобретение «производителей прибыли» Приобретение «победителей»
Слишком много «знаков вопроса»	Неадекватные финансовые потоки Неадекватная прибыль	«Раздевание»/ликвидация/ «Сбор урожая» в выбранных «знаках вопроса»
Слишком много «производителей прибыли»	Неадекватный рост Излишние финансовые потоки	Приобретение «победителей» Выращивание/развитие выбранных «знаков вопроса»
Слишком много развивающихся «победителей»	Чрезмерные запросы средств Чрезмерные усилия в управлении Нестабильный рост и прибыль	«Раздевание» выбранных развивающихся «победителей» Приобретение «производителей прибыли»

10.7.6. Матрица товар-рынок Игоря Ансоффа

Цель. Выработка навыков стратегического анализа на основе матрицы Игоря Ансоффа «Товар-рынок».

Задание 1. До недавнего времени ОАО «Мелхим», производящее краски, ориентировалось только на профессиональный рынок, продавая краску в 5-литровых емкостях. Но теперь принимается стратегическое решение выпускать продукцию и для потребительского рынка, продавая краску в литровых емкостях и под другой торговой маркой с целью обеспечить дальнейший рост.

1) Определите по матрице Ансоффа названия прежней и новой стратегии ОАО «Мелхим».

2) Предложите стратегические решения относительно нового направления (товар – рынок) деятельности ОАО «Мелхим».

3) Подготовьте письменный отчет о выполнении задания.

Задание 2. Предприятие ООО «Старт» производит медицинские тонометры и реализует их на рынке, где оно действует уже несколько лет, ежегодно на сумму 100 тыс. руб. При этом затраты, связанные с реализацией, составляют 1000 руб. На рынке в последнее время значительно обострилась конкурентная ситуация и дальнейший рост объемов продаж продукции предприятия существенно сокращается. Рассматриваются три возможности выхода из создавшегося положения.

1) Существенно модифицировать товар и остаться на старом рынке.

В этом случае затраты (включая стимулирование и др.) на прогнозируемый период по оценке возрастут в 8 раз, а вероятность желаемой реализации на сумму 180 тыс. руб. составит 30 %. Вероятность сохранения прежних объемов продаж – 70%.

2) Товар оставить без изменений и выйти с ним на новый рынок, где конкурентная ситуация более благоприятная, но спрос только начинает формироваться. В этом случае затраты (включая формирование новой дистрибьюторской сети, рекламу и др.) на прогнозируемый период по оценке возрастут в 4 раза, а вероятность желаемой реализации на сумму 180 тыс. руб. составит 60%. Вероятность сохранения прежних объемов продаж – 40%.

3) Приобрести лицензию зарубежной фирмы и организовать выпуск новой продукции – вибромассажеров и обеспечить их реализацию на старом рынке. В этом случае затраты увеличатся в 8 раз, а вероятность желаемой реализации на сумму 360 тыс. рублей составит 70%. Вероятность сохранения прежних объемов продаж – 40 %.

Определите:

а) Как называются предлагаемые варианты стратегий?

б) Обоснуйте выбор стратегии, используя коэффициент «затраты / продажи».

Подготовьте письменный отчет о выполнении задания.

10.7.8. Матрица АДЛ

Цель. Выработка навыков стратегического анализа на основе матрицы АДЛ

Задание. Расставьте в ячейках шаблона матрицы (табл. 10.10.) рекомендуемые типовые стратегий АДЛ (табл. 10.11.).

Приведите примеры из практики бизнеса, иллюстрирующие применимость рекомендуемых стратегий АДЛ.

Таблица 10.10

Шаблон матрицы АДЛ

Стадия жизненного цикла Конкурентная позиция	Рождение	Развитие	Зрелость	Спад
Доминирующая				
Сильная				
Заметная				
Прочная				
Слабая				
Нежизнеспособная				

Рекомендуемые стратегии АДЛ

А. Обратная интеграция	М. Рационализация рынка
В. Развитие бизнеса за рубежом	Н. Методы и направления повышения эффективности
С. Развитие производственных мощностей за рубежом	О. Новые продукты/новые рынки
Д. Рационализация системы сбыта	Р. Новые продукты/старые рынки
Е. Нарастивание производственных мощностей	Q. Рационализация производства
Р. Экспорт той же продукции	Р. Рационализация ассортимента продукции
Г. Прямая интеграция	S. Чистое выживание
Н. Неуверенность	Т. Старые продукты/новые рынки
І. Начальная стадия развития рынка	U. Старые продукты/старые рынки
Ј. Лицензирование за рубежом	V. Эффективная технология
К. Полная рационализация	W. Снижение себестоимости
Л. Проникновение на рынок	X. Отказ от производства

Основные выводы

Портфель стратегий – это набор стратегии, которые описывают общее направление развития диверсифицированной фирмы. Этот метод используется для определения хозяйственных подразделений фирмы, в которые следует направлять инвестиции; распределение ресурсов между хозяйственными подразделениями на основе портфельного анализа; решения о диверсификации производства с целью снижения хозяйственного риска и получения эффекта синергии. Анализ портфельных стратегий позволяет принять решения об изменении структуры корпорации, о слиянии, приобретении, вхождении в другие интеграционные структуры, о разработке единой стратегической ориентации СБЕ.

Для анализа портфеля используются различные методы: матрица Бостон консалтинг групп (BCG) для оценки стратегии фирмы в среде набора стратегических бизнес-единиц (ассортимента продукции), матрица предельной привлекательности портфельного анализа McKinsey, матрица И. Ансоффа «товары-рынки», проект PIMS (анализ воздействия рыночной стратегии на прибыль), матрица фирмы «Arthur D. Little».

Р а з д е л 3

ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬТЕРНАТИВ И РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Тема 11

Современные модели стратегических управленческих решений

11.1. Модели максимизации прибыли и ее приращения

Модель максимизации прибыли предполагает максимизировать текущую рыночную стоимость одной акции акционерного фонда. Такой подход используется при оценке стоимости акционерного фонда инвесторами, которые умножают оцениваемый доход на коэффициенты «цена-доход» или «время-доход». Варианты моделей максимизации прибыли позволяют максимизировать суммарный краткосрочный доход за вычетом общих затрат. Принципы, положенные в основу модели максимизации прибыли, помогают понять, какой должна быть стратегия фирмы, как ей следует вырабатывать решения и выбирать время для своих действий.

Модели максимизации прибыли позволяют выбрать соотношение между затратами и выгодами при стратегическом планировании. Это становится особенно важным при решении вопросов, связанных с социальной ответственностью организации перед обществом. Стремление к прибыли часто сдерживается обязанностями перед обществом, которые определяется правительством, однако в отдельных случаях руководители фирмы по собственной инициативе принимают на себя социальную ответственность.

Модель максимизации приращения прибыли оперирует с изменениями в доходах, затратах и прибылях и направлена на принятие любого предложения, повышающего прибыль, или отвергнуть любое предложение, ее уменьшающее.

Поскольку в приростном решении рассматриваются только переменные, подвергающиеся изменениям, постоянные слагаемые затрат не рассматриваются. К сожалению, многие менеджеры принимают решения, исходя из средних значений общих затрат, включая в них постоянные и переменные слагаемые (полностью распределенные затраты). Почти всегда краткосрочные решения, основанные на средних значениях полностью распределенных затрат, неверны, если целью фирмы выступает максимизация прибыли.

Дает ли приростной анализ главный аргумент для решения? Необязательно, ибо другие (неколичественные) соображения могут перевесить результат приростного анализа прибыли (например, реакция

потребителей на такую сделку, или вопрос о законности подобной ценовой дискриминации). Тем не менее, приростный анализ прибыли служит мощным и относительно простым в использовании методом, помогающим принять стратегическое решение.

Для моделирования долгосрочной перспективы используется *модель максимизации стоимости компании*. Стоимость фирмы в длительном интервале определяется потоком ее будущих прибылей, которые могут соответствовать, а могут и не соответствовать ожиданиям. Модель стоимости фирмы должна включить текущую стоимость, стоимость будущих денег (будущих прибылей) и концепцию риска. Текущая стоимость – это сегодняшняя стоимость суммы, которая будет получена в будущем, дисконтированная на основе той или иной процентной ставки. Концепция текущей стоимости основана на принципе сложных процентов.

11.2. Модели максимизации продаж и ее роста

Модель максимизации продаж – это альтернатива модели максимизации прибыли. Данная модель имеет следующие преимущества:

управленческий аппарат фирмы может чувствовать, что отсутствие увеличения продаж приведет к сокращению влияния компании на рынке и сделает ее более уязвимой для конкурентов;

изменение в продажах требует больших изменений в методах организации торговли и технологии производства, чем это будет оправдано равноценными изменениями в прибылях;

поскольку в большинстве случаев управляющие являются наемными служащими, а не владельцами фирмы, оценка работы ее управленческого аппарата будет более чувствительной к уровню продаж, чем к уровню прибылей.

Сторонники модели максимизации продаж признают, что минимальный уровень прибыли необходим, однако они уверены, что фирма, стремящаяся к максимизации продаж, предпочтет пожертвовать некоторыми своими прибылями выше определенного минимума для того, чтобы увеличить объем продаж. Так, японские фирмы придают большое значение увеличению своего влияния на мировом рынке, поэтому они продают продукцию за рубежом по ценам, ниже чем в своей стране. Максимизация отдаленной прибыли в данном случае составляет часть стратегии компании, направленной на сохранение преимущественных позиций в конкуренции, способных принести большую прибыль в отдаленном будущем.

Рост продаж должен финансироваться либо за счет удержаний из доходов, либо за счет займов, а часто – за счет того и другого. Осторожные управляющие стремятся поддерживать соотношение «обязательства – активы» достаточное для стимулирования роста, но ниже предела неприемлемого риска. В отдаленной перспективе рост фирмы будет определяться наличием достаточного потока прибылей. Очевидно, что какие бы различия ни

проявлялись в краткосрочных интересах фирм, максимизирующих рост продаж или прибыли, их долгосрочные интересы, вероятно, будут одинаковыми. Решение по максимизации роста неизбежно будет решением о максимизации прибыли в перспективе.

11.3. Модель максимизации добавленной стоимости

Модель добавленной стоимости зародилась в Японии и базируется на культуре этой страны. В ее основе лежит понимание значения гармоничных и согласованных отношений между членами семьи, между работниками и управляющими, между правительством и бизнесом. Такая координация требует корпоративной среды, стимулирующей обучение, дружеские отношения и твердую приверженность всех работников корпоративным целям.

Модель добавленной стоимости – это долгосрочная концепция, направленная на максимизацию выгоды для всех участников: управляющих, рабочих, поставщиков и акционеров. Ее исходная философия состоит в том, что основная цель коммерческой организации состоит в вознаграждении своих управляющих и рядовых сотрудников, которое включает не только повышенную заработную плату и дополнительные привилегии, но также и удовлетворение, получаемое от изготовления высококачественного продукта. Заработная плата управленческого аппарата, заработная плата сотрудников и другие затраты на содержание персонала являются неотъемлемой частью полной добавленной стоимости. Тем самым управление и труд не будут противниками, напротив, они будут партнерами, преследующими общую цель – максимизацию добавленной стоимости.

Если максимизация добавленной стоимости становится целью, то как управляющие, так и рабочие начинают остро осознавать, что их личные интересы неразрывно связаны с конкурентоспособностью своей фирмы. В этих условиях все они будут стремиться к сокращению затрат и увеличению продаж, вместе искать пути повышения производительности труда, эффективности инвестиций, проектировать и производить инновационную продукцию для мировых рынков.

Каждый менеджер и акционер, максимизирующей добавленную стоимость, знает, что независимо от экономических условий приоритет должен быть отдан постоянным инвестициям в производственные мощности и оборудование, в исследования и разработки, в развитие рынка. Если это так, то все необходимые и согласованные инвестиции будут финансироваться за счет временного ограничения роста заработной платы и дивидендов акционеров. Если возникает необходимость сократить вознаграждение работникам, то в первую очередь будет сокращена оплата труда старшему управленческому персоналу.

11.4. Модели управленческого поведения

Модели управленческого поведения направлены на разделение интересов и функций между владельцами и управляющими и включают модели управленческой выгоды, управленческой благоразумности и агентскую модель. Все эти три модели исходят из следующих положений:

- владельцы, акционеры и управляющие являются рациональными людьми, пытающимися максимизировать свою личную выгоду;
- между интересами владельцев управляющих, существуют коренные противоречия и когда управляющие пытаются максимизировать свою выгоду, они уменьшают выгоду владельцев.

Модель управленческой выгоды. Владельцы по этой модели стремятся максимизировать стоимость фирмы, и заинтересованы в максимизации прибылей. Управляющие же имеют другой комплекс целей, мотивов, потребностей и желаний и больше заинтересованы в личных благах, чем в максимизации стоимости фирмы.

Эта модель утверждает, что в контролируемых управляющими фирмах норма прибыли меньше, чем в фирме, управляемой владельцем, поскольку аппарат управления не заинтересован в максимизации прибыли для владельцев. Кроме того профессиональные управляющие не имеют личного интереса в максимизации прибыли. На практике в абсолютном выражении ни одно из этих предположений не выдерживает проверку. Эмпирические свидетельства подтверждают, что профессиональные управляющие имеют прямую и личную заинтересованность в максимизации прибыли.

Модель управленческой благоразумности. Более реалистичную теорию фирмы, основанную на управленческом поведении, содержит модель управленческой благоразумности. По этой модели управляющие могут преследовать свои личные интересы при условии, что они обеспечивают уровень прибылей, достаточный для выплаты приемлемых дивидендов акционерам и инвестиций для дальнейшего роста. Личные интересы управляющих, помимо заработной платы, зависят от множества факторов, к которым относятся другие формы выплат, качество и профессиональный уровень подчиненных, не связанные с доходом блага и степень свободы в расходовании или инвестировании денег фирмы, различные управленческие привилегии.

Агентская модель ориентирована на отношения между акционерами и их агентами (управляющими), которые действуют в интересах первых. Чтобы управляющие могли действовать, акционеры через совет директоров должны делегировать право принятия решений главному исполнительному директору (chief executive officer, CEO). Его полномочия должны предполагать делегирование права принятия решений другим управляющим фирмы.

Управляющие могут делать многое чтобы, преследовать свои интересы. Они, например, могут проводить политику, выставляющую их в наилучшем свете и гарантирующую им продвижение по службе. Недобросовестные

управляющие могут принимать решения, способствующие своему личному обогащению за счет компании. Управляющих могут больше интересовать дорогостоящие привилегии, такие как богатые кабинеты, роскошные автомобили и членство в престижных загородных клубах, чем сокращение затрат фирмы. Они могут уклоняться от принятия решений, имеющих элементы риска, опасных для их должности, или вступать в конфликты, создавая напряженность внутри компании или на рынке, нанося ущерб максимизации прибыли.

Проблема здесь в том, что акционеры не могут знать, действительно ли управляющие делают все, что в их силах, для максимизации состояния владельцев. Акционеры могут видеть только результаты действий руководящего аппарата нижнего звена. Если только акционеры не являются одновременно управляющими, как это имеет место в закрытых акционерных обществах, то они не способны наблюдать за повседневным процессом управления компанией.

Если результаты работы управляющих будут неудовлетворительными, то акционеры, действуя через совет директоров, могут наказать управляющих, лишить их премий, не повысить оклад или даже уволить. Но до тех пор, пока результаты остаются удовлетворительными, акционеры неспособны установить, действительно ли они получают максимум того, что могут иметь.

Теоретически возможно, что для оценки действий управляющих будет установлена сложная и дорогостоящая информационная интеллектуальная система, способная контролировать их повседневную работу. Другой подход – оценка и поощрение управляющих за их усилия по максимизации состояния акционеров. Это обычно включается в контракт найма на работу, предусматривающий ежегодные премии в прямой зависимости от прибылей фирмы. Премии могут быть увязаны с прибылями текущего года или с характеристиками работы фирмы на несколько предстоящих лет. Акционеры могут разделить риск владения с управляющими, гарантируя им опционы акций. Это позволит теснее увязать интересы управляющих и владельцев.

11.5. Сбалансированная система показателей

Модели стратегических управленческих решений, ориентированные только на получение экономической выгоды, в качестве главной цели определяют получение прибыли в долгосрочной и краткосрочной перспективе. Все остальные цели (в сфере маркетинг, персонала, производства и др.) являются функциональными целями или средством для достижения главной финансовой цели. Такой подход отражает интересы владельцев фирмы и в меньшей мере соответствует интересам покупателей и персонала.

В современных динамично меняющихся условиях модель сбалансированной системы показателей (ССП) является альтернативной и более эффективной в стратегическом управлении.

ССП – это инструмент для разработки и мониторинга реализации стратегий организации, согласованных по четырем ключевым пространствам деятельности: финансы, маркетинг, внутренние процессы, обучение и рост (рис. 11.1.). Иными словами – для всех четырех направлений устанавливаются равноправные стратегические цели и показатели по их оценке.

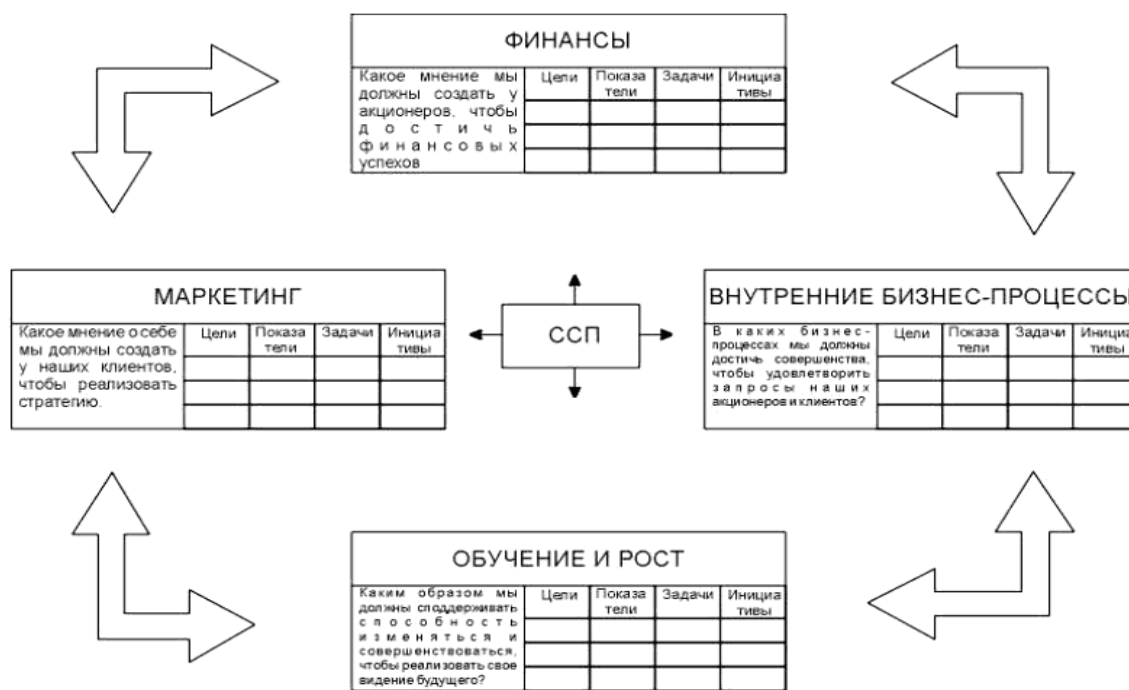


Рис. 11.1. Система сбалансированных показателей

В СПП разрабатываются следующие показатели.

- 1) Финансовые показатели рассматривают эффективность деятельности компании (стоимость компании, рентабельность, прибыль и т. д.).
- 2) В проекции маркетинга (клиенты) оценивается полезность товаров или услуг компании с точки зрения потребителей.
- 3) Проекция обучения и роста определяет инфраструктуру, которую компания должна построить для обеспечения роста и развития в долгосрочной перспективе.

Проекция внутренних бизнес-процессов оценивает эффективность процессов, протекающих внутри компании, СПП обеспечивает оперативную связь результатов текущей деятельности с долгосрочной стратегией компании, беря на себя управление такими процессами, как:

- уточнение видения будущего и перевод его в стратегию;
- коммуникация и связь;
- планирование и постановка целей;
- обеспечение стратегической обратной связи и обучения.

11.6. Практические задания по теме и вопросы для повторения

11.6.1. Основные модели принятия стратегических решений

Цель. Закрепить знания основных моделей принятия стратегических решений.

Задание. Ответьте на следующие вопросы, приведите примеры, иллюстрирующие ответ.

- 1) Назовите признаки классификации моделей стратегических управленческих решений.
- 2) Раскройте содержание моделей максимизации прибыли и ее прироста.
- 3) Раскройте содержание модели максимизации продаж.
- 4) Разъясните содержание модели добавленной стоимости.
- 5) Изложите содержание моделей управленческого поведения.
- 6) Какие преимущества имеет модель сбалансированной системы показателей?
- 7) Какие модели применяются на вашем предприятии.

11.6.2. Идентификация моделей принятия стратегических решений

Цель. Приобрести навыки идентификации и оценки основных моделей принятия стратегических решений.

Задание. Выберите 3 фирмы разных отраслей: промышленность, строительство, сельское хозяйство, торговля, транспорт. Сравните данные отчетов этих фирм за три прошедших года по следующим показателям: изменения объемов продаж, добавленной стоимости и прибыли. Заполните для каждого предприятия форму в табл. 11.1

Определите, какой стратегии придерживаются эти фирмы за последние три года: максимизации прибыли, роста продаж или роста добавленной стоимости?

Таблица 11.1

Результаты стратегических управленческих решений

Показатели	2010 год	2011 год	2013 год
1	2	3	4
Выручка (Объем продаж), тыс. руб.)			
Прирост выручки, в % к предыдущему году			
Себестоимость, тыс. руб.)			
Прибыль, тыс. рублей			

1	2	3	4
Прирост прибыли, тыс. руб.			
Прирост прибыли в % к предыдущему году			
Добавленная стоимость, тыс. руб.			
Прирост добавленной стоимости, тыс. руб.			
Прирост добавленной стоимости, в % к предыдущему году			

11.6.3. Сбалансированная система показателей и стратегические карты

Цель. Овладение навыками разработки стратегических карт ССП.

Задание 1. Разработайте стратегическую карту сбалансированных показателей для организации – базы практики.

Используйте форму табл. 11.2 или предложите собственную систему показателей, актуальных для вашей организации. Проанализируйте, насколько предложенная вами система сбалансированных показателей для организации удовлетворяет следующим требованиям:

- все показатели должны иметь связь с финансовыми результатами деятельности компании;
- между всеми показателями должна существовать причинно-следственная связь;
- причинно-следственная связь должна существовать между четырьмя основными показателями и стратегическими целями компании.

Задание 2. Определите, какие подразделения в организационной структуре вашей организации отвечают за выполнение или контролируют каждый из предложенных вами показателей.

Методические рекомендации. Воспользуйтесь примером стратегической карты сбалансированных показателей ООО «Проект» (табл. 11.2).

Таблица 11.2.

Стратегическая карта сбалансированной системы показателей ООО «Проект»

Перспектива	Цель	Показатели достижения цели				Мероприятия, направленные на достижение цели
		название	единица измерения	целевое значение	целевая дата	
1	2	3	4	5	6	7
Финансы	Рост прибыли	Прибыль	тыс. руб.	30000	01.01.2016	
	Увеличение количества клиентов	Количество клиентов	шт.	600	01.01.2016	
		Количество привлеченных клиентов	шт.	35	01.01.2015	
	Сокращение издержек	Издержки на запасы (% от общих издержек)	%	20	01.01.2016	

1	2	3	4	5	6	7	
Клиенты Маркетинг	Сохранение клиентской базы	Процент клиентов, обратившихся повторно	%	30	01.01.2016	Мониторинг удовлетворенности клиентов	
		Количество клиентов, обратившихся повторно	шт.	8	01.01.2015		
	Привлечение клиентов	Затраты на привлечение одного клиента	руб.			01.01.2015	Формирование сети представителей по регионам
		Количество привлеченных клиентов	шт.	35			
	Повышение удовлетворенности клиентов	Процент недовольных клиентов	%	2	01.01.2016	Изучения удовлетворенности клиентов	
Обучение и развитие	Повышение квалификации сотрудников	Процент квалифицированных сотрудников	%	90	01.01.2016	Разработка программы обучения сотрудников	
		Затраты на обучение сотрудников	руб.				
		Количество мероприятий по повышению квалификации	шт.	3	01.01.2015		
Внутренние бизнес-процессы	Своевременное выполнение проектных работ	Процент проектов, выполненных в срок	%	100	01.01.2016		
	Повышение качества проектных работ	Количество гарантийных случаев	шт.	5	01.01.2015		
	Закупка ТМЦ и инструмента	Доля брака	%	2	01.01.2016		
	Контроль строительно-монтажных работ	Процент проведенных проверок из запланированных	%	95	01.01.2016		
		Процент своевременно заказанных ТМЦ	%	90	01.01.2016		
	Своевременный заказ и доставка ТМЦ	Процент выполнения сроков составления плана закупок	%	100	01.01.2016		
Процент нарушений сроков доставки ТМЦ		%	3	01.01.2016			

Основные выводы

Принимаемые стратегические решения можно свести к типовым моделям, отвечающих интересами владельцев, управляющих, персонала и общества.

Модель максимизации прибыли, которая предполагает максимизировать текущую рыночную стоимость одной акции акционерного фонда и используется при оценке стоимости акционерного фонда инвесторами. Разновидность этой модели – модель максимизации приращения прибыли оперирует с изменениями в доходах, затратах и прибылях, явившимися следствием определенного решения. Основное правило решения состоит в том, чтобы принять любое предложение, повышающее прибыль, или отвергнуть любое предложение, ее уменьшающее.

Модель максимизации стоимости компании используется для моделирования долгосрочной перспективы. Стоимость фирмы в длительном интервале определяется потоком ее будущих прибылей, которые могут соответствовать, а могут и не соответствовать ожиданиям.

Модель максимизации продаж – это альтернатива модели максимизации прибыли.

Модель добавленной стоимости – это долгосрочная концепция, направленная на максимизацию выгоды для всех участников: управляющих, рабочих, поставщиков и акционеров. В ее основе лежит понимание значения гармоничных и согласованных отношений между работниками и управляющими, между правительством и бизнесом. Эта модель требует корпоративной среды, стимулирующей обучение, дружеские отношения и твердую приверженность всех работников корпоративным целям.

Модели управленческого поведения определяются выбором способов разделения функций между владельцами и управляющими. Существует три модели: управленческой выгоды, управленческой благоразумности и агентскую модель.

В современных динамично меняющихся условиях находит применение модель сбалансированной системы показателей. ССП – это инструмент для разработки и мониторинга реализации стратегий организации, согласованных по четырем ключевым пространствам деятельности: финансы, маркетинг, внутренние процессы, обучение и рост.

Тема 12

Стратегические решения в условиях риска и неопределенности

12.1. Риски в стратегическом управлении и их анализ

Принятие управленческих тактических и стратегических решений всегда связано с рисками и неопределенностью. Риски управления организацией разделяют на риски текущей деятельности (кредитный риск, рыночный риск, операционный риск) и стратегические риски (риски потенциала компании, риски разрывов в ресурсах для развития или

сохранения потенциала и роста бизнеса, риски несбалансированного роста, риски ошибок стратегического управления).

Риск текущей деятельности – это вероятность того, что предприятие понесет убытки или потери материальных, трудовых, финансовых, информационных, интеллектуальных ресурсов, если намеченное мероприятие не осуществится, а также, если были допущены просчеты при принятии управленческих решений. Стратегический риск – это возможность не достижения значения оценочных критериев в процессе реализации стратегии предприятия. К стратегическим рискам относят причины не реализации планируемых стратегий, и отклонения от прогнозируемых показателей дальней и ближней внешней среды. Анализ стратегических рисков организации предполагает рассмотрение всех видов ее деятельности на рынке и всей номенклатуры выпускаемой продукции.

Стратегическое управление в условиях риска предполагает применение процедур выявления, классификации, мониторинга, оценки риска и выработки решения о поведении фирмы. Для измерения и оценки риска организации необходимо первоначально идентифицировать и классифицировать все возможные виды рисков. Риски классифицируются:

по масштабам их воздействия: 1) катастрофический; 2) критический; 3) значительный; 4) умеренный; 5) незначительный.

по степени чувствительности к рискам различных групп заинтересованных лиц: 1) допустимый; 2) приемлемый; 3) недопустимый.

по сферам влияния: риски внешней деловой среды и внутренние риски предприятия.

На этапе постановки стратегических целей определяются показатели и индикаторы уровня риска. Принято выделять две группы основных показателей:

1) чувствительности к риску и 2) вероятности их наступления. Стратегия считается реализованной при допустимом для заинтересованных лиц уровне чувствительности, если цели достигаются при заранее определенных ограничениях отклонений от оценочных критериев показателей риска.

Для измерения и анализа рисков требуется формирование соответствующей информационной базы о динамике показателей, характеризующих прогнозируемые в рамках стратегического плана результаты, и степени чувствительности к идентифицированным рискам. Информация, которая характеризует факторы риска, может быть условно разделена на следующие группы:

- статистическая информация;
- учетные данные;
- нормативные данные;
- предметное описание;
- интуитивная информация, основанная на опыте и знаниях специалистов.

Процесс стратегического анализа рисков включает последовательное исследование рисков дальней внешней среды и отраслевого риска СЗХ, рисков фирмы и рисков типовых стратегий.

Общая схема проведения анализа риска представлена на рис. 12.1.

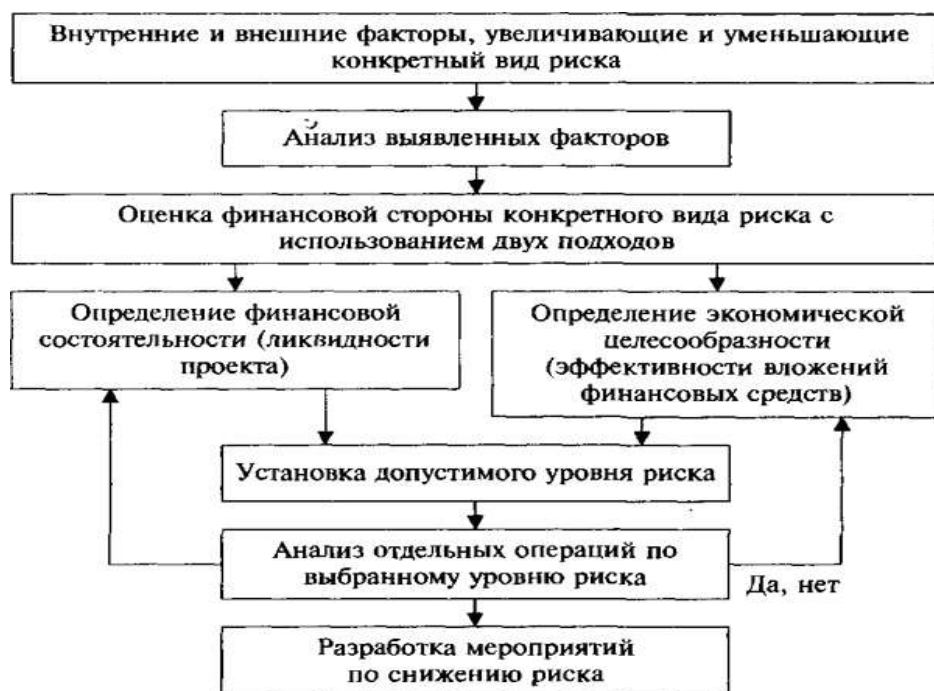


Рис. 12.1. Схема анализа рисков

В процессе анализа рисков необходимо:

- 1) провести идентификацию и классификацию рисков по заданным признакам, определить возможные виды рисков, которые могут возникать в процессе реализации стратегии предприятия;
- 2) выявить основные источники рисков, определить внешние и внутренние факторы, оказывающие влияние на степень риска предприятия;
- 3) измерить степень риска, определить вероятность убытков, не достижения цели или неполучения результата, обусловленную отдельными источниками рисков;
- 4) наметить основные действия, позволяющие снизить степень воздействия анализируемых рисков. Определить критические переменные, по которым малейшее отклонение существенно влияет на предполагаемый результат реализации стратегии. Оценить стратегические зоны хозяйствования (СЗХ) по уровню допустимого масштаба действия выявленных рисков.

Анализ рисков дальней внешней среды предполагает выявление основных рисков и отнесения СХЗ к той или иной зоне риска, устанавливаемой владельцем в зависимости от доходности определенного направления развития бизнеса в данной СХЗ, от реальных размеров ресурсов, а также от его личности.

Анализ рисков ближней окружающей среды и отраслевых рисков предполагает сравнение коэффициентов по определенному ряду показателей следующих основных факторов за выбранный период времени:

динамики основных технико-экономических показателей развития предприятий отрасли, а также предприятий смежных отраслей;

показателей устойчивости предприятий отрасли по сравнению с предприятиями смежных отраслей;

конкуренции предприятий в отрасли;
специфических факторов, характеризующих функционирование и развитие предприятий данной отрасли;
рынка продукции данной отрасли и перспектив его развития;
сложившейся системы государственного регулирования экономики и наличия государственных заказов;
показателей научно-технического прогресса смежных отраслей.

Стратегический анализ рисков, возникающих вследствие влияния изменения объемов и себестоимости товара, необходим для обоснования и выбора способов производства стратегически перспективных и рентабельных видов продукции. Исследуя отдельные сегменты рынка, можно прогнозировать вероятность возникновения рисков, исходящих от потребителей продукции предприятия. Анализ привлекательности рынка необходим для снижения в перспективе потерь от развития производства товаров, реализуемых на малопривлекательных и неперспективных рынках. Анализ конкурентной силы предприятия по ассортиментному портфелю позволяет определить для каждого предприятия допустимые границы риска. Анализ риска планируемых стратегий направлен на выявление условий, влияющих на эффективность деятельности предприятия, а также на отклонения от прогнозируемых показателей.

12.2. Методы оценки и управления стратегическим риском

Целью оценки риска отдельного предприятия является разработка системы управления рисками и выявление способов их оптимизации. В процессе анализа и оценки рисков организации могут использоваться следующие методы.

1. *Статистический метод* анализа стратегических рисков основана использование методов математической статистики, математического программирования и моделирования. *Статистический метод* состоит в статистическом анализе потерь, наблюдавшихся в аналогичных видах хозяйственной деятельности, установлении их уровней и чистоты появления. Знание частоты или вероятности возникновения рисков ситуации позволяет математически определить величину возможных потерь, степень отклонения от заданных параметров и вероятность наступления той или иной ситуации. В качестве инструмента измерения риска могут выступать финансовые коэффициенты (ликвидность и платежеспособность, прибыль, производительность труда и т. д.). Предлагаемые показатели характеризуют чувствительность критериев эффективности деятельности предприятия к изменениям внешней деловой среды и внутренней конъюнктуры.

2. *Метод аналогий* предполагает изменение уровня стратегического риска по аналогии с уже имевшими место событиями. Логика оценки может быть построена на априорном или апостериорном подходах. *Априорный метод* оценки риска подходит в том случае, когда менеджер может вычислить

вероятность результата, не полагаясь на экспериментирование, выборку или прошлый опыт. При методе априори умозаключение идет от причины к следствию. При методе апостериори следствия наблюдаются посредством эмпирического измерения, а затем пытаются установить причину. Вместе с тем для изменения риска в процессе реализации стратегии развития предприятий данный метод представляется малоэффективным вследствие сложности выбора подходящего аналога. Можно лишь выбрать аналог по воздействию отдельного фактора на прогнозируемый результат.

3. *Экспертный метод* заключается в сборе и обработке мнений опытных менеджеров, дающих свои оценки вероятности возникновения определенных уровней потерь в конкретных коммерческих операциях. При отсутствии достоверной информации, метод экспертных оценок (метод Дельфи) позволяет статистическими методами измерять возможные риски. Суть данного метода заключается в определении по ранее разработанной методике группой экспертов с учетом накопленного опыта и интуиции показателей и степени стратегического риска. Метод предполагает идентификацию факторов риска, присвоение балльной приоритетности степени их влияния и оценку влияния факторов риска.

4). *Расчетно-аналитический метод* основывается на различных математических моделях, предлагаемых теорией вероятностей, теорией игр и т.п. Этот *метод* позволяет прогнозировать вероятные сценарии развития событий и строить графики кривой риска, что дает возможность определять зависимость результатов от изменения факторов. В практике применяются три основных метода оценки риска: статистический, экспертный и расчетно-аналитический.

К числу наиболее распространенных аналитических и экспертных методов оценки относятся:

Метод построения «дерева событий» позволяет графически исследовать последовательность отдельных промежуточных событий и выполнить вероятностную оценку их осуществления. Исследование событий проводится с оценкой двух возможностей: реализация события или отказ. Каждое последующее звено реализуется только при реализации предыдущего. Для независимых событий вероятность реализации события равна произведению вероятностей каждого из событий рассмотренной цепочки.

Метод «событие-последствие» предполагает расчленение сложных событий на отдельные более анализируемые части. Каждая такая часть анализируется вышеперечисленными методами, а затем проводится оценка события во взаимосвязи его частей. Метод «событие – последствие» включает выполнение следующих действий:

- выделить отдельные элементы исследуемого события, процесса или объекта;
- идентифицировать возможные опасности и риски;
- определить нормативные значения показателей оценки, выявить перечень и размер отклонений от нормативных значений показателей;
- исследовать причины отклонений и выявить функциональные значения

зависимости отклонений показателей результата от факторов, характеризующих причины отклонений;

- разработать стратегию управления рисками и повышения безопасности работы.

Метод «дерева отказа» построен на определении траектории, по которым отдельные события и факторы могут в совокупном воздействии или во взаимосвязи друг с другом создать рисковое событие. Метод включает следующих работ:

- характеристику возможного риска;
- идентификацию факторов риска и исследование параметров (траекторий) их изменений;
- определение взаимосвязей между факторами, в том числе между факторами и возможным риском.

При реализации конкретного управленческого решения следует учитывать не один, а несколько видов риска. Уровень комплексного риска определяется суммой частных рисков по формуле:

$$R = \sum_{i=1}^n r_{i,2}$$

где R – общий уровень комплексного риска, r_i – частный риск.

Данный метод используется для анализа чувствительности отдельных событий к отклонениям параметров, характеризующих возможный риск, или к отклонениям наиболее существенных факторов риска.

При оценке риска обычно используются следующие допущения:

потери от риска независимы друг от друга;

потеря по одному направлению деятельности не обязательно увеличивает вероятность потери по другому, за исключением форс-мажорных обстоятельств;

максимально возможный ущерб не должен превышать финансовых возможностей участника.

Оценку рисков можно подразделить на два дополняющих друг друга вида: качественный и количественный. Качественная оценка позволяет определить факторы и потенциальные области риска, выявить возможные его виды. Количественный анализ направлен на то, чтобы количественно выразить риски, провести их анализ и сравнение. При количественной оценке риска используются различные методы: статистический метод; анализ целесообразности затрат; метод экспертных оценок; аналитические методы; метод аналогий; оценка финансовой устойчивости предприятия и его платежеспособности.

Результатом оценки стратегических рисков является информация, необходимая для принятия управленческого решения, позволяющая сделать вывод о приемлемости рисков и возможностью их управления.

Определение приемлемости риска. Оценка степени приемлемости риска включает выделение определенных зон риска в зависимости от ожидаемой величины потерь. Общая схема зон риска представлена на рис. 12.2.

Безрисковая зона – область, в которой потери не ожидаются, т. е. экономический результат хозяйственной деятельности положительный.

Зона допустимого риска – область, в пределах которой величина вероятных потерь не превышает ожидаемой прибыли и, следовательно, коммерческая деятельность имеет экономическую целесообразность. Граница зоны допустимого риска соответствует уровню потерь, равному расчетной прибыли.



Рис. 12.2. Кривая риска

Зона критического риска – область возможных потерь, превышающих величину ожидаемой прибыли вплоть до величины полной расчетной выручки. Фирма рискует не только не получить никакого дохода, но и может понести прямые убытки в размере всех произведенных затрат.

Зона катастрофического риска – область вероятных потерь, которые превосходят критический уровень и могут достигать величины, равной собственному капиталу организации. Катастрофический риск способен привести фирму или предпринимателя к краху и банкротству. К катастрофическим рискам, независимо от величины имущественного ущерба, следует отнести риски, связанный с угрозой жизни или здоровьем людей и возникновением экологических катастроф.

Способы управления рисками. Основными организационными мерами управления рисками считаются: *поглощение, избежание, удержание, передача, сокращение, диверсификация.*

Поглощение риска означает согласие на осуществление хозяйственной операции при установленном уровне ее рискованности без попытки уменьшить риск. Поглощение риска предполагает создание резервов для покрытия возможных потерь. Ущерб может быть покрыт за счет других источников, например, если компания не застраховала какие-то свои складские помещения от пожара и не осуществила мероприятий по дополнительной защите зданий от огня, это означает, что она поглощает риск потерь, связанных с пожаром. В случае его возникновения компании

придется изыскивать средства на возмещение ущерба и обеспечение выполнения своих обязательств перед клиентами.

Избежание риска предполагает уклонение от риска. Закрепление такой позиции по отношению к риску в рыночных условиях неотвратно приводит к стагнации деловой активности предприятия.

Удержание риска характерно для ситуации, при которой существует твердая уверенность в компенсации потенциальных потерь за счет собственных средств.

Передача риска – использование услуг страховых компаний, распределение риска между деловыми партнерами. Например, заключение внешнеторгового договора импортером на условиях FOB вместо условий франко – завод приводит к тому, что риски порчи и утраты груза в процессе доставки его с предприятия – изготовителя в порт и погрузки на борт судна переносятся с импортера на продавца.

Сокращение риска связано со своевременным проведением мер, способствующих уменьшению размера возможных потерь.

Диверсификация – совокупность однотипных независимых хозяйственных операций. Например, покупка акций конкретного эмитента является рискованной операцией. Вложение средств в акции разных компаний может уменьшить влияние риска, связанного с отдельными акциями.

12.3. Стратегические решения в условиях неопределенности

Основным правилом принятия решения в условиях неопределенности является стремление упростить и свести ситуацию к условиям риска или определенности, для чего используются различные качественные и количественные методы.

В числе «качественных методов и приемов принятия стратегических решений: дерево решений, хеджирование, гибкое инвестирование, диверсификация интересов фирмы, приобретение дополнительной информации, модификация целей и контроль над окружением.

Дерево решений – это графическое изображение процесса принятия решений, в котором отражены альтернативные решения и состояния среды, соответствующие вероятности, и «выигрыши» для любых комбинаций решений и состояний среды. В управленческой практике нередко возникают ситуации, когда принятие одного решения ставит менеджера или собственника компании перед выбором. Нужно принять несколько решений в условиях неопределенности и при этом каждое следующее решение зависит от предыдущего, для решения такой задачи применяют схему, называемую деревом решений.

Построение и анализ «дерева решения» приемлемы в любом случае, если последовательный ряд обусловленных решений принимается в условиях риска. Под обусловленным решением имеется в виду решение, которое зависит от

обстоятельств, появляющихся позднее. Построение «дерева решения» начинается с самого первого, или изначального, решения и продвигается вперед по времени через ряд последовательных событий и решений. При каждом решении или событии «дерева» появляются ответвления, показывающие каждое возможное направление действия до тех пор, пока, наконец, все логические последовательности и вытекающие из них отдачи будут вычерчены.

Хеджирование – еще один широко распространенный метод, посредством которого менеджер может заменить будущую неопределенность надежностью нынешнего контракта. Хеджирование применяется при составлении контрактов на товары и услуги и при торговле сделками на срок на товарных биржах. Контракты на поставку товаров и услуг, особенно в строительной индустрии, содержат разделы по защите интересов покупателя и подрядчика. Интересы покупателя защищаются предусматриваемыми наказаниями подрядчиков за задержку в поставках или за срыв поставок. Интересы подрядчиков защищают положения контракта, которые допускают задержку в поставках или срыв поставок из-за форс-мажорных обстоятельств.

На товарных биржах торговля сделками на срок прогнозируется на базе ряда текущих (спотовых) цен и ряда будущих (форвардных) цен на различные товары. Кроме того, что эти рынки способствуют фактическому обмену товаров, они выполняют две жизненно важные функции: обеспечивают возможность и покупателям, и продавцам гарантировать будущие рыночные цены на продукцию, которой они обмениваются, а также возможность спекулянтам-биржевикам вступить в рынок.

Гибкое инвестирование. Изменения в экономике неизбежны, поэтому менеджер, чтобы не оказаться заблокированным в инвестициях в специализированные основные средства, постарается приобретать и оборудование общего назначения. Оборудование общего назначения стоит дороже, чем специализированное, но позволяет быстрее перейти с производства одного вида продукции на другой. Гибкость необходима для долгосрочных инвестиций в землю и в здания. Хотя может оказаться более дорогостоящим возведение здания общего типа по сравнению со стоимостью возведения здания, приспособленного к нынешним требованиям бизнеса, такая гибкость может окупиться, если условия изменятся или если здание придется продать либо сдать в аренду.

Диверсификация интересов фирмы. Диверсификацию иллюстрирует старая поговорка: «Не клади все яйца в одну корзину». Диверсификация подчеркивает стабильность и долгосрочную точку зрения. В краткосрочный период максимум прибыли может явиться результатом концентрации усилий на наиболее прибыльной продукции. Однако может случиться, что рынок для этой единственной продукции сократится или вообще исчезнет. Диверсификация видов продукции может сгладить колебания в функции прибыли фирмы посредством стабилизации производства и доходов. Она помогает гарантировать выживание фирмы и в конечном счете может даже максимизировать прибыль. Производитель, выпускающий несколько видов продукции, инвестор,

покупающий диверсифицированный портфель или акции в совместном фонде, и конгломерат – все это примеры диверсификации с целью уменьшения неопределенности.

Приобретение дополнительной информации. Чем больше информации собрано относительно будущего, тем менее неопределенным оно будет. Сбор информации – дорогостоящее дело, и выгоды, которые можно получить из дополнительной информации, должны быть взвешены с учетом дополнительных расходов на ее получение. Затраченное время является важным но не единственным критерием для принятия большинства решений. С одной стороны, торопливое решение, принятое до получения достаточного объема информации, может оказаться очень дорогостоящим. С другой стороны, решение, откладываемое на слишком продолжительный срок в ожидании информации, может поставить фирму в положение «слишком поздно».

Модификация целей. В условиях полной неопределенности оптимальное решение может оказаться невозможным, но если согласиться на что-то меньшее, чем максимум, то задача сводится к более управляемым пропорциям. Например, анализ безубыточности может быть использован для установления целей продаж, способных обеспечить удовлетворительную прибыль на инвестиции.

Контроль над окружением. Одним из способов уменьшения неопределенности является стремление наладить какой-то контроль над средой бизнеса. Обычно контроль принимает форму попыток получить монополию посредством оформления патентов и авторских прав, а также исключительных дилерских операций или просто заполнения «рыночной ниши» в числе первых. Такой подход срабатывает только в условиях краткосрочного периода, потому что государство ревниво относится к монополизации и снижению конкуренции, а конкуренты могут быстро освоить рынок, несмотря на патенты или авторские права.

Количественные методы к принятию стратегического решения оценки в условиях неопределенности в самом общем случае сводятся к двум подходам.

Первый подход, когда руководитель может использовать имеющуюся информацию или опыт для идентификации своих предположений относительно вероятностей возможных внешних условий, в каких окажется его фирма. В случае, когда вероятность состояний объективных условий неизвестна, в соответствии с критерием Байеса-Лапласа нужно исходить из их равной возможности. То есть при отсутствии основания для иного надо предполагать равенство вероятностей возникновения условий, приводящих к каждому из возможных результатов. Применение этого критерия позволяет свести задачу к варианту с полной информацией о состоянии объективных условий, условия неопределенности становятся аналогичными условиям риска.

При втором подходе, когда степень неопределенности слишком высока, то руководитель предпочитает не делать допущений относительно вероятностей различных внешних условий. Применяя данный подход для оценки предполагаемых стратегий возможны следующие критерии решения:

критерий крайнего оптимизма;

критерий Вальда, называемый также максимином;

альфа-критерий Гурвица;

критерий Сэвиджа, называемый также критерием отказа от минимакса.

Выбор критерия предопределяется конкретными обстоятельствами, а также субъективными психологическими особенностями, темпераментом и общим мировоззрением руководства фирмы (оптимистические или пессимистические; консервативные или прогрессивные). Рассмотрим эти критерии на следующем примере.

Пример. Для реализации по цене 50 руб. за 1 ед. закупается некоторое количество скоропортящегося продукта по цене 30 руб. за единицу. Из наблюдений известно, что реализация продукта может произойти на уровне 1 ед., 2 ед., 3 ед. и 4 ед. Если продукт за день не продан, то в конце дня он продается по сниженной цене 20 руб. за единицу. Нужно определить, сколько единиц должен закупать менеджер для того, чтобы его решение было оптимальным в соответствии с разными критериями оптимальности.

При продаже каждой единицы продукта будет получена прибыль в размере 20 руб. (50 - 30). При продаже каждой единицы закупленного продукта по сниженной цене убыток от реализации составит 10 руб. (30-20).

Составим табл. 1.2, иллюстрирующую возможные результаты торговли. По горизонтали расположим возможные варианты спроса на продукцию за день, по вертикали – возможные варианты решения о закупках продукции. В каждой ячейке таблицы рассчитаем прибыль (со знаком «плюс») или убыток (со знаком «минус») от операций реализации.

Критерий крайнего оптимизма диктует менеджеру стратегию действий, при которой он получает возможность заработать максимальный доход. Это случится, если менеджер закупит максимально возможное количество продукции и всю ее реализует в течение дня:

$$4 \times (50 - 30) = 80 \text{ (руб.)}$$

Такая стратегия и наиболее рискованная, потому что в случае минимальных продаж (1 ед.) менеджер получит и максимальный убыток:

$$1 \times (50 - 30) + 3 \times (20 - 30) = -10 \text{ (руб.)}$$

Таблица 12.1

Возможные доходы при разных вариантах развития событий

Возможный вариант спроса, ед.	Возможный вариант закупки, ед.			
	1	2	3	4
1	20	10	0	-10
2	20	40	30	20
3	20	40	60	50
4	20	40	60	80

Критерий решения Вальда – критерий крайнего пессимизма предполагает наиболее осторожную стратегию поведения, гарантирующую максимизацию минимального дохода. Например, минимальный доход при

различных вариантах закупок может составить 20, 10, 0 или -10 руб. Если менеджер закупит 1 ед. продукции, то минимальный выигрыш в размере 20 руб. ему гарантирован.

Этот критерий ориентирует лицо, принимающее решение, на наихудшие условия и рекомендует выбрать ту стратегию, для которой выигрыш максимален. В других, более благоприятных условиях использование этого критерия приводит к потере эффективности системы или операции. Поскольку критерий консервативен, он особенно хорошо подходит для мелких коммерческих фирм, выживание которых зависит от способности избежать убытков.

Критерий Сэвиджа - известный принцип для просчетов минимаксного риска, принцип минимакса последствий ошибочных решений и т.д. Критерий Сэвиджа также *пессимистический*, но при выборе оптимальной стратегии в соответствии с ним следует ориентироваться не на доход, а на возможные потери с учетом упущенной выгоды. Данные о возможных потерях представим в табл. 12.2.

Таблица 12.2

Возможные потери при различных вариантах развития событий

Возможный вариант спроса, ед.	Возможный вариант закупки, руб.			
	1	2	3	4
1	0	10	20	30
2	20	0	10	20
3	40	20	0	10
4	60	40	20	0

Как видно из табл. 12.2, при покупке 2 ед. и продаже 1 ед. по цене реализации, вторую мы реализуем по сниженной цене, теряя 10 руб. При покупке 2 ед. и спросе в 3 ед. 2 ед. мы реализуем по обычной цене, при этом теряя упущенную выгоду от отсутствия 1 ед. продукта в размере 20 руб.

Максимальные потери при каждом из вариантов закупок составят 60, 40, 20 и 30 руб. Руководствуясь критерием Сэвиджа, необходимо выбрать из них минимальное значение 20 руб. и закупать 3 ед. продукции.

В соответствии с этим критерием, если требуется в любых условиях избежать большого риска, то оптимальным будет то решение, для которого риск, максимальный при различных вариантах условий, окажется минимальным. Руководитель при использовании критерия Сэвиджа явно отказывается от попыток максимизировать отдачу, выбирая стратегию с удовлетворительной отдачей при более низком риске. Критерий Сэвиджа, следовательно, особенно полезен для оценки серии проектов на протяжении длительного периода.

Критерий Гурвица (пессимизма-оптимизма) – это компромиссный способ принятия решений в условиях неопределенности. Для каждой из

возможностей – получение максимального дохода и минимального дохода – определяется вероятностью ее наступления. Сумма вероятностей двух вариантов должна быть равна единице. Затем вычисляется значение целевой функции как суммы произведений каждого результата на вероятность его достижения. Значения максимального и минимального доходов взяты из табл. 12.1. Расчеты представим в табл. 12.3.

Таблица 12.3

Расчет значений целевой функции

<i>Возможные решения по закупке, ед.</i>	<i>Максимальный доход, руб.</i>	<i>Минимальный доход, руб.</i>	<i>Значение целевой функции = = 0,7 x максимальный доход + + 0,3 x минимальный доход, руб.</i>
1	20	20	20
2	40	10	31
3	60	0	42
4	80	-10	53

Допустим, экспертным путем определено, что вероятность получения максимального дохода – 0,7, минимального дохода – 0,3. Тогда для решения закупать 2 ед. продукции значение целевой функции будет равно

$$0,7 \times 40 + 0,3 \times 10 = 31 \text{ (руб.)}$$

Максимальное значение целевой функции 53 руб. достигается при выборе решения закупать 4 ед. продукции. Это решение и будет оптимальным согласно критерию Гурвица. Относительность такого выбора определяется степенью объективности при оценке вероятностей разных исходов.

12.4. Практические и задания и вопросы для самопроверки

12.4.1. Методы и модели принятия решений в условиях риска и неопределенности

Цель. Закрепить знания основных моделей принятия стратегических решений в условиях риска и неопределенности.

Задание 1. Ответьте на следующие вопросы, приведите примеры, иллюстрирующие ответ.

1. Дайте определение понятиям определенность, риск и неопределенность.
2. Объясните, как количественно оценить уровень риска при принятии стратегического решения?
3. Какие методы управления рисками используются в практике принятия решения?
4. Каковы цель и задачи методики принятия стратегических решений в условиях неопределенности?

5. Раскройте методику принятия стратегических решений на основе критерия Вальда.

6. Опишите методику принятия стратегических решений на основе альфа-критерия Гурвица.

7. Изложите методику принятия стратегических решений на основе критерия Сэвиджа.

8. Изложите методику принятия стратегических решений с использованием графического метода «дерево решения».

9. Опишите методику принятия стратегических решений методом хеджирования.

12.4.2. Идентификация и оценка стратегических рисков

Цель. Выработка навыков идентификации и оценки стратегических рисков.

Задание 1. Определите 5 стратегических рисков, актуальных для ситуации предприятия – базы вашей практики. Воспользуйтесь матрицей И. Ансоффа (табл. 12.4.).

Таблица 12.4

Идентификация стратегических рисков на матрице И. Ансоффа

<i>Наименование стратегии</i>	<i>Ситуация риска</i>	<i>Форма риска</i>
1. Стратегия проникновения на рынок	Освоенные товары, старый рынок	Снижение доли рынка вследствие конкуренции. Снижение покупательского спроса на товар, вызванное снижением качества товара
2. Стратегия развития рынка	Новый рынок, старый товар	Риск снижения цены как следствие отсутствия гарантии качества (для нового рынка старый товар является новым). Не будет платежеспособного спроса, так как покупателям неизвестна торговая марка фирмы.
3. Стратегия разработки товара	Старый рынок, новый товар	Риск снижения цены как следствие отсутствия гарантии качества. Риск удлинения сроков освоения товара. Риск материальных потерь на инвестиционные расходы, выпуск и реализацию товара.
4. Стратегия диверсификации	Новый рынок, новый товар	Риск снижения цены. Риск снижения объемов производства. Риск материальных потерь.

Задание 2. Определите и оцените 5 стратегических рисков, актуальных для ситуации предприятия – базы вашей практики. Какие рынки и продукты являются наиболее рискованными.

Для оценки рисков воспользуйтесь матрицей «рынок-продукт» по Г. Стейнеру (табл. 12.5.).

Матрица Стейнера показывает уровни риска и соответственно степень вероятности успеха при различных сочетаниях «рынок-продукт». Она может использоваться для определения вероятности успешной деятельности при выборе той или иной стратегии развития предприятия и выбора различных видов бизнеса в рамках предприятия.

Таблица 12.5

Степень риска в матрице «рынок-продукт» по Г. Стейнеру

Рынок Продукт	<i>Существующий</i>	<i>Новый, связанный с существующим</i>	<i>Совершенно новый</i>
<i>Существующий</i>	Низкий риск		Высокий риск
<i>Новый, связанный с существующим</i>			
<i>Совершенно новый</i>	Высокий риск		Чрезмерно высокий риск

Задание 3. Определите и оцените 5 отраслевых рисков, актуальных для ситуации предприятия – базы вашей практики. Какие риски представляют наибольшую угрозу?

Оценку отраслевых рисков выполните по модели пяти сил Портера (табл. 12.6.).

Таблица 12.6

Основные риски в модели М. Портера

<i>Силы конкуренции по М. Портеру</i>	<i>Наименование видов риска</i>	<i>Вероятность (0-1)</i>	<i>Чувствительность (10 баллов)</i>	<i>Оценка</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
1. Проникновение новых конкурентов	1. Потеря доли рынка сбыта. 2. Угроза снижения цены продукта			
2. Угроза появления на рынке товаров-субститутов	1. Потеря доли рынка сбыта или потеря рынка сбыта целиком. 2. Риск снижения цен. 3. Риск рост затрат с целью повышения качества продукта			

1	2	3	4	5
3. Возможности покупателей	1. Риск снижения платежеспособности покупателей и как следствие риск снижение объема производства и сбыта. 2. Риск роста затрат на			
4. Возможности поставщиков	1.Риск ухудшения снабжения сырьем, что приведет к росту затрат. 2.Снижение качества поставки. 3.Банкротство поставщиков			
5. Конкуренция между предприятиями, уже укрепившимися на рынке	1. Риск потери доли рынка сбыта. 2. Риск снижения цен. 3. Риск потери номенклатуры и снижения степени специализации. 4. Риск роста затрат на повышение качества продукта и расширение дополнительных сервисных услуг			

По каждому из приведенных в таблице видов рисков должна производиться оценка его уровня для конкретного предприятия в условиях реализации стратегий.

Вероятность проявления того или иного вида риска конкуренции целесообразно оценивать на основе либо метода экспертных оценок, либо метода статистических наблюдений. В отдельных случаях может использоваться метод оценки вероятности рисков на основе личного опыта высшего руководства предприятия.

Задание 4. Проанализируйте риски роста конкуренции и выберите наиболее значимые из них для ситуации предприятия – базы вашей практики. Для оценки воспользуйтесь шаблоном табл. 12.7.

Оценка конкурентных возможностей конкурентов покажет превосходство предприятия «+» по некоторым параметрам и определит параметры «-», по которым следует опасаться конкурентов.

Для большей достоверности данных должна проводиться балльная оценка всех параметров, с целью выяснения уровня отставания или опережения.

Пример. Направления стратегического анализа рисков маркетинговых стратегий:

а) анализ качества реализуемых маркетинговых стратегий, сроков их осуществления, условий разработки, корректировки и контроля за ходом их реализации;

в) анализ заключенных договоров на реализацию произведенной продукции, выполненных работ и оказанных услуг.

Таблица 12.7

Анализ вероятностей наступления риска по видам

Наименование формы (видов) рисков	Вероятность наступления по шкале оценки		
	Исследуемое предприятие	Конкурент 1	Конкурент 2
1. Угроза потеря своей доли рынка сбыта			
2. Угроза снижения цены на продукцию			
3. Риск роста затрат на повышение качества			
4. Риск снижения спроса покупателей			
5. Риск роста цен на используемое сырье			
6. Риск морального старения используемых технологий и основных фондов			
7. Риск изменения стратегий основных конкурентов			
<i>Итого баллов:</i>			

В качестве факторов риска могут выступать:
 незначительный размер предварительной оплаты;
 сокращение сроков авансирования выполненных работ и оказанных услуг;

срыв сроков отгрузки товаров, отказ от фактической оплаты;
 нестабильность банковской системы;
 незначительное количество поставщиков предприятия;
 высокий удельный вес одного поставщика в общем объеме поставок определенного вида сырья (материалов, комплектующих изделий);
 увеличение сроков оборачиваемости дебиторской задолженности, сговор поставщиков в сторону роста цен и т. д.

Основные выводы

Все стратегические решения обычно принимаются в условиях риска и неопределенности. Риски управления организацией разделяют на риски текущей деятельности и стратегические риски. Риск текущей деятельности – это вероятность того, что предприятие понесет убытки или потери материальных, трудовых, финансовых, информационных, интеллектуальных ресурсов, если намеченное управленческое решение не осуществится, а также, если были допущены просчеты или ошибки при принятии управленческих решений. Стратегический риск – это возможность не достижения значения оценочных критериев в процессе реализации стратегии предприятия при отклонениях от прогнозируемых показателей дальней и ближней внешней.

Стратегический анализ рисков фирмы предполагает рассмотрение всех видов деятельности на рынке и всей номенклатуры выпускаемой продукции

и услуг и включает последовательное исследование рисков дальнейшей внешней среды и отраслевого риска СЗХ, рисков фирмы и рисков типовых стратегий. В процессе анализа рисков необходимо:

1) провести идентификацию и классификацию рисков по заданным признакам, определить возможные виды рисков, которые могут возникать в процессе реализации стратегии предприятия;

2) выявить основные источники рисков, определить внешние и внутренние факторы, оказывающие влияние на степень риска предприятия;

3) измерить степень риска, определить вероятность убытков, не достижения цели или неполучения результата, обусловленную отдельными источниками рисков;

4) наметить основные действия, позволяющие снизить степень воздействия анализируемых рисков. Определить критические переменные, по которым малейшее отклонение существенно влияет на предполагаемый результат реализации стратегии. Оценить стратегические зоны хозяйствования по уровню допустимого масштаба действия выявленных рисков.

При высокой степени неопределенности ситуации методика принятия стратегического решения сводится к тому, чтобы свести ситуацию к условиям риска. В случае, когда вероятность состояний объективных условий неизвестна, нужно исходить из их равной возможности. Когда степень неопределенности слишком высока, то руководитель предпочитает не делать допущений относительно вероятностей различных внешних условий. Применяя данный подход для оценки предполагаемых стратегий возможны следующие критерии принятия решения: критерий крайнего оптимизма; критерий Вальда, называемый также максимином; альфа-критерий Гурвица; критерий Сэвиджа. Выбор критерия предопределяется конкретными обстоятельствами, а также субъективными психологическими особенностями, темпераментом и общим мировоззрением руководства фирмы (оптимистические или пессимистические; консервативные или прогрессивные).

Тема 13

Выбор альтернатив и разработка стратегических планов

13.1. Стратегические альтернативы: процесс разработки и выбора

Стратегические альтернативы – это возможные направления движения, набор вариантов стратегического развития организации, позволяющих достичь стратегических целей. Каждая стратегическая альтернатива предоставляет разные возможности и характеризуется разными затратами и результатами, что предопределяет необходимость стратегического выбора. Стратегические альтернативы можно условно подразделить на три типа:

1) *Альтернативы постепенного совершенствования* – это разные варианты продолжения, корректировки действующих, ранее принятых стратегий организации.

2) *Альтернативы обновления*, когда отталкиваясь от имеющейся стратегии, организация существенно меняют направление деятельности, предусматривая крупные изменения в масштабах, облике и целях, отношении к представлениям о рынке и существующим способам ведения бизнеса.

3) *Инновационные альтернативы*, которые ведут к радикальным изменениям в стратегии организации, используют совершенно новые прорывного характера продукты или способы ведения конкурентной борьбы.

Порядок разработки стратегических альтернатив и их выбора включает следующие действия:

разрабатывается большее число возможных вариантов стратегических альтернатив.

разработанные предварительно варианты дорабатываются, уточняются с точки зрения развития ситуации во внешней среде и ее изменений, формируется портфель стратегий;

затем стратегические альтернативы оцениваются с точки зрения достижения миссии, стратегических целей и существующих ограниченных возможностей их реализации;

осуществляется стратегический выбор стратегий, наиболее полно соответствующих стратегической ситуации и прогнозируемым изменениям во внешней среде.

В портфеле стратегий каждый уровень образует стратегическую среду для следующего уровня. Приоритетными являются стратегии корпоративного уровня, которым подчинены стратегии развития отдельных бизнесов, стратегии специализированных видов деятельности и основных подсистем организации. Для достижения успеха стратегии должны быть согласованы и тесно взаимодействовать друг с другом.

Формирования иерархии стратегий может осуществляться сверху вниз или снизу вверх. В первом случае высшее руководство инициирует процесс формирования стратегии, уполномочивает отдельные СБЕ и функциональные подразделения формулировать собственные стратегии как средства реализации корпоративной стратегии. Во втором случае формирования стратегии стимулируется предложениями хозяйственных и функциональных подразделений.

Организационно процесс разработки стратегических альтернатив должен быть представлен в виде работы одной или нескольких команд специалистов. Каждая команда, начинает последовательно генерировать стратегические альтернативы (сначала альтернативы постепенного совершенствования, потом альтернативы обновления, и, наконец, инновационные альтернативы). Работа групп базируется на разных исходных допущениях (темпах роста рынков, эволюции технологий, предполагаемых действиях конкурентов и т. д.). Важно выявлять, идентифицировать, уточнять эти допущения и максимально эффективно использовать разницу

между ними для создания стратегических альтернатив, улучшения процесса принятия стратегических решений и их качества.

На выбор различных вариантов портфелей стратегий оказывают влияние потребители, поставщики и конкуренты. Все они по-разному оценивают основные характеристики продукта, отрасли, технологии, конкурентные преимущества, цели и методы государственного регулирования, стратегический потенциал организации. Необходимо не только зафиксировать текущее состояние этих факторов, а прогнозировать их изменения на планируемый период. Прогнозирование может осуществляться: методом сильных и слабых сигналов, методом экстраполяции, причинно-следственными методами (диаграмма Исикава), экспертными (субъективными) методами.

13.2. Методические подходы к формированию и оценке альтернатив

Для формирования оценки и стратегических альтернатив используются различные методические подходы: конкурентный стратегический подход; стратегический подход на основе разработки сценариев; стратегический подход на основе моделирования; стратегический подход на основе мозгового штурма; стратегический подход «Рост рынка – Конкурентная позиция предприятия»; стратегический подход на основе результатов SWOT-анализа; портфельный стратегический подход; амбициозный стратегический подход и другие.

Конкурентный стратегический подход. Стратегия достижения конкурентного преимущества должна соответствовать сложившимся и прогнозируемым рыночным условиям. Для ситуации с преобладанием ценовой конкуренции, более эффективной будет стратегия лидерства по издержкам, для неценовой конкуренции – стратегия дифференциации, когда имеется перспективная рыночная ниша или недостаточно инвестиционных средств – стратегия фокусирования и т. д. Варианты ответов формируются в соответствии видением и миссией организации, стратегическими целями, а также результатами внешнего и внутреннего анализа. Ответы зависят от тенденций и перспектив развития отрасли, ее стадии жизненного цикла, среднеотраслевых издержек, потенциала роста, барьеров входа и выхода, ключевых факторов успеха, наличия опытной кривой, наличия кластерных образований, наличия свободных инвестиционных средств, характера конкуренции, взаимоотношений с поставщиками, наличия товаров-заменителей, специфики того или иного конкурентного преимущества.

Используя для формирования стратегии конкурентный стратегический подход, изначально необходимо ответить на вопросы: что и кому продавать, где и как конкурировать (табл. 13.1).

Варианты стратегий в конкурентном стратегическом подходе

<i>Кому и что продавать?</i>	<i>Где и как конкурировать?</i>
<ul style="list-style-type: none"> • производство старого товара • производство модифицированного товара • производство нового товара, удовлетворяющего ту же потребность • производство нового товара, удовлетворяющего новую потребность • продвижение на рынок одного продукта или же использование многопродуктового подхода • комбинация инвестиций в производство разных продуктов • удовлетворение нужд и потребностей отдельных сегментов покупателей или всего сегментированного рынка. 	<ul style="list-style-type: none"> • ведение деятельности в рамках конкретного региона, национальной системы экономики или мирового рынка • занятие определенной доли рынка • приверженность данной отрасли или переход в другие отрасли • достижение того или иного конкурентного преимущества • выбор тех или иных методов конкурентной борьбы.

Стратегический подход на основе разработки сценариев. Этот подход позволяет разрабатывать стратегические альтернативы на основе картин будущего с другой внешней средой. Создается набор сценариев, учитывающих возможные потрясения в отрасли, новые предложения на рынке продуктов, появляющихся в результате технологических прорывов или как базовый сценарий – развитие на основе текущих трендов, наблюдаемых в отрасли и т. д.

Для каждого выбранного сценария разрабатываются стратегические альтернативы в следующей последовательности:

- на основе анализа среды определяются возможные ключевые направления развития организации на заданный сценарный период. Анализируются все ключевые стратегические решения, которые организация собирается принять с учетом разрабатываемых сценариев (выпускать новую продукцию, открывать новый филиал, начинать крупный проект и т. д.);
- анализируются критические ключевые факторы из ближней внешней среды организации, которые определяют успех или неудачу по каждому из ранее определенных направлений;
- анализируются вероятность (что произойдет обязательно, что – случайно) ключевых факторов из дальней и ближней внешней среды организации;
- факторы внешней среды ранжируются по критериям важности и степени неопределенности каждого фактора для принятия стратегических решений, признанных ключевыми в самом начале сценарного процесса;
- по результатам ранжирования выявляется альтернативная логика каждого сценария;
- в каждом сценарии каждому выявленному фактору ближней и

внешней среды уделяется особое внимание, для этого проводятся отдельные исследования;

- формулируются выводы по ключевым стратегическим вопросам – разрабатываются стратегические альтернативы по каждому сценарию с обязательной оценкой рисков, связанных с вероятностью наступления тех или иных сценариев;

- разрабатываются характерные индикаторы по каждому сценарию, которые на ранней стадии реализации стратегии позволят определить, ближе к какому сценарию стали развиваться реальные события;

- учитываются риски, соответствующие тому или иному сценарию, и разрабатывается эффективная система раннего обнаружения.

Такая последовательность поиска стратегических решений необходима для всех разработанных сценариев.

Стратегический подход на основе моделирования. Экономическое моделирование – это использование разнообразных моделей развития бизнеса, позволяющее тестировать множество вариантов при разных значениях исходных переменных, характеризующих среду организации. Задается до 30 переменных, отражающих различные уровни продаж, производства, маркетинга и обслуживания. В модели проигрываются различные допущения и варианты способов повышения доходов или сокращения издержек, исходя из разных темпов предложения соперниками на рынке новых продуктов, или в зависимости от размеров их затрат на маркетинговые программы, а также от собственных маркетинговых программ компании, объемов ее продаж и программ обслуживания. Полученные результаты часто порождают новые возможные альтернативы, которые ранее не рассматривались.

Стратегический подход на основе мозгового штурма. Данный стратегический подход полезен, когда организация испытывает значительные экономические трудности (например, показатели работы организации продолжают неуклонно снижаться). Сущность «мозгового штурма» состоит в разделении во времени на несколько этапов процесса решения проблемы в условиях коллективного взаимодействия. Выделяются следующие этапы «мозгового штурма»:

- 1) постановки и выбора проблемы;
- 2) генерации идей;
- 3) синтеза идей;
- 4) критики идей;
- 5) конструктивной проработки идей;
- 6) подготовки и принятия решения.

При проведении мозгового штурма необходимо соблюдать следующие правила:

- абсолютно запрещена критика на этапе генерации;

- поощряются оригинальные и фантастические идеи, их комбинации и обобщения;

- все высказывания фиксируются без ссылок на автора;

- специальной группой проводится синтез, критика и оценки идей.

Идеи анализируются и на их основе могут возникать модификации идей или совершенно новые варианты. На заключительном этапе мозгового штурма все идеи сортируются по отдельным категориям и в конечном итоге создаются возможные стратегические альтернативы развития организации.

Стратегический подход «Рост рынка – конкурентная позиция фирмы» был предложен Томпсоном и Стрикландом и достаточно полно характеризует и состояние фирмы в отрасли. Матрица «Рост рынка – конкурентная позиция фирмы» на рис. 13.1. показывает, что ведущие, сильные фирмы должны стремиться к максимальному использованию возможностей, укреплению лидирующего положения. В зависимости от состояния отрасли они должны выбирать различные направления стратегического роста.

Слабая конкурентная позиция	Быстрый рост рынка		Сильная конкурентная позиция
	1. Развитие рынка 2. Проникновение на рынок 3. Развитие продукта 4. Горизонтальная интеграция 5. Распродажа фирмы 6. Ликвидация фирмы	1. Развитие рынка 2. Проникновение на рынок 3. Развитие продукта 4. Горизонтальная интеграция 5. Впереди идущая интеграция 6. Концентрическая диверсификация 7. Обратная интеграция	
	1. Перегруппировка сил 2. Горизонтальная интеграция 3. Концентрическая диверсификация 4. Конгломератная диверсификация 5. Частичная распродажа 6. Ликвидация фирмы	1. Концентрическая диверсификация 2. Горизонтальная диверсификация 3. Конгломератная диверсификация 4. Совместное предприятие в новой области	
Медленный рост рынка			

Рис. 13.1. Матрица выбора возможной стратегии фирмы

Если отрасль находится на стадии зрелости или спада, то акцент в стратегическом развитии должен быть поставлен на диверсификацию. Если отрасль находится на стадии роста, то предпочтение отдается стратегическим вариантам концентрированного или интегрированного роста. Организации со слабой конкурентной позицией имеют несколько иной набор возможных стратегических вариантов развития. Так, в быстрорастущей отрасли следует выбрать направление фокусированного роста, или, при медленном росте рынка, выбирать одну из стратегий сокращения.

Стратегический подход на основе SWOT-анализа. Методика SWOT-анализа была рассмотрена в параграфе 9. В этом разделе подчеркнем тот факт, что этот метод в процессе разработки стратегических альтернатив предоставляет руководителям организации структурированную информацию, благодаря которой они могут ориентироваться и самостоятельно принимать

стратегические решения на основании обобщения и согласования собственного опыта и видения ситуации.

Последовательное рассмотрение SWOT-факторов дает возможность принимать решения по корректировке целей и альтернативных вариантов корпоративных, деловых и функциональных стратегий фирмы, которые в свою очередь определяют ключевые моменты деятельности. Оценка сильных и слабых сторон фирмы по отношению к возможностям и угрозам внешней среды (сопоставление «дихотомических пар») определяет наличие у фирмы стратегических перспектив и возможность их реализации. Как известно, стратегические альтернативы развития фирмы определяются, исходя из сопоставления SWOT-факторов внешней и внутренней среды для четырех зон матрицы. Для каждой зоны матрицы получают свои базовые стратегические варианты. Это дает некоторую гарантию, что стратегические решения приняты на основе анализа всей доступной информации, оказывая решающее влияние на конкурентоспособность продукции и фирмы в целом.

Портфельный стратегический подход рекомендуется использовать корпорациям, ведущим более одного вида деятельности. При этом может быть использована любая из описанных ранее портфельных матриц: Бостонской консультационной группы (БКГ), консультационных фирм McKinsey и Arthur D. Little, матрица Ансоффа и др. Напомним один общий принцип построения этих матриц: по одной оси каждой портфельной матрицы откладывается внешняя переменная, по другой – внутренняя. Таким образом формируется общая картина или экран состояния бизнесов организации и приобретают наглядность все возможные изменения тех и иных факторов. Применяя данные матрицы для всего корпоративного портфеля СБЕ или в его составе для каждого подразделения или продукта, акцент должен быть поставлен не на текущей ситуации, а на будущем состоянии дел.

Амбициозный стратегический подход объединяет аналитические методы и инструменты, обеспечивающие креативность, динамизм и заинтересованное отношение к делу со стороны персонала организации. Этот подход к выработке стратегических альтернатив имеет три важные характеристики:

- создание содержательной части стратегии, базируется на видении будущего организации и на амбициозных целях;

- с целью обеспечения соответствия поставленным целям ведется учет поведенческих аспектов персонала организации и управление ими;

- непрерывный процесс управления изменениями, опирается на систему сбалансированных показателей.

Амбициозный подход основывается на тезисе, что конкурируют между собой не отдельные продукты, а организации, производящие их. Организации – лидер должна обеспечивать высокий инновационный потенциал во всем: в маркетинге, в разработке продуктов, в управлении взаимоотношениями с клиентами, в производстве, логистике, управлении персоналом и т. д. Стратегия организации должна быть направлена на

создание и усиление внешних и внутренних компетенций, а также развитие ее динамических способностей.

К внутренним и внешним компетенциям организации следует относить только такие факторы, которые обеспечивают ей существенные конкурентные преимущества и не могут быть легко скопированы конкурентами.

Амбициозный подход обычно используют организации, претендующие на лидерство. Они создают еще не существующие продукты, услуги и даже целые отрасли, а затем претворяют в жизнь свои замыслы. Борьба за будущее начинается с битвы не за долю рынка, а за интеллектуальное лидерство. Крайне важно предвидеть будущее и, основываясь на этом предвидении, дать ответы на три следующих вопроса:

1) какие новые потребительские блага придется предоставлять через 5, 10 или 15 лет;

2) какие новые компетенции (комплексы навыков и технологий) понадобятся, чтобы поставлять потребителям эти блага;

3) каким образом придется изменить систему взаимодействия с потребителями в течение нескольких ближайших лет.

Чтобы развить такой дар предвидения необходимо:

– знать уникальные ключевые компетенции своих компаний и развивать их;

– сосредоточить внимание на базовых функциональных свойствах товаров, которые их компании выпускают в настоящее время, и услуг, которые они оказывают, а не просто на товарах и услугах как таковых.

Амбициозный подход или подход динамических возможностей дополняет другие взятые в комплексе стратегические подходы и позволяет полностью понять, что необходимо делать на уровне организации для успешного участия в конкурентной борьбе.

13.3. Виды стратегического планирования

После завершения выбора стратегических альтернатив для менеджеров наступает этап стратегического планирования будущей успешной деятельности организации на весь период реализации стратегии. Стратегический план организации – это развернутая программа всей производственной, хозяйственной и социальной деятельности организации, направленной на достижение основных стратегических целей при наиболее полном и рациональном использовании материальных, трудовых, финансовых и природных ресурсов.

Для разных уровней неопределенности системы планирования в организации можно разделить на два типа. Первый – это детерминированные системы, которые действуют в полностью предсказуемой среде и не имеют недостатка в информации. Этот тип планирования применяется на уровне подразделений организации, когда имеется возможность предвидеть результаты. Второй тип систем планирования предполагает недостаток определенности во внешней среде и нехватку информации.

Системы планирования, не дающие полной предсказуемости результата, называют вероятностными. Степень неопределенности может варьироваться в зависимости от уровня экономического развития, исторического периода и других факторов. Вариантами вероятностных систем планирования являются следующие.

Планирование, основанное на системе жестких обязательств. Такой вариант планирования применяется для ситуаций, в которых существует высокая степень определенности в исходе событий. Например, планирование контракта с проверенным партнером, когда изменить планы в состоянии только внезапные, форс-мажорные обстоятельства.

Планирование под личную ответственность. Этот вид планирования характерен в большей степени для небольших, вновь созданных организаций, не обладающих нужными знаниями окружающей среды и налаженными связями со своими контрагентами. В условиях полной неопределенности менеджер не может быть вообще в чем-либо уверен и действует на свой страх и риск, берет всю ответственность на себя.

Планирование, приспособленное к случайным обстоятельствам. Этот промежуточный вид планирования между первыми двумя: с одной стороны, он сталкивается с постоянной неопределенностью в деятельности организации, с другой стороны, учитывает возможные варианты действий в неопределенной среде и тем самым увеличивает их предсказуемость.

В зависимости от временной ориентации планирования выделяют (Акофф) четыре типа стратегического планирования:

1) *Реактивное планирование* базируется на анализе предшествующего опыта и опирается на старые организационные формы и сложившиеся традиции. Реактивное планирование осуществляется снизу вверх, выясняются нужды нижних подразделений, оформляются в планы этих подразделений, которые последовательно передаются руководству следующих уровней для корректировки и так до окончательного выбора и подготовки сводного проекта. Вторично общий план более низкими подразделениями не корректируется.

2) *Инактивное планирование* не основывается на использовании прошлого опыта и на стремлении к движению вперед, так его целями являются выживание и стабильность производства. Ориентированное на настоящее инактивное планирование не способствует экономическому росту и развитию организации. Характерным для него является также представление о том, что равновесие в положении экономической организации достигается естественным путем, автоматически, а значит, главным принципом планирования должно быть правило: планировать минимум необходимого, чтобы не изменить естественного хода вещей. Принятие решений осуществляется в рамках различных, бесконечно заседающих комиссий, собирания фактов и их обработки. Наиболее ценными работниками признаются те, кто умеет схватить суть происходящего, имеет многочисленные связи, а не те, кто обладает наибольшим опытом и знаниями. Главными недостатками инактивного планирования являются неспособность приспособливаться к изменениям.

3) *Преактивное планирование* ориентировано исключительно на изменения в будущем. Этот вид планирования опирается на все достижения науки и техники, широко применяет эксперимент и прогнозирование, но мало использует накопленный опыт. Поэтому преактивное планирование может быть эффективным лишь для относительно короткого периода.

Планирование осуществляется сверху вниз. Для того чтобы достичь своих целей, преактивисты стремятся ускорить изменения и приблизить будущее, угадать вероятные направления изменений и оседлать их «первую волну». Их цели обычно связывают не столько с увеличением прибыльности, сколько с выживанием и ростом организации. Из нескольких вариантов развития они выбирают тот, который представляется оптимальным с экономической точки зрения.

Недостатки преактивного планирования – слабое использование накопленного опыта, недостаточное внимание к повседневным нуждам организации.

4) *Интерактивное планирование* – это проектирование желаемого будущего и поиска путей его построения. Такое планирование сосредотачивается на повышении результативности со временем, его цель – максимизировать свою способность обучаться и адаптироваться или развиваться. Интерактивное планирование основано на принципе участия и максимально мобилизует творческие способности участников организации и предполагает, что будущее подвластно контролю и в значительной мере является продуктом созидательных действий участников организации.

Стратегическое планирование в зависимости от горизонта планирования может быть краткосрочным, среднесрочным и долгосрочным. Долгосрочное стратегическое планирование охватывает периоды времени от 5 до 20 лет. Среднесрочное стратегическое планирование, на основе долгосрочных планов конкретизирует ориентиры на период от 2 до 5 лет. Краткосрочное стратегическое планирование – это разработка планов реализации краткосрочных стратегий, осуществление которых рассчитано на один-два года (обычно краткосрочные планы – это годовые планы). Содержание краткосрочных планов детализируется по кварталам и месяцам.

13.4. Процесс планирования и структура стратегического плана

Существуют различные модели процесса стратегического планирования, одна из которых включает следующие этапы:

- 1) определение миссии организации;
- 2) формирование целей и задач функционирования организации;
- 3) анализ и оценку внешней среды;
- 4) анализ и оценку внутренних ресурсов организации;
- 5) анализ видов стратегии;
- 6) формирование стратегии;
- 7) оценка стратегии;
- 8) выбор стратегических альтернатив;

- 9) планирование по функциям (технико-экономическое, финансовое, инновационное, инвестиционное и др.);
- 10) составление стратегического плана с основными показателями;
- 11) корректировка плана.

Порядок разработки и содержание 1-8 этапов стратегического плана было изложено в предыдущих темах.

На девятом этапе процесса осуществляется планирование по отдельным функциям, а именно: производства, маркетинга, материальных ресурсов, трудовых затрат, финансовых ресурсов, инвестиций, инноваций, социальных аспектов и др.

На заключительном десятом этапе ранее произведенные исследования и расчеты корректируются, стратегический план оформляется в виде единого документа с соответствующими контрольными ключевыми показателями, согласуется и утверждается руководством организации. Содержание стратегического плана может быть произвольным, так как решаемая проблема еще не достаточно проработана и не имеет общепризнанных рекомендаций.

Предприятиям каждой отрасли необходима своя структура стратегического плана. Примерная структура стратегического плана представлена в табл. 13.2.

Каждый раздел стратегического плана включает набор контролируемых показателей всех ориентиров будущей деятельности по реализации стратегии организации. Эти показатели должны максимально охватывать спектр длительности предприятия и структуру стратегического плана, но в то же время отражать только основные моменты хозяйствования субъекта.

Таблица 13.2

Структура стратегического плана организации

1) Миссия и стратегические цели предприятия:

наименования предприятия, его организационно-правовая форма, юридический и почтовый адрес;

миссия и стратегические цели предприятия;

основные виды деятельности;

краткая экономико-географическая и историческая справка;

уставный капитал предприятия (учредители и распределение капитала между ними),

структура активов (основных и оборотных);

краткие сведения о персонале предприятия (его численность, структура);

основные финансово-экономические показатели деятельности предприятия и краткое описание текущего финансового состояния.

2) Описание продукции:

описание продукции услуг, стоимость, технологичность, универсальность, уровень качества и их соответствие требованиям стандартов;

оценка конкурентоспособности продукции;

основные отличия предлагаемой продукции от аналогичных, их преимущества.

3) Стратегический анализ.

4) Базовая стратегия (по результатам стратегического анализа).

5) Стратегический план маркетинга:

концепция стратегического маркетинга;

анализ рынка продукции (услуг) и жизненный цикл продукции (услуг);

сегментирование рынка продукции (услуг), классификация и анализ конкурентов; направления совершенствования продукции (услуг) с учетом сроков прохождения этапов ее жизненного цикла;

стратегия ценообразования, ценовая политика предприятия;

планирование сбыта и товародвижения продукции (услуг), рекламной компании и стимулирования сбыта;

планирование сервиса;

система маркетингового контроля.

6) Стратегический план производства:

стратегия производства;

объемы производства общий и по видам продукции (общий объем доходов, объем производства продукции в натуральном выражении);

ассортимент продукции и производственная программа.

7) Стратегический план материального обеспечения производства:

стратегия материального обеспечения производства;

анализ потребностей предприятия в основных материальных ресурсах и выявление новых требований производства;

налаживание оптимальных связей с поставщиками ресурсов;

стратегия обеспечения производства материальными ресурсами;

техничко-экономическое обоснование и согласование мероприятий по реализации стратегии.

8) Стратегический организационный план:

организационная стратегия и организационная структура;

управленческий персонал и персонал предприятия, не связанный с управлением (потребность в кадрах по профессиям, квалификационные требования, формы привлечения к труду, режим труда и т.д.);

оплата труда и кадровая политика;

стратегия повышения производительности труда.

9) Стратегический финансовый план:

планирование себестоимости продукции (услуг);

планирование доходов от различных видов деятельности;

планирование прибыли предприятия и ее использование;

планирование баланса доходов и расходов предприятия;

составление финансовых бюджетов;

налоговое планирование.

10) Стратегический инновационный план:

стратегия создания, освоения новой продукции и повышения ее качества;

стратегия внедрения прогрессивной технологии, механизации и автоматизации производства;

стратегия развития системы менеджмента;

стратегия ресурсосбережения по предприятию;

техничко-экономическое обоснование инновационных проектов, их согласование.

11) Стратегический инвестиционный план:

инвестиционная стратегия;

прирост производственных мощностей;

ввод в действие производственных мощностей за счет расширения действующих и строительства новых объектов;

ввод в действие производственных и непроизводственных фондов (включая объекты охраны природы);

объем требуемых инвестиций;

техничко-экономическое обоснование и согласование инвестиционного плана.

12) Стратегический социальный план:

мероприятия по изменению социально-демографической структуры работников;
мероприятия по улучшению условий и охраны труда, укреплению здоровья работающих;

мероприятия по улучшению социально-культурных и жилищно-бытовых условий работающих и членов их семей.

13) Стратегический экологический план

(охрана природы и рациональное использование природных ресурсов), включая экологическую стратегию.

14) Основные показатели стратегического плана

(как ориентиры достижения стратегических целей).

15) Оценка рисков.

16) Приложения.

Стратегический план, как правило, включает несколько инвестиционных проектов по каждому направлению стратегии организации, для каждого из которых следует разработать бизнес-план. Бизнес-план позволяет детально изложить, обосновать и оценить возможности инвестиционного проекта для создания нового или расширения действующего производства. Таким образом, бизнес-план является составной частью стратегического плана и отличается от стратегического плана по широте целей, горизонту времени, ориентации на развитие, ориентации на инвесторов, структуре и детализации разделов, степени точности расчетов.

Бизнес-план обеспечивает решения не одной, а нескольких задач стратегического управления:

1) обосновывает для предлагаемого бизнеса и оценки возможных результатов;

2) является неотъемлемым элементом процесса стратегического и внутрифирменного планирования;

3) выступает как средство для получения инвестиций;

5) служит для рекламы предлагаемого бизнеса.

В практике российских организаций, кроме бизнес-плана, часто используется близкая, по сути, форма – технико-эксплуатационное обоснование (ТЭО). ТЭО предназначено для специалистов и содержит предпроектную проработку инженерно-конструкторских, технологических и строительных решений, сравнение альтернативных вариантов и обоснование выбора конкретного способа осуществления проекта. Рыночные проблемы в ТЭО раскрыты менее подробно, чем в бизнес-плане.

13.5. Практические задания по теме и вопросы для повторения

13.5.1. Вопросы о содержании альтернатив и сущности стратегического планирования

Цель. Закрепить знания о выборе альтернатив и системах стратегического планирования.

Задание 1. Ответьте на следующие вопросы и приведите примеры, иллюстрирующие ответ.

1) Какие факторы влияют на выбор стратегической альтернативы?

2) Назовите подходы к процессу разработки и выбора стратегических альтернатив?

3) Как учитываются риски при оценке стратегических альтернатив?

4) Какие существуют системы стратегического планирования?

5) Назовите основные этапы стратегического планирования и элементы структуры стратегического плана.

Задание 2. Дайте определения и охарактеризуйте следующие понятия:

- Стратегическая альтернатива
- Стратегический выбор
- Стратегический риск
- Стратегическое планирование.

13.5.2. Ситуации бизнеса и выбор альтернативы

Цель. Выработка навыков выбора стратегических альтернатив для различных ситуаций бизнеса.

Задание. В табл. 13.3 приведены одиннадцать ситуаций, в которых может оказаться фирма. Выберите для каждой ситуации одну или две наиболее подходящих стратегий из числа приведенных в табл. 13.3 типовых стратегий. Результаты выбора занесите в поле «стратегия» табл. 13.4. Обоснуйте свой выбор.

Таблица 13.3

Типовые ситуации

<i>№ n/n</i>	<i>Ситуация</i>	<i>Стратегия</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1	Когда возможности сбыта ограничены в смысле создания для организации стратегических преимуществ в конкурентной борьбе. Когда организация конкурирует в быстрорастущей отрасли и ожидается продолжение расширения рынков сбыта. Когда стабильность производства особенно ценна (это связано с тем, что через собственную систему сбыта легче предсказывать потребность рынка).	
2	Когда поставщики организации дороги, несговорчивы или слабы. Когда организация конкурирует в быстрорастущей отрасли и ожидается продолжение расширения рынков сбыта. Когда организация нуждается в быстрых поставках сырья и материалов.	
3	Когда организация может стать монополистом в определенном регионе. Когда увеличение масштабов производства обеспечивает основные стратегические преимущества. Когда конкуренты допускают ошибки из-за недостатка опыта управления или отсутствия особых ресурсов, которыми располагает организация.	
4	Когда существующие рынки не насыщены продуктом организации. Когда норма потребления продукта организации у традиционных потребителей может существенно возрасти. Когда увеличение масштабов производства обеспечивает основные стратегические преимущества.	

1	2	3
5	Когда появляются новые недорогие надежные каналы сбыта. Когда организация очень преуспевает в своем бизнесе. Когда существуют новые непроработанные или ненасыщенные рынки	
6	Когда организация конкурирует в отрасли, характеризующейся быстрыми технологическими изменениями. Когда основные конкуренты предлагают продукты лучшего качества по сравнимой цене. Когда организация отличается своими исследовательскими и проектными возможностями.	
7	Когда в базовой отрасли происходит ежегодное снижение объемов реализации. Когда существующие рынки для продукта организации уже сильно насыщены.	
8	Когда добавление новых, но в то же время непрофильных продуктов могло бы существенно улучшить реализацию традиционных. Когда организация конкурирует в высоко конкурентном и/или неразвивающемся бизнесе. Когда традиционные каналы сбыта могут быть использованы для продвижения на рынок новых продуктов.	
9	Когда две или более компании, специализирующиеся в разных бизнесах, объединяются, чтобы дополнить друг друга. Когда существует потребность быстрого вывода на рынок новой технологии.	
10	Когда организация является одним из самых слабых конкурентов в отрасли. Когда компания неэффективна, низкоприбыльна, имеет персонал с низким средним уровнем исполнительской дисциплины и испытывает на себе давление со стороны акционеров. Когда организация до данного момента росла так быстро, что возникла необходимость внутренней реорганизации.	
11	Когда стратегия сокращения не дала желаемого эффекта. Когда какое-то подразделение является ответственным за общее снижение эффективности организации в целом. Когда какое-то подразделение плохо корреспондируется со всей остальной компанией.	

Таблица 13.4

Типовые стратегии

№	Стратегия	Целевое назначение
1	2	3
1	Прямая интеграция	Приобретение в собственность или установление полного контроля над дистрибьюторской сетью
2	Обратная интеграция	Стремление получить поставщиков сырья в собственность или под полный контроль
3	Горизонтальная интеграция	Стремление получить своих конкурентов в собственность или под полный контроль

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
4	<i>Захват рынка</i>	Стремление увеличить долю своего продукта на традиционных рынках
5	<i>Развитие рынка</i>	Выведение своего продукта на рынок в новых географических районах
6	<i>Развитие продукта</i>	Стремление увеличить объем реализации через улучшение или модификацию своего продукта
7	<i>Концентрическая диверсификация</i>	Создание новых производств, совпадающих с профилем организации
8	<i>Конгломеративная диверсификация</i>	Освоение выпуска новых продуктов, не совпадающих с традиционным профилем организации
9	<i>Горизонтальная диверсификация</i>	Освоение выпуска новых непрофильных продуктов, но для традиционных потребителей
10	<i>Совместное предприятие</i>	Объединение с другой компанией для проведения работ над специальным проектом
11	<i>Сокращение</i>	Реструктуризация с целью сокращения издержек для остановки процесса падения объема реализации
12	<i>Отторжение</i>	Продажа отделения или части организации
13	<i>Ликвидация</i>	Продажа всех активов организации
14	<i>Комбинация</i>	Организация одновременно осуществляет не менее двух разных типовых стратегий бизнеса

13.5.3. Стратегические альянсы в отраслевой цепочке ценностей

Цель. Выработка навыков анализа и выбора альтернатив стратегических альянсов в отраслевой цепочке создания ценностей.

Задание 1. Опишите цепочку ценностей для одной из следующих отраслей:

Мясомолочная промышленность.

Сахарная промышленность.

Хлебопекарная промышленность.

Производство строительных материалов.

Задание 2. Приведете примеры предприятий, работающих в выбранной вами отрасли, охарактеризуйте их возможные издержки и эффективность деятельности в составе стратегического альянса. Опишите связи вашего предприятия с поставщиками и потребителями.

Задание 3. В выбранной отрасли установите характеристику затрат, доходов и активов для всех видов экономической деятельности, которые являются звеньями цепочки.

Проведите соответствующую сравнительную оценку издержек компании и сравните структуру издержек с конкурентами (определить, какие виды деятельности являются главными, а какие эффективнее осуществляются другими фирмами).

Для выполнения этого задания воспользуйтесь отчетными документами предприятий базы практики и материалами государственной статистики.

Задание 4. Предложите рекомендации по созданию устойчивого конкурентного преимущества предприятия в отрасли.

Определите, в каких случаях целесообразно создание монополистических объединений предприятий: вертикально интегрированных холдинговых организаций, картелей, концернов, трестов, синдикатов?

Методические рекомендации. Многие предприятия добровольно входят в различные объединения, образующие отраслевые цепочки создания ценностей.

Например, на рис. 13.2 изображена цепочка ценностей, создаваемая в процессе производства бумаги предприятиями А, Б и В. Предположим, что предприятие А контролирует звенья, начиная со второго и оканчивая восьмым.

Предприятие Б занимается непосредственно только деятельностью, охватывающие звенья 4-7.

Предприятие В занимается только деятельностью (3) по заготовке макулатуры.

Первое предприятие в совокупности несет гораздо более существенные издержки по сравнению со вторым и третьим. В то же время эффект деятельности первого предприятия потенциально более значимый, так как это предприятие потенциально может использовать в своих целях и, следовательно, корректировать направления деятельности всех звеньев цепочки ценностей.



Рис. 13.2. Цепочка ценностей бумажной промышленности

При выделении видов экономической деятельности необходимо руководствоваться следующими критериями:

- экономическая деятельность вносит существенную долю в издержки данной отрасли;
- поведение издержек данного вида экономической деятельности отличается от других;
- конкурирующие фирмы осуществляют данный вид экономической деятельности другим способом;
- экономическая деятельность обладает большими потенциальными возможностями для дифференциации продукции.

13.5.4. Выбор стратегической альтернативы методом проверочного списка

Цель. Выработка навыков выбора стратегии в различных ситуациях развития фирмы.

Задание. На примере известного предприятия (базы практики) методом проверочного списка выберете альтернативную стратегию типа «товар – рынок». Для этого выполните следующие действия:

1) определите три стратегических продукта предприятия;
2) выберете из следующего перечня 6 факторов, определяющих успех продукта на рынке:

- Степень инноваций
- Число возможных покупателей
- Готовность к кооперации в торговле
- Барьеры для вхождения новых продавцов
- Обеспеченность сырьем
- Снижение издержек производства до уровня ниже, чем у конкурентов

конкурентов

- Более высокий технический уровень продукции, нежели у конкурентов
- Более высокая надежность изделий
- Более высокая скорость доставки товара
- Более совершенный дизайн товара
- Улучшенная упаковка
- Повышенная насыщенность рекламы
- «Индивидуализация» изделия по требованию заказчика
- Более совершенное техническое обслуживание проданного изделия
- Длительные сроки гарантии
- Другие факторы (укажите)

3) классифицируйте выбранные факторы на три группы важности (обязательные, необходимые, желательные):

3) оцените продукты соответствие продуктов и выбранных факторов успеха (хорошо, средне, плохо);

4) обоснуйте выбор стратегической альтернативы;

5) подготовьте презентацию выбранных альтернатив.

Методические рекомендации.

Рассмотрим применение метода проверочного списка на следующем примере. В табл. 13.5 представлен бланк проверочного списка для проектов, состоящих в организации выпуска тех или иных товаров (стратегии типа «продукт-рынок»).

Обратите внимание, что оценки выбранных 6 факторов успеха даются в качественном виде (измерены в порядковой шкале и оценены по трехбалльной системе). Любая количественная определенность была бы при подобных оценках лишь иллюзией.

Бланк проверочного списка продуктовой стратегии

<i>Факторы успеха:</i>	<i>Продукты:</i>	<i>А</i>	<i>Б</i>	<i>В</i>	<i>Важность фактора</i>
1. Степень инноваций		хорошо	средне	плохо	желательно
2. Число возможных покупателей		плохо	хорошо	средне	необязательно
3. Готовность к кооперации в торговле		средне	хорошо	хорошо	обязательно
4. Барьеры для вхождения новых продавцов		хорошо	плохо	плохо	желательно
5. Обеспеченность сырьем		плохо	средне	хорошо	необязательно
6. Длительные сроки гарантии		хорошо	хорошо	средне	Обязательно

Выбрать альтернативную стратегию в данном примере затруднительно, все продукты по сумме оценок примерно равны. Чтобы преодолеть это затруднение все факторы для каждого продукта разделены на «обязательные», «необходимые» и «желательные», т. е. введен веса факторов, выраженные в качественном виде.

Правило принятия решения может иметь вид: «Форсируй планирование тех стратегий типа «продукт-рынок», при которых все обязательные факторы и, по меньшей мере, два необходимых соответствуют оценке «хорошо».

В данном примере некоторое преимущество имеет продукт Б, на который в первую очередь должны направляться инвестиции.

13.5.5. Разработка сценариев в стратегическом планировании

Цель. Овладение навыками стратегического прогнозирования и планирования развития организации на основе сценарного подхода.

Задание. На примере предприятия – базы практики разработайте сценарий его развития на 5 лет. При разработке сценария следуйте алгоритму, рекомендованному в табл. 13.6.

По каждому этапу письменно зафиксируйте полученные результаты исследования и выводы.

Подготовьте презентации для обсуждения на занятии.

Алгоритм разработки «сценариев будущего»

<i>Этапы</i>	<i>Содержание</i>
<i>1</i>	<i>2</i>
1. Установление и структурирование предмета исследования	Установление предмета исследования (например, производство строительных материалов) и показателей (индикаторов), посредством которых его можно охарактеризовать. Какая дополнительная информация необходима. Анализ фактического состояния предмета исследования.
2. Определение и структурирование факторов, влияющих на организацию	Отбор факторов и альтернатив (методами экспертизы, "мозговой штурм" и т. д.). Определение благоприятных и неблагоприятных направления и силы воздействия факторов, ранжирование их по важности и степени неопределенности. Структурирование факторов на предмет исследования. Графическое представление взаимосвязей.

1	2
3. Определение тенденций развития	Прогноз изменений состояния (выполняется на основе методов экспертизы, прогнозов динамики отдельных факторов, общедоступных экономических, научно-технических и тому подобных прогнозов). Выявление всех факторов с явной и неявной тенденцией развития. Определение и обоснование альтернатив развития для областей с неявным развитием.
4. Разработка и выбор альтернативных сценариев	Разработка и проверка альтернативных сценариев. Отбор наиболее вероятных вариантов по выбранному критерию. Проверка отобранных вариантов на необходимое разнообразие, устойчивость и высокую степень вероятности.
5. Интерпретация сценариев развития и возможных противодействующих событий	Прогноз развития выбранных сценариев (разработка множества альтернатив для различных временных горизонтов. Определение результатов противодействия событий, которые могут повлиять на ход развития. Разработка «сценария будущего» с учетом влияния противодействующих событий.
6. Разработка окончательного сценария и мер снижения риска	Формулировка «сценария будущего» с учетом всех вновь открывающихся факторов и событий. Оценка влияния возможных отклонений от основной идеи сценария и от первоначального образа организации.
7. Перенос сценария на практическую основу	Формулирование цели и стратегии развития организации, разработка стратегического плана, бизнес-планов, текущих планов, программ и проектов, выбор необходимых индикаторов.

Задание 3. Крупной европейской фармацевтической компании необходимо принять решение о выборе дальнейшей стратегии развития. Возможны три принципиально разных альтернативных варианта решения этой важной управленческой проблемы.

Первый альтернативный вариант. Цель компании – получение максимально возможной прибыли в возможно более короткие сроки. Для этого на четверть урезается программа по созданию новых видов продукции и на 30% сокращаются расходы на маркетинговое обеспечение торговых операций.

Второй альтернативный вариант. Компания ставит перед собой цель обеспечить устойчивое положение в будущем. Для этого основные усилия сосредотачиваются на проведении НИОКР по созданию новых конкурентоспособных видов продукции.

Третий альтернативный вариант. Целью компании является сочетание обеспечения рентабельности производства в настоящее время со значительными расходами на НИОКР для создания продукции, конкурентоспособной на рынках сбыта.

Проанализируйте возможные стратегические направления развития фармацевтической компании.

Какой из трех альтернативных вариантов возможного стратегического развития компании, подготовленных аналитиками, вы считаете наиболее приемлемым?

13.5.6. Разработка стратегической программы организации

Цель. Приобретение навыков разработки стратегической программы по достижению целей организации.

Задание 1. На примере предприятия базы-практики составьте перечень возможных стратегий. Оцените выбранные стратегии, отсейте неэффективные, ранжируйте по важности и заполните табл. 13.7.

Таблица 13.7

Оценка и ранжирование выбранных стратегий

<i>Стратегии</i>	<i>Преимущества</i>	<i>Недостатки</i>	<i>Ранг</i>
1)			
2)			
....			

Задание 2. Детализируйте выбранные стратегии до уровня конкретных целей, задач и мероприятий¹.

Это один из самых сложных этапов стратегического планирования для менеджеров, так как придется класть на бумагу то, что витает в воздухе (цели, задачи в количественном и качественном выражении), а также детализировать шаги (мероприятия).

Таблица 13.8

Мероприятия по реализации стратегии

<i>Стратегия</i>	<i>Цель:</i>	<i>Показатели целей и задач</i>	<i>Мероприятия:</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
1.	1)	1.	
		2.	
		3.	
	2)	1.	
		2.	

¹ http://www.my-market.ru/market__184.html

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
2.	1)	1.	
		2.	
	2)	1.	
		2.	
N.	1)	1.	
		2.	
		3.	

Задание 3. Разработайте план действий по выполнению всех мероприятий, направленных на достижение стратегических целей по форме табл. 13.9.

Таблица 13.9

Мероприятия по реализации стратегии

<i>Название мероприятия</i>	<i>Длительность, месяцев</i>	<i>Дата начала работ</i>	<i>Дата окончания работ</i>	<i>ФИО участников, ответственных исполнителей)</i>
1.				
2.				
.....				

Задание 4. Выполните финансовое обоснование выбранных стратегий с помощью анализа затрат и результатов по каждому мероприятию.

Заполните форму в табл. 13.10. Там где не можете получить точные данные, используйте экспертные оценки.

Таблица 13.10

Анализ затрат и результатов по стратегии

<i>Мероприятия</i>	<i>1 период</i>	<i>2 период</i>	<i>3 период</i>	<i>4 период</i>	<i>n</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
Мероприятие 1.					
• Затраты (расходы)					
• Результаты (поступления)					
• Прибыль					
• Возврат на инвестиции					

1	2	3	4	5	6
<ul style="list-style-type: none"> • Другие доходы • Возможные риски 					
Мероприятие 2					
<ul style="list-style-type: none"> • Затраты 					
<ul style="list-style-type: none"> • Результаты • Прибыль • Возврат на инвестиции 					
<ul style="list-style-type: none"> • Другие доходы • Риски 					
Мероприятие 3					
<ul style="list-style-type: none"> • Затраты 					
<ul style="list-style-type: none"> • Результаты • Прибыль • Возврат на инвестиции 					
<ul style="list-style-type: none"> • Другие доходы • Риски 					

13.5.7. Стратегический план по самосовершенствованию и достижению личных целей

Цель. Овладение навыками разработки и организации выполнения личных стратегических планов.

Задание. Заполните макет личного стратегического плана (табл. 13. 11.).

НАСТОЯЩЕЕ

1. Ваша цель, опишите себя. Выразите свои представления о будущем и свою мечту в жизни.

2. Как бы Вы описали себя человеку, которого не знаете?

3. Как бы Вас описали ваши друзья незнакомому человеку?

4. Определите людей, оказавших на Вас наибольшее влияние.

5. Определите основной характер влияния каждого из них.

6. Определите Ваши любимые виды общественной деятельности и хобби.

7. Перечислите вещи, которые доставили Вам наибольшее удовольствие за последний месяц или более длительный период времени.

8. Охарактеризуйте в одном абзаце цель Вашей жизни.

9. Назовите три Ваших любимых занятия.

10. Назовите три Ваших нелюбимых занятия.

БУДУЩЕЕ

1. Опишите в одном абзаце, какой бы Вы хотели видеть свою жизнь через 5 лет.

2. Опишите свою жизнь через год.

3. Определите наиболее точно для себя отдельные цели на ближайший период:

Таблица 13.11

Мои личные стратегические цели

<i>Сфера</i>	<i>Сроки (лет)</i>	<i>Цели (напишите)</i>
Духовная сфера:	5	
Карьера:	5	
Семья:	5	
Здоровье:	5	
Финансовое положение:	5	
Досуг:	5	
Прочее:	5	

3. Анализ влияния внешней среды на Ваши сильные и слабые стороны. Что происходит в мире вокруг Вас?

4. Какие перемены, происходящие вокруг, могут оказать влияние на Вашу жизнь?

5. Назовите Ваши сильные стороны как можно более объективно.

6. Назовите Ваши слабые стороны как можно более объективно.

7. Перечислите запомнившиеся неудачи и проанализируйте их причины.

8. Определите, мешают ли Вам эти неудачи в Вашей сегодняшней жизни.

9. Анализ служебного положения и работы вообще. Разместите по приоритетам от 1 до 8 Ваши целевые установки на службе:

- Удовлетворение ожиданий начальника;
- Престиж и положение;
- Уверенность в завтрашнем дне;
- Возможность независимо мыслить и действовать;
- Более высокая заработная плата, увеличение льгот;
- Признание руководством Вашей деятельности;
- Продвижение по службе;
- Личный рост и развитие.

10. Что Вам больше всего нравится в Вашей работе?

11. Насколько, по Вашему мнению, Вы используете свой потенциал на работе?

РЕАЛИЗАЦИЯ ПЛАНА

1. Как Вы собираетесь достичь цели?

2. Назовите 4-5 мероприятий, которые Вы должны осуществить в течение ближайших месяцев, чтобы оказаться там, где планировали, через год и 5 лет.

3. Назовите 4-5 вещей, которые мешают Вам на пути к цели.

4. Определите, чья помощь Вам необходима в достижении целей.

5. **ЦЕЛЬ** – должна быть конкретной, измеримой и укладываться в определенные временные рамки.

6. **СТРАТЕГИЯ** – каковы необходимые шаги, когда Вы начнете, что будете делать, каков более подробный план действий.

7. **КОНТРОЛЬ** – как Вы собираетесь контролировать выполнение плана, с кем Вы можете обсудить свой план, что произойдет в результате обсуждения, может ли этот человек помочь Вам на пути к цели.

8. **ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ** – определите что-нибудь конкретное, что может послужить вознаграждением для Вас при достижении намеченных целей.

Основные выводы

Стратегические альтернативы – это возможные стратегические направления движения организации, набор вариантов стратегического развития организации, позволяющих достичь стратегических целей организации. Каждая стратегическая альтернатива предоставляет организации разные возможности и характеризуется разными затратами и результатами, что в конечном итоге и предопределяет необходимость стратегического выбора. Обязательным элементом выбора альтернативы является оценка рисков.

Стратегическое планирование является важнейшей функцией стратегического управления, основная цель которого моделирование будущей деятельности предприятия на период реализации стратегии. Стратегический план оформляется в виде единого документа с соответствующими основными показателями и может быть дополнен конкретными бизнес-планами.

Тема 14

Управление реализацией стратегии

14.1. Процесс управления стратегией и основные управленческие задачи

Управление реализацией стратегии – это специфическая управленческая деятельность, которая включает управление функционированием и развитием. Функционирование – это обычная жизнедеятельность организации, для продолжения которой выполняются основные функции управления (планирование, организация, мотивация и контроль) текущей деятельности, но с учетом оценки и анализа реализации стратегии. Стратегическое развитие означает устойчивые изменения направления и структуры организации, которые приводят к новому уровню эффективности и качества деятельности организации.

Процесс выполнения стратегической программы включает организацию выполнения следующих тактических задач:

выбор соответствующей стратегии организационной структуры;
формирование команды менеджеров для реализации стратегии;
доведение до персонала конкретных задач и функций;
наделение каждой организационной единицы бюджетом;
изменения в информационной системе организации;
составление графиков реализации стратегии;
обеспечение ресурсами.

Выполнение этих задач по времени целесообразно разделить на три стадии, для каждой из которых характерны определенные совокупности стратегических изменений.

1. Стадия запуска стратегии или «замораживание». На этой создается стартовая площадка предстоящих изменений. Руководители организации организуют проведение стратегической диагностики, поддержку менеджеров, информирование и обучение персонала, перепроектирование организационной структуры, привлекают внешних консультантов.

2. Стадия планирования основных стратегических изменений («движение»). Центр работ переносится от руководителей к менеджерам. Осуществляется планирование процесса изменений, выбирается стратегия, разрабатываются программа, критерии ее результатов, план финансирования. Для осуществления управления реализацией стратегии разрабатывается программа, содержащая перечень конкретных действий, способствующих реализации выбранной стратегии и стратегического плана. Структура стратегической программы может состоять из следующих разделов:

- стратегическая производственная программа;
- стратегическая программа научно-технического развития;
- стратегическая программа ресурсного обеспечения;
- стратегическая программа организации труда и управления;
- стратегическая программа капитального строительства;
- стратегическая программа информационного обеспечения;
- стратегическая программа финансового обеспечения и др.

В процесс принятия решений вовлекается персонал, разрабатываются другие мероприятия по преодолению сопротивления, происходит накопление стратегического потенциала организации.

3. Стадия завершения (размораживания). Происходит институционализация новой стратегии, формируются атмосфера изменений, система вознаграждения за результаты и стратегический контроллинг. На этой стадии в процесс реализации стратегии вовлекается весь персонал организации, формируются новая организационная культура и стиль стратегического руководства, соответствующие принятой стратегии, начинают проявляться первые признаки повышения эффективности организации как результата реализации стратегии.

Таким образом, в процессе реализации стратегии произойдут коренные изменения в организационной структуре, системе управления ресурсами, стиле управления, работе персонала и культуре организации.

14.2. Стратегические изменения при реализации стратегии

Реализация стратегии всегда связана с изменениями в самой организации, в системе управления, ее организационной структуре, организационной культуре и мотивации персонала. Стратегическое изменение – это процесс перевода организации на новый уровень с целью адаптации, обеспечения ее выживания и реализации стратегии. Изменения могут быть классифицированы как:

- Постепенные изменения – это серия текущих устойчивых процессов, которые позволяют организации поддерживать свое равновесие и деятельность в нормальном состоянии и влияют только на отдельные части системы.
- Фундаментальные (глобальные) изменения – это процессы, которые приводят к преобразованию всей системы организации.
- Преемственные изменения – это процессы в ходе большого периода остаются неизменными или минимально модифицируются.
- Ступенчатые изменения – это систематические скачкообразные изменения в стратегии.
- Колебательные изменения – это изменения стратегии, которые не имеют конкретной цели или направленности.

Изменения в системе управления. При реализации стратегии организации требуется создать новую формализованную систему стратегического управления, которая слабо зависит от конкретных людей и повышает устойчивость организации. Формализованная структура имеет соответствующие процедуры, закрепленные во внутренних нормативных документах, что обеспечивает передачу информации от высшего руководства руководителям среднего звена и рядовым сотрудникам. Нормативные документы регламентируют последовательность мероприятий по стратегическому планированию, распространению информации о целях и стратегиях организации, контролю и осуществлению корректирующих воздействий, полномочиям руководителей и сотрудников по решению стратегических вопросов.

В новой системе стратегического управления расширяется круг вопросов, встающих перед высшими должностными лицами. В связи с этим назначается группа лидеров, которая может разрабатывать перспективные проблемы, корректируется деятельность советов директоров, укрепляется роль собраний по выдвижению кандидатур в совет директоров, создаются экспертные группы.

В организации создается подразделение (отдел, сектор или группа) по стратегическому развитию, перед которым, стоят две задачи:

- сведение всех стратегических наработок, произведенных самим отделом, а также другими подразделениями данной организации, в *проекты управленческих решений*. Проекты в установленном порядке представляются в органы управления организации для принятия соответствующих стратегических решений.

• организация и совершенствование всех конкретных работ по стратегическому менеджменту, т. е. специализированной циклической деятельности по разработке, реализации и развитию стратегии организации.

Подразделение стратегического развития выполняет в рабочем порядке следующие ключевые функции:

1) постановка определенных стратегических позиций в СБЕ и функциональных в службах: маркетинга, планирования, развития персонала, НИОКР, информационной и финансовой службе, в подразделении, отвечающем за развитие инфраструктуры организации;

2) сведение стратегических наработок, подготовленных различными подразделениями организации, в единую корпоративную стратегию;

3) анализ данных стратегического контроллинга, завершающийся выводами и предложениями по коррекции реализуемой общей стратегии;

4) коррекция общей стратегии в соответствии с поправками, которые представляются менеджерами организации в процессе развития стратегии;

5) анализ эффективности конкретных мероприятий и методов, а также рефлексия всей деятельности, связанной с разработкой и реализацией общей стратегии.

Обеспечение эффективности организационной структуры. Принципы создания эффективных организационных структур стратегического управления можно свести к следующему:

ориентация структурных подразделений на товары, рынок или потребителя, а не на выполнение функций;

основу организационной структуры составляют целевые группы специалистов или команды, а не функции и отделы;

ориентация на минимальное число уровней управления и широкую сферу контроля;

ответственность каждого работника за конечные результаты и возможность проявления инициативы.

Структура организации считается эффективной, если она соответствует стратегии организации и среде функционирования организации, а также, если отсутствуют противоречия между элементами организационной структуры. Для того, чтобы организационная структура соответствовала стратегии организации, важно выполнить следующие требования.

1. Основными звеньями организационной структуры должны стать стратегически важные виды деятельности, а статус их руководителей должен соответствовать значимости этих видов деятельности для компании.

2. При изменении стратегии корректируется и организационная структура. Определив ключевые виды деятельности, сопутствующие виды можно передать внешним организациям, которые они выполняют дешевле, быстрее и более качественно.

3. Должны быть скоординированы все связанные виды деятельности, например, последовательностью операций технологического процесса, одинаковой клиентурой или использованием общих каналов распределения продукции, сходством технологии и навыков персонала.

4. Должны быть подотчетны одному руководителю все аспекты стратегически значимых видов деятельности. За счет централизации функций достигается значительная экономия затрат, устраняется дублирование и обеспечивается согласованность действий. Примером может служить создание в головной компании промышленной корпорации отдела исследований и разработок или подразделения, осуществляющего внешнеторговые операции.

В настоящее время изменения организационных структур управления развиваются по ряду конкретных направлений:

– децентрализация производственных и сбытовых операций. С этой целью в рамках крупнейших компаний уже созданы или создаются автономные отделения, отвечающие за организацию производственно-сбытовой деятельности, партнерские отношения с любыми организациями и, соответственно за прибыли и убытки.

– инновационная экспансия, поиск новых рынков и диверсификация операций. Например, путем создания в корпорации нововведенческих фирм, ориентированных на самостоятельное производство и продвижение на рынках новых изделий и технологий и действующих на принципах венчурного финансирования;

– деbüroкратизация, устранение внутрифирменных административных барьеров и постоянное повышение творческой отдачи персонала. Для этого предпринимаются самые разнообразные меры, включая распределение акций среди персонала и образование предприятий, находящихся в коллективной собственности их работников.

Новым характерный явлением становится переход от узкой специализации к интеграции в самой управленческой деятельности. Организационные структуры из пирамидальных превращаются в плоские. Вместо структур на основе набора функций и департаментов организация строится структуры вокруг основных процессов со специфическими целями в каждом из них. Сокращается вертикальное администрирование, устраняются работы, которые не обеспечивают получение добавленной стоимости. Происходит оптимизация деятельности внутри каждого процесса. Применяются командные методы для управления любыми работами, оценки и система оплаты труда устанавливаются по результатам деятельности команды. Ответственность и подотчетность используются для оценки степени достижения поставленных целей, при этом ведущим звеном и показателем успеха становится удовлетворение потребителей.

Новая корпоративная модель, расширение кооперирования среди конкурентов, поставщиков и потребителей меняют традиционные представления о границах организации. Организации сливаются, для того чтобы использовать специфические рыночные возможности, которые для отдельно взятых компаний не существуют.

Изменения в организационной культуре являются важным инструментом стратегического управления. Управление организационной культурой осуществляется с помощью таких мер, как контроль за ее

состоянием со стороны менеджеров; пропаганда и обучение персонала необходимым навыкам; подбор кадров, соответствующих данной культуре, и избавление от тех, кто в нее не вписывается; широкое использование символики, обрядов, ритуалов. Для изменения и поддержания организационной культуры предлагается система методов, основными группами которой являются следующие.

Объекты и предметы внимания, оценки, контроля со стороны менеджеров. Это один из наиболее сильных методов поддержания культуры в организации, так как своими повторяющимися действиями менеджер дает знать работникам, что является важным и что ожидается от них.

Реакция руководства на критические ситуации и организационные кризисы. В данных ситуациях менеджеры и их подчиненные раскрывают для себя организационную культуру в такой степени, в какой они себе ее и не представляли.

Моделирование ролей, обучение и тренировка. Менеджеры могут специально встраивать важные «культурные» сигналы в программы обучения и в ежедневную помощь подчиненным по работе. Постоянно концентрируя на этих моментах внимание, менеджер помогает поддерживать определенные аспекты организационной культуры.

Критерии определения вознаграждений и статусов. Система наград и привилегий обычно привязана к определенным образцам поведения, она расставляет для работников приоритеты, указывают на ценности, имеющие большое значение для отдельных менеджеров и организации в целом.

Критерии принятия на работу, продвижения и увольнения. То, из чего исходит организация, регулируя весь кадровый процесс, становится быстро известно ее членам по движению сотрудников внутри организации.

Организационные символы и обрядность. Многие верования и ценности, лежащие в основе культуры организации, выражаются через различные ритуалы, обряды, традиции и церемонии.

Проведение изменений в культуре организации сопровождается определенными трудностями, которые порождаются сопротивлением этим изменениям. Степень сопротивления изменениям в культуре организации пропорциональна величине изменений по содержанию, т. е. степени их радикальности и силе преобладающей в организации культуры.

Изменения в мотивации персонала. При выполнении стратегии одним из самых значимых моментов является разработка техники мотивации, которая вырабатывает у персонала чувство сопричастности в успехе организации. Важными факторами мотивации являются:

- понимание меры ответственности за выполняемую работу, за собственное будущее и будущее организации;
- участие в разработке стратегических решений и путей их наилучшего выполнения;
- предоставление интересной и приносящей внутреннее удовлетворение работы.

Можно использовать поощрения и наказания, связанные с сильным психологическим давлением, порождающим чувство беспокойства и

опасности. При этом для обеспечения здоровой рабочей обстановки необходимо, чтобы положительное давление перевешивало отрицательное.

При создании системы материального поощрения, поддерживающей стратегию, необходима увязка занимаемой должности с достигнутыми результатами, а не с обязанностями, вытекающими из должностной инструкции. Акцентирование внимания работника на том, что нужно достигнуть, а не на том, как нужно работать, увеличивает шансы в достижении согласованных целей. Без намеченных целей, отдельные сотрудники и рабочие группы могут быть настолько поглощены выполнением своих должностных обязанностей, что рискуют упустить из виду поставленные перед организацией задачи. Существует ряд субъективных качественных оценок исполнения стратегии, к ним относятся трудовые отношения, моральный дух работников, удовлетворенность потребителя, влияние рекламы и позиция организации на рынке по качеству товара и обслуживания, а также технологические возможности организации в сравнении с конкурентами.

Соответствия между стратегией и структурой системы поощрения достигается соглашением на выполнение стратегически важных задач, в котором определяется ответственность и установлены сроки их решения, а оплата работы производится после выполнения контракта. Поощрения стимулируют работника делать самому все необходимое для достижения выраженных в стратегическом плане задач.

14.3. Стратегический контроль и контроллинг

Оценка и контроль выполнения стратегии являются логически завершающим процессом, осуществляемым в стратегическом управлении. *Стратегический контроль* – это сбор и обработка информации о реализации стратегии, выявление отклонений от заранее заданных параметров, анализ причин, вызвавших такие отклонения, их оценка и принятие решения о корректирующем воздействии. Стратегический контроль сфокусирован на выяснении того, возможно ли в дальнейшем реализовывать принятую стратегию, и приведет ли ее реализация к достижению поставленных целей.

Процесс стратегического контроля. Процесс контроля начинается с установления целей или стандартов контроля. Затем следует стадия выработки критериев, оценочных показателей, которые доводятся до сотрудников, и организуется процесс измерения оценочных показателей. При выявлении отклонений измеряемых показателей от нормы проводят корректирующие воздействия или пересмотр критериев. Таким образом, этот циклический процесс обеспечивает обратную связь между ходом процесса достижения целей и собственно целями, стоящими перед организацией.

Выбор критериев и показателей является сам по себе задачей стратегического значения, так как от этого будет зависеть оценка успешности выполнения стратегии. Существует несколько групп показателей, по которым фиксируется состояние организации: а) показатели эффективности;

б) использования человеческих ресурсов; в) состояния внешней среды; г) внутри организационных процессов. При выборе показателей для стратегического контроля первоначально должны быть расставлены их приоритеты, чтобы можно было сделать однозначный вывод в том случае, если одни показатели говорят о том, что есть проблемы при реализации выбранной стратегии, а другие – что все соответствует цели.

Для оценки выполнения намеченных целей исполнения стратегии используются целый ряд показателей на корпоративном, СБЕ и функциональном уровнях, например:

на уровне корпорации и хозяйственных подразделений – валовая прибыль, прибыль на вложенный капитал, рентабельность активов и продаж, объем продаж и темпы роста, доля рынка, качество продукции, степень удовлетворения запросов покупателей, показатели, определяющие рыночную позицию компании и ее конкурентоспособность в будущем;

на производственном уровне – изменение валовых издержек данной производственной единицы, рост производительности труда, уровне производства и отгрузки товара, контроле за качеством, количестве и продолжительности пауз в рабочее время и во многом другом.

в области маркетинга – показатели издержек обращения, увеличения продаж в количественном и стоимостном выражении, доли каждой группы потребителей в объеме продаж, роста доли организации на рынке, успешности внедрения новых товаров, количества и частоты жалоб потребителей, величины портфеля заказов и эффективности рекламной деятельности.

Важным элементом системы контроля является информационная подсистема измерения и отслеживания. Информация должна быть своевременной, ориентированной на результат реализации стратегии, простотой и экономичной при получении, адекватно отражающей состояние контролируемых процессов.

Существует четыре подхода (табл. 14.1) к построению контрольных информационных подсистем измерения и отслеживания.

а) *Рыночный контроль* на основе рыночных показателей функционирования организации: например, измеряются цены на продукцию фирмы, на акции фирмы и доход на инвестированный капитал. Рыночный контроль наиболее объективен, так как он производится на основе системы цен и позволяет оценить поведение организации, достаточно объективны и используемые показатели. Рыночная цена акций определяется в результате конкуренции, и все ее колебания дают менеджерам представление об их деятельности в виде обратной связи. Скорость возврата инвестиций измеряет отдачу инвестиционного капитала и является формой рыночного контроля портфеля деятельности подразделений. Трансфертные цены, устанавливаемые на основе рыночных цен или себестоимости, показывают экономические взаимоотношения между отделениями.

Типы контрольных информационных подсистем и их содержание

Тип контроля	Контролируемые характеристики
Рыночный контроль	Цена акции Возврат инвестиций Трансфертные цены
Контроль по выходу	Дивизиональные результаты Функциональные результаты Индивидуальные результаты
Бюрократический контроль	Правила и процедуры Бюджеты Стандартизация
Контроль со стороны коллектива	Нормы Результаты Социальная ответственность

б) Контроль по выходу – измерение и отслеживание состояния выхода различных подразделений организации. Для всех отдельных СБЕ и функциональных подразделений устанавливаются цели, и оценивается результат выполнения поставленных задач. На уровне СБЕ оцениваются объемы продаж, производительность, рост и контролируемая доля рынка. Эти показатели меняются в процессе деятельности СБЕ и отражают поведение их менеджеров. На функциональном уровне также оцениваются степень достижения соответствующих целей. Функциональные результаты могут быть использованы для разработки организацией отличительных преимуществ, одновременно это действенные методы контроля работы персонала. На всех уровнях (высшие менеджеры, сбытовики, производственники и т. д.) устанавливается контроль по индивидуальным результатам. Однако не всегда возможно оценить СБЕ и индивидуальную отдачу (например, в сфере НИОКР или при коллективной работе), что может привести к отрицательным последствиям на всех уровнях организации.

в) Бюрократический подход к контролю. Основой бюрократического подхода являются стандарты и бюджеты. Пунктуально описывается то, как надо работать, какие выполнять действия, т.е. устанавливаются правила поведения и процедуры действия. Отслеживается и контролируется то, насколько верно выполняются установленные процедуры и правила. Стандартизации могут быть подвергнуты процессы, входы и выходы. Процесс стандартизируется с целью программирования деятельности и обеспечения минимальных издержек и высокого качества. Входы контролируются с тем, чтобы обеспечить на них высокое качество человеческих или физических ресурсов. Организационные выходы стандартизируются по специфическим критериям конечной продукции, по качеству и сервисному обслуживанию. Бюджеты – это собрание правил распределения ресурсов. Они определяются структурой организации и устанавливают определенные ограничения. Особое внимание должно быть уделено тому, чтобы при их выполнении не было конфликтов между отделениями и функциональными органами.

г) Контроль со стороны коллектива – установление норм отношений и система ценностей в организации. В этом случае контроль превращается в самоконтроль: сами участники деятельности в процессе ее выполнения контролируют свою работу и ее результаты с позиций интересов организации. При сравнении реального состояния параметров контроля с желаемым состоянием, может возникнуть три следующие ситуации: реальное состояние успешнее желаемого, соответствует желаемому или хуже желаемого. Если реальное состояние соответствует желаемому, обычно принимается решение о том, что ничего менять не надо. В случае, когда реальное состояние параметра контроля лучше желаемого, можно увеличить желаемое значение параметра контроля, но только при условии, что это не будет противоречить целям организации. Эта форма контроля особенно эффективна в соединении со стандартизацией входов.

На практике используются различные типы контроля одновременно и очень важно их правильное сочетание. Проведение стратегического контроля имеет очень большое значение для организации, более того, неправильно организованная работа по контролю может создавать трудности в работе организации и даже наносить ей вред. К числу возможных негативных проявлений функционирования системы контроля относятся:

– подмена целей организации параметрами контроля в результате того, что сотрудники начинают ориентировать свою деятельность на те показатели, по которым их контролируют; – перегрузка руководителей информацией, поступающей из системы контроля;

– чрезмерное контролирование деятельности подразделений и сотрудников.

Стратегический контроллинг – это подсистема стратегического менеджмента, которая координирует функции стратегического анализа, целеполагания, планирования и коррекции стратегии; контролирует функционирование всей системы в целом, а также задает, развивает и контролирует подсистему стратегического информационного обеспечения. В отличие от жестко регламентированного оперативного контроллинга главное в стратегическом контроллинге – это координация и контроль всех этапов стратегического менеджмента как процесса и всех его элементов как системы.

К основным функциям стратегического контроллинга относятся:

- контроль процесса реализации общей стратегии;
- становление и развитие системы информационного обеспечения стратегического управления;
- мониторинг системы стратегических индикаторов и показателей, в том числе отдельно по внешней и внутренней среде;
- первичный поэлементный и интегральный стратегический анализ;
- первичная фиксация критических стратегических позиций организации (внешних и внутренних);
- участие в постановке стратегических целей;

участие во вторичном стратегическом анализе и стратегической рефлексии;

координация всех этапов стратегического управления как процесса и в целом всех элементов стратегического менеджмента как органической системы.

Главный стратегический контролер – это собственник или первый менеджер организации, который выбирает модель стратегического контроллинга. В организации с хорошо поставленным стратегическим управлением функции стратегического контроллинга оптимально распределены по различным ее подразделениям. Основные функции и задачи стратегического контроллинга, для выполнения которых требуется постоянная профессиональная деятельность в так называемом рабочем порядке, решаются и осуществляются отделом стратегического развития.

14.4. Оценка реализации и корректировка стратегии

Оценку эффективности реализации стратегии рекомендуется проводить по следующим уровням: эффективность реализации отдельных стратегических программ; степень достижения поставленных стратегических целей; степень соответствия поставленных стратегических целей интересам стейкхолдеров.

Эффективность реализации стратегической программы определяется соотношением четырех параметров:

- 1) стоимость реализации программы по сравнению с ее исходным бюджетом;
- 2) размер полученного эффекта от программы по сравнению с ожидавшимся эффектом;
- 3) выдерживание запланированных сроков реализации программы;
- 4) объем неожиданных эффектов при реализации стратегической программы.

Поскольку все детали предусмотреть заранее невозможно, стратегический план требует корректировки. Отношение менеджера при обсуждении путей его корректировки можно выразить через реактивный и активный подходы.

Когда есть определенное время для разработки предложений по корректировке, можно использовать реактивный подход, который требует от менеджера:

быть гибким, сохранять возможно дольше открытым список предложений;

задавать как можно больше вопросов авторам предложений;

получать возможно полную информацию от специалистов;

поддерживать субординацию участвующих в обсуждении;

стремиться узнать реакцию возможно большего числа людей по затронутой проблеме.

Активный подход включает:
изучение с помощью комиссий тревожных областей;
сбор идей и концепций среди коллег;
разбивку сотрудников на команды с резкой разницей в компетентности, интересах, опыте и сбор среди них идей;
контакт со многими людьми внутри и вне организации;
стимулирование предложений низких уровней для обеспечения реальности решений;
последовательные шаги по согласованию частных идей на разных уровнях деятельности;
управление политикой изменений для обеспечения согласия менеджеров поддержать выбранный курс действий.

Коррекция реализуемой стратегии осуществляется регулярно, что проявляется в виде изменений, которые осуществляются как в части отдельных специализированных стратегий организации, так и по ее общей стратегии в целом. При правильно поставленном стратегическом менеджменте переходы от одной корпоративной стратегии к другой осуществляются осознанно, профессионально и эффективно. При плохом стратегическом менеджменте качественные изменения в стратегии могут проходить либо вообще неосознанно, либо осознанно, но не достаточно профессионально. За этим всегда следует значимое падение эффективности функционирования организации вплоть до ее полного банкротства. Способность коммерческой организации различать и предвидеть отмеченные стратегические изменения и соответственно делать вполне профессиональные переходы от одной стратегии к другой – это один из самых сложных моментов ее стратегического менеджмента.

14.5. Практические задания по теме и вопросы для повторения

14.5.1. Сущность процессов управления стратегией

Цель. Закрепить знания и навыки процессов управления стратегией.

Задание 1. Ответьте на следующие вопросы и приведите примеры, иллюстрирующие ответ.

Какие управленческие задачи необходимо решить в процессе управления стратегией?

Каковы основные причины сопротивления стратегическим изменениям при реализации стратегии?

Какие существуют виды стратегического контроля?

Чем отличаются системы оперативного и стратегического контроллинга?

Почему по результатам оценки реализации стратегии возникает необходимость корректировка стратегии?

Задание 2. Дайте определения и охарактеризуйте следующие понятия:

Стратегические изменения
Стратегический контроль
Стратегический контроллинг
Сопротивление изменениям

14.5.2. Прогнозирование сопротивления изменениям в организации

Цель. Выработка навыков оценки сопротивления изменениям в организации.

Задание 1. Представьте себе, что предприятие находится в ситуации выбора из двух следующих стратегических альтернатив:

1) внедрить прогрессивную технологию, сократив значительное количество рабочих. В этом случае существенно повысится прибыль, появится возможность дальнейшей реконструкции предприятия, улучшения условий труда, увеличится заработная плата оставшихся на предприятии, вырастет фонд для решения социальных задач;

2) отказаться от внедрения прогрессивной технологии и воспроизводить старую, не сокращать рабочих, мириться с последствиями, противоположными тем, которые может дать первая альтернатива.

Проанализируйте представленные позиции и ответьте на вопросы:

Какая реакция будет на каждую из представленных альтернатив следующих социальных групп работающих на предприятии: рабочих и ИТР, мужчин и женщин, молодых и пожилых работников? Кто и какую стратегию будет поддерживать и почему?

Какое влияние на выбор альтернатив окажет расположение предприятия: в большом городе, в среднем, в малом? Какую стратегию будут поддерживать органы местного самоуправления?

Задание 2. Одна из известных в Европе автомобилестроительных фирм – «Фиат» столкнулась с необходимостью принятия стратегического решения о дальнейших путях развития фирмы.

Аналитиками фирмы рассматривались два основных альтернативных варианта решения проблемы. Первый из них состоял в продолжении функционирования фирмы при сохранении традиционных технологий производства, второй – в кардинальной реорганизации производства, предполагающей внедрение принципов гибкого интегрированного производства, строительство завода-автомата «Термолит» и одновременно резкое сокращение занятости работающих на фирме специалистов.

Проанализируйте альтернативы и ответьте на вопросы:

1) Оцените возможные альтернативные варианты стратегического решения о дальнейшем развитии фирмы «Фиат».

2) Как соотносятся перспективность и риски, возникающие при реализации каждого из альтернативных вариантов этого стратегического управленческого решения?

3) Какой из альтернативных вариантов является более предпочтительным?

14.5.3. Управление процессом стратегических изменений

Цель. Овладение навыками управления процессом стратегических изменений в организации.

Задание 1. Сформулируйте отличия процесса реализации стратегии и процесса выполнения долгосрочного плана.

Перечислите шаги, которые должен осуществить менеджмент организации при запуске стратегии и раскройте содержание каждого шага.

В процессе реализации стратегии осуществляется ее коррекция, то есть вносятся определенные изменения. К каким видам можно отнести все изменения стратегии. Приведите примеры.

Задание 2. Основным звеном в процессе реализации стратегии является этап стратегических изменений. К основным областям стратегических изменений обычно относят:

- 1) информирование и мотивация персонала;
- 2) лидерство и стиль менеджмента;
- 3) базовые ценности и корпоративная культура;
- 4) структуры: организационная, управленческая и т.д.;
- 5) финансирование и иное ресурсное обеспечение;
- 6) компетенция и навыки.

Охарактеризуйте основные блоки стратегических изменений. Дайте характеристику деятельности менеджмента по каждой из перечисленных областей стратегических изменений. Назовите и раскройте основные признаки «органичности стратегических изменений».

Приведите положительные и отрицательные примеры из практики известных вам организаций.

14.5.4. Стратегический выбор организационной структуры

Цель. Выработка навыков оценки и выбора организационной структуры организации.

Задание 1. Приведите примеры из практики предприятий, иллюстрирующие необходимость изменения организационной структуры для преодоления сопротивления и реализации стратегии.

Какие необходимы изменения в структурах управления организаций при реализации следующих стратегий:

- стратегия диверсификации;
- стратегия выхода на новый рынок;
- стратегия дифференциации.

Задание 2. Для успешного выживания в долгосрочной перспективе организация должна постоянно предпринимать усилия, чтобы делать свой продукт более дешевым либо обладающим какими-то отличительными потребительскими свойствами.

Объясните, чем должно отличаться управление фирмами, ориентирующимися на создание ценового преимущества, от управления фирмами, имеющими цель создать преимуществ за счет качественных отличий своей продукции.

14.5.5. Разработка программы управления процессом стратегических изменений

Цель. Овладение навыками разработки программ управления процессом стратегических изменений в организации.

Задание 1. В программу управления реализацией стратегии И. Ансофф предлагает включать 7 подпрограмм. Раскройте содержание каждой подпрограммы в табл. 14.2., то есть назовите конкретные действия, позволяющие реализовать данное направление реализации изменений. Дайте обоснование включению данных действий.

Задание 2. На примере реализации одной из стратегий организации – базы практики доработайте программу по реализации одной из ее стратегий (стратегия интеграции, стратегия диверсификации, стратегия лидерства по издержкам и т. п.). Для этого выполните следующие действия:

Выберете и опишите стратегию организации.

Уточните названия конкретных действий и раскройте их содержание (графа 3 в табл. 14.2).

Сформулируйте контрольные события, свидетельствующие о результатах конкретных действий (графа 4. в табл. 14.2).

Сформируйте Программу управления стратегическими изменениями на период реализации стратегии.

Таблица 14.2

Программа управления стратегическими изменениями организации

<i>№ п/п</i>	<i>Наименование мероприятия (подпрограммы)</i>	<i>Конкретные действия</i>	<i>Контрольное событие для оценки результата</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
1	Создать «стартовую площадку»	1. Провести стратегическую диагностику 2. Разработать схему вероятного сопротивления 3. Обеспечить информирование и обучение персонала 4. Мобилизовать менеджеров на поддержку изменений 5. Выявить и мобилизовать на реализацию изменений таланты персонала 6. Привлечь консультантов	

1	2	3	4
2	Планирование процесса изменений	<ol style="list-style-type: none"> 1. Направить внутренние процессы организации на решение стратегических проблем и достижение соответствующих целей 2. Планировать внедрение конкретных изменений 3. Использовать модульный подход, в рамках которого предусмотреть принятие адекватных стратегических решений. 	
3	Обособление и защита стратегических изменений от конфликтов с тактическими процессами	<ol style="list-style-type: none"> 1. Четко разделить ответственность между менеджерами организации 2. Обеспечить целевое финансирование изменений 3. Ставить перед менеджерами конкретные тактические задачи по осуществлению стратегических изменений 4. Осуществлять целевое вознаграждение менеджеров и специалистов за достижение конкретных результатов в ходе реализации стратегических изменений 	
4	Планирование процесса внедрения стратегических изменений	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обеспечить менеджерам возможность целенаправленно работать над реализацией стратегических изменений 2. Обучать конкретных менеджеров умению принимать определенные стратегические решения и навыкам их внедрения 3. Привлечь менеджеров и экспертов к принятию соответствующих решений 4. Контролировать совместимость конкретных задач с профессиональным уровнем соответствующих менеджеров и специалистов 	
5	Управление производственным процессом	<ol style="list-style-type: none"> 1. Начинать практическое внедрение изменений как можно скорее 2. Вести планирование и внедрение изменений параллельно 3. Контролировать процесс планирования и внедрения изменений 	

1	2	3	4
6	Узаконить новую стратегию организации	1. Создавать в организации благоприятную атмосферу для проведения стратегических изменений 2. Адаптировать корпоративную культуру организации под стратегические изменения 3. Целенаправленно повышать потенциал персонала (посредством эффективного обучения) до уровня, обеспечивающего эффективную реализацию новой стратегии	
7	Обеспечить оперативное адекватное реагирование	1. Ввести двойную органичную систему управления тактической и стратегической деятельности организации 2. Проводить целевой контроль по стратегическим изменениям 3. Осуществлять целевое вознаграждение за эффективную стратегическую деятельность 4. Вести стратегический бюджет	

14.5.6. Комплексное практическое упражнение

Цель: комплексная проверка навыков и умения применить их на практике.

Задание. Выберите предприятие Белгородской области, материалами которого Вы располагаете.

Представьте, что Вы разрабатываете стратегию предприятия на 5 лет.

Объясните, какие возможны изменения во внешней среде, сохранит или приумножит при этом ваше предприятие свою долю рынка. Что необходимо сделать руководству, чтобы обеспечить конкурентоспособность предприятия?

Ответьте, по возможности, полно и конкретно на следующие вопросы:

1. Опишите кратко свое предприятие. Какова его миссия и цели? Что или уникальность чего делает ваше предприятие конкурентоспособным?

2. Назовите лиц, заинтересованных в разработке стратегии предприятия. Как можно привлечь их для работы над перспективой развития предприятия?

3. Что служит источником информации при проведении стратегического анализа?

4. Как вы будете проводить стратегический анализ? На что обратите внимание в первую очередь? Какие методы используете?

5. Как вы выявляете возможности и угрозы внешней среды? Назовите их в порядке значимости для предприятия. Как вы оцениваете влияние внешней среды на конкурентные позиции вашего предприятия?

6. Кто ваши основные конкуренты?

7. Какие географические районы охватывает ваша деятельность?

8. Назовите сильные и слабые стороны предприятия. Какие ключевые факторы обеспечивают успех предприятию на рынке?

9. Воспользуйтесь одним из методов (СВОТ, матрица БКГ, матрица Игоря Ансоффа и др.) и предложите возможные стратегии предприятия.

10. Оцените, какие стратегии развития предприятия обеспечат его конкурентоспособности в будущем наилучшим образом?

11. Как Вы планируете организовать реализацию выбранных стратегий? Какими формами и методами? Какие индикаторы вы будете использовать для контроля?

12. Опишите, как вы определите эффективность управления реализацией стратегии.

Практическое задание выполняется в письменном виде и сдается преподавателю для проверки.

Основные выводы

Управление реализацией стратегии – специфическая управленческая деятельность по усилению стратегического конкурентного преимущества организации, включающая управление функционированием и управление развитием.

Под развитием подразумеваются стратегические изменения – процесс перевода организации на новый уровень с целью адаптации, обеспечения ее выживания и реализации стратегии. Особое значение имеют адекватные изменения в так называемой ключевой компетенции организации, ее структуре и организационной культуре, закреплены в профессиональных навыках специалистов стиле управления.

Контроль и оценка эффективности выполнения стратегии являются логически процессом, осуществляемым в стратегическом управлении. *Стратегический контроль* – это сбор и обработка информации о реализации стратегии, выявление отклонений от заранее заданных параметров, анализ причин, вызвавших такие отклонения, их оценка и принятие решения о корректирующем воздействии. Стратегический контроль сфокусирован на выяснении того, возможно ли в дальнейшем реализовывать принятую стратегию, и приведет ли ее реализация к достижению поставленных целей. Оценка эффективности реализации стратегии проводится по трем уровням: эффективность реализации отдельных стратегических программ; степень достижения поставленных стратегических целей; степень соответствия поставленных стратегических целей интересам стейкхолдеров.

Любой стратегический план требует корректировки, поскольку все детали предусмотреть заранее практически невозможно.

ГЛОССАРИЙ

Активы – ресурсы, которые находятся под управлением организации и от которых в будущем ожидается поток экономических выгод для организации.

Бенчмаркинг (benchmarking) – метод, с помощью которого фирма проводит сравнение своей деятельности с практикой других фирм в целях осуществления конкретных изменений, позволяющих улучшить деятельность и повысить конкурентоспособность.

Бюджетирование – формальное планирование, связанное с расчетами соответствующих показателей, ведением форм финансовой отчетности и смет – бюджетов по статьям расходов: НИОКР, маркетингу, капитальному строительству, производству и структурным единицам (отделениям, заводам и т. д.).

Внешняя среда – совокупность внешних субъектов и сил (факторов), активно влияющих на положение и перспективы организации. Внешняя среда включает в себя макросреду, состоящую из факторов косвенного действия, и микросреду – конкретных субъектов, чьи действия и отношения могут быть направлены на данного субъекта: потребителей, посредников, конкурентов и других.

Видение – компонент стратегического менеджмента, обозначающий качественно определенную, вдохновляющую на движение вперед цель, образ желаемого будущего относительно места фирмы на рынке, идеальная картина того, что фирма собирается делать и чем собирается стать. (Кто мы?).

Входные барьеры – факторы, препятствующие проникновению в отрасль (на рынок) новых конкурентов.

Выходные барьеры – факторы, препятствующие уходу фирм из отрасли.

Гудвилл – будущие экономические выгоды сверх рыночных ожиданий, возникающие за счет активов, которые невозможно идентифицировать в индивидуальном порядке и признать по отдельности.

Затраты – понятие, связанное с производством (в отличие от обмена), которое определяется как денежная сумма, требуемая для создания или производства товара или услуги.

Капитализация – преобразование средств (части чистой прибыли, дивидендов и др. или всей прибыли) в добавочный капитал, добавочные факторы производства (такие, как средства труда, предметы труда, рабочая сила и т.д.), в результате чего достигается увеличение размера собственных средств.

Кластерный анализ – математическая процедура, позволяющая на основе схожести количественных значений нескольких признаков, свойственных каждому объекту какого – либо множества, сгруппировать эти

объекты в определенные классы, или кластеры, организовать наблюдаемые данные в наглядные структуры.

Ключевые факторы успеха (КФУ) – главные определители финансового и конкурентного успеха (причины реального успеха, а не возможного), это те характерные черты, которые свойственны всем успешным предприятиям данной отрасли и дают фирме преимущества перед ее конкурентами.

Конкурентное преимущество (competitive advantage) – характеристики товара, базовых и дополнительных услуг, специфических форм производства, сбыта, продаж, которые создают для производящей и/или реализующей данный продукт фирмы определенное превосходство над ее конкурентами.

Конкурентоспособность – способность коммерческой организации производить и продавать конкурентоспособный продукт; преимущество данной конкретной организации по отношению к конкурентам в данной отрасли бизнеса.

Корреляционный анализ – раздел математической статистики, посвященный изучению взаимосвязей между случайными величинами. Задача анализа – это установление характера и тесноты связи между результативными (зависимыми) и факторными (независимыми) показателями (признаками) в данном явлении или процессе.

Корневые компетенции фирмы – знания, умения и связи фирмы, технологические ноу-хау; системы, поддерживающие надежность процессов производства и сбыта; внешние контакты и связи, позволяющие ей добиваться стратегического преимущества на одном или нескольких рынках. Корневые компетенции имеют три основные характеристики: 1) они должны предоставлять возможность создавать особую ценность для потребителя; 2) их сложно воспроизвести фирмам-конкурентам; 3) они могут быть применены к действиям фирмы на различных рынках.

Ликвидность – способность фирмы в любой момент осуществлять необходимые платежи, характеризуемая соотношением активов того или иного уровня ликвидности (т.е. скорости перевода в денежные средства без потери своей стоимости) и обязательства той или иной степени срочности.

Линейное программирование – вид математического моделирования, который служит для поиска оптимального варианта распределения ограниченных ресурсов между конкурирующими работами. Любая экономическая задача, связанная с оптимизацией (максимизацией или минимизацией) линейной целевой функции (функции прибыли, стоимости) и выраженная в форме системы линейных неравенств (ограничений по рабочей силе, материалам, капиталу), будет задачей линейного программирования.

Матрица Бостонской консультационной группы – форма анализа портфеля фирмы, построенная на модели жизненного цикла, в соответствии с

которой бизнес единица или товар в своем развитии проходит четыре стадии: выход на рынок (товар – «проблема»), рост (товар – «звезда»), зрелость (товар – «дойная корова») и спад (товар – «собака»). Бизнес-единицы фирмы классифицируются по показателям относительной доли рынка и темпов роста отраслевого рынка.

Матрица Игоря Ансоффа – форма анализа, построенная на модели «товар – рынок». При выборе направлений роста у предприятия есть несколько стратегических альтернатив: стратегия совершенствования деятельности, товарной экспансии (разработка новых или совершенствование существующих продуктов), развития рынка, диверсификации.

Матрица МакКинси (Mc Kinsey) – матрица портфельного анализа, по осям которой две переменных: привлекательность отрасли и конкурентоспособности СЗХ. Матрица разделена на девять ячеек. СЗХ в трех из них характеризуются как «победители» или наиболее желательные сферы бизнеса. Три ячейки характеризуются как проигрывающие, которые наименее желательны для бизнеса (относительно слабая конкурентная позиция в непритягательных отраслях).

Международные стандарты оценки (МСО) – стандарты и руководства, принятые неправительственными организациями: Международным комитетом по стандартам оценки и Европейской группой ассоциаций оценщиков для оценки для оценки имущества, нематериальных активов и интересов бизнеса.

Международные стандарты финансовой отчетности (МСФО) – стандарты и интерпретации, регламентирующие правила составления финансовой отчетности, необходимой внешним пользователям для принятия ими экономических решений в отношении предприятия

Миссия (mission) – философия, наиболее общая цель организации, как конкурентоспособной структуры, представленная в наиболее общей форме и четко выражающая основную причину существования организации; утверждение, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных, раскрывающее предназначение бизнеса и ее роль в обществе.

Модель пяти сил Портера – метод анализа конкуренции в рамках пяти групп угроз, с которыми может встретиться фирма: 1) соперничество существующих в отрасли компаний; 2) риск входа потенциальных конкурентов; 3) возможность покупателей «торговаться»; 4) давление со стороны поставщиков; 5) угроза появления заменяющих продуктов.

Рентабельность инвестиций (ROI) – показатель эффективности инвестиционной деятельности компании, устанавливает желательность инвестиций в терминах доходности к первоначальному вложению, рассчитывается как отношение среднегодовой прибыли после налогов к чистым инвестициям.

Риск управленческий – характеристика управленческой деятельности, осуществляемой в ситуации той или иной степени неопределенности, например вследствие недостаточности или ненадежности информации, при выборе менеджером альтернативного решения, критерий эффективности которого связан с вероятностью проявления негативных условий реализации потерь или с вероятностью нейтрализации факторов неопределенности и увеличением прибыли.

Риск экономический – потери, ущерб, вероятность которых связана с наличием неопределенности (недостаточности информации, недостоверности), а также возможные выгода и прибыль, получить которые можно лишь при действиях, обремененных риском.

Стоимость рыночная – расчетная денежная сумма, за которую состоялся бы обмен имущества на дату оценки между заинтересованным покупателем и заинтересованным продавцом в результате коммерческой сделки после проведения надлежащего маркетинга, при которой каждая из сторон действовала бы, будучи хорошо осведомленной, расчетливо и без принуждения.

Стратегическая проблема – несоответствие текущего состояния управляемого объекта поставленным стратегическим целям, например отсутствие роста, снижение рентабельности, уменьшение доли рынка, отсутствие равновесия между хозяйственными подразделениями в диверсифицированной организации, недостаточность инноваций и другие.

Стратегический анализ – процедура исследования и оценки сравнительного положения фирмы по отношению к другим хозяйствующим субъектам на рынке, а также поиска и отбора стратегических альтернатив

Стратегический менеджмент – область науки и практики современного управления, предназначением которого является обеспечение развития организаций в быстроменяющихся условиях внешней среды.

Стратегический потенциал предприятия – совокупность имеющихся ресурсов для разработки и реализации стратегии предприятия, которые дают реальные возможности в конкурентной борьбе, и обеспечивает достижение целей организации в будущем. Со стороны «входа» потенциал состоит из сырьевых, финансовых и людских ресурсов, информации; со стороны «выхода» – из произведенной продукции и услуг, набора правил социального поведения, следование которым помогает организации достичь своих целей.

Стратегическое управление (strategic management) – подсистема менеджмента организации, которая осуществляет весь комплекс конкретных работ профессиональной деятельности по стратегическому анализу, развитию, реализации и контролю стратегии.

Стратегическое планирование (strategic planning) – процесс выработки и конкретизации стратегии организации в форме стратегического плана на период времени равный периоду реализации стратегии. В процессе стратегического планирования моделируется будущая деятельность предприятия, обеспечивается гибкость и нововведения в деятельность организации, необходимых для достижения ее целей в изменяющейся среде.

Стратегический стоимостный анализ – фокусируется на относительной стоимостной позиции фирмы по отношению к ее соперникам. Первичным аналитическим подходом такого анализа является построение стоимостной цепи по отдельным действиям, показывающей картину стоимости от сырья до цены конечных потребителей.

Стратегия (strategy) – общее направление, способ управления, набор правил и принципов, руководствуясь которыми обеспечивают достижение устойчивых конкурентных позиций и других главных целей фирмы исходя из ее реальных возможностей, определяемых с помощью анализа потребительского рынка, прошлых результатов деятельности, сложившихся отношений с конкурентами, поставщиками и другими организациями микроокружения, а также на основе прогноза их изменения в будущем.

Стратегия вертикальной интеграции – рост фирмы внутри отрасли за счет добавления новых структур. Стратегия прямой интеграции (интеграция «вперед») выражается в росте фирмы за счет приобретения компаний-поставщиков либо же усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем. Стратегия обратной интеграции (интеграция «назад») направлена на рост фирмы за счет усиления контроля над поставщиками.

Стратегия диверсификации – стратегия, направленная на проникновение фирмы в другие отрасли: 1) либо фирма выходит за рамки промышленной цепочки, внутри которой она действовала, и ищет новые виды деятельности, дополняющие существующие в плане технологическом или коммерческом с целью добиться эффекта синергизма (концентрическая диверсификация); 2) либо осваивает виды деятельности, не связанные с ее традиционным профилем, с целью обновления своего портфеля (чистая диверсификация).

Стратегия дифференциации – способ конкурентной борьбы за счет предоставления покупателю уникального и большей ценностью в виде нового качества продукта-товара, его особых потребительских свойств или особого послепродажного обслуживания.

Стратегия институционализации – процесс правового и организационного закрепления системного подхода, обеспечивающего сбалансированность и общее направление роста организации.

Стратегия внешнеэкономической деятельности – функциональная стратегия, обеспечивающая выработку правил и приемов поведения фирмы на внешнем рынке как в роли экспортера, так и импортера товаров и услуг, определяет принципы осуществления экспортно-импортных операций.

Стратегия лидерства за счет издержек – стратегия, направленная на создание конкурентных преимуществ за счет снижения затрат и более низких цен, чем у конкурентов, что дает возможность фирме ориентироваться на широкий рынок и производство товаров в большом количестве.

Стратегия маркетинговая (Продуктово-маркетинговая) – функциональная подсистема корпоративной стратегии коммерческой организации. Данная стратегия нацелена на анализ, разработку и принятие стратегических решений в области номенклатуры, ассортимента, качества и объема производства продуктов, а также реализации продуктов на соответствующих рынках.

Стратегия производственная – функциональная стратегия, представляющая долгосрочную программу конкретных действий по созданию и реализации продукции предприятия. Стратегические решения в сфере производства принимаются по следующим направлениям: использование производственного персонала; управление качеством продукции; организация взаимоотношений с поставщиками и другими партнерами по кооперации.

Стратегия роста – базовая стратегия, в основе которой возможны следующие направления: 1) концентрированный рост предполагающий развитие продукта (его совершенствование или создание нового), развитие или захват рынка, не переходя при этом в другую отрасль; 2) интегрированный рост – развитие фирмы на основе обратной, прямой, горизонтальной интеграции (т.е. соответственно либо получение в собственность и установление контроля за поставщиками, либо за сбытовой сетью, либо за конкурентами); 3) диверсифицированный рост – развитие на основе проникновения в другие отрасли.

Стратегия сокращения – предполагает продажу хозяйственного подразделения или выделение его в самостоятельную структурную единицу, от которой материнская компания либо отказывается вообще, либо сохраняет над ней лишь частичный контроль (частично владеет этим подразделением).

Стратегия управления персоналом (human resource strategy) – функциональная стратегия, цель которой – сформировать такие управленческие воздействия, чтобы настроить персонал фирмы на реализацию общей стратегии фирмы с учетом происходящих и предстоящих изменений в ее внешней и внутренней среде, позволяющее фирме выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе.

Стратегия фокусирования – создание конкурентных преимуществ за счет удовлетворения потребностей выбранного целевого сегмента лучшим образом, чем у конкурентов. Маркетинговая ниша может выделяться географически, типом потребителя, сегментом из диапазона продуктов.

Стратегия функциональная – продолжения стратегий основной и конкуренции, показывающие, какие действия будут предприняты для поддержки общей стратегии бизнеса и достижения функциональных целей.

Факторный анализ – системное изучение и измерение воздействия различных факторов на величину результативных показателей. Анализ позволяет перевести сравнение в область количественных оценок и определить главные причины отклонений, чтобы понять, какие области бизнеса стоит развивать, чтобы добиться превосходства над конкурентами.

Цель стратегическая – конечное состояние, желаемый результат, для достижения которого организация готова приложить необходимые усилия.

Цепочка создания ценности – способ структурирования основных и вспомогательных процессов по созданию ценности, применяемый для анализа стратегических возможностей фирмы. Анализ позволяет отслеживать функции и процессы по разработке, производству, продаже, доставке и поддержке продукта или услуги.

GAP-анализ (англ. Gap – разрыв) – метод анализа целей и стратегий, который позволяет найти путь от текущего состояния к желаемому и исходит из того, что главной задачей формирования и реализации стратегий является преодоление разрыва между тем, что есть и что должно быть.

FAROUT – система оценки оптимальности в той или иной ситуации выбранных методов стратегического анализа. Future Orientation (ориентация на будущее). Accuracy (точность). Resource efficiency (ресурсная эффективность). Objectivity (объективность). Usefulness (полезность). Timeliness (своевременность).

PEST – Метод анализа макроокружения, заключающийся в составлении перечня четырех групп факторов внешней среды и выявлении тенденций их развития: P – Political-Legal, E– Economic, S – Sociocultural, T– Technological), или в русской транскрипции – ПЭСТ (политический/правовой, экономический, социокультурный и технологический факторы).

BSC (Balanced Scorecard Card) – сбалансированная система показателей (ССП) – инструмент управления эффективностью развития компании по четырем равнозначимым направлениям: финансы, клиенты, персонал, внутренние процессы.

SPACE (англ. Space – пространство) – метод анализа стратегического положения предприятий на развернутой матрице с четырьмя шкалами оценки групп факторов: стабильности обстановки, промышленного потенциала, конкурентных преимуществ, финансового потенциала.

SWOT – аббревиатура от английских терминов Strengths (Силы), Weaknesses (Слабости), Opportunities (Возможности) и Threats (Угрозы). Метод комплексного анализа сильных и слабых сторон фирмы и оценки возможностей и потенциальных угроз.

ЛИТЕРАТУРА

Основная литература

1. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1998.
2. Гапоненко А. Л., Панкрухин А. П. Стратегическое управление: Учебник. – М.: Омега-Л, 2010.
3. Парахина В.Н. Стратегический менеджмент: учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. – М.: КНОРУС, 2010.
4. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Учебник. 12-е изд. М., СПб., 2007.
5. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. – М: Альпина, 2007.
6. Роберт М. Грант. Современный стратегический анализ. Концепции, методы, применение. – СПб.: Питер, 2008.
7. Дж. Дэвид Хангер, Томас Л. Уилен Основы стратегического менеджмента: – М.: Юнити-Дана, 2008.

Дополнительная литература

8. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / пер. с англ. – СПб: Питер, 2002.
9. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / пер. с англ. – СПб.: Наука, 1991.
10. Баринов В.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Баринов В.А., Харченко В.Л. – М.: ИНФРА-М, 2010.
11. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник – 2-е изд. перераб. и доп. М, Экономистъ, 2008 г.
12. Грант Р. Современный стратегический анализ. учебник. 5-е изд. – М., СПб., 2008.
13. Дж. Дэвид Хангер, Томас Л. Уилен. Основы стратегического менеджмента: – М.: Юнити-Дана. 2008.
14. Дженстер П., Хасси Д. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей: пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003.
15. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: Экономистъ, 2005.
16. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007.
17. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / пер. с англ. – М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2004.

18. Кэмпбел Д. Стратегический менеджмент: учебник / М: Проспект, 2003.
19. Кемпбелл Э., Саммерс Лачс К. Стратегический синергизм, 2-е изд. / СПб: Питер, 2004.
20. Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007.
21. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2007.
22. Маленко Ю.М. Стратегический менеджмент: учебное пособие. – М., Проспект, 2011 г.
23. Малюк В.И. Менеджмент: Деловые ситуации, практические задания, курсовое проектирование: практикум. – М.:КНОРУС, 2011.
24. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2004.
25. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / пер. с англ. – СПб.: Питер, 2000.
26. Попов С. А. Стратегический менеджмент: Видение важнее, чем знание: учебное пособие. – М.: Дело, 2003.
27. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
28. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. – М.:Альпина Бизнес Букс ,2005.
29. Прокопчук Л.О. Стратегический менеджмент: учебник для вузов. – СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2004.
30. Стратегический менеджмент / под ред. А.Н. Петрова. – СПб.: Питер, 2008.
31. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. Ю.А. Маленко. – М., Проспект, 2011 г.
32. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / пер. с англ. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
33. Учебное пособие: Основы стратегического планирования 2011 г. Режим доступа <http://bestreferat.ru/referat-194844.html>
34. Фляйшер К. Бенсуссан Б. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005.
35. Шифрин МБ Стратегический менеджмент: учебное пособие – (Краткий курс) / Шифрин МБ. СПб., Питер, 2008 г.
36. Хамел Г., Прахалад К.К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / пер. с англ. – М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2002.
37. Хэмел Г., Прахалад К., Томас Г., О'Нил Д. Стратегическая гибкость / пер. с англ. – СПб: Питер, 2005.

Интернет-ресурсы

38. Федеральная служба государственной статистики. [Электронный ресурс]. – Режим доступа – <http://gks.ru>., свободный.
39. Официальный сайт председателя правительства РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://правительство.рф/docs>, свободный.
40. Официальный сайт губернатора и правительства Белгородской области. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://belregion.ru>, свободный.
41. Официальный сайт Департамента экономического развития Белгородской области. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://derbo.ru>, свободный.
42. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Белгородской области (Белгородстат) [Электронный ресурс] : [офиц. сайт]. – Белгород, 2011. – Режим доступа: <http://belg.gks.ru>, свободный.
43. Порталы отраслевых органов государственного управления, информационно-правовых систем «Гарант», «Консультант», «Кодекс».
44. Экономический портал Белгородской области. Режим доступа – <http://www.imc-bel.ru/>.
45. Стратегическое управление (модульная программа для менеджеров) – Режим доступа – <http://works.tarefer.ru/55/100473/index.html>

Нормативная правовая литература

1. Методические положения по оценке финансового состояния предприятий и установлению неудовлетворительной структуры баланса. Утверждены распоряжением ФУДН при Госкомимущества РФ № 31-р от 12.08.1994 г.
2. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов (вторая редакция). Утверждены Минэкономки РФ, Минфином РФ, Госстроем РФ № ВК 447 от 21.06.1999 г.
3. Приказ МФ РФ № ФКЦБ № 03-5/пз от 29.01.2003 г. «О порядке оценки стоимости чистых активов акционерных обществ».
4. Приказ Министерства экономического развития РФ от 20.07.2007, № 254 «О федеральных стандартах оценки, обязательных к применению субъектами оценочной деятельности (ФСО №1 «Рыночная стоимость как база оценки», ФСО № 2 «Цель оценки и виды стоимости», ФСО № 3 «Требования к отчету об оценке»).
5. Приказ Министерства финансов РФ от 06.07.99 № 43 «Об утверждении «Положение по бухгалтерскому учету – ПБУ 4/99».
6. Российская Федерация. Законы. Об оценочной деятельности в Российской Федерации: федеральный закон № 135 – ФЗ от 16.07.1998 г.
7. Российская Федерация. Законы. О несостоятельности (банкротстве)»: федеральный закон № 127-ФЗ от 26.10.2002.

ДЛЯ ЗАМЕТОК

Учебное издание

Алимов Александр Назарович

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

В авторской редакции

Компьютерная верстка: *Ю.А. Шевцова*

Подписано в печать 03.06.2014. Гарнитура Times New Roman.

Формат 60×84/16. Усл. п. л. 16,04. Тираж 30 экз. Заказ 136.

Оригинал-макет подготовлен и тиражирован в ИД «Белгород» НИУ «БелГУ»
308015, г. Белгород, ул. Победы, д. 85