

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

Новосибирский государственный университет экономики и управления

Кафедра управления

Ю.В. ГУСЕВ, И.В. ЛЕМЕШ

## **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Учебно-методический комплекс по специальностям  
061100 «Менеджмент организации»  
060200 «Экономика труда»

Новосибирск  
2005

ББК 65.290–2

Г 96

Издается в соответствии с планом учебно-методической работы НГУЭУ

**Гусев Ю.В., Лемеш И.В.**

Г 96 **Стратегический менеджмент: Учебно-методический комплекс.** – Новосибирск: НГУЭУ, 2005. – 158 с.

Данный учебно-методический комплекс предназначен для студентов заочной формы обучения, изучающих курс «Стратегический менеджмент». Назначение его – помочь студентам, обучающимся заочно, освоить полный теоретический курс учебной дисциплины; применить полученные знания на практике, написав курсовую (контрольную) работу; подготовиться к сдаче экзамена. Тексты лекций, содержащиеся в данном учебно-методическом комплексе, полностью соответствуют рабочей программе дисциплины «Стратегический менеджмент» по специальностям 061100 «Менеджмент организации» и 060200 «Экономика труда».

Рекомендуется студентам, аспирантам, руководителям и всем, кто интересуется проблемами стратегического управления.

**ББК 65.290–2**

© НГУЭУ, 2005

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА  
УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ  
«СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

Программа составлена в соответствии с государственными образовательными стандартами высшего профессионального образования по специальностям  
061100 «Менеджмент организации» и  
060200 «Экономика труда»

## Раздел 1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ

### 1.1. Выписка из образовательного стандарта по учебной дисциплине

Курс «Стратегический менеджмент» входит в ряд обязательных учебных дисциплин, образующих группу дисциплин специализации федерального уровня для специалистов-менеджеров и группу дисциплин специализации регионального уровня для бакалавров-менеджеров, основной вид профессиональной деятельности которых – управленческая, организационная, экономическая, маркетинговая, планово-финансовая, проектно-исследовательская, информационно-аналитическая, диагностическая, инновационная, консультационная, образовательная.

Специальность 061100 «Менеджмент организации» и направление 521500 «Менеджмент» утверждены приказом Министерства образования Российской Федерации от 2 марта 2000 г. № 686. Нормативный срок освоения образовательно-профессиональной программы при очной форме обучения по специальности «Менеджмент организации» – 5 лет. Квалификация – менеджер. Нормативный срок освоения образовательно-профессиональной программы при очной форме обучения по направлению «Менеджмент» – 4 года. Квалификация – бакалавр-менеджер.

Курс «Стратегический менеджмент» входит в ряд учебных дисциплин, образующих группу общепрофессиональных дисциплин регионального уровня для экономистов, основной вид профессиональной деятельности которых – производственно-экономическая, организационно-управленческая, планово-экономическая, социально-экономическая, проектная и прогнозная, консультативная, аналитическая, социологическая, научно-исследовательская, преподавательская.

Специальность 060200 «Экономика и социология труда» утверждена приказом Государственного комитета Российской Федерации по высшему образованию от 5 марта 1994 г. № 180. Нормативный срок обучения по специальности – 5 лет. Квалификация – экономист.

### 1.2. Цели и задачи учебной дисциплины

Дисциплина «Стратегический менеджмент» предназначена для того, чтобы сформировать основу специальной подготовки менеджеров и экономистов, повысить их профессионализм.

Основной целью дисциплины является формирование научных представлений и знаний об управлении предприятием и формировании стратегии его развития.

Исходя из цели, задача курса – привить умение осознанного применения теоретических знаний при анализе конкретных ситуаций и решении практических проблем.

### 1.3. Требования к уровню освоения дисциплины

По окончании изучения дисциплины «Стратегический менеджмент» студент должен:

– **иметь представление** о теоретических основах и закономерностях функционирования, о структуре и тенденциях развития российской и мировой экономики; об особенностях анализа экономических, социальных и организационных показателей, характеризующих состояние производства и управления; о современных методах социально-экономической диагностики;

– **знать** основные понятия, объект, предмет, классификацию, место данной дисциплины среди других управленческих наук, ее научные методы, методический инструментальный анализа внутренней и внешней среды, подходы к формированию стратегии развития предприятия;

– **уметь** применять на практике изученные аналитические инструменты, видеть спектр возможностей предприятия, формулировать проблемы, оценивать параметры потенциала предприятия и внешней среды, выбирать способы действий, обобщать результаты анализа, формулировать альтернативные пути развития, выбирать оптимальную стратегию из набора альтернатив, выдвигать гипотезы о причинах возникновения той или иной ситуации, о возможном ее развитии и последствиях, прогнозировать изменения.

## 1.4. Формы контроля

**Итоговый контроль.** Для контроля усвоения материала курса «Стратегический менеджмент» учебным планом по специальности «Менеджмент организации» предусмотрены экзамен и курсовая работа, по специальности «Экономика труда» – экзамен и контрольная работа.

## Раздел 2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 2.1. Тематический план учебной дисциплины

Наименование разделов и тем	<b>061100 «Менеджмент организации»</b>				<b>521500 «Менеджмент»</b>			
	Количество часов				Количество часов			
	Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа	Всего часов по теме	Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа	Всего часов по теме
Введение	1	1	2	4	1	1	2	4
<b>Раздел 1. Стратегический менеджмент – актуальная наука управления</b>								
<b>Тема 1.1.</b> Стратегия предприятия, стратегическое управление	2	2	4	8	2	2	4	8
<b>Тема 1.2.</b> Стратегическое управление: эволюция научных взглядов, основоположники теории, основные научные школы	6	6	12	24	6	6	12	24
Итого по разделу:	8	8	16	32	8	8	16	32
<b>Раздел 2. Формирование стратегических целей и стратегии предприятия</b>								
<b>Тема 2.1.</b> Миссия и стратегические цели	2	1	3	6	2	1	3	6
<b>Тема 2.2.</b> Ситуационный анализ	8	8	16	32	8	8	16	32
<b>Тема 2.3.</b> Стратегический потенциал организации	6	6	12	24	6	6	12	24
<b>Тема 2.4.</b> Стратегический маркетинг	18	18	36	72	18	18	36	72
<b>Тема 2.5.</b> Стратегия производства и техническая политика предприятия	4	4	8	16	4	4	8	16
<b>Тема 2.6.</b> Финансовая стратегия и управление инвестиционной деятельностью	2	4	6	12	2	4	6	12
<b>Тема 2.7.</b> Стратегия и оргструктура	5	4	9	18	5	4	9	18
Итого по разделу:	45	45	90	180	45	45	90	180
Итого по дисциплине:	54	54	108	216	54	54	108	216

Наименование разделов и тем	<b>061100 «Менеджмент организации» (заочная форма обучения)</b>				<b>060200 «Экономика труда» (заочная форма обучения)</b>			
	Количество часов				Количество часов			
	Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа	Всего часов по теме	Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа	Всего часов по теме
Введение	1	–	3	4	1	–	3	4
<b>Раздел 1. Стратегический менеджмент – актуальная наука управления</b>								
<b>Тема 1.1.</b> Стратегия предприятия, стратегическое управление	1	–	7	8	1	–	5	6
<b>Тема 1.2.</b> Стратегическое управление: эволюция научных взглядов, основоположники теории, основные научные школы	2	–	22	24	2	–	16	18
Итого по разделу:	3	–	29	32	3	–	21	24
<b>Раздел 2. Формирование стратегических целей и стратегии предприятия</b>								
<b>Тема 2.1.</b> Миссия и стратегические цели	1	–	5	6	1	–	3	4
<b>Тема 2.2.</b> Ситуационный анализ	3	–	29	32	3	–	21	24
<b>Тема 2.3.</b> Стратегический потенциал организации	2	–	22	24	2	–	14	16
<b>Тема 2.4.</b> Стратегический маркетинг	4	–	68	72	4	–	36	40
<b>Тема 2.5.</b> Стратегия производства и техническая политика предприятия	1	–	15	16	1	–	7	8
<b>Тема 2.6.</b> Финансовая стратегия и управление инвестиционной деятельностью	1	–	11	12	1	–	5	6
<b>Тема 2.7.</b> Стратегия и оргструктура	2	–	16	18	2	–	8	10
Итого по разделу:	14	–	166	180	14	–	94	108
Итого по дисциплине:	18	–	198	216	18	–	118	136

## 2.2. Содержание отдельных разделов и тем

### Раздел 1. Стратегический менеджмент – актуальная наука управления

#### *Тема 1.1. Стратегия предприятия, стратегическое управление*

Предпосылки к стратегическому управлению на предприятии.

Основные отличительные черты и концептуальные положения стратегии. «Долгосрочное» и «стратегическое» планирование. Требования к менеджменту при стратегическом подходе.

## ***Тема 1.2. Стратегическое управление: эволюция научных взглядов, основоположники теории, основные научные школы***

1960-е годы. К. Эндрюс, Ф. Селзник, А. Чандлер. Научный вклад. Недостатки теории.

1970-е годы. Школа «стратегического планирования»: суть концепции, основные идеи. И. Ансофф, Дж. Стейнер. Научный вклад. Критика школы.

1980–1990-е годы. Школа рыночного позиционирования. М. Портер. Достоинства и недостатки теории.

Школа предпринимательства: Й. Шумпетер, А. Коул, П. Друкер, Г. Минцберг.

Другие школы стратегии: школа власти; школа обучения; школа культуры.

## **Раздел 2. Формирование стратегических целей и стратегии предприятия**

### ***Тема 2.1. Миссия и стратегические цели***

Миссия фирмы. Причины формулирования миссии. Базовые цели экономической стратегии.

Иерархия стратегических целей предприятия. Виды целей. Классификация целей по периоду установления, по качественному признаку, по функциональному признаку. Стратегические и тактические цели, операциональные цели, задачи.

### ***Тема 2.2. Ситуационный анализ***

Оценка влияния внешней среды на выбор стратегии. Оценка степени нестабильности внешней среды. Шкала нестабильности И. Ансоффа. Управление посредством выбора стратегических позиций. Управление путем ранжирования стратегических задач. Управление по «слабым сигналам».

Модели описания внешней среды. Макросреда. Микросреда. Отраслевая среда. Рыночная среда.

Понятие «отрасль» с точки зрения стратегического управления. Модели описания конкуренции на отраслевых рынках. Ключевые факторы успеха разных отраслей. Модель «пяти сил конкуренции» М. Портера. Модель «национального ромба» М. Портера.

### ***Тема 2.3. Стратегический потенциал организации***

Цели анализа потенциальных возможностей предприятия: выявление сильных и слабых сторон; выявление проблем; оценка возможностей ресурсного потенциала. Определение стратегических проблем. Классификация проблем. Выявление ключевых проблем.

Классификация стратегических ресурсов. Основные ресурсные ограничения. Оценка достаточности ресурсного потенциала для достижения целей стратегии.

Портфельный анализ. Сущность, особенности, преимущества и недостатки различных матричных инструментов портфельного анализа. Матрица Бостонской консалтинговой группы. Матрица «продукт – рынок». Матрица «Shell». Матрица «McKinsey».

«Цепочка ценностей» фирмы М. Портера: сущность, содержание, применение модели.

### ***Тема 2.4. Стратегический маркетинг***

Основные элементы стратегии маркетинга. Сегментация рынка. Оценка рыночных сегментов. Этапы принятия решений по рыночным сегментам. Определение типа стратегии в сегменте. Разновидности маркетинговых стратегий.

Стратегии конкурентоспособности: лидерство по издержкам, дифференциация продукции, фокусирование.

Стратегии фирм на разных этапах жизненного цикла отрасли.

Стратегия ценообразования. Цели политики ценообразования. Факторы, влияющие на выбор стратегии. Разновидности ценовых стратегий. Стратегия проникновения на рынок. Стратегия расширения рынка. Стратегия стабилизации рыночной доли. Стратегия выживания на рынке.

Основные типы стратегий диверсификации.

Стратегия внешнеэкономической деятельности. Стратегия международной диверсификации. Стратегия глобализации.

### ***Тема 2.5. Стратегия производства и техническая политика предприятия***

Производственная система. Стратегический выбор в условиях ограниченности ресурсов. Стратегический выбор в условиях ограниченного спроса. Выбор стратегии в зависимости от этапа жизненного цикла выпускаемой продукции. Виды технологий. Выбор стратегических хозяйственных зон. Формирование товарного ассортимента.

### ***Тема 2.6. Финансовая стратегия и управление инвестиционной деятельностью***

Цели финансовой деятельности: тактические и стратегические. Анализ и отбор инвестиционных проектов. Критерии отбора: окупаемость, прибыльность, риск. Понятие риска. Виды рисков. Оценка риска инвестиционных проектов.

### ***Тема 2.7. Стратегия и оргструктура***

Разработка организационной структуры управления в соответствии со стратегией. Проектирование систем управления. Центры ответственности и принятия решений. Бюджет финансирования стратегии. Принцип разделения бюджетов на текущий и стратегический. Особенности стратегического контроля. Временной лаг. Контроль окупаемости расходов. Сопротивление изменениям в процессе стратегических преобразований.

## **Раздел 3. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ**

### **3.1. Вопросы для подготовки к экзамену**

1. Виды технологий. Выбор технологии производства продукции.
2. Возникновение стратегического соответствия (СС) при диверсификации в родственные отрасли. Использование преимуществ СС.
3. Выбор стратегии в зависимости от этапа жизненного цикла выпускаемой продукции.
4. Выбор стратегии маркетинга. Примеры.
5. Выбор стратегических приоритетов.
6. Выделение стратегических зон хозяйствования. Оценка привлекательности СЗХ.
7. Диагностика экономического состояния ПХС и оценка ее потенциальных возможностей.
8. Конкурентный статус фирмы (КСФ). Определение КСФ. Зависимость выбора стратегии от КСФ.
9. Корпоративные стратегии восстановления, экономии и реструктуризации портфеля диверсифицированной компании.
10. Корпоративные стратегии для диверсифицированных компаний.
11. Корпоративные стратегии продажи и ликвидации бизнеса.
12. Матрица «Мак-Кинзи»: сущность, особенности, преимущества и недостатки.
13. Матрица «продукт–рынок»: сущность, особенности, преимущества и недостатки.
14. Матрица «Шелл»: сущность, особенности, преимущества и недостатки. Примеры.
15. Матрица БКГ: сущность, особенности, преимущества и недостатки.
16. Модели описания конкуренции на отраслевых рынках.
17. Мотивы нововведений. Инновационные стратегии: разновидности и особенности. Примеры.
18. Общая стратегическая модель М. Портера.
19. Определение конкурентной позиции фирмы. Построение конкурентной «карты рынка».
20. Определение миссии и целей предприятия. Примеры.
21. Основные различия между долгосрочным и стратегическим планированием.
22. Основные типы корпоративных стратегий.
23. Понятие риска. Виды рисков. Оценка риска стратегических проектов.
24. Производственная система. Стратегический выбор в условиях ограниченности ресурсов.
25. Разработка организационной структуры управления в соответствии со стратегией.
26. Ресурсный потенциал ПХС: анализ и оценка.
27. Сопротивление изменениям в процессе стратегических преобразований.



28. Стратегии диверсификации. Разновидности и особенности. Примеры.
29. Стратегии для конкуренции в новых отраслях.
30. Стратегии для конкуренции в отраслях, находящихся в зрелости.
31. Стратегии для организаций, следующих за отраслевым лидером. Примеры.
32. Стратегии для слабых организаций и организаций в кризисном состоянии. Примеры.
33. Стратегии для фирм в отраслях, находящихся в состоянии стагнации или спада.
34. Стратегии организаций, занимающих лидирующие отраслевые позиции. Примеры.
35. Стратегические позиции крупных ПХС. Примеры.
36. Стратегические позиции малых ПХС. Примеры.
37. Стратегические позиции средних ПХС. Примеры.
38. Стратегический анализ внешней среды.
39. Стратегическое управление: эволюция научных взглядов, основоположники теории, основные научные школы.
40. Стратегия глобализации. Пример.
41. Стратегия достижения конкурентного преимущества за счет дифференциации продукции. Примеры.
42. Стратегия достижения конкурентного преимущества за счет снижения издержек. Примеры.
43. Стратегия международной диверсификации. Пример.
44. Стратегия производства. Выбор ассортимента продукции. Примеры.
45. Стратегия связанной диверсификации. Пример.
46. Стратегия фокусирования. Разновидности и особенности. Примеры.
47. Стратегия ценообразования. Разновидности и особенности. Примеры.
48. Стратегия. Основные черты и концептуальные положения.
49. Управление в условиях слабых сигналов.
50. Управление посредством выбора стратегических позиций.
51. Управление процессом реализации стратегии развития предприятия.
52. Управление с помощью ранжирования стратегических задач.
53. Уровни стратегии: корпоративный, деловой, функциональный.
54. Факторы успеха, способствующие достижению целей.
55. Финансово-инвестиционная стратегия фирмы.
56. Функциональные частные стратегии предприятия.
57. Циклы деловой активности экономики, состояния ПХС и их взаимосвязь с выбором экономической стратегии. Примеры.
58. «Цепочка ценностей» фирмы М. Портера.
59. Элементы и факторы внешней среды. Макросреда. Микросреда. Отраслевые факторы. Рыночные факторы.
60. Элементы и этапы разработки стратегии. Схема процесса формирования и реализации стратегии.

## 3.2. Литература

### Основная

1. Гусев Ю.В. Стратегическое управление: Учебное пособие. – Новосибирск: НГАЭиУ, 1995. – Ч. 1.
2. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления: Учебное пособие. – М., 1998.
3. Любанова Т.П., Мясоедова Л.В., Олейникова Ю.А. Стратегическое планирование на предприятии: Учебное пособие. – М., 2001.
4. Люкишинов А.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. – М., 2000.
5. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999.
6. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. / Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
7. Управление современной компанией / Под ред. Б. Мильнера и Ф. Лииса. – М., 2001.

## Дополнительная

1. *Азов Г.Л.* Конкуренция: Анализ, стратегия и практика. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.
2. *Алексеева М.М.* Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие. – М.: Финансы и статистика, 1997.
3. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия: Пер. с англ. – СПб.: ПИТЕР, 1999.
4. *Ансофф И.* Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. – М.: Экономика, 1989.
5. *Бизнес-планирование: Учебно-практическое пособие.* – М., 2000.
6. *Бухалков М.И.* Внутрифирменное планирование: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2000.
7. *Гусев Ю.В.* Стратегия развития предприятий. – СПб.: СПбГУЭФ, 1992.
8. *Ефремов В.С.* Стратегия бизнеса: Концепции и методы планирования: Учебное пособие. – М.: Финпресс, 1998.
9. *Идрисов А.Б., Картышев С.В., Постников А.В.* Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. – М.: Филинь, 1997.
10. *Ириков В.А.* Технологии стратегического планирования и формирования финансово-экономической политики фирмы: Учебное пособие. – М.: МФТИ, 1997.
11. *Котлер Ф.* Основы маркетинга. – М.: Прогресс, 1990.
12. *Маркова В.Д., Кравченко Н.А.* Бизнес-планирование: Практическое пособие. – Новосибирск: ЭКОР, 1994.
13. *Мицберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпл Дж.* Школы стратегий / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: ПИТЕР, 2000.
14. *Петров А.Н.* Стратегическое планирование развития предприятия: Учебное пособие. – СПб.: СПбУЭФ, 1993.
15. *Петров А.Н., Демидова Л.Г., Буренина Г.А., Климов С.М.* Стратегическое планирование и управление: Учебное пособие / Под ред. А.Н. Петрова – СПб.: СПбУЭФ, 1998.
16. *Портер М.* Международная конкуренция: Конкурентные преимущества стран: Пер. с англ. / Под ред. В.Д. Щетинина. – М.: Международные отношения, 1993.
17. *Управление организацией: Учебник / Под ред. проф. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина.* – М.: ИНФРА-М, 2000.
18. *Финансовый менеджмент: Теория и практика: Учебник / Под ред. Е.С. Стояновой.* – М.: Перспектива, 1998.
19. *Шаборкина Л.В.* Инновационная стратегия развития предприятия. – Саранск, 1998.
20. *Шевченко С.Ю.* Стратегия инновационного развития предприятия: Учебное пособие. – СПб.: СПбГУЭФ, 1998.
21. *Экономическая стратегия фирмы: Учебное пособие / Под ред. А.П. Градова.* – СПб.: Специальная литература, 1995.
22. *Юданов А.Ю.* Конкуренция: Теория и практика. – М.: Тандем, 1996.

## МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Уважаемые читатели, перед Вами – учебно-методический комплекс дисциплины «Стратегический менеджмент». Главное назначение его – помочь студентам, обучающимся заочно, освоить полный курс данной учебной дисциплины, проверить понимание тех или иных вопросов, попытаться самостоятельно решить наиболее интересные проблемы, написав курсовую (контрольную) работу, подготовиться к сдаче экзамена.

Существует много определений понятия «стратегия»: от «плана действий по достижению поставленных целей» до «технологии управления предприятием в условиях нестабильности».

В современной экономике, характеризующейся большой неопределенностью будущего и высоким уровнем нестабильности, все большее значение приобретает стратегический подход к управлению предприятием, к планированию его будущего. Под стратегией понимают комплекс планов, решений и действий, призванных адаптировать предприятие к изменяющимся условиям внешней среды так, чтобы оно могло достичь своих главных долгосрочных целей. Важнейшую роль при этом играет стратегический выбор, заключающийся в оценке всех возможных альтернатив поведения предприятия и выборе наилучшей из них. Многие зарубежные фирмы широко применяют в своей работе результаты теоретических исследований по стратегическому управлению, этот опыт перенимают и российские фирмы.

В процессе изучения дисциплины может потребоваться дополнительная информация, поэтому после каждой лекции приводится подробный список литературных источников с указанием соответствующих страниц. Результатом такого подхода должно быть углубление знаний и повышение уверенности в том, что Вы в достаточной мере владеете современными знаниями и умениями в области стратегического менеджмента.

Сначала необходимо ознакомиться с рабочей программой учебной дисциплины, уяснить ее логику, последовательность разделов, содержание тем. После этого можно приступать к прочтению текстов лекций, которые *полностью* соответствуют программе дисциплины и содержат всю информацию, которая необходима для успешного ответа на вопросы экзамена. При изучении дисциплины рекомендуется последовательно переходить от одной лекции к другой. Только усвоив материал предыдущего фрагмента, можно переходить к следующему. Критерием усвоения материала является успешное прохождение тестирования и ответы на контрольные вопросы по каждой теме.

Параллельно с изучением теоретического курса необходимо работать и над написанием контрольной (для студентов, обучающихся по специальности 060200 «Экономика труда») или курсовой (для студентов, обучающихся по специальности 061100 «Менеджмент организации») работы. Подробные методические указания по выполнению контрольных и курсовых работ приведены в данном учебно-методическом комплексе после текстов лекций. Указана литература, необходимая при написании контрольных и курсовых работ (рис. 1).

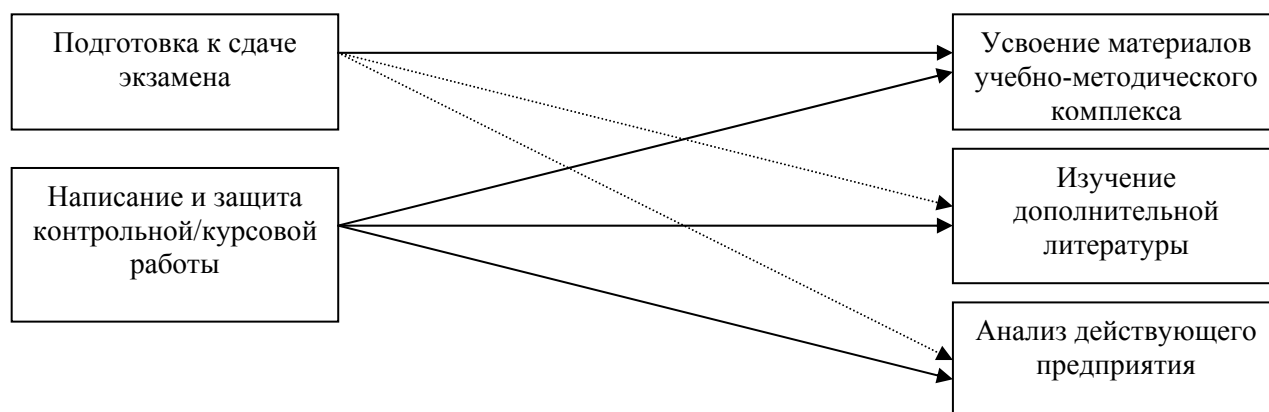


Рис. 1. Технология изучения дисциплины

Для подготовки к сдаче экзамена по дисциплине «Стратегический менеджмент» материалов данного учебно-методического комплекса в принципе достаточно, но приветствуется и расширенное изучение дисциплины, когда студент интересуется и дополнительной литературой, и практикой работы действующих предприятий. Однако для успешной защиты курсовой/контрольной работы требуется гораздо большая самостоятельность: нужно изучить периодику и дополнительную литературу, относящуюся к теме работы; проанализировать деятельность реально действующего предприятия, показать умение делать самостоятельные выводы и применять полученные теоретические знания на практике.

В конце каждой темы находятся контрольные вопросы и тесты, позволяющие студенту закрепить полученные знания.

Тестовые задания данного учебно-методического комплекса помогают проверить качество усвоения материала. На каждый вопрос теста существует лишь один верный вариант ответа.

**Желаем Вам успеха при изучении дисциплины!**

**ТЕКСТЫ ЛЕКЦИЙ**  
**УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**  
**«СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

Темы 1.1; 2.1, 2.2; 2.4; 2.6 подготовлены Ю.В. Гусевым  
темы 1.2; 2.3; 2.5; 2.7 – И.В. Лемеш

## Раздел 1. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ – АКТУАЛЬНАЯ НАУКА УПРАВЛЕНИЯ

---

### Тема 1.1. СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ, СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ

#### Предпосылки к стратегическому управлению на предприятии

Что представляет собой стратегическое управление (strategic management)? Ответ на этот вопрос надо искать как в теории, так и в практике управления. Прежде всего отметим, что с управлением мы сталкиваемся постоянно, поскольку оно является неизбежным компонентом нашей жизни. Так, при получении информации ее анализируют, выдвигают гипотезу и принимают решение о действиях, необходимых для ее проверки. В результате собирается новая информация, и эта информация дает основания для принятия или отклонения гипотезы, ибо она может оказаться либо верной, либо ошибочной. Затем в зависимости от результатов проверки гипотезы и поступившей новой информации вновь анализируют ситуацию, выдвигают новые гипотезы, принимают решения и т. д. Все это продолжается вплоть до достижения цели или признания невозможности ее достичь и принятия решения о прекращении дела. Это и есть процесс управления. Управление кораблем, предприятием или любым другим объектом происходит аналогично. Сначала выдвигаются гипотезы (предприятие идет к намеченной цели или отклоняется от нее), затем на основании имеющейся информации гипотезы проверяются (производятся наблюдения, расчет показателей производственно-хозяйственной деятельности) и после этого принимаются решения о необходимых действиях (корректировка экономических показателей и т.д.). Таким образом, на уровне производственно-хозяйственной системы (ПХС) управлять – значит анализировать, прогнозировать, принимать решения, организовывать их выполнение, контролировать и стимулировать деятельность субъектов управления. И все это необходимо для выбора пути, который ведет от одного состояния к другому. Иначе предприятие может оказаться без будущего.

В связи с этим уместно будет вспомнить диалог из книги Льюиса Кэрролла «Приключения Алисы в Стране Чудес»:

«– Не скажете ли мне, по какой дороге мне отсюда идти?»

– Это сильно зависит от того, куда Вы хотите прийти, – сказал Кот.

– Мне, в общем-то, все равно..., – сказала Алиса.

– Тогда не важно, какой дорогой идти, – сказал Кот.

– ... Лишь бы прийти куда-нибудь, – добавила Алиса как объяснение.

– О, туда Вы наверняка придете, – сказал Кот, – если только будете идти достаточно долго».

Поэтому, как и в любом деле, стратегия предприятия – это выбор «дороги», которая ведет от одного состояния (настоящего) к другому (будущему). При этом исходная точка движения определяется посредством диагностики и анализа состояния. Будущее – другое дело. И тут нужен реалистический подход, поскольку бессмысленно просто экстраполировать на будущее тенденции прошлого экономического роста. Более того, если мыслить стратегически, то прежде всего возникают вопросы: Стратегия для достижения чего? Куда мы хотим идти и когда мы хотим прийти? На эти вопросы можно ответить, если сформировать видение будущего и уяснить себе цель и основные задачи деятельности.

Выходит, если обратиться к действительности, то обнаружится, что стратегическое видение с учетом того, что будущее неизвестно и формируется мириадами независимых событий во всем мире, должно быть по возможности максимально рациональным, а не результатом принятия желаемого за действительное. Собственная же деятельность предприятия – лишь небольшой фрагмент этого будущего, какой бы важной ни была эта деятельность.

Второй достаточно важный аспект – это временной лаг, на протяжении которого осуществляется управление. Очевидно, названный аспект тесно связан с методологическими принципами управления, в частности с такими, как рассмотрение предприятия в виде закрытой или открытой системы, осуществление планирования, направленного внутрь или вовне его, перенесение прошлых закономерностей и структурных характеристик на будущее, возможности приспособиться к изменениям во внешней среде.

Сразу подчеркнем: планирование, направленное вовне предприятия, т.е. во внешнюю среду, основывается на концепции предприятия как открытой системы. Не стоит забывать и о том, что практика настоятельно требовала в условиях нарастания изменчивости внешней среды изменить и сами исходные принципы составления планов: следует формировать долгосрочные планы на основе представлений о будущих состояниях объектов, идя тем самым от будущего к настоящему, а не от прошлого к будущему, как прежде. Дело в том, что все чаще решающее влияние на состояние предприятия оказывают случайные, маловероятные события во внешней среде (технологические прорывы в области электроники, композиционных материалов, резкие изменения ставок ссудного процента, вторжение конкурентов в сферы деятельности, которые ранее были монополизированы отдельными предприятиями, и многое другое).

В этих условиях отдельные фирмы обращаются к построению сценариев, к применению моделей для анализа портфеля капиталовложений, разработке планов на ситуационной основе, применяя разные гипотезы о будущем, а также к использованию суждений экспертов, построению матриц, оценке различных вариантов хозяйственного поведения, заботясь о гибкости и адаптивности предприятия во внешней среде. Тем самым делается первый шаг к стратегическому управлению в виде стратегического планирования, которое является процессом в значительной степени более многогранным, сложным и требующим больше времени, чем долгосрочное планирование.

Термин «стратегия» взят из военной лексики, где он обозначает планирование и реализацию на практике политики государства, используя все доступные средства.

В экономической литературе нет единого определения этого понятия, и можно встретить различные толкования стратегии. Например, в словаре русского языка дается такое ее определение: стратегия – это «искусство планирования руководства, основанного на правильных и далеко идущих прогнозах» [Ожегов С.И. Словарь русского языка / Под ред. Н.Ю. Шведовой. – М., 1990. – С. 770]. В книгах, посвященных исследованиям актуальных проблем теории и практики стратегического управления процессом инноваций, стратегию рассматривают как перспективный план действия, направленный на достижение качественно новых целей, связанных с коренным изменением существующего состояния управляемого объекта, сложившихся отношений, норм и содержания поведения [Водачек Л., Водачкова О. Стратегия управления инновациями на предприятии // Экономика. – 1989. – С. 7].

Известный американский специалист по вопросам управления промышленными корпорациями и автор книг по проблемам стратегического планирования И. Ансофф, не давая единого определения, понимает под стратегией «набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности» [Ансофф И. Стратегическое управление // Экономика. – 1989. – С. 68]. При этом он видит в стратегии средство для достижения цели, установления методом поиска общих направлений роста и укрепления позиций фирмы с использованием различной информации об альтернативах поведения.

Вместе с тем это понятие применимо и в общем смысле как принятие широких долгосрочных мер. Долгое время в деловом управлении под стратегией подразумевалось управление ресурсами. Такое планирование стратегии восходит к идеям о том, что при каждом удвоении производства затраты на единицу продукции падают на 20%. На этой основе была введена так называемая кривая опыта, которая, в свою очередь, породила ряд моделей, основанных на крупносерийном производстве и снижении издержек производства на единицу продукции, например матрицу Бостонской консультативной группы, рассматриваемую ниже. Суть модели состояла в том, что завоевание большой доли рынка позволяет рационализировать производство на основе крупносерийного выпуска продукции и тем самым достичь снижения затрат на единицу продукции, что, в свою очередь, ведет к повышению конкурентоспособности и рентабельности.

В самом общем виде стратегическое управление – поиск, идентификация и реализация долгосрочных конкурентных преимуществ. Обычно стратегическое управление рассматривают применительно к действиям коммерческой фирмы, т.е. фирмы, основным условием деятельности которой является получение прибыли. В этом случае стратегическое управление – это *разработка и*

*реализация действий, ведущих к долгосрочному превышению уровня результативности деятельности фирмы над уровнем конкурентов.*

Стратегические теории, относящиеся к военным столкновениям, успешно развивались на протяжении последних 20 веков, но теории, описывающие стратегии коммерческих организаций, – детище XX в. Только к началу XX в. окончательно сложились крупные корпорации, объединявшие десятки тысяч людей и сотни предприятий. В этих условиях неверные действия по руководству могли привести и действительно приводили к колоссальным скрытым потерям и прямым убыткам.

Первым, кто обобщил опыт функционирования крупных промышленных корпораций и сформулировал общие принципы разработки и реализации стратегий, был американский инженер и консультант Г. Эмерсон [брошюра «12 принципов производительности», изданная в 1911 г.]

Подлинный расцвет теории стратегического управления начинается с 1960-х годов. В 1965 г. выходит книга И. Ансоффа «Корпоративная стратегия» [1970 г., США, первый университетский учебник по корпоративной стратегии].

В 1997 г. известный теоретик стратегического управления Г. Минцберг в своей статье, а затем и в специальной книге доказывал, что традиционные методы стратегического планирования оказываются неприемлемыми в нынешней ситуации быстрого изменения рынков и непредсказуемого появления новых технологий.

Г. Минцберг разделяет 4 понятия стратегии:

- *Стратегия как план* – система последовательных действий. К примеру, в немецкой авиакомпании «Люфтганза» ежегодно разрабатывается «скользящий пятилетний план» развития всей компании и ее основных подразделений, содержащий показатели уровня эффективности деятельности подразделений и список конкретных мероприятий по достижению плановых показателей.

- *Стратегия как позиция* – определение положения организации во внешней среде и относительно своих главных конкурентов. Например, компания Газпром контролирует не только основные российские месторождения природного газа, но и сеть магистральных газопроводов. Сохранение подобной позиции позволяет компании избегать конкуренции при экспорте газа.

- *Стратегия как «ловкий прием»*. К примеру, фирма объявляет о крупномасштабной программе выхода на новый, крайне перспективный рынок. Проводятся многочисленные презентации, пресс-конференции, демонстрируются образцы новых товаров, предназначенных для данного рынка. Все это вызывает заинтересованность конкурентов, которые вкладывают средства в развитие аналогичных товаров и рекламу для опережающего выхода на данный «привлекательный рынок». В действительности же компания может стремиться «потихоньку» укрепить свои позиции на совсем ином рынке, а активная «общественная кампания» – лишь «отвлекающий маневр», призванный заставить конкурентов потратить время и средства.

- *Стратегия как принцип поведения*. К примеру, компания «Эпл» длительное время придерживалась принципа уникальности периферийного оборудования – принтеры, сканеры и другие устройства могли работать только с компьютерами «Макинтош».

Объективная необходимость разделения управления на текущее и стратегическое была вызвана усилением конкуренции на рубеже 60–70-х годов и повышением значимости долгосрочных факторов поведения предприятия в борьбе за выживание. Успешное решение задач только сегодняшнего дня, касающихся выпуска продукции, экономии ресурсов, получения прибыли от продаж, становилось недостаточным.

Контекст и предпосылки были при этом примерно такими. С одной стороны, большинство традиционных (связанных с первоочередными потребностями) рынков достигло к тому времени фазы насыщения и перестало расти. В результате прекратился рост фирм-операторов, ожесточилась конкуренция между ними и снизилась прибыльность. Ситуацию усугубило вторжение на эти рынки иностранных конкурентов (так, американские автомобильные компании испытали самый настоящий шок в связи с массовым появлением на внутреннем рынке США более компактных и экономичных японских и западногерманских автомобилей). Очевидно, что ситуация застоя и сдачи позиций не могла быть для крупного бизнеса нормальной.

С другой стороны, в это же время открылась масса новых коммерческих и технологических возможностей – волна технологических переворотов (в том числе в старых отраслях) в связи с очередным этапом НТР, возникновение множества новых отраслей, интернационализация и последующая глобализация ряда рынков, растущее разнообразие жизненных стилей и потребительских запросов, динамичное обновление последних и т.п. В результате стремящаяся к



развитию фирма оказалась перед сложным выбором из большого числа альтернатив, которые с трудом и лишь частично поддавались оценке. Например, первой и вполне естественной реакцией американских компаний стала обширная диверсификация, которая превратила их в многоотраслевые комплексы.

Кроме того, серьезно усложнилось социально-политическое окружение фирмы: практически все аспекты ее деятельности подверглись законодательным и иным ограничениям; усилилась критика негативных последствий свободного предпринимательства; приобрели широкий размах движения в защиту прав потребителей и окружающей среды.

Переход промышленно развитых стран Запада к новой постиндустриальной цивилизации сопровождается качественными изменениями социально-экономических параметров внешней среды:

1. Ускорение НТП обуславливает появление новых отраслей и производств, что приводит к резкому сокращению жизненного цикла товаров и технологий.

2. Производство перестает быть однородно-массовым, ориентируясь на индивидуальные запросы потребителей, небольшие по емкости рынки.

3. Резко возрастают требования к качеству продукции со стороны потребителей, значение престижности товара, его торговой марки, репутации фирмы-производителя.

4. Происходит снижение эффективности методов манипулятивного воздействия на потребителя в средствах массовой информации в силу растущей осведомленности потребительской аудитории об истинных достоинствах предлагаемых товаров; влиятельной силой становится движение потребителей (консюмеризм), широкое распространение в обществе получают идеи, требующие усиления социальной ответственности бизнеса.

5. Интернационализация рынков, появление группы новых промышленно развитых стран сопровождается процессами интенсификации, расширения, глобализации конкуренции и распространения ее неценовых форм.

6. Концепция сбытовых сетей, создание мощных закупочных центров привели к усилению позиций предприятий оптовой торговли, которые из пассивных посредников все больше превращаются в независимые рыночные структуры, способные оказывать давление на производителя.

Изменения, происходящие в социально-экономической ткани общества, связаны прежде всего с трансформацией структуры общественного производства. Ускорение технического и технологического прогресса означает постоянно возрастающую скорость инноваций и уменьшение сроков перехода от разработки к широкомасштабной коммерческой реализации нововведений.

Ускорение НТП оказывает непосредственное воздействие на товарную политику, побуждает фирму значительно быстрее, чем прежде, пересматривать ассортиментную структуру производства. В новых условиях особую значимость приобретает согласованность между службой исследований и разработок (НИОКР), производством и маркетингом. Как отмечает И. Ансофф, «эпоха массового производства обеспечила удовлетворение потребностей населения в основных условиях удобства и безопасности физического существования. Эпоха массового сбыта дала надежду на то, что от комфорта и безопасности существования недалеко и до благосостояния. Постиндустриальная эпоха – это наступившее благосостояние» [Ансофф И. Стратегическое управление // Экономика. – 1989].

Это, естественно, меняет характер потребительских предпочтений. Отрасли, обслуживающие первичные потребности в индустриальную эпоху, достигают уровня насыщения спроса; вместе с этим появляются новые отрасли, обслуживающие благополучный средний класс: производство высококачественных товаров, рост индустрии досуга, расширение сферы услуг. «Сытые потребители ждут от своих покупок большего удовлетворения, а от своей работы – высокого удовлетворения запросов личности. Они становятся все более разборчивыми: чаще настаивают на полной информации о том, что они покупают, требуют от фирмы-производителя послепродажной ответственности».

Если раньше естественным побуждением фирмы было следовать принципу «ориентации на большинство», т.е. разработке товара среднего уровня с тем, чтобы соответствовать предпочтениям большинства потребителей, то в нынешних условиях фирма сталкивается с необходимостью выявления новых рынков и создания новых товаров, лучше адаптированных к потребностям определенных групп покупателей.

В условиях распространения неценовой конкуренции потребитель часто предпочитает товар более известной марки, хотя и несколько дороже по цене, чем у остальных конкурентов. Стандартизация перестала быть обязательным условием получения экономии на масштабе: появление новых гибких цехов, направление деятельности которых меняется мгновенно, а

технологии дифференцированы, позволяет сохранить преимущества стандартизации и в то же время создать изделие в соответствии с персональными требованиями.

Таким образом, усложнение микро- и макросреды фирмы, усиление ее неопределенности, подвижности, растущая взаимозависимость различных явлений хозяйственной практики вызывают к жизни особую потребность в проведении всесторонних исследований внешнего окружения фирмы и поиске тех возможностей, находящихся как внутри организации, так и за ее пределами, которые помогли бы фирме адаптироваться к новой обстановке.

В сумме все эти изменения означали, что внешняя среда фирмы стала на порядок сложнее, динамичнее и непредсказуемее. А последующий ход событий подтвердил, что высокая турбулентность окружения превратилась в постоянно действующий и критически важный для современного предприятия фактор.

Одним из ближайших последствий явилось то, что утратили работоспособность стандартные для того времени системы управления фирмой, поскольку они действовали преимущественно в режиме простой экстраполяции привычных тенденций и подходов. В ответ на новые потребности появились первые практические системы стратегического планирования и управления, которые были созданы самими предприятиями (следует отметить особую роль компании *General Electric*). Несколько позднее профессиональными консультантами и академической наукой были систематизированы теоретические основы нового направления – его концепция и основные инструменты.

## **Основные отличительные черты и концептуальные положения стратегии**

Значительный вклад в развитие методологии стратегического управления внесли И. Ансофф, П. Друкер, Г. Минцберг и М. Портер. В своих трудах они акцентировали внимание на выборе направления развития фирмы, считая главным приоритетом высшего менеджмента, ответы на вопросы: в каком бизнесе находится фирма и в каком бизнесе она должна быть?

Именно взаимосвязь между фирмой и ее внешней средой является, по мнению большинства исследователей, главной сущностной характеристикой стратегии бизнеса. Таким образом, стратегию можно рассматривать как взаимосвязанный комплекс действий, которые предпринимает фирма для достижения своих целей с учетом собственного ресурсного потенциала, а также факторов и ограничений внешней среды. Стратегия представляет собой объединенный план, связывающий все составные элементы фирмы и различные аспекты ее деятельности. Кроме того, все составляющие стратегии должны быть интегрированы и совместимы между собой.

Стратегическое управление обеспечивает фирму:

- а) инструментарием для координации и интегрирования операций, которые часто могут быть диверсифицированы и географически разрознены;
- б) средством предвидения и адаптации к внешнесредовым изменениям;
- в) механизмом создания необходимой связи между формулированием и реализацией стратегии.

Конечно же, главной причиной все более активного использования методов стратегического управления на современном этапе является вклад этих методов в повышение долгосрочной эффективности и прибыльности.

Следует отметить, что наличие стратегии еще не означает автоматически факта осуществления фирмой стратегического управления. Известно, что процесс разработки плана значительно более важен, чем написанные планы сами по себе. Как отмечает Дж. Мэсон, «...стратегическое управление не механическая и жестко формализованная деятельность. Оно созидательно, непрерывно и гибко. Иными словами, это искусство, предполагающее стратегическое мышление».

Стратегический менеджмент исходит из трех вопросов:

- Где мы сейчас находимся?
- Куда мы хотим идти?
- Как мы туда попадем?

Ответы на поставленные вопросы можно найти, если:

- проанализировать и оценить внутреннюю и внешнюю ситуацию;
- разрабатывать долгосрочные цели на основе прогноза вариантов развития внешней ситуации;

- вырабатывать организационно-экономический механизм достижения целей и их корректировки при изменении ситуации.

При этом областями стратегического управления являются:

- финансовая политика и капитал; освоение новых продуктов и новых рынков;
- участие в деятельности других фирм и их приобретение;
- инвестирование; изменение структурной организации предприятия.

С определенной долей упрощения можно сказать, что стратегия – это как выиграть рынок, а тактика – как выиграть заказ.

В экономическом плане стратегия означает построение желаемого будущего предприятия при объективно существующей ограниченности ресурсов. Причем, как правило, это будущее неоднозначно и имеет стратегические альтернативы в своем развитии.

Руководитель фирмы должен сам создавать свое будущее, а не идти на поводу у конкурентов. Это одна из сложнейших проблем в управлении. Большую роль в стратегии играет интуиция, которая может подсказать новые пути развития продукта, технологии и самой организации.

Таким образом, философию стратегии можно представить в виде нескольких концептуальных положений:

- стратегия в качестве средства достижения перспективных целей делает упор на прогноз поведения внешней среды, на анализ возможностей предприятия;
- стратегия ориентирована на долгосрочную перспективу, а ее цели отражают общие задачи предприятия;
- стратегия адаптирована к изменениям внешней среды;
- стратегия предусматривает альтернативные пути развития предприятия на основе использования прогнозов, опыта и интуиции специалистов;
- стратегия мобилизует ресурсы предприятий и направляет их на достижение поставленной цели.

В связи с этим стратегии имеют следующие отличительные черты:

1) процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием, так как он заканчивается построением дерева целей, набором общих направлений действий, обеспечивающих развитие и укрепление позиций фирмы;

2) сформулированная стратегия используется для разработки стратегических (перспективных) планов;

3) в процессе разработки стратегии из-за неполной информации об альтернативах нельзя предвидеть все возможности, которые выявляются при составлении проекта конкретных мероприятий;

4) появление альтернатив в процессе поиска решений может поставить под сомнение обоснованность первоначального стратегического выбора и вызвать необходимость корректировки принятой стратегии;

5) ориентиры (показатели, характеристики цели) и стратегия находятся во взаимосвязи, так как стратегия, оправданная при одном наборе ориентиров, не будет таковой, если ориентиры организации изменяются;

6) необходимость в стратегии отпадает, как только реальный ход развития выведет организацию на желательные события.

## **Долгосрочное и стратегическое планирование**

Следует различать стратегическое и долгосрочное планирование. Долгосрочное планирование основывается на предположении, что современные тенденции развития окружающей деловой среды можно экстраполировать и на будущее. В этом случае представляется несложным определить основные параметры долгосрочного плана, прежде всего выполнить бюджетирование и рассчитать другие, базирующиеся на бюджете, разделы долгосрочного плана. Сформированный таким образом долгосрочный план можно разбить на более короткие промежутки времени. Долгосрочное управление эффективно в условиях стабильности организационной окружающей среды, однако в настоящее время организаций, действующих в таких условиях, не так уж и много. В отличие от принципов, лежащих в основе долгосрочного планирования, *стратегическое планирование* не рассматривает будущих изменений в контексте текущего бизнеса и его результативности. Напротив, эта концепция предполагает изменение исходного принципа

планирования – *идти от будущего к настоящему, а не от настоящего к будущему*. Именно на этом принципе (от будущего к настоящему) и основывается идея *стратегического управления*. Однако важнейшим отличительным элементом этой концепции является акцентирование внимания на поиске возможностей *влиять* на рыночные изменения в выгодном для фирмы направлении. Очевидно, что потребность в стратегическом управлении прямо пропорциональна степени непредсказуемости и неопределенности внешней среды фирмы.

Именно неопределенность внешних факторов и динамичность большинства отраслей обуславливают значительную важность использования стратегического управления в фармацевтических фирмах. Поэтому в современной ситуации, когда организационная среда отличается высокой сложностью и динамизмом, более приемлема философия стратегического менеджмента, которая основана на предположении о невозможности с достаточной степенью достоверности предсказать долгосрочные тенденции развития. Поэтому стратегический менеджмент сосредоточивает внимание на методах формирования долгосрочных конкурентных преимуществ в условиях неопределенности и сложности среды. Более конкретные отличия стратегического управления и долгосрочного планирования выражаются в целях, задачах, методологии, оценке ресурсов организации. Так, в частности, целью долгосрочного планирования является расчет результатов деятельности и потребности в ресурсах на длительный период, при этом ставится задача оптимизации расхода ресурсов на основе применения детерминированных математических моделей различной степени сложности и компьютерных программ. Целью же стратегического менеджмента является достижение долговременного конкурентного преимущества на основе использования сильных сторон компании, компенсации слабостей, учета преимуществ и угроз, порождаемых внешней средой организации. В случае долгосрочного планирования главным критерием эффективности управления является рентабельность, прибыльность.

Стратегический менеджмент ставит во главу угла повышение адаптационной способности компании, задачу повышения ее устойчивости по отношению к меняющимся воздействиям внешней среды. В качестве важнейшего фактора успеха стратегический менеджмент рассматривает человеческие ресурсы организаций и использование скрытых резервов организационной культуры.

## **Требования к менеджменту при стратегическом подходе**

П. Забелин и Н. Моисеева приводят следующий профиль идеального лидера для управления при стратегическом подходе:

- способность к изменению себя, нацеленность на постоянное самосовершенствование и обучение, а также способность побуждать к этому других;
- гибкость мышления, т.е. способность безболезненно модифицировать свою точку зрения, выбирая лучшее из множества мнений без ущерба для самолюбия;
- системность мышления и высокие аналитические способности;
- значительная сила влияния на других, психофизическая выносливость;
- уверенность в себе и способность сохранять бодрость духа даже в самых критических ситуациях;
- глубокие знания и многоплановый опыт в сфере управления.

По мнению Р. Катца, эффективный менеджмент определяется правильным сочетанием трех основных типов навыков: технических, кадровых и концептуальных.

*Технические навыки* связаны с определением того, что должно быть сделано. Они отражают способности менеджера использовать технологию для решения организационных задач.

*Кадровые навыки* связаны с определением того, как что-то должно быть сделано и отражают способности менеджера работать с людьми для достижения организационных целей.

*Концептуальные навыки* связаны с определением причин тех или иных действий, а также с пониманием организации как единого целого. Они отражают способность менеджера системно анализировать особенности организации, то, как на нее влияет внешняя среда, и как сама организация влияет на среду.

А. Томпсон и А. Стрикленд, обобщив результаты анализа управленческой практики в разных странах, выделили ряд существенных характеристик, отличающих высоко результативные фирмы от фирм-неудачников:

1. В успешно работающих фирмах *существует* чувство направления. Менеджеры высшего звена имеют четкое представление, куда следует направить усилия и почему.

Менеджеры неуспешно работающих фирм, как правило, так поглощены наступившим кризисом и административными деталями, что игнорируют необходимость серьезно задуматься о том, что случится через 5 лет, если фирма будет продолжать делать то, что делает сегодня. Важные решения относительно направления деятельности оказываются на втором плане. Эти фирмы чувствуют себя комфортнее, продвигаясь медленными темпами. Стратегические вопросы изучаются, но редко материализуются в действия.

2. В успешно функционирующих фирмах лидерство и предприимчивость их менеджеров сочетаются со знанием мотивации и поведения потребителей, тенденций рынка и возникающих возможностей. Менеджеры тщательно работают над улучшением деятельности фирмы, формулируя новые идеи и внимательно прислушиваясь к клиентам.

Менеджеры отстающих фирм менее чувствительны к нуждам потребителей, они, скорее, инстинктивно следуют за изменениями тенденций на рынке, чем инициируют перемены. Менеджеры таких фирм боятся реализовывать новые идеи, чтобы не сделать ошибку. Чувство настоящего предпринимательства практически отсутствует.

3. В успешно функционирующих фирмах менеджеры заняты созданием первоклассного плана действий, направленного на достижение хорошей финансовой результативности и конкурентоспособной позиции на рынке. Они рассматривают конкурентные преимущества как ключ к высокой прибыльности и долгосрочному успеху.

Фирмы-неудачники не имеют четких стратегий. Их менеджеры, занятые решением внутренних проблем и бумажной работой, не могут обеспечить фирме достаточную маневренность для создания лучшей конкурентной позиции. Очень часто такие менеджеры недооценивают сильные стороны конкурентов и переоценивают возможности собственных фирм нейтрализовать конкурентные преимущества лидеров на рынке.

4. Успешно работающие фирмы ориентированы на результат. Эффективная работа менеджера предполагает достижение запланированных результатов в срок.

Менеджеры неуспешных компаний склонны объяснять негативные результаты своей деятельности влиянием таких неконтролируемых факторов, как депрессивная экономика, снижение спроса, давление конкурентов, повышение цен на сырье и другие непредвиденные сложности. Незначительный прогресс в таких фирмах может рассматриваться как большое достижение.

5. В наиболее успешных фирмах менеджеры заняты реализацией выбранных стратегий и выполнением работы согласно плану. Они понимают внутренние требования для успешной реализации стратегий и уделяют серьезное внимание даже небольшим, на первый взгляд, деталям, без которых, однако, цель достигнута не будет. Такие менеджеры управляют путем постоянных коммуникаций по вертикали, узнавая, таким образом, как действительно идут дела.

Менеджеры неуспешных фирм застревают в сетях корпоративной бюрократии, значительная часть их времени уходит на доклады, собрания, административные процедуры и т.д. Они не рассматривают систематическую реализацию стратегических планов как прямую административную ответственность. Проводя большую часть рабочего дня в своих кабинетах, такие менеджеры остаются невидимыми, они используют подчиненных в основном для контроля.

### **Контрольные вопросы**

1. Дайте понятие стратегии. Отличается ли стратегия от плана?
2. Почему стратегическому управлению уделяется такое внимание в современной рыночной экономике?
3. В чем проявляется гибкость стратегического управления при его сравнении с «обычным управлением»?
4. Назовите основные отличия стратегического планирования от долгосрочного.
5. На какой срок разрабатывается стратегия предприятия?
6. Назовите принципы стратегического планирования.
7. Что является областями стратегического планирования?
8. На какие вопросы следует ответить при формировании стратегии?

## Тест

1. Что такое стратегическое управление?

- а) управление объектами, имеющими стратегическое значение;
- б) управление, при котором устанавливаются стратегические цели;
- в) планирование на длительный срок;
- г) постановка масштабных задач;
- д) управление, ориентированное на достижение в отдаленном будущем целей, учитывающих тенденции развития внешней среды.

2. Можно ли определить стратегический характер планирования исходя из величины горизонта планирования?

- а) да, всякое планирование на срок более 3-х лет является стратегическим;
- б) да, когда объем предстоящих затрат составляет более полугодового бюджета организации;
- в) можно, но лишь для некоторых отраслей экономики;
- г) нельзя ни при каких обстоятельствах;
- д) можно, если горизонт планирования превышает 10 лет.

3. Каковы предпосылки стратегического планирования?

- а) это допущения, которые принимаются как возможные события или процессы при составлении стратегических планов.
- б) это экстраполированные тенденции развития планирующей организации за последний год деятельности;
- в) наличие грамотного руководителя;
- г) наличие масштабной цели и группы опытных специалистов по планированию;
- д) достаточной предпосылкой является стремление расширить масштабы деятельности.

4. Чем отличается система стратегических планов от обычного планирования?

- а) она охватывает больше разных временных отрезков;
- б) это планы на более длительную перспективу;
- в) это иерархия разноуровневых планов по характеру целей и предмету планирования;
- г) это планы расширения производства;
- д) принципиально ничем не отличаются.

## Литература

### Основная

Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент ситуации. – М.: ИНФРА-М, 2000. – С. 24–26; 70–74.

Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М, 2000. – С. 6–18; 29–31; 211–212.

Гусев Ю.В. Стратегическое управление: Учебное пособие. – Новосибирск: НГАЭиУ, 1995. – С. 4–38.

### Дополнительная

Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник для вузов. – М.: Гардарики, 1998. – С. 29–33.

Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления: Учебное пособие. – М.: ИВЦ «Маркетинг», 1998. – С. 8–18.

## **Тема 1.2. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ: ЭВОЛЮЦИЯ НАУЧНЫХ ВЗГЛЯДОВ, ОСНОВОПОЛОЖНИКИ ТЕОРИИ, ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ ШКОЛЫ**

Основная задача стратегии – указывать организации надежный курс развития в существующих условиях. Но в то же время этот курс может, как шорами заслонить потенциальные опасности. Стратегия не должна превращаться в догму, а иначе пропадает гибкость, способность к обучению и адаптации. Целесообразнее продвигаться не слишком быстро, внимательно исследуя окружающую обстановку, чтобы вовремя изменить поведение, если это потребуется.

Стратегия способствует координации деятельности. При отсутствии стратегии в организации воцаряется хаос, когда разные управленцы «тянут воз» в разные стороны.

Роль стратегии для организации состоит в том, что с ее принятием снимаются основные проблемы. К примеру, высшие руководители не имеют права постоянно сомневаться.

В то же время стратегии иногда затрудняют руководству организации осознание того факта, что его взгляды и планы утратили актуальность.

Самые преуспевающие фирмы в формировании своей стратегии используют различные теории, вплоть до прямо конкурирующих. Эти компании могут в одно и то же время придерживаться жесткого плана и действовать по обстоятельствам; контролировать действия сотрудников и допускать их к участию в управлении.

В каждой из рассматриваемых ниже школ есть свои достоинства и недостатки. Знать их очень важно для того, чтобы уметь творчески применять нужные методы в соответствующей ситуации; чтобы понять, когда и какие инструменты стратегического управления использовать.

### **1960-е годы. К. Эндрюс. Ф. Селзник. А. Чандлер. Научный вклад. Недостатки теории**

В работе Г. Минцберга и др. «Школы стратегии» данная научная школа названа «школой дизайна». Наиболее сильным импульсом к развитию идей данной школы стала «Политика бизнеса» К. Эндрюса и др. (1965 г.). Параллельно идею о взаимосвязи стратегии организации с ее структурой сформулировал А. Чандлер в своей книге «Стратегия и структура» (1962 г.)

Кроме того, к источникам данной школы, да и всей науки стратегического управления относят книгу Ф. Селзника «Руководство в администрировании» (1957 г.).

Представители этой школы разработали язык, на котором до сих пор обсуждаются проблемы формирования стратегии. Ими было введено центральное понятие стратегического менеджмента, состоящее в том, что стратегия отображает фундаментальное соответствие между внешними возможностями и внутренним потенциалом организации.

*Недостатки и ограниченность применения теории.* Приверженцы этой школы утверждали, что стратегия должна быть четко продуманной (в этом, по их мнению, гарантия успеха), единственно верной, точно определенной. Формулирование стратегии и ее осуществление четко разделены. Реализация стратегии – это контроль выполнения намеченного плана. Эта модель представляет собой слишком упрощенный подход. Он применим в случаях, когда надо быстро пересмотреть текущую стратегию, осуществить радикальные изменения в организации и задать ей четкий курс. Во всех других случаях такой подход является слишком грубым.

## 1970-е годы. Школа «стратегического планирования»: суть концепции, основные идеи. И. Ансофф. Дж. Стейнер. Научный вклад. Критика школы

Основные книги этой школы: Игорь Ансофф «Корпоративная стратегия» (1965 г.); Джордж Стейнер «Планирование для высшего руководства» (1969 г.).

Школа планирования предлагает разработку обширных процедур, призванных разъяснить и количественно представлять цели организации. Многие элементы школы планирования сводятся в конечном итоге к количественной оценке целей. Здесь уже на первый план выходят специалисты-плановики, а не высшее руководство. При таком подходе цели сразу начинают выступать как средство контроля (поскольку они жестко заданы).

Высказывается предположение, что стратегии не вычисляются и не формируются, а чаще всего в определенный момент времени *очерчиваются*, когда вырисовывается даже не одна, а сразу несколько стратегий, так что впоследствии их можно оценить и выбрать наилучшую. Оценивать стратегии предлагается с использованием методов финансового анализа, так как сторонники этой школы основываются на предпосылке о том, что задача компании состоит в управлении деньгами с целью приумножения их количества.

Несмотря на всю схожесть с идеями предыдущей школы, школа планирования рассматривает практическую реализацию модели предельно формально – почти на грани автоматизма. Основное внимание плановиков направлено на операционные виды деятельности – и в первую очередь на составление расписаний, программ и бюджетов. О процессе же построения стратегий практически ничего не говорится. Таким образом, стратегическое планирование сводится просто к «игре цифр» и контролю за исполнением. Такой подход имеет мало общего со стратегией.

В 80-е годы в рамках данной школы появляются идеи сценарного планирования. Так как никто не способен точно предсказать будущее, то нужно иметь представление о том, по каким сценариям могут начать развиваться события. Правда, сразу возникает вопрос: на что делать ставку – на сценарии наиболее вероятные, наиболее выгодные, наиболее защищенные или наиболее гибкие?

По мнению Минцберга и др. авторов книги «Школы стратегии», «значительная часть того, что называется стратегическим планированием, представляет собой именно стратегический контроль». Но стратегический контроль можно (и нужно) рассматривать как переоценку и пересмотр первоначальных стратегий.

*Ошибки школы стратегического планирования.* Эта школа предполагает, что организация должна либо предвидеть изменения окружающей среды, либо контролировать ее, либо просто предполагать ее стабильность. В противном случае устанавливать жесткий курс движения, что предполагает стратегический план, бессмысленно. Но далеко не все изменения можно предсказать. Такие сдвиги, как технологический прорыв, предсказать практически невозможно.

Таким образом, рассматриваемая школа во многом повторяет недостатки подхода, который принято называть «долгосрочным планированием». Для успешной реализации стратегии здесь также требуется предсказуемость будущего и стабильность во время реализации намеченного плана.

Школу планирования критикуют также за то, что она отделяет плановиков от самого предприятия, считая, что к ним должна приходиться уже обработанная информация. Критики же настаивают на том, что ничто не может заменить непосредственное восприятие объекта. Обработанная информация ограничена рамками, ей не хватает полноты. Часто важные факторы не поддаются количественному выражению. Значительная часть информации, связанная с человеческими отношениями, вообще не может быть представлена в виде обработанных фактов. Следующий повод для критики – зачастую обработанная информация запаздывает настолько, что использовать ее в разработке стратегии практически невозможно. Выработка стратегии – процесс динамичный, часто предполагающий немедленную реакцию на события. Менеджеры не могут ждать, пока информация будет обработана. Кроме всего прочего, так называемая обработанная информация может быть гораздо менее достоверной, чем непосредственные впечатления.

Критики школы стратегического планирования говорят, что ошибкой является отделение процесса формулирования стратегии от ее реализации. «Эффективная стратегия объединяет действия и мышление, а значит, и осуществление и формулирование, – считают они. – Тот, кто формулирует стратегии, должен принимать участие в их реализации, либо же, наоборот, тот, кто внедряет стратегии, должен оказывать воздействие на их создание. Процесс разработки стратегии должен приобрести черты диалога».

Исследования, проведенные представителями более поздних школ, показывают, что создание стратегий – невообразимо сложный процесс, заставляющий учитывать все виды информации, в том



числе и получаемой через непосредственное восприятие. Плановики и менеджеры должны чувствовать, что может быть заключено в формальные рамки, а что – нет. Школа стратегического планирования явно переоценивает роль анализа, утверждая, что «разобрав по кирпичикам» исследуемый объект, можно воздвигнуть «здание» стратегии. Но анализ и синтез – не одно и то же. Кроме того, анализ никогда не заменит собой синтез. Никакие разработки не позволяют путем опоры на формальные процедуры предсказать сбой в последовательном развитии событий и информировать изолированных менеджеров таким образом, чтобы они могли создавать новые стратегии. Принимая во внимание все сказанное, стратегическое планирование не соответствует своему названию. Точнее было бы его назвать стратегическим программированием.

*Заслуги школы планирования.* Плановики играют существенную роль в разработке стратегии. Но они должны способствовать этому процессу, а не брать его полностью на себя. Они могут быть аналитиками, обеспечивающими поступление входной информации. Они также могут тщательно исследовать сформированные стратегии, улучшая их. Формальное же планирование должно использоваться исключительно в качестве средства создания *программ реализации* стратегий.

## **1980–1990-е годы. Школа рыночного позиционирования. М. Портер. Достоинства и недостатки теории**

Школа позиционирования признает многие исходные положения исторически предшествующих школ, добавляя к их содержанию два важных аспекта:

- 1) важен не только процесс формирования стратегий, но и суть самих стратегий;
- 2) можно предписать определенным организациям адекватные для них стратегии и обосновать, в каких контекстах эти стратегии будут наиболее эффективны.

К началу 80-х годов ученые и практики во многом разочаровались в школах дизайна и планирования. Появились работы Д. Шендела и К. Хаттена. Стимулом к появлению новой школы стал выход знаменитой книги М. Портера «Конкурентная стратегия» (1980 г.). Затем вышла и книга «Конкурентные преимущества» (1985 г.).

Две исторически предшествующие школы не ограничивают число стратегий, которые могут быть использованы в конкретной ситуации (декларируют их множественность, но дальше этого не идут). Школа позиционирования, наоборот, утверждает, что для каждой отрасли имеется ограниченное число ключевых стратегий, которые могут привести к желаемым результатам. Следование ключевым стратегиям позволяет компании занять выгодные рыночные позиции. В рамках школы позиционирования создан и отшлифован ряд аналитических приемов, позволяющих подбирать правильную стратегию к заданным условиям. Инструментарий для этого – конкурентный и отраслевой анализ.

Исходные положения школы позиционирования:

1. Стратегии представляют собой специфические рыночные позиции компаний.
2. Процесс формирования стратегии – это сделанный на основе аналитических расчетов выбор одной определенной рыночной позиции.
3. На «выходе» процесса формулирования стратегии организация получает готовую стратегию; структура рынка стимулирует возникновение предначертанных стратегий позиционирования, которые, в свою очередь, активно воздействуют на организационную структуру.

Критика школы в основном состоит из тех же положений, что и критика первых двух школ. Это формулирование стратегии в «верхах» организации, формальность анализа и чрезмерное увлечение анализом, отделение разработки стратегии от ее реализации.

## **Школа предпринимательства: Й. Шумпетер, А. Коул, П. Друкер, Г. Минцберг**

От школ предписывающих мы переходим к рассмотрению школ описательных, представители которых стремятся увязать объяснение принципов формирования стратегии и развертывание стратегического процесса во времени (школы обучения, власти и культуры). Но прежде нам хотелось бы представить школу, занимающую промежуточную, созвучную взглядам школы дизайна позицию.

Дизайн-школа 1960-х годов рассматривает формирование стратегии как ментальный процесс, протекающий в сознании исполнительного руководителя организации и являющегося главным «архитектором» стратегии. Но школа дизайнера на этом и останавливается. Подчеркивая потребность в концептуальном подходе и не принимая в расчет интуицию, ее приверженцы, как правило, игнорируют анализ действий лидера организации с точки зрения индивидуальности и уникальности его личности.

Школа предпринимательства придерживается прямо противоположного принципа. Она не только рассматривает стратегический процесс сквозь призму действий одного человека, но и подчеркивает значение свойственных только ему состояний и процессов – интуиции, здравого смысла, мудрости, опыта, проницательности. Благодаря этому стратегия строится в соответствии с идеей и интуитивным ощущением лидера организации, которое именуется видением.

В отличие от других школ предпринимательства относится к стратегической перспективе не как к коллективному или культурному, но индивидуальному видению руководителя организации. Соответственно, по мнению ее приверженцев, организация целиком и полностью зависит от диктата индивида.

Центральное понятие школы предпринимательства – видение: мысленное представление стратегии, рожденное или отображенное в сознании руководителя организации. Предвидение и вдохновляет, и дает понимание того, что должно быть сделано, – руководящую идею, если хотите. Видение есть некий призрачный образ, а значит, оно мало напоминает четкий план (выраженный в словах и цифрах). Благодаря этому оно отличается гибкостью, и любой руководитель легко адаптирует его к своему опыту.

Из статьи Генри Минцберга «Стратегическое мышление как зрение» (1991 г.):

*Если стратегии – это зрительные образы, то какую роль играет «зрение» в стратегическом мышлении? Ниже перечислены семь факторов, составляющих единую структуру стратегического мышления.*

*Никто не станет возражать, что стратегическое мышление предполагает взгляд вперед. Но нельзя что-либо предвидеть, если не оглядываться назад, ведь все наши представления о будущем основываются на знании истории.*

*Многие считают, что стратегическое мышление – это взгляд сверху. Представьте себе, что стратег находится в вертолете и обозревает «общую картину» с высоты, пытаясь увидеть «лес за деревьями». Но возможно ли увидеть целостную картину, «надзирая» за ситуацией сверху? Из вертолета лес выглядит сплошным зеленым ковром. Любой, кто бывал в лесу, знает, что изнутри он совсем другой. «Патрульные» на борту вертолета разбираются в происходящих в «лесу» событиях не намного лучше кабинетных стратегов.*

*Более удачной представляется другая метафора: «разглядеть бриллиант в необработанном алмазе». Те, кто мыслит стратегически, должны найти «самородок», самое ценное в идее изменения их организации. А для этого необходимо переработать тонны «золотоносной породы». Перед глазами нет никакой готовой картины. Поэтому стратегическое мышление это еще и индуктивное мышление: взгляд сверху должен сопровождаться взглядом вглубь.*

*Вы можете смотреть вперед, назад, сверху, заглядывать вглубь, но эти необходимые условия стратегического мышления отнюдь не достаточны. Стратегу необходим творческий подход.*

*Стратегически мыслящие индивиды воспринимают мир иначе, чем все остальные; им удается разглядеть то, мимо чего скользит взгляд других людей. Они оспаривают общепринятые истины – неписанные законы отрасли, традиционные стратегии – и благодаря этому их организации выделяются из «общего ряда». Поскольку творческое мышление связано со всесторонним подходом к вопросу, его можно назвать взглядом вокруг.*

*В мире много творческих идей, намного больше, чем способен «обработать» человеческий разум. Так же трудно посетителю художественной галереи, который должен уделить хотя бы минуту каждой выставленной там картине. Необходимо смотреть не только вокруг, но и «за», «по ту сторону». Взгляд «за» отличается от взгляда вперед. Глядя вперед, вы предвидите ожидаемое будущее, «выводя» его из прошлых событий. Взгляд «по ту сторону» конструирует будущее – создает мир, которого без ваших усилий быть не может.*

*Но остается еще один момент. Что толку от всех этих взглядов, – вперед и назад, сверху и вглубь, вокруг и по ту сторону – если не получается целостной картины? Другими словами, мышление только тогда заслуживает названия стратегического, когда человек видит ситуацию насквозь.*

*Итак, объединив взгляды под всеми названными углами, мы вправе рассматривать стратегическое мышление как «зрение».*

Выдающуюся роль предпринимателя Йозеф Шумпетер описывал так: «корпоративное поведение объясняется не столько стремлением к максимизации прибыли, сколько попытками справиться с ситуацией, которая быстро меняется, устоять, когда почва уходит из-под ног».

По Й. Шумпетеру, предприниматель – не обязательно тот, кто создает первоначальный капитал или изобретает новый продукт; прежде всего он обладает коммерческой идеей. Идеи эфемерны, но в руках предпринимателя они становятся и действенными, и прибыльными. Й. Шумпетер объясняет: «В чем состоит заслуга предпринимателей? Они не преумножают материальные ценности, не создают оригинального оборудования и станков, но они иначе, интереснее и эффективнее используют уже существующие средства производства. Они “придумывают новые комбинации”».

Й. Шумпетер рассматривает «новые комбинации» как ключевой фактор предпринимательства, относя к ним «открытие принципиально нового бизнеса или ведение давно известного дела по-новому». К. Найт рассматривает предпринимательство как синоним значительного риска и действий в условиях неопределенности, а П. Друкер идет еще дальше, отождествляя предпринимательство с управлением как таковым.

Таким образом, в зависимости от конкретной позиции ученого, предпринимателем называют:

- основателя организации (неважно, было ли ее создание новаторским актом и является ли этот человек стратегом);

- руководителя-владельца частного предприятия;

- руководителя-новатора организации, принадлежащей другим лицам.

Литература о предпринимательстве сосредоточена на личности предпринимателя. Понимая предпринимательство как решения, воззрения, проницательность и интуицию одного человека, многие авторы твердо убеждены в необходимости изучения личных качеств преуспевающих лидеров. Изучая личность предпринимателя, некоторые авторы противопоставляют его администратору. Так, Г. Стивенсон и Д. Гамперт предположили, например, что, «принимая решения, администраторы и предприниматели зачастую ставят важные вопросы в разной последовательности».

Типичный администратор спрашивает себя: «Какими ресурсами я располагаю? Какой структурой определяется отношение нашей организации к рынку? Как свести к минимуму влияние других на мою способность действовать? Какая возможность самая лучшая?» Предприниматель, скорее всего, спросит: «Какие возможности открываются? Как на этом можно заработать? Какие ресурсы мне для этого необходимы? Как мне добиться контроля над ними? Какая структура является наилучшей?» Г. Стивенсон и Д. Гамперт описывают предпринимателя как человека, «постоянно отслеживающего внешние изменения, каждое из которых может обернуться для него счастливым шансом, в то время как администратор ...стремится к сохранению в целостности имеющихся ресурсов, занимая оборонительную позицию при возникновении малейшей потенциальной угрозы их истощения». Кроме того, предприниматели «умеют очень быстро распознавать благоприятные возможности и использовать их. Они чем-то напоминают уличных торговцев зонтиками, которые как из-под земли вырастают перед вами с первыми раскатами грома». Поэтому их действия характеризуются как «революционные, отрывистые», в противоположность «эволюционной, долгосрочной» деятельности администраторов.

В последнее время авторы, изучающие личность предпринимателя, обращаются к исследованиям когнитивной школы. Например, Л. Бузениц и Дж. Барни пришли к выводу, что при принятии решений предприниматели нередко демонстрируют определенную необъективность: они склонны к «излишней самонадеянности» и «обобщениям». Однако «самоуверенность может оказаться очень полезной для реализации конкретного решения и для того, чтобы убедить других людей в его правильности». Действительно, «пока вы будете собирать всю необходимую для более взвешенного решения информацию, окно возможности может захлопнуться».

Итак, какими чертами характеризуется подход предпринимателя к созданию стратегии? Г. Минцберг выделяет следующие особенности:

Как правило, предприниматель делает акцент не столько на построении стратегии, сколько на активном поиске новых возможностей, не растрачивая силы на решение проблем.

В предпринимательской организации власть сосредоточена в руках ее руководителя.

Развитие – главная цель предпринимательской организации. С точки зрения психолога Д. Макклеланда, предпринимателем в первую очередь движет стремление добиться успеха.

Поскольку цель организации есть форма видения ее руководителя, основное стремление организаций предпринимательского типа состоит в развитии, росте, как наиболее ярких проявлениях успеха.

Анализ ста интервью с основателями американских компаний позволяет сделать вывод, что предприниматели не придают большого значения исходным бизнес-планам. Из числа опрошенных:

- у 41% не было никакого бизнес-плана;
- у 26% были какие-то заметки, отдаленно напоминающие план;
- 5% представили инвесторам финансовые прогнозы;
- 28% разработали развернутый план.

«Предпринимателям некогда ломать голову над составлением подробных планов. Они преуспевают в тех стремительно меняющихся отраслях и нишах, которые отпугивают крепко стоящие на ногах компании. И в этих изменчивых условиях умение «крутиться» важнее, чем тщательное планирование...»

Как распознать настоящее видение? Сам собою напрашивается ответ, что истинное видение – это то, что предстает перед вашим мысленным взором. Едва ли под это определение подходит желание «быть самой крупной компанией» или «получить маржу прибыли, равную 42%». Предвидение должно выделять организацию из ряда других, подчеркивать ее уникальность. Пожалуй, лучше всех эту мысль выразил Уоррен Беннис, заметивший, что «если это настоящая мечта, вы ее никогда не забудете». Другими словами, человеку нет необходимости ее записывать.

Ниже приведен пример формирования предпринимательской стратегии.

*История канадской сети розничных магазинов Steinberg's, оборот которой составлял несколько миллиардов долларов, начиналась в 1917 г. в крошечной бакалейной лавке в Монреале, и все шестьдесят лет в ней царил ее владелец и лидер Сэм Стейнберг. Он встал за прилавок рядом с матерью в одиннадцать лет и через два года принял решение расширить дело. С тех самых пор и до своей кончины в 1978 г. С. Стейнберг полностью контролировал компанию (по крайней мере, до начала диверсификации в 1960 г.).*

*Во многих отношениях компания Steinberg's как нельзя лучше соответствует предпринимательской модели управления. Если говорить о «смелых ходах» предпринимателя, то за шесть десятков лет С. Стейнберг только дважды переориентировал свою стратегию: в 1930-е годы, когда в компании осваивались принципы самообслуживания, и в 1950-е годы, когда создавались первые торговые центры. Весьма показательна история перехода к системе самообслуживания.*

*В 1933 г. один из магазинов компании стал работать плохо, убытки достигли «непозволительных» размеров (125 долл. в неделю). Его закрыли в пятницу вечером, а уже в понедельник во вновь открывшемся магазине начала действовать система самообслуживания (новация для того времени). Старую вывеску «Магазины Стейнберга» сменила «Оптовая бакалея самообслуживания». Цены в магазине были снижены на 15–20%, о чем жителей окрестностей уведомили разосланные по почте рекламные листки. Вот что такое стратегическое изменение! Как только стало понятно, что перемены оправданны, самообслуживание было введено и в остальных семи магазинах компании.*

*Таким образом, нам представляется более удачным выражение «контролируемая смелость». Идея была смелой, а реализация – осторожной. Сэм Стейнберг мог просто закрыть убыточный магазин. Но он предпочел использовать его для создания нового видения, новой концепции, которую сначала проверил на практике.*

*В таких случаях поведение предпринимателя основывается, как правило, на глубоком детальном знании бизнеса как результате личного опыта. Стратег в привычном понимании, так называемый архитектор стратегии, «стоя на своем пьедестале», формирует из собранных данных стратегии, которые должны будут осуществлять другие люди. Пример С. Стейнберга разрушает этот образ. «Никто не знает бакалейное дело так, как мы его знаем. Любое свое действие мы подкрепляем этим знанием, – говорил С. Стейнберг. – Я знаю товар, знаю цены, знаю что как продается, знаю покупателей, я знаю все... и я передаю свои знания; я постоянно учу своих сотрудников. И в этом наше преимущество».*

Это концентрированное знание может быть невероятно эффективным (С. Стейнбергу не надо было убеждать в своей правоте ни аналитиков биржевого рынка, ни заседающее в штаб-квартире на другом конце света вышестоящее руководство), поскольку данный бизнес достаточно прост и компактен, чтобы им мог управлять один человек. Такого рода действия необходимо производить

быстро, целиком сосредоточившись на поставленной задаче. Вот почему предприниматели добиваются в бизнесе наиболее значительных успехов.

Но в силе предпринимательства заключается и его слабость. Кто будет поддерживать энтузиазм, если лидер покидает организацию? На смену предпринимательскому должен прийти другой стиль управления (если ему удастся прижиться). После смерти С. Стейнберга его акции унаследовали дочери, которые, перессорившись, продали компанию финансовому спекулянту, не имевшему опыта в розничной торговле. Через некоторое время фирма обанкротилась.

Итак, в основе предпринимательского взгляда на процесс построения стратегии лежат следующие предпосылки:

1. Стратегия существует в сознании руководителя (лидера) в виде интуитивного выбора направления движения и предвидения будущего организации.

2. Процесс формирования стратегии можно назвать полусознательным; он базируется на жизненном опыте и интуиции руководителя организации независимо от того, рождается идея стратегии в его сознании или он воспринимает ее извне.

3. Руководитель целеустремленно, даже одержимо продвигает свою концепцию, лично контролируя ее осуществление, чтобы в случае необходимости внести в процесс своевременные коррективы.

4. Для стратегического предвидения характерна гибкость, концепция целостная, а детали определяются «по ходу».

5. Предпринимательскую организацию отличает гибкость, так как она представляет собой относительно простую, чутко реагирующую на указания руководителя структуру (будь то начинающая фирма с единственным владельцем или крупная компания).

6. Предпринимательская стратегия тяготеет к поиску и защищена от влияния прямой конкуренции в рыночной нише.

*Научный вклад и недостатки школы предпринимательства.* Такой стиль управления особенно эффективен в первые годы существования организации, когда происходит выбор направления ее развития. Стратегии, основанные на предвидении, резко отличаются от весьма распространенных «заимствованных» стратегий (как результата нетворческого подхода к управлению).

Но в идеях школы предпринимательства есть и серьезные изъяны. Она полностью сводит формирование стратегии к поведению одного человека, но практически никак не объясняет стратегический процесс, остающийся находящимся в глубинах познавательной способности человека «черным ящиком». Единственный совет, который может дать школа предпринимательства испытывающей трудности организации, – поиск нового руководителя-провидца.

Более того, предпринимательская школа, по сути, так и не осознала того факта, что поведение, которое одни авторы характеризуют как достойное восхищения, воспринимается многими как патологическое и немотивированное. Помимо прочего, многие руководители предпринимательского склада, особенно провидцы, начиная действовать, подчас не знают меры.

Лидер, страстно увлекшийся какой-то концепцией, нередко отрывается от земли, текущая деятельность отходит на второй план из-за недостатка внимания к ней, что в конечном итоге негативно отражается на деятельности организации в целом. Эти и подобные им проблемы наиболее часто встречаются в предпринимательских компаниях.

Отводя предвидению центральную роль, сторонники данной школы перекладывают на плечи лидера непосильную ношу. Когда мы рассматриваем проницательного руководителя как единственную движущую силу организации, мы «укрепляем миф о том, что в своих решениях о дальнейших шагах организация должна полагаться на одного-двух талантливых человек, а остальные сотрудники призваны с энтузиазмом вторить им». Такой взгляд насаждает «культуру зависимости и подчинения, которая в действительности препятствует плюрализму и снижает мотивацию персонала».

Эти и другие критические замечания приводят нас к выводу о том, что предпринимательский подход связан с чрезмерным риском, во многом зависит от здоровья и капризов одного человека. Один сердечный приступ способен буквально «сбить с ног» главного стратега организации. Гораздо более целесообразно строить организацию на принципах предпринимательства, чем полагаться на единственного наделенного даром предвидения руководителя.

## Другие школы стратегии: школа власти, школа обучения, школа культуры

Итак, мы переходим к рассмотрению описательных школ, представители которых стремятся увязать объяснение принципов формирования стратегии и развертывание стратегического процесса во времени.

**Школа власти.** Основные положения школы власти:

1. Формирование стратегии в организации определяется властными и политическими силами, будь то процессы, происходящие внутри организации, или же действия организации во внешней среде.

2. Возникающие таким образом стратегии, как правило, носят спонтанный характер и принимают форму уловки.

3. Внутри организации образуется «микровласть» – создание стратегии здесь происходит как взаимодействие, основывающееся на методах убеждения, переговоров, а иногда и прямой конфронтации, в форме политических игр вокруг пересекающихся интересов и образующихся коалиций, ни одна из которых не обладает доминирующими позициями в течение длительного периода времени.

4. «Макровласть» над внешней средой – это контроль над действиями других агентов рынка или кооперация с ними. При этом компании опираются как на стратегическое маневрирование, так и на коллективные стратегии в различного рода сетевых структурах и альянсах.

5. Коллаборационизм, или сотрудничество, – это продолжение конкуренции другими средствами. Успешно действующие фирмы всегда помнят о том, что их новые партнеры со временем могут превратиться в конкурентов.

6. Большинство альянсов не являются равно выгодными для партнеров в долгосрочном периоде. Выгоду больше извлекают те, на чьей стороне «макровласть».

7. Основная цель альянса – научиться чему-нибудь у партнера. Успешно действующие компании используют стратегические альянсы для того, чтобы приобрести какие-то навыки, и за пределами официальных соглашений систематически распространяют новый опыт в своих организациях.

*Критические замечания и научный вклад школы власти.* Во-первых, здесь недооцениваются интегративные силы, такие как лидерство и культура. Во-вторых, не совсем корректно употребляется и само понятие стратегии. Процесс формирования стратегии, конечно, имеет дело с властью, но с не одной только властью! Рассматриваемая нами школа, как и все прочие, несколько преувеличивает или преуменьшает значение определенных факторов.

Более того, если можно признать позитивную роль политических методов в осуществлении назревших организационных перемен, то верно и обратное – они также могут быть источником серьезных сбоев и дезорганизации в работе. Правда, большинство исследователей (не говоря уже о тех, кто с удовольствием использует политические приемы на практике) склонны относиться к ним с некоторой аффектацией, что нередко заслоняет и другие не менее важные моменты. Например, увлечение макровласти альянсами может привести к весьма серьезным проблемам в сообществе крупных организаций (тайные сговоры и закулисные интриги). Но в научной литературе данный аспект практически не рассматривается. Многие теоретики сейчас переживают пору безудержного, безоглядного увлечения этими концепциями.

Особенно большое значение идеи школы власти приобретают:

– во времена серьезных перемен, когда неминуемо происходят существенные изменения в политике и властных отношениях, что часто приводит к конфликтам;

– в крупных устойчивых организациях;

– в сложных, децентрализованных организациях с высококвалифицированными работниками (университеты, исследовательские лаборатории и кинокомпании), в которых многие действующие лица обладают властью и намереваются отстаивать свои интересы;

– политические методы часто используются во время длительных периодов застоя, когда высшее руководство занимает жесткую позицию и блокирует стратегические изменения;

– во время периодов дестабилизации, когда организация не в силах сколько-нибудь ясно определить направление собственного развития.

Школа власти внесла значимый вклад в развитие понятийного аппарата стратегического менеджмента (понятия «коалиции», «политических игр» и «коллективной стратегии»). Она также обратила внимание на важность использования политических методов для осуществления стратегических перемен тогда, когда приходится выступать против ведущих действующих лиц, стремящихся законсервировать ситуацию, сохранить статус-кво. Но политика может быть и фактором противодействия стратегическим изменениям.

**Школа обучения.** Согласно школе обучения, стратегии возникают тогда, когда люди, действуя иногда индивидуально, но чаще коллективно, приходят к изучению складывающейся ситуации и способностей организации справиться с нею и, в конечном счете, к действенной схеме поведения. Или, как сформулировал Р. Лапьер, стратегический менеджмент «уже не является только контролем над изменениями, а превращается в управление, воздействующее с помощью изменений».

Некоторые организации постоянно сталкиваются с новыми для них ситуациями. Их окружение является динамичным и непредсказуемым, что делает выбор какой-то одной стратегии весьма сложной задачей. В этом случае организация склонна принимать форму исследовательской, а обязательным условием сохранения гибкости становится обучение: организация не может дожидаться появления «готовой к употреблению» стратегии, она должна делать хоть что-нибудь, хоть как-то реагировать на реальный ход событий, предпринимать самостоятельные ответные шаги.

В статье Чарльза Линдблома «Наука продираться сквозь неразбериху» (1959 г.) автор показывает, что формирование политического курса правительства страны является не четким, организованным и контролируемым процессом, а весьма хаотичным, ибо политики пытаются совладать с миром, который, как известно, слишком сложен для них. Заявления Ч. Линдблома, таким образом, нанесли сильнейший удар по всем принципам «рационального» менеджмента: они показали, что далеко не все действия можно заранее предопределить и рационально описать.

Школа обучения выступила с критикой буквально всех основных положений школ дизайна, планирования и позиционирования. Эта дискуссия продолжается и по сей день. Кто выступает реальным архитектором стратегии и где в организации на самом деле происходит ее разработка? Насколько это по-настоящему продуманный и сознательный процесс?

Ключевым моментом школы обучения является то, что она основывается не столько на *предписаниях*, сколько на *описаниях*. Сторонники этой школы не устают задавать простой, но чрезвычайно важный вопрос: А как на самом деле формируются организационные стратегии? Не «как они формулируются?», а «как они формируются?».

Уолтер Кичел в 1984 г. указал на тот факт, что только 10% сформулированных стратегий действительно реализуются на практике! Каждая неудача при реализации стратегии обусловлена ошибкой, допущенной при ее формулировании. Само разграничение формулирования стратегии и ее внедрения является ошибкой.

Быть может, следует просто поменьше умничать? Сторонники школы обучения советуют: «Больше стратегий эффективных, меньше стратегий заумных!» и предлагают следующий простой опыт.

Если мы запустим в бутылку полдюжины пчел и такое же количество мух и положим ее горизонтально, направив дном к свету, то мы обнаружим, что пчелы будут упорствовать в своих стараниях найти отверстие в сплошном стекле до тех пор, пока не погибнут от изнеможения или голода. Мухи же менее чем через две минуты все до единой вылетят из горлышка на противоположной стороне. Причиной фиаско пчел оказывается их развитый интеллект. По всей видимости, воображая, что выход из любой тюрьмы должен быть там, где свет, они упорствуют в своих слишком логичных действиях. Для пчел стекло является чем-то сверхъестественным, и чем выше их разум, тем более недоступным и непостижимым оказывается это странное прозрачное препятствие. В то время как легкомысленные мухи, презрев логику, улетают все дальше и дальше.

«А не слишком ли много пчел и не слишком ли мало мух задействовано при разработке стратегий?» – задается вопросом школа обучения.

Коллективный процесс, в результате которого неожиданно возникает некая стратегия, может быть достаточно простым. Например, торговые агенты компании отдают предпочтение покупателям определенного типа (просто потому, что им проще осуществлять продажи). Как следствие, внимание сотрудников организации переключается на определенный рынок без каких-либо заранее разработанных менеджментом планов. Инициаторами перемен выступают сотрудники, последствия этих инициатив ведут к некоему подобию интеграции, или схемы. Все это может происходить совершенно различными путями: люди взаимодействуют, конфликтуют и приспосабливаются друг к другу, они учатся друг у друга и в итоге приходят к согласию.

Ниже описываются различные варианты возникновения стратегий в университетах, больницах, консалтинговых фирмах (далее они будут называться «профессиональными организациями»).

В этих организациях принятие ряда стратегических решений требует участия множества людей. Решения и действия со временем сами собой превращаются в отработанные схемы действий. Вот какие решения находятся под контролем отдельных профессионалов, руководства и коллектива в целом.

*Решения, принимаемые профессионалами.* Профессиональные организации отличает тот факт, что определение основной миссии – какие услуги и кому оказывать – как правило, оставляется

на усмотрение лично профессионалов. Например, в университетах за содержание лекционного курса, направления исследований и их методы несет ответственность исключительно профессор. Следовательно, общая стратегия выпуска рыночной продукции университета должна рассматриваться как совокупность индивидуального обучения и исследовательских постулатов всех его профессоров. Однако существует одно тонкое, но существенное ограничение этой власти. Профессионалам позволяют принимать самостоятельные решения только потому, что их стаж работы по специальности рассматривается как гарантия принятия в целом признаваемых их коллегами решений. Таким образом, в качестве основного средства профессионального контроля выступает доведенная до предела индивидуальная свобода.

*Решения, принимаемые администрацией.* Профессиональная самостоятельность устанавливает жесткие рамки для возможностей централизованного руководства. Но определенные виды деятельности целиком находятся внутри сферы, которую мы называем административными указаниями. Сюда относятся некоторые финансовые решения, например, о закупке или продаже товаров, а также контроль над многими непрофессиональными работниками. Централизованное руководство может также играть важную роль в процедурах коллективного процесса (организация комитетов, назначения в них). Кроме того, административная власть может резко усиливаться в период кризисов, так как в этих случаях профессионалы с энтузиазмом выполняют все указания решительно действующих лидеров.

*Решения, принимаемые путем коллективного выбора.* Многие решения принимаются в ходе интерактивных процессов, объединяющих профессионалов с администрацией. Сюда относятся решения, связанные с началом и прекращением деятельности всех видов, прием профессионалов на работу и их продвижение.

*Стратегии в профессиональных организациях.* Деятельность профессиональной организации, по сути, неразрывна с определенной схемой поведения. Все профессионалы выполняют довольно стандартные операции (у каждого из них как бы своя стратегия, а то и не одна). Как правило, принимаемые профессионалами решения приводят к созданию стратегии, в то время как коллективные процессы – к шаблонным схемам действий. Таким образом, коллегиальность рассматривается нами как кооперативное поведение. К тому же в профессиональных организациях сильны традиции.

В целом стратегии профессиональных организаций демонстрируют высокую стабильность. Раздробленность действий, власть профессионалов не вдохновляют на проведение глобальных изменений в стратегии, на «стратегические революции». Но, с другой стороны, в таких организациях изменения следуют за изменениями. Программы постоянно корректируются, процедуры пересматриваются, клиенты меняются. Таким образом, парадоксально, но факт: в целом довольно стабильные в своей практической деятельности профессиональные организации постоянно находятся в состоянии перемен. Слегка утрируя, можно сказать: организация никогда не меняется, в то время как ее деятельность изменяется постоянно.

*Основные положения школы обучения*

1. Для выработки стратегии необходимо постоянно обновлять знания, т.е. обучаться; выработка стратегии должна прежде всего обрести форму процесса обучения.

2. Обучаться должен не только руководитель, но и коллектив: в большинстве организаций есть много потенциальных стратегов.

3. Процедура обучения носит развивающийся характер, через поведение, которое способствует ретроспективному мышлению, направленному на осмысление предпринимавшихся ранее действий.

4. Стратегические инициативы осуществляются теми, у кого есть способности к обучению.

5. Стратегии могут возникать в самых неожиданных местах и самым необычным образом. Некоторые инициативы развиваются сами по себе или методом проб и ошибок, обретают защитников в лице менеджеров, которые распространяют их в коллективе и доводят до высшего руководства, что стимулирует их развитие. Однажды получив признание, удачные инициативы формируют опыт действий, которые могут перерасти в схему, т.е. развивающуюся стратегию.

6. Роль руководства заключается не в попытках заранее представить, какими будут сознательно разработанные стратегии, а в том, чтобы управлять процессом стратегического обучения там, где могут развиваться новые стратегии. Стратегический менеджмент включает в себя мастерство распознавания трудно уловимых взаимосвязей между мыслями и действиями, контролем и обучением, стабильностью и переменами.

Таким образом, стратегии первоначально появляются как схемы действий из прошлого; вероятно, некоторые из них превращаются в планы на будущее, и в конечном итоге их можно воспринимать как перспективы направления общей деятельности.



Все вышесказанное определяет и научный вклад школы обучения. Не всегда компания способна найти руководителя-провидца, поскольку ситуация может быть чрезвычайно изменчивой. Точно так же компьютеры с заложенной в них программой школы дизайна часто либо «зависают», либо предлагают стандартные решения сложных проблем. В таких случаях организации, нуждающейся в новой стратегии, не остается ничего другого, кроме коллективного обучения.

Такое обучение представляется особенно необходимым в организациях, которые функционируют в очень сложной обстановке, когда требования к знаниям, необходимым для создания стратегии, носят расплывчатый характер.

Разумеется, организации идут на децентрализацию и по ряду других причин – например, потому что власть опирается на очень большое количество людей (подобное происходит в Конгрессе США, о чем писал Ч. Линдблом в 1959 и 1968 гг.). Здесь формирование стратегии может вынужденно стать процессом коллективного обучения просто по причине отсутствия центральной власти, которая силой навязывала бы организации «единственно верную» стратегию.

Различным участникам процесса приходится вырабатывать стратегию путем взаимного компромисса: высшие менеджеры обладают возможностями для формулирования стратегии, но политические реалии требуют, чтобы ее осуществление было процессом коллективного соглашения.

Любая организация, сталкивающаяся с новой для нее ситуацией, обычно вынуждена «обучаться», чтобы определить, что же в действительности происходит. Например, когда в зрелой отрасли происходит внезапная дестабилизация (причиной тому, скажем, послужил технологический прорыв, который обесценил все готовые рецепты), разработка стратегии организации, как правило, осуществляется в процессе обучения.

В заключение отметим, что школа обучения привносит в изучение процесса формулирования стратегии *практическое содержание*, отсутствовавшее в других рассмотренных нами школах. Основываясь в большей степени на *описательных* исследованиях, она дает не так уж много указаний на то, что следует делать организации в сложных динамичных обстоятельствах. Зато она дает возможность учиться на примерах действий других компаний в подобных ситуациях.

Практически во всех описательных школах конкретной ситуации предписывается конкретная стратегия. В школе позиционирования, например, предлагается втиснуть организацию внутрь предположительно оптимальной стратегии, продиктованной формальным анализом в данной отрасли. Школа обучения представляет собой антипод этих школ. Это не пассивное реагирование на внешние силы, как первоначально может показаться: организация фактически обучается и творит – и, как результат, появляются новые интересные стратегии (например, компания Хонда, которая неожиданно для всех превратилась в лидера американского рынка мотоциклов).

Резюмируя, можно сказать, что школа обучения весьма неплохо служит делу стратегического управления. Ее исследования основаны на простых методах. Они отлично подходят для объяснения сложных явлений. Подход к стратегии как к непрерывному процессу обучения вряд ли представляется фантастичным или чересчур изощренным. Но здесь от профессионалов и управленцев требуется изрядная доля мастерства. Эти люди, пытающиеся сделать так, чтобы все заработало нужным образом, должны иметь внутреннее чутье.

Мобилизация знаний сотрудников – один из высших *приоритетов* обучающейся организации. *Другой приоритет* – команды, обменивающиеся знаниями. *Третий* – «политика открытых дверей», поощряющая работников выносить свои проблемы на рассмотрение высшего руководства. *Четвертый* – менеджеры должны быть приучены к тому, чтобы находиться рядом с работниками, постоянно с ними взаимодействуя.

Итак, мы рассмотрели разработку стратегии как процесс индивидуального и коллективного обучения. Школа обучения, которой посвящено не так много научных трудов (гораздо чаще ее идеи осуществляются на практике), внесла серьезный вклад в это понимание.

**Школа культуры.** В 1970–1980-е годы весь мир обратил внимание на успехи японских корпораций, которые использовали в управлении совершенно иной подход, нежели предлагался американскими авторами по стратегическому менеджменту. В отличие от американской школы, японская школа отказывается от иерархичной структуры формирования стратегии. Создание стратегии сводится только к определению конкретной цели развития предприятия в будущем. Стратегического плана с жесткими рамками нет. В управлении используются еженедельные замеры отклонений, и, если они есть, то это является основанием для корректировки стратегии.

Важнейшая роль отводится человеку: в процессе планирования участвует каждый член коллектива. Этим достигается сплоченность людей, что способствует реализации стратегии. Именно

в японской школе нужно искать корни таких явлений, как партисипативное управление, внутренняя культура организации.

Школа культуры переносит акценты с внешней конкурентной борьбы на внутренние ресурсы.

Сила культуры может быть пропорциональна степени ее ускользания от сознательного понимания. Как отметил Джерри Джонсон, организации с сильными культурами характеризуются набором «принимаемых на веру допущений», которые «защищены сетью культурных артефактов», включая поведение людей по отношению друг к другу, их разговоры, которые «вписывают страницы настоящего в историю организации», используемый ими язык и т.д.

Образно выражаясь, незрячие порой способны почувствовать культуру лучше, чем люди со стопроцентным зрением!

Для описания сильной культуры организации – разделяемых всеми ее членами твердых убеждений, отличающих данную компанию от других, – мы будем пользоваться словом «идеология». Так, если, скажем, культура компании Бюргер Кинг может ассоциироваться с приготовлением гамбургеров и т.п., то идеология Макдональдс в течение долгого времени отождествлялась с верой в эффективность, обслуживание и чистоту.

Каждой политической системе, как правило, свойственна определенная идеология (капитализм, социализм и т.д.). Каждое общество и этническая группа характеризуются уникальной культурой (японская, калифорнийская и т.д.), как, впрочем, и отрасли промышленности (авиалинии, банки и т.д.). Фактически идея «отраслевых рецептов» описывает отраслевые культуры – то, «как принято в данной отрасли производить и продавать продукты» (например, в индустрии быстрого питания во главе с Макдональдс).

Очевидно, что все эти уровни культуры и идеологии – в обществе, отрасли и организации – взаимно влияют друг на друга. К примеру, японская культура проявляется в сильной идеологии японских корпораций, и наоборот. Доказано, что национальные культуры воздействуют на интерпретацию организациями внешней среды, что обуславливает специфику стратегических реакций одной и той же компании в разных странах.

Основные идеи школы культуры:

1. Формирование стратегии – это процесс социального взаимодействия, основанный на общих для членов организации убеждениях и понимании.

2. Культура поведения каждого индивида есть результат процессов приобщения к определенной культуре (социализации).

3. Члены организации способны лишь отчасти описать убеждения, на которых базируется их культура, а ее источники могут быть неосознанны.

4. Основной характеристикой стратегии выступает предначертанность (даже если она не вполне осознанна).

5. Культура и в особенности идеология содействуют, скорее, не стратегическим изменениям, а сохранению текущей стратегии – в лучшем случае они допускают корректировки в рамках общей стратегической перспективы организации.

*Представители научной школы культуры.* Вплоть до 1980 г. организационная культура рассматривалась в контексте управления только скандинавскими исследователями, а затем стали появляться интересные работы и в других странах. В Англии под руководством Эндрю Петтигрю было проведено детальное исследование британской химической компании ICI, выявившее важные культурные факторы управления; в США взаимосвязь организационной культуры и стратегических изменений исследовал С. Фельдман, а Дж. Барни в 1986 г. попытался найти ответ на вопрос о том, насколько правомерно рассматривать культуру как источник устойчивых конкурентных преимуществ.

*Критика и научный вклад школы культуры.* Если школу позиционирования можно обвинить в неестественной четкости, то культурная школа заслужила упрек в концептуальной расплывчатости. В шведском ее «отделении» (но не только) понятия и категории изменяются с удивительной скоростью, притом далеко не всегда они сколько-нибудь существенно отличаются друг от друга. Как однажды саркастически заметил Р. Румельт: «Если у двоих академиков родилась одна и та же идея, один из них лишний!»

Школа культуры опасна тем, что она пытается разубедить нас в необходимости изменений. Ее представители выступают за постоянство в управлении, за устойчивое движение намеченным курсом. Культура сильна, прочна, оформлена; ресурсы установлены и глубоки. Подчеркивая важность традиций и единодушия, характеризуя изменения как очень сложные, школа культуры в определенном смысле способствует застою.

Культуру очень трудно создать. Реконструировать ее еще сложнее, но разрушение культуры не представляет никаких проблем. Ироничные американцы предлагают несколько «шагов разрушения культуры»:

- 1) управляйте абстрактными цифрами;
- 2) составляйте план для каждого действия: пожалуйста, никакой спонтанности, никакого обучения;
- 3) передвигайте менеджеров с места на место, чтобы быть уверенным, что они знают все что угодно, только не управление;
- 4) принимайте на работу и увольняйте людей так же, как вы покупаете и продаете машины.

Другой недостаток школы культуры состоит в том, что она приравнивает стратегическое преимущество к организационной уникальности. Быть непохожим на других очень здорово, но это не должно становиться самоцелью, а иначе самобытность приводит к излишней самонадеянности. Любая кажущаяся непонятной деятельность организации объясняется ее неповторимостью; она может быть и вовсе неопределимой, основанной на очень редких ресурсах.

Неопределенность, связанная с ресурсами, позволяет объяснить, почему удачные стратегии осуществляются в течение долгого времени, не подвергаясь критике. Но остается непонятным – когда и как от них следовало бы отказаться. Стоит ли руководителям разгадывать загадки удачных стратегий конкурентов – так сказать, проводить их «инженерный анализ» – или надо пытаться создавать другие стратегии, которые будут точно так же непонятны для других фирм?

Проблема аргументированных рассуждений о культуре вообще и о теории ресурсной базы в частности заключается в том, что они слишком просто объясняют существующее, в то время как следовало бы поставить серьезные вопросы о предстоящем. Но это не означает, что вклад культурной школы неважен. Ниже приведены неоспоримые достоинства школы культуры.

1. В сравнении с беспорядочностью политических конфликтов (школа власти) она предлагает общую *согласованную* идеологию.

2. В противоположность индивидуализму школ дизайна и предпринимательства она привносит важное коллективное измерение социального процесса, рассматривая как индивидуальный, так и организационный стили принятия решений.

3. Если представители школ планирования и позиционирования говорят: «меняйте стратегии так же легко, как вы снимаете и надеваете одежду», то идеологи школы культуры прежде всего относятся с трепетом к богатейшей истории организации. Согласно воззрениям ее приверженцев, формирование стратегии превращается в управление коллективным познанием (очень важная идея, с трудом реализуемая на практике).

Конечно, все эти положения применимы лишь к определенному роду организациям с богатой культурой, а также к крупным, давно существующим компаниям, чьи застойные культуры укрепляют их проверенные практикой стратегии. Идеи культурной школы более всего подходят для определенных периодов в жизни организации, когда особую роль играют сложившиеся в организации традиции или необходимо сформировать новые.

### Контрольные вопросы

1. Какие представления о сущности стратегии было в научной школе 1960-х годов? В чем состоит научный вклад К. Эндрюса, Ф. Селзника, А. Чандлера? В чем проявляются недостатки их теории?
2. Каковы основные идеи школы планирования?
3. Чем хороша и чем плоха формализованная информация?
4. Какие критические замечания высказываются теоретиками и практиками относительно идей И. Ансоффа и его последователей?
5. В чем состоит суть идей школы позиционирования? В чем недостатки такой теории?
6. О чем рассказывает школа предпринимательства? Кто является предпринимателем?
7. Каковы основные идеи школы власти? Близок ли Вам данный подход? В чем его ограниченность?
8. Из чего исходят сторонники школы обучения? В чем отличия данного подхода от концепции школы 1960-х годов (школы дизайна)?
9. Почему некоторые исследователи противопоставляют организационную культуру и стратегию?

## Тест

1. *Стратегия формируется в ходе политического процесса в организации и за ее пределами. Так считают представители:*
  - a) школы власти;
  - b) школы обучения;
  - c) школы дизайна.
2. *Руководитель должен тщательно обдумать стратегию организации, остальные должны ее выполнять. Так считают представители:*
  - a) школы культуры;
  - b) школы стратегического планирования;
  - c) школы обучения;
  - d) школы дизайна.
3. *Стратегия фирмы – это не план, а результат видения ее будущего руководителем. Это основная идея представителей:*
  - a) школы культуры;
  - b) школы позиционирования;
  - c) школы предпринимательства.
4. *Стратегия – это процесс коллективного творчества, когда каждый работник учится на своем и чужом опыте принятия решений. Так считает:*
  - a) школа власти;
  - b) школа стратегического планирования;
  - c) школа обучения;
  - d) школа предпринимательства.
5. *Стратегия – это отражение традиций организации. Так считает:*
  - a) школа власти;
  - b) школа культуры;
  - c) школа обучения;
  - d) школа предпринимательства.
6. *Стратегию можно создать только тщательно изучив все возможные факторы внутренней и внешней среды, просчитав возможные затраты, составив графики выполнения работ, приняв бюджет стратегических мероприятий. Эта идея относится к разработкам школы:*
  - a) дизайна;
  - b) культуры;
  - c) позиционирования;
  - d) планирования.
7. *Стратегий на самом деле не так уж и много. Все стратегии можно классифицировать в зависимости от того, в каких условиях они применимы. Так считает:*
  - a) школа власти;
  - b) школа культуры;
  - c) школа обучения;
  - d) школа предпринимательства.

## Литература

### Основная

Минцберг Г., Альстренд Б., Лэмпл Дж. Школы стратегии. – СПб., 2000. – С. 26–44, 45–71, 72–110, 111–128, 149–194, 195–218, 219–237.

### Дополнительная

Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления: Учебное пособие. – М., 1998. – С. 8–13.

Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. – С. 9–12.

## Раздел 2. ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ И СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

---

### Тема 2.1. МИССИЯ И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ

#### Миссия фирмы. Причины формулирования миссии

Разработка *миссии* является первым этапом стратегического управления. Миссия может быть определена как концепция существования и развития организации. Задача миссии – обеспечить фокус и направление деятельности. Понятие миссии включает в себя такие характеристики предприятия, как его предназначение, полезность для окружающих, главные отличительные особенности по сравнению с другими аналогичными ему предприятиями, ценностные ориентиры и имидж. Миссия – это своего рода визитная карточка, в которой кратко и четко определен смысл существования предприятия. В миссии должны быть реализованы интересы собственников, персонала и покупателей. Каждый, читая в рекламном проспекте о предназначении предприятия, должен испытывать чувство доверия, осознавать важность миссии и полезность производимого продукта.

В первую очередь над формулировкой миссии задумывается собственник, создающий предприятие. Затем, по мере развития предприятия миссия, становясь одним из инструментов управления, тщательно «шлифуется» управляющими верхнего уровня. И, наконец, перейдя в рекламные проспекты, миссия становится выражением корпоративного духа фирмы, ее визитной карточкой. Как видим, формирование миссии – это довольно длительный, можно сказать, «исторический» процесс. Важность его заключается в стратегическом осмыслении главных ориентиров долгосрочного развития предприятия.

Б. Карлоф отмечает, что содержание миссии фирмы определяется исходя из трех ключевых пунктов:

- а) она должна быть выражена в сравнительно простых определениях и в удобной для восприятия форме;
- б) в основе миссии должны лежать задачи удовлетворения интересов и запросов потребителей;
- в) вопрос о том, почему потребители будут покупать товары и услуги данной, а не другой организации, должен иметь четкий ответ.

Миссия, следовательно, может определяться:

- перечнем удовлетворяемых потребностей;
- совокупностью потребителей;
- выпускаемой продукцией;
- конкурентными преимуществами.

Важно также, чтобы миссия отражала основные ценности фирмы и базировалась на долгосрочном видении перспектив бизнеса. Иногда нелегко определить, каким бизнесом занимается организация. Правильное определение бизнеса обычно требует принятия во внимание *трех факторов*.

1. Потребности покупателя, или что надо производить.
2. Группы покупателей, или для кого производятся товары.
3. Технологическое и функциональное исполнение, т.е. как (каким образом) удовлетворяются потребности покупателя.

Бизнес полностью определяется по трем конкретным показателям: в чем, как и чем потребности удовлетворяют.

Как подчеркивают А. Томпсон и А. Стрикленд, управленческая ценность четко сформулированной миссии состоит в выявлении долгосрочного ориентира деятельности фирмы и обеспечении связанности предпринимательских решений. Вопрос: «В каком мы бизнесе и что с ним будет дальше?» – может помочь менеджерам избежать неудач, связанных с одновременной работой в разных направлениях, и проблем, возникших из-за неясности, куда и когда идти.

Продукты и услуги сами по себе не важны для покупателей, они становятся бизнесом только тогда, когда удовлетворяют желания и потребности. Без спроса нет бизнеса. Покупательские группы также имеют значение, так как показывают, какие охватывать географические территории и на какие планы покупателей ориентируется фирма. Технологическое и функциональное исполнение показывает, как компания собирается удовлетворять потребности покупателей и сколько операций включает в себя цепочка «промышленное производство – распределение».

Попытки определять условные рынки, удовлетворяемые потребности и выполняемые функции в одном предложении – это сложная задача, и многим фирмам не удастся ясно отразить все три аспекта при формулировании миссии, но к этому нужно стремиться. Главное – дать представление о том, что же такое фирма на самом деле.

Миссия организации, в сущности, означает попытку ответить на вопрос, в чем состоит конечный смысл деятельности организации. Она обычно довольно широка по масштабу и зачастую выглядит как описание долгосрочных перспектив организации. Разумеется, нет серьезных оснований искать миссию существования небольших коммерческих организаций – парикмахерских, мастерских по ремонту бытовой техники, магазинов продовольственных товаров и т.п. Для них и им подобных долгосрочная перспектива, как правило, состоит в выживании в жесткой конкурентной среде и, по возможности, укреплении и расширении бизнеса. Для них также не характерно систематическое стратегическое планирование – процесс трудоемкий и дорогой. Так же трудно определять миссию для организаций, деятельность которых строго регламентирована сверху, например, органов муниципального управления. Однако в отношении корпораций, крупных организаций бизнеса проблема определения миссии может становиться одной из сложнейших проблем стратегического развития.

Таким образом, хорошо обоснованная, правильно сформулированная миссия компании имеет действительную управленческую ценность за счет того, что она:

- 1) формирует взгляды высшего руководства на долгосрочные планы фирмы по дальнейшему процветанию;
- 2) снижает риск недальновидного управления и принятия необоснованных решений;
- 3) выражает цели организации и служит сотрудникам стимулом к хорошему выполнению работы;
- 4) помогает менеджерам среднего звена сформулировать задачи, цели и стремления отдела, сочетать основную политику отделов с политикой и направлением развития всей компании;
- 5) облегчает подготовку организации к будущему.

## **Иерархия стратегических целей предприятия. Виды целей. Классификация целей**

В литературе по стратегическому менеджменту обычно под целями понимают жестко определенную последовательность действий для достижения узко конкретных, локальных целей. Однако есть и другое представление, трактующее цели широко, причисляя к ним, например, формулировку глобальных целей, которые могут быть более полезны для фокусировки стратегии, чем для использования в качестве средства измерения достижения целей. Нередко сделанные организацией заявления оцениваются по их внешней форме, эффективности. Поэтому важно проводить различие между поставленными и осуществимыми целями. Это положение подчеркивает тот факт, что заявленное – не эквивалент сделанному.

Установление целей переводит стратегическое видение и направление развития компании в конкретные задачи, связанные с производством и результатами деятельности фирмы. Чтобы цели имели управленческую ценность, они должны быть определены в количественных и измеримых показателях и содержать предельные значения, которых необходимо добиться.

Точное определение целей наряду с персональной ответственностью менеджеров за достижение установленных показателей заменяют бесцельные действия и неразбериху в реализации стратегических решений, а также дают ориентиры, по которым можно судить о деятельности фирмы. Определение целей требуется для каждого ключевого результата, который менеджеры считают важным для достижения успеха.

Существуют два типа ключевых результатов:

- те, которые относятся к финансовой деятельности;
- те, которые относятся к показателям стратегической деятельности компании.

Стратегические цели необходимо фокусировать на конкуренции и на создании сильных конкурентных позиций в какой либо конкретной сфере деятельности. Достижение приемлемых финансовых показателей является основой поддержания и улучшения положения компании на рынке в долгосрочной перспективе. Ниже приведены особые виды финансовых и стратегических целей.

*Финансовые цели:*

- более быстрый рост доходов;
- более быстрый рост денежных поступлений;
- более широкие пределы получения прибыли;
- увеличение прибыли на вложенный капитал;
- повышение цены акций;
- признание прочного финансового положения фирмы;
- более диверсифицированная база для получения прибыли;
- стабильный доход в периоды экономического спада.

*Стратегические цели:*

- увеличение доли рынка;
- более высокое и надежное положение в отрасли;
- повышение качества продукции;
- снижение издержек производства по сравнению с основными конкурентами;
- расширение и улучшение номенклатуры продукции;
- повышение репутации фирмы среди клиентов;
- улучшение обслуживания клиентов;
- признание компании лидером в области технологий и/ или инноваций;
- увеличение возможностей роста;
- полное удовлетворение запросов клиентов.

Вместе с тем компании нужны как долгосрочные, так и краткосрочные цели.

*Долгосрочные цели* служат решению двух задач:

1. Планирование производственных показателей на 5 и более лет вперед дает представление о том, какие меры надо принять сейчас, чтобы достичь задуманного.

2. Четко определенные цели на долгосрочную перспективу будут побуждать менеджеров взвешивать влияние сегодняшних решений на долгосрочные показатели.

*Краткосрочные цели* подробно объясняют результаты, которые нужно достичь в ближайшем будущем. Они определяют скорость, с которой компания будет развиваться, и уровень показателей деятельности, запланированный на ближайшее время.

Краткосрочные цели служат своего рода ступенями на пути достижения конечной цели.

Для того чтобы намеченные цели служили инструментом для стимулирования организации в использовании всего ее потенциала, они должны соответствовать критерию *«трудно, но выполнимо»*.

Чтобы определить, удовлетворяют ли цели этому критерию, они должны быть рассмотрены со следующих позиций:

– Какой уровень показателей реально возможен при данных определенных и конкретных условиях?

– Каких результатов должна достичь компания, чтобы ее деятельность была успешной?

– Какой производительности организация может достичь, если ее стимулировать?

Для постановки трудных, но достижимых целей руководители должны оценить, какой производительности возможно достичь при данных внешних условиях и какой производительности компания способна достичь вообще.

Необходимость постановки целей на всех уровнях управления очевидна. Поэтому для развития стратегического мышления плановые показатели должны быть установлены не только для организации в целом, но и для каждого подразделения, каждой товарной группы, функционального или обеспечивающего отдела.

Только когда каждый руководитель (от исполнительного директора до руководителя самого низшего уровня) отвечает за достижение конкретных результатов в своих подотчетных структурах, процесс постановки целей становится завершенным, направленным на то, чтобы вся организация в целом шла по намеченному пути, и чтобы каждый ее работник знал, что ему нужно делать.

Такой подход к установлению плановых показателей сверху вниз является логическим способом расчленения задач, сформулированных для всей организации на подзадачи, за выполнение которых несут ответственность подразделения более низких уровней управления и их руководители. Кроме того, он обеспечивает объединение и сплочение организации при определении целей и разработке стратегии, а также позволяет ориентировать подразделения низового уровня на стратегические планы и задачи, которые вытекают из показателей, намеченных для всего предприятия.

Установление целей снизу вверх без управления сверху почти всегда свидетельствует об отсутствии стратегического руководства со стороны высшего управленческого звена.

Формулирование самих целей должно отвечать трем основным критериям:

1. Цели должны напрямую следовать логике стратегического типа бизнеса и отобранным стратегическим траекториям.
2. Цели должны быть максимально конкретными и формулироваться в виде количественных показателей, которые поддаются текущему отслеживанию и периодическому рубежному контролю.
3. Количественные показатели должны базироваться на соотношении исходной ситуации в фирме и текущей ситуации у конкурентов.

Последовательность формулирования целей также следует естественной логике действий и их результатов.

Первыми формулируются цели, относящиеся к положению бизнеса на рынке, например, желательное соотношение цены и качества товара, имидж товара и его репутация у основных клиентов, желательный уровень лояльности клиентов.

Следом формулируются операционные цели, т.е. цели, относящиеся к форме и содержанию бизнес-процессов фирмы. Фактически здесь формулируются цели, изменяющие позиционирование бизнеса в отрасли, например, заблаговременное влияние на потребности клиента, понижение уровня брака, снижение уровня отдельных видов издержек.

Третьим этапом выступает формулирование желательного уровня продаж, обеспеченного соотношением цены и качества.

Наконец, четвертым этапом выступает формулирование финансовых целей – определение финансовых вложений и финансовой отдачи.

Приведем пример подобной системы для фирмы, занятой производством и реализацией программного обеспечения и ставящей своей главной стратегической целью расширение сегмента рынка и повышение рентабельности при увеличении уровня лояльности потребителей (табл.2.1.1).

Деятельность организации должна рассматриваться и с точки зрения иерархии целей. Она состоит из цепочки «конечная цель – средства ее достижения», в которую входит ряд конкретных и прагматически сформулированных целей. Цели более низкого порядка служат средством достижения желаемых целей более высокого порядка. В табл. 2.1.1 показана связь иерархии целей с областью применимости каждого типа целей и предназначением для решения конкретных организационных проблем.



## Сбалансированная система показателей отделения по производству программного обеспечения

Показатели	Стратегическая цель	Показатель	Контрольное значение на 2001 г.
Положение компании с позиции инвестора	Достижение прибыли на используемый капитал выше средней по отрасли	Прибыль на используемый капитал	Не менее 24%
	Обеспечение темпов продаж выше рыночных	Прирост продаж	Свыше 13%
	Увеличение притока наличности	Дисконтированная норма поступления наличности	Прирост 15%
Положение компании с позиции клиента	Поддержание имиджа компании как инноватора	Доля новых товаров в услугах и продажах	Доля продукции моложе 2 лет свыше 60%
	Улучшение соотношения цены и качества	Оценка клиента	1-е место в России с точки зрения 60% клиентов
	Положение приоритетного поставщика	Доля продаж постоянным клиентам	Свыше 50%
Хозяйственные процессы для достижения максимальных результатов	Заблаговременное влияние на потребности клиента	Консультационные часы до начала проекта	Прирост 5%
	Быстрое налаживание аппаратного обеспечения	Рабочие дни между выдачей заказа и наладкой компьютера	90% менее 10 дней
	Улучшение управления проектами	Доля проектов без просрочки	90%
Обучение персонала и развитие его компетенций	Удовлетворенность работой	Индекс удовлетворенности сотрудников	Более 80%
	Повышение активности сотрудников	Количество рационализаторских предложений на сотрудника	Не менее 5 на одного сотрудника

Иерархия целей показывает, что они трансформируются в задачи более низкого порядка для функциональных служб или подразделений внутри организации.

Целям присущи такие качества, как:

- соподчиненность;
- развертываемость;
- соотносительная важность.

Иерархия целей представляется обычно в виде «дерева целей» (Дц), т.е. системы целей, изображенной направленным графом.

Универсальных рецептов построения Дц не существует. Способы построения будут зависеть от того, кто разрабатывает систему целей, как он представляет стоящие перед ним задачи, как он видит их взаимосвязь.

Основным правилом построения Дц является полнота редукции (сведение сложного явления к более простому): каждая цель данного уровня должна быть представлена в виде подцелей следующего уровня таким образом, чтобы их совокупность полностью определила исходную цель.

Основные правила построения Дц:

- на каждом уровне Дц совокупность подцелей должна быть достаточной для описания цели;
- расчленение цели на подцели на каждом уровне ведется только по одному признаку декомпозиции;
- каждая выделяемая подцель должна относиться к организационно-обособленному субъекту деятельности – исполнителю, бюро, подразделению, отделу, подсистеме.

Признаком завершения процесса построения Дц является выделение уровня, на котором указаны альтернативные способы достижения цели, т.е. состава мероприятий, необходимых для достижения цели. По сути, они уже являются не целями, а способами действий.

Деятельность организации носит многогранный и разнообразный характер и выразить ее через какую-либо одну цель невозможно. Так, например, долгосрочные и краткосрочные интересы организации не совпадают. Их противоречие проявляется в том, что работники организации, акционеры заинтересованы прежде всего в улучшении своего благополучия и, следовательно, в таком распределении прибыли, чтобы наибольшая ее часть (по мере получения) сразу направлялась бы на повышение заработной платы, дивиденды, улучшение социальных условий и др. Если неразумно следовать этим желаниям, средств на развитие предприятия, обеспечение его будущей рентабельной работы может не хватить, что удлинит процесс внедрения новшеств на предприятии, сократит возможности проведения экспериментальных, исследовательских, проектных работ, затруднит работу с кадрами и т.п. и неминуемо приведет к снижению его потенциала в конкурентной борьбе. Поэтому в организациях выделяют долгосрочные, среднесрочные и текущие цели и устанавливают компромисс между ними.

Компромисс следует устанавливать не только между текущей деятельностью и развитием предприятия, но и между различными ее видами: маркетингом и производством, исследованиями и производством и др. Поэтому в теории и практике стратегического управления используется многоцелевой подход.

Классификация возможных целей организации представлена в табл. 2.1.2.

Т а б л и ц а 2.1.2

#### Классификация целей организации

Признак классификации	Характер целей
Временный период	Стратегические, тактические, оперативные
Характер деятельности	Функционирование развитие
Содержание деятельности	Экономические, организационные, научные, социальные, технические, рыночные
Функциональность	Маркетинговые, производственные, технологические, сбытовые, финансовые, снабженческие, кадровые, инновационные
Измеримость	Количественно представляемые, качественные
Приоритетность	Основные, побочные
Иерархия	Высшие, подчиненные

Ответственность за разработку целей и стратегии несет высший уровень руководства предприятия и персонально его директор (первое лицо). Сам процесс разработки может происходить централизованно или децентрализованно с привлечением руководителей ведущих (ключевых) подразделений предприятия. Второй вариант более предпочтителен в условиях наличия конкуренции и быстрого изменения факторов внешней среды. Но он предполагает введение продуктовой структуры управления и наделение руководителей ключевых подразделений определенной финансовой самостоятельностью.

Часто цели и стратегия на предприятии складываются стихийно, процесс их формирования не формализован, а основные положения не зафиксированы на бумаге. Практика показывает, что это ведет к недополучению прибыли. Так, например, А. Вайсман приводит следующие данные: «Только 12% всех немецких фирм имеют конкретно сформулированные цели своей деятельности. Это означает, что 88% их не имеют. При этом статистические данные однозначно доказывают, что фирмы, имеющие определенные, письменно сформулированные цели, которые известны их сотрудникам, добиваются результатов, намного превышающих средние по отрасли, так как эти 12% немецких фирм достигают прибыли, которая на 46% превосходит прибыль среднестатистических фирм» [Вайсман А. Стратегия маркетинга. – М.: Экономика, 1995]. Аналогичная картина наблюдается и на российских предприятиях.

## Контрольные вопросы

1. Что такое миссия предприятия и цели предприятия?
2. Почему миссия имеет ценность для предприятия?
3. Может ли прибыль выступать в качестве миссии предприятия?
4. Попробуйте сформулировать свой вариант миссии и целей для выбранного Вами одного из предприятий города.
5. Что является целью функционирования предприятия?
6. Какие требования должны предъявляться к формированию объективной системы целей предприятия?
7. Из каких принципов нужно исходить для достижения цели?
8. Каким образом классифицируются цели предприятия?
9. Каким образом можно представить иерархию целей?
10. Могут ли взаимозаменяться миссия и цели предприятия?

## Тест

1. Кто управляет корпорацией?
  - a) государство, если у него есть пакет акций данной компании;
  - b) ее директор;
  - c) акционеры путем голосования.
2. Что составляет основное содержание стратегических планов?
  - a) механизм адаптации деятельности организации к изменению рыночной конъюнктуры;
  - b) формулировки целей и стратегии;
  - c) концепция освоения новых рынков;
  - d) замыслы руководства компании;
  - e) качественные изменения деятельности организации и самой организации.
3. Что является продуктом процесса стратегического планирования?
  - a) набор стратегических ориентиров на будущий период;
  - b) повышение организационной культуры;
  - c) объединение всего персонала вокруг общей идеи;
  - d) все перечисленное выше.

## Литература

### Основная

Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов – М.: ИНФРА-М, 2000. – С. 15–19; 47–70.

### Дополнительная

Гусев Ю. В. Стратегическое управление: Учебное пособие. – Новосибирск: НГАЭиУ, 1995. – С. 51–59.

Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М, 2000. – С. 31–37.

Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник для вузов. – М.: Гардарики, 1998. – С. 69–82.

## Тема 2.2. СИТУАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ. ВНЕШНЯЯ СРЕДА ПРЕДПРИЯТИЙ. МАКРО- И МИКРОСРЕДА

Разработка стратегии деятельности любой организации начинается с анализа внешней среды. От того, насколько правильно он проведен, зависит успех всех других действий по стратегическому планированию и реализации стратегии.

Внешняя среда – это все те факторы, которые находятся за пределами организации и могут на нее воздействовать. Внешняя среда, в которой приходится работать организации, находится в непрерывном движении, подвержена изменениям. Меняются вкусы потребителей, рыночный курс

рубля по отношению к другим валютам, вводятся новые законы и налоги, изменяются рыночные структуры, новые технологии революционизируют процессы производства, действуют многие другие факторы. Способность организации реагировать и справляться с этими изменениями внешней среды является одной из наиболее важных составляющих ее успеха. Вместе с тем эта способность является условием осуществления запланированных стратегических изменений.

Среда существования организации делится на две части. Первая часть – «ближнее окружение (микросреда)» – непосредственно влияет на организацию, увеличивает или уменьшает эффективность ее работы, приближает или отдаляет достижение ее целей. Обычно она включает клиентов, поставщиков, конкурентов, государственное регулирование и требования муниципальных властей, профсоюзы и торговые ассоциации. Организация тесно взаимодействует с этой частью своей среды, а менеджеры пытаются управлять ее параметрами, воздействовать на «ближнее» окружение с целью изменения их в благоприятном для организации направлении. Вторая часть – «дальнее окружение (макросреда)» – включает все те факторы, которые могут оказывать воздействие на организацию, но не прямое, а опосредованное. Это, например, макроэкономические факторы, требования законодательства, изменения в государственной или региональной политике, социальные и культурные особенности. Воздействие этих факторов на организацию труднее выявлять и изучать, но нельзя игнорировать, так как именно они часто определяют тенденции, которые со временем будут влиять на «ближнее» организационное окружение. Менеджеры не могут управлять параметрами «дальнего» окружения, но должны отслеживать тенденции их изменения и учитывать их в своих планах.

Организации следят за внешней обстановкой с целью выявить и использовать ее благоприятные возможности для достижения корпоративных целей, избежать при этом угрозы препятствий. Этого добиваются пристальным изучением внешней среды на перспективу, составлением перечня возможностей и угроз, которые в дальнейшем позволят как использовать благоприятные возможности, так и найти действенные ответы на вызовы среды. Данный процесс называется *анализом факторов внешней среды*.

Анализ основных факторов макросреды часто называют PEST-анализом (P – political and legal environment / политико-правовая среда, E – economic environment / экономическая среда, S – sociocultural environment / социально-культурная среда, T – technological environment / технологическая среда). В табл. 2.2.1 отражены основные составляющие PEST-анализа для фармацевтических фирм.

Т а б л и ц а 2.2.1

Основные составляющие анализа макросреды

Среда			
Политико-правовая	Экономическая	Социально-культурная и демографическая	Технологическая
Антимонопольное регулирование Налоговое регулирование Законодательство по охране окружающей среды Регулирование экспортно-импортной деятельности и зарубежных инвестиций Стабильность правительства (политический риск) Наличие групп давления (лобби) Регистрационные процедуры Система контрольных цен и их регулирование Системы социального страхования и здравоохранения	Динамика ВВП Процентные ставки Уровень инфляции Уровень безработицы Торговый баланс и валютные курсы Доступность кредитных ресурсов Соотношение частной и государственной собственности Инвестиционная активность Доля расходов на здравоохранение, в % от ВВП Доля расходов на фармпрепараты, в % от ВВП и в % от расходов на здравоохранение	Изменения стандартов (уровня) жизни и образования Общественное отношение к бизнесу Структура занятости (доля «белых воротничков») Возрастная структура населения Семейная структура Система ценностей Религия Классовые различия Консюмеризм Доля населения до 19 лет и старше 65 Привычки, склонности к самостоятельному лечению Потребление лекарственных препаратов на душу населения Структура заболеваемости Показатели естественного прироста населения, рождаемости и смертности	Государственные и негосударственные расходы на науку и технику Темпы разработки новой продукции Патентно-лицензионная защита новых фармпрепаратов Новые тенденции в трансферте технологии

Основной задачей PEST-анализа является идентификация факторов макросреды, оказывающих наибольшее воздействие на фирму, а также прогноз возможной динамики (благоприятной и неблагоприятной) этого воздействия.

**Политические и правовые факторы.** Различные факторы законодательного и государственного характера могут влиять на уровень существующих возможностей и угроз в деятельности организации.

Выделим и перечислим наиболее часто встречающиеся при проведении анализа внешней среды политические и правовые факторы: изменения в налоговом законодательстве; расстановка политических сил; отношения между деловыми кругами и правительством; патентное законодательство; законодательство об охране окружающей среды; правительственные расходы; антимонопольное законодательство; денежно-кредитная политика; государственное регулирование; федеральные выборы; политические условия в иностранных государствах; размеры государственных бюджетов; отношения правительства с иностранными государствами.

Некоторые из этих факторов воздействуют на все коммерческие организации, например, изменения в налоговом законодательстве. Другие – только на небольшое количество фирм, действующих на рынке, например, антимонопольное законодательство. Третьи – существенны прежде всего для политических организаций, например, расстановка политических сил или результаты выборов в Государственную Думу. Однако в той или иной мере, прямо или опосредованно, политические и правовые факторы воздействуют на все организации.

**Экономические факторы.** Существует множество экономических факторов, которые могут воздействовать на организацию. Например, такие как доступность кредита, влияние курса обмена валют, сумма налогов и многие другие. На способность организации оставаться прибыльной непосредственное влияние оказывает общее здоровье и благополучие экономики, стадии развития экономического цикла.

Рассмотрим важнейшие из них.

**Ставка процента** (уровень процентной ставки) в экономике оказывает значительное влияние на потребительский спрос. Для приобретения товаров потребители часто берут в долг. Менее вероятно, что они будут поступать подобным образом при наличии высоких ставок процента. В качестве примера можно привести рынок жилья, где процент по закладной прямо влияет на спрос квартир в доме, что, в свою очередь, влияет на количество начатых новых жилищных проектов. И если организация работает в области жилищной индустрии (предоставляет ссуды, выступает в качестве инвестора или строительного подрядчика), то рост процентных ставок будет представлять собой угрозу для реализации планов организации, а их снижение – новые возможности для развития.

Организации, рассматривающие планы расширения, которые должны финансироваться за счет получения ссуд, очевидно, будут следить за уровнем ставки процента и ее влиянием на цену капитала. Поэтому ставка процента будет оказывать прямое воздействие на потенциальную привлекательность различных стратегий.

**Курсы обмена валют** определяют стоимость рубля по отношению к стоимости денежных единиц других стран. Изменения в курсах обмена валют непосредственно влияют на конкурентоспособность продукции организации, если она экспортирует товары на мировой рынок. Когда стоимость рубля по отношению к другим валютам низка, товары, произведенные в России, относительно недороги, что снижает угрозу со стороны иностранных конкурентов и сокращает импорт. Но если стоимость рубля повышается, то импорт становится относительно недорогим, что, в свою очередь, повышает уровень угроз для организации, создаваемых иностранными конкурентами.

**Темп экономического роста** влияет на возможности и угрозы для организации. Когда происходит рост в экономике, увеличиваются расходы потребителей, что вызывает конкурентное давление на организацию из-за быстрого роста числа предприятий в привлекательной области. Снижение темпов экономического роста и сокращение потребительских расходов также приводят к росту конкурентного давления, вызванного стремлением предприятий остаться в отрасли в условиях угрозы кризиса.

**Инфляция.** Правительства большинства стран мира прилагают значительные усилия для снижения уровня инфляции. Обычно следствием этих усилий является снижение процентной ставки и появление признаков экономического роста. Организации, в частности, озабочены инфляцией потому, что будущая экономическая обстановка в условиях высокой инфляции (десятки и сотни процентов в год) оказывается менее предсказуемой, затрудняя планирование.

Кроме перечисленных, имеются и другие экономические факторы: структура потребления и ее динамика; экономические условия в иностранных государствах; показатели торгового баланса;

изменение спроса; денежно-кредитная и финансовая политика; тенденции на рынке ценных бумаг; уровень производительности труда в отрасли и темпы ее роста; динамика ВВП; ставки налогов.

**Социальные и культурные факторы** формируют стиль нашей жизни, работы, потребления и оказывают значительное воздействие практически на все организации. Новые тенденции создают тип потребителя и, соответственно, вызывают потребность в других товарах и услугах, определяя новые стратегии организации. Подтверждением этому может служить возросшая обеспокоенность западных потребителей состоянием окружающей среды, на которую некоторые организации ответили применением перерабатываемой упаковки и отказом от использования в производстве хлористых фтор углеводородов.

Другой пример, стареющее население с большим процентом людей старше 55–60 лет означает благоприятные возможности (в смысле увеличения спроса на их услуги) для организаций, работающих в тех областях, которые вызывают наибольший интерес у пожилых людей, – социальная защита пенсионеров и малоимущих, благотворительность, патронаж, здравоохранение и т.д. Изменения в половом, возрастном и национальном составе населения России тоже могут оказывать важное влияние на организации.

**Технологические факторы.** Их влияние на организации часто столь очевидно, что их считают основным двигателем производственного – и шире – социального прогресса. Революционные технологические перемены и открытия последних десятилетий, например, производство с помощью роботов, проникновение в повседневную жизнь человека компьютеров, новые виды связи, транспорта, оружия и многое другое, представляют большие возможности и серьезные угрозы, воздействие которых менеджеры должны осознавать и оценивать. Некоторые открытия могут создавать новые отрасли промышленности и закрывать старые. Хороший пример – изобретение аудиодисков. Гигантские заводы, выпускавшие виниловые грампластинки, подобные подмосковному Апрелевскому, закрылись или перепрофилировались, а их рыночную нишу поделили между собой множество небольших производств аудиодисков.

Эти перемены могут воздействовать не только на производство, но и на другие функциональные области, например, на кадры (подбор и подготовка персонала для работы с новыми технологиями или проблема увольнения избыточной рабочей силы, высвобождающейся вследствие внедрения новых, более производительных технологических процессов) или на маркетинговые службы, перед которыми ставится задача разработки методов продажи новых видов продукции.

Кроме того, фирмы, работающие на рынках, например, лекарственных препаратов, сталкиваются с необходимостью учета направленности и динамики ряда специфических факторов, формирующих политико-правовую, экономическую, социально-культурную и демографическую, а также технологическую среду их бизнеса.

Так, важнейшим фактором политико-правовой среды является государственное регулирование фармацевтического рынка, включающее регламентацию процессов регистрации лекарственных препаратов, сертификации, проведения клинических испытаний и т.д.

Анализ *микросреды* включает прежде всего факторы, на которые фирма в той или иной степени может воздействовать самостоятельно. Основными его элементами являются анализ отрасли, анализ конкурентов и анализ покупателей.

Анализ *общей ситуации в отрасли* являет собой начало той аналитической работы, которая предваряет разработку стратегии. Исследование проводится по двум основным направлениям: изучаются (1) ситуация в отрасли и условия конкуренции и (2) ситуация внутри самой компании и ее собственная конкурентоспособность.

Каждая отрасль имеет свое экономическое лицо. Различие отраслей может проявляться через:

- экономические характеристики;
- внутреннюю конкуренцию;
- перспективы развития;
- колебание темпов технического прогресса;
- необходимый размер капиталовложений;
- размер рынка;
- выпуск стандартной или высокодифференцированной продукции;
- силу конкуренции и ее ориентацию на цены, качество, послепродажное обслуживание или что-то другое;

- темпы роста (падения) спроса;
- привлекательность отрасли;
- характер влияния отдельных факторов среды.

Цель проведения анализа общего положения в отрасли и конкуренции в ней – получить ответы на семь вопросов:

1. Каковы основные экономические показатели, характеризующие отрасль?
2. Какие конкурентные силы действуют в отрасли и какова степень их влияния?
3. Что вызывает изменение в структуре конкурентных сил отрасли и какое влияние эти факторы окажут в будущем?
4. У каких компаний наиболее сильные/слабые конкурентные позиции?
5. Кто скорее всего определяет, в какой области пойдет конкурентная борьба в ближайшем будущем?
6. Какие ключевые факторы определяют успех или неудачу в конкурентной борьбе?
7. Насколько привлекательна отрасль с точки зрения перспектив получения прибыли выше средней?

Ответы на данные вопросы формируют основу для понимания среды, в которой действует фирма, и создают базу для разработки стратегии, ориентированной на изменяющиеся условия конкуренции и ситуацию в отрасли.

### **Понятие «отрасль» с точки зрения стратегического управления. Модель «пяти сил конкуренции» М. Портера**

Целью изучения различных типов конкурентной среды является получение разностороннего описания среды путем выявления максимального количества факторов, которые могут воздействовать на шансы организации добиться успеха или потерпеть неудачу в ее деятельности на рынке.

Портер полагает, что при всем технико-экономическом своеобразии (уникальности) отраслей последние одинаковы с точки зрения потенциальных источников и движущих сил конкуренции и это делает правомерным универсальный подход к изучению конкурентной среды. Схема этого подхода (известного как «модель пяти сил конкуренции») приведена на рис. 2.2.1.



Рис. 2.2.1. Модель пяти сил конкуренции

Нетрудно заключить, что модель Портера предусматривает комплексное изучение различных аспектов конкуренции. Метод Портера представляет собой особым образом структурированный анализ того, каким образом технико-экономические характеристики и особенности отрасли влияют на интенсивность конкуренции, а через последнюю – на уровень прибыльности вложенного капитала.

Рассмотрим последовательно содержание и механизмы воздействия всех пяти сил.

**Угроза проникновения на рынок потенциальных конкурентов.** Ее вероятность определяется высотой существующих барьеров и уровнем усилий, необходимых для их преодоления. Наиболее серьезными барьерами для проникновения являются: эффект масштаба, величина необходимого для проникновения на рынок капитала, возможность доступа к каналам распространения, эффект роста производительности, диверсификация.

**Эффект масштаба.** Он достигается тогда, когда общие постоянные производственные затраты распределяются на большее количество продукции. При этом многие расходы на единицу продукции, такие как на содержание складов, служб (бухгалтерии, охраны, экспедиции и пр.), приобретение материалов и погрузочно-разгрузочные работы, по мере увеличения объемов производства снижаются. Эффект масштаба различен и зависит от отрасли промышленности, в которой работает организация.

**Потребности в капитале для проникновения на рынок.** Они связаны с эффектом масштаба и относятся к тем затратам, которые организация должна понести, чтобы внедриться в отрасль и успешно действовать в ней.

**Доступ к каналам распространения.** В данном случае речь идет о возможности доступа к эффективным и выгодным каналам распространения продукции или услуг.

**Эффект роста производительности.** Производительность возрастает по мере того, как рабочие, менеджеры и служащие осознают поставленные задачи и становятся опытнее. При этом улучшается соотношение «затраты–эффективность».

**Диверсификация** означает поставку на рынок продукта или услуг, которые в глазах потребителя явно отличаются от конкурирующих. Организации, имеющие возможность провести диверсификацию, имеют возможность возведения непреодолимых барьеров для проникновения новых конкурентов.

Вне зависимости от сферы производства разработчик стратегии должен определить, какие препятствия реально существуют и в какой степени они усложняют проникновение на рынок при данных конкретных условиях среды.

**Власть покупателей и власть поставщиков.** Покупатели и поставщики конкурируют в отрасли из-за влияния на величину прибыли. Чем значительней власть первых, тем более вероятно, что прибыль будет меньше. Власть покупателей над поставщиками в отрасли зависит от целого ряда характеристик положения на данном рынке. Власть покупателей, вероятнее всего, будет велика при обстоятельствах, когда:

- покупатели сконцентрированы;
- имеются альтернативные источники снабжения;
- стоимость сырья составляет значительную часть общей стоимости продукции.

В этом случае покупатели будут более придирчивы к цене и окажут давление на поставщиков.

В качестве условий, при которых будет велика власть поставщиков можно выделить следующие:

- поставщики сконцентрированы;
- стоимость замены одного поставщика другим велика;
- покупатели поставщика не имеют для него большого значения.

Если выполняется одно или более из этих условий, весьма вероятно, что поставщик не будет придавать особого значения стабильным и долгосрочным отношениям со своими покупателями.

**Угрозы со стороны заменителей товара или услуги.** В общем смысле все фирмы данной отрасли конкурируют с отраслями, производящими товары-заменители. Как подчеркивает Портер, заменители ограничивают потенциальную прибыльность отрасли производства, определяя потолок на те цены, которые фирмы данной отрасли могли бы выгодно для себя установить. Анализ товаров-заменителей включает выявление продукции, которая выполняет те же функции, что и продукция, выпускаемая данной отраслью. Таким образом, замена может происходить по целому ряду различных направлений:



- прямая замена, т.е. когда один товар прямо заменяет другой (например, компьютеры «Эппл» – компьютеры «Ванг»);
- косвенная замена – один товар опосредованно заменяется другим, который способен выполнять сходные функции (так, например, искусственные ткани заменяют натуральные).

Сам факт возможности замены порождает важнейшие, с точки зрения стратегического планирования, вопросы:

Какова степень угрозы, что заменители (прямые или косвенные) повлияют на деятельность организации?

Что должна делать организация, чтобы избежать подобных заменителей?

**Уровень конкурентной борьбы между традиционными конкурентами.** Борьба обычно возникает в связи с тем, что конкуренты ощущают давление или же видят возможность улучшения своего положения в отрасли. Портер выделяет девять взаимодействующих структурных факторов, которые ведут к росту интенсивности конкуренции.

1) Сосуществование сбалансированных конкурентов. Такая ситуация складывается, когда конкуренты имеют сходные характеристики. В этом случае можно прогнозировать опасность жесткой конкуренции.

2) Сосуществование конкурентов на рынке. На медленно растущих рынках конкуренты стремятся утвердиться в качестве лидеров.

3) Высокие постоянные затраты. Как указывает Портер, высокие постоянные затраты оказывают сильное давление на все фирмы при задействовании существующих производственных мощностей. Это вызывает быстрое снижение цен при наличии свободных мощностей. Такая ситуация может привести к войне цен и низкой прибыльности операций.

4) Необходима индивидуализация продукции, которая ведет к преимуществу в конкуренции и защищает организацию от соперников в связи с тем, что покупатели отдают предпочтение конкретным производителям. Ясно, что при отсутствии диверсификации продукта трудно предотвратить метание покупателей между конкурентами.

5) Существование серьезных препятствий для выхода. Препятствия для выхода – это экономические, стратегические, физические и эмоциональные факторы, которые удерживают организацию в деле, если даже она, возможно, получает малую или даже отрицательную отдачу от вложений. Могут существовать следующие возможные препятствия для выхода:

- специализированные активы: высокоспециализированные активы, такие, например, как оборудование для добычи природных ресурсов, разработанное для данных конкретных геологических условий, имеют низкую ликвидную стоимость;
- стратегическая взаимосвязь: связь между различными аспектами деятельности в организации в свете имиджа компании, изменения ее общей стоимости и т.д.;
- эмоциональные препятствия: нежелание руководства принимать правильные с экономической точки зрения решения из-за его солидарности с бизнесом, лояльности к служащим, гордости и т.п.;
- правительственные ограничения: нежелание правительства разрешить выход в связи с опасениями отрицательных последствий (например, с точки зрения уменьшения занятости), которое он может оказать на конкретный регион или общество в целом.

Таким образом, конкурентная структура отрасли производна от ее технико-экономической структуры, а модель Портера дает возможность исследовать эту взаимосвязь. Ответ на вопрос о том, выигрышна отрасль в конкурентном смысле или нет, зависит, следовательно, не напрямую от ее масштабов, скорости роста, прогрессивности технологии, дизайна продукции и т.д., а от «преломления» всех этих обстоятельств в схеме «пяти сил». «Пять сил конкуренции» определяют, в конечном счете, прибыльность отрасли, поскольку они так или иначе влияют на цены, которые способны установить фирмы, а также на расходы, которые предприятиям приходится нести, и на размеры капиталовложений, необходимые для того, чтобы конкурировать в данном секторе. В результате же одни отрасли изначально более выгодны, чем другие, и даже при посредственном менеджменте обеспечивают прибыльность, которая в структурно невыигрышных отраслях может быть недостижима и при демонстрации высшего стратегического мастерства.

## Оценка степени нестабильности внешней среды

Как отмечают Р. Вильсон, К. Гиллиган и Д. Пирсон, наибольшего внимания при анализе макросреды требуют следующие три вопроса:

- Какова степень неопределенности макросреды?
- В чем основные источники этой неопределенности?
- Как взаимодействовать с этой неопределенностью?

Степень неопределенности макросреды непосредственно связана с динамичностью и комплексностью ее условий. Динамизм характеризуется прежде всего масштабами и частотой изменений, в то время как комплексность макросредовых условий зависит от разнообразия воздействующих на фирму факторов, объемов информации, требуемых для их анализа и учета, а также от степени взаимосвязанности этих факторов.

Для того чтобы оставаться прибыльными, организации должны противостоять неопределенности обстановки. Под неопределенностью подразумевается то, что зачастую решения приходится принимать без достаточной информации о факторах среды, и руководителям, принимающим решения, трудно предсказать внешние изменения. Неопределенность обстановки повышает вероятность рисков провала стратегии организации и затрудняет расчет затрат, связанных с альтернативными стратегическими направлениями.

Организации стараются получить представление о неопределенных условиях посредством анализа, пытаясь свести многочисленные факторы обстановки к модели, которая будет понятной и согласно которой можно действовать. В последующих разделах описывается, как классифицируется неопределенность внешней обстановки и анализируются возможные ответные действия организации, с помощью которых можно свести к минимуму негативные воздействия этих условий.

Обстановка, с которой сталкиваются организации, не одинакова, поэтому ей соответствуют различные уровни неопределенности, которые могут быть классифицированы на основе анализа двух характеристик:

- степени простоты или сложности обстановки;
- степени стабильности или нестабильности (динамичности) событий.

Неопределенность внешней обстановки возрастает с увеличением динамичности или же с усложнением ее условий. Степень динамичности внешней среды определяется темпом и частотой изменений.

Измерение неопределенности внешней среды по принципу *«простая–сложная»* имеет отношение к количеству и несхожести внешних элементов, связанных с деятельностью организации: в сложной внешней среде взаимодействует множество различных внешних элементов, оказывающих влияние на организацию.

Сложность может возникать из-за различий в элементах внешней среды, с которыми сталкивается организация (например, международная организация, работающая во многих странах), а также быть результатом суммы знаний, необходимых для того, чтобы справиться с воздействием обстановки (например, требование к аэрокосмической компании).

Измерение неопределенности внешней среды по принципу *«стабильная–нестабильная»*. Данная характеристика имеет отношение к темпам изменения внешней среды. Организации могут действовать там, где изменения одного или многих факторов происходят медленно или очень быстро. Например, компании по производству электронно-вычислительной техники действуют в очень нестабильных или динамичных внешних условиях, в то время как многие муниципальные учреждения (например, общеобразовательные школы или службы по уборке территории) работают в стабильной обстановке.

*Состояние «сложная–стабильная внешняя среда»* представляет в некоторой степени более высокий уровень неопределенности. При внешнем аудите необходимо учесть большое количество факторов, проанализировать и оценить их воздействие на эффективность организации. Однако в подобной среде внешние факторы не меняются быстро или неожиданно. Деятельность университетов, компаний по производству электрооборудования, страховых компаний осуществляется именно в такой сложной стабильной среде. Имеется большое количество внешних элементов, но, хотя они и меняются, перемены относительно постепенны и предсказуемы.

*Состояние «простая–нестабильная»*. В такой внешней обстановке происходит дальнейшее возрастание уровня неопределенности. Хотя у организации может быть всего несколько внешних факторов воздействия, их изменения трудно предсказуемы и они неожиданно реагируют на инициативы организации. Примерами организаций, действующих в таком типе внешней среды,

являются производители модной одежды, персональных ЭВМ, шоу-бизнес. Действующие в этом секторе организации сталкиваются с постоянно меняющимся предложением и спросом.

*Состояние «сложная–нестабильная».* Наиболее высокий уровень неопределенности возникает в сложной нестабильной обстановке. На организацию воздействует большое количество внешних факторов, они часто изменяются и резко реагируют на инициативы организации. Когда одновременно меняются несколько факторов, внешняя среда становится «бурлящей», или, как ее называют, турбулентной. С такой средой сталкиваются, например, электронные фирмы и авиакомпании. Так, авиакомпаниям в течение всего лишь нескольких последних лет пришлось противостоять росту числа региональных авиакомпаний, дерегулированию, войне цен, взлету цен на топливо, тесноте в аэропортах, изменению спроса потребителей и т.д. С подобными ситуациями сталкиваются аэрокосмические корпорации, компании связи, фармацевтические фирмы и многие другие.

## **Управление в условиях слабых сигналов**

С фактором неопределенности внешней среды, вызвавшим появление такой управленческой парадигмы, как стратегическое управление, тесно связано понятие «слабые сигналы». Речь идет о тех событиях, по которым имеется ограниченная и неточная информация, но которые могут иметь важное значение для предприятий в будущем.

Поскольку информация о таких событиях неполная, то предприятие имеет дело с различным уровнем осведомленности о неожиданных изменениях состояния внешних и внутренних сред.

Необходимость диагностики по слабым сигналам возникает в ситуации, когда уровень нестабильности среды предприятия чрезвычайно высок.

Так, вначале появляются первые признаки изменений во внешней среде, затем определяется возможный источник этих изменений и угроза конкретизируется (но не настолько, чтобы рассчитать, как данная угроза отразится на доходах предприятия). В дальнейшем становится возможным определить меры противодействия возникшей угрозе, хотя информации еще не вполне достаточно для расчета и анализа последствий. Они могут быть рассчитаны и проанализированы лишь тогда, когда действия фирмы направлены на предотвращение воздействия угрозы.

В целом можно выделить пять уровней осведомленности:

I. Можно быть уверенным только в том, что во внешней среде произошли какие-то изменения. Но они еще четко не определены.

II. Источники изменений и их направленность становятся яснее.

III. Масштабы, область и характер изменений принимают конкретные очертания.

IV. Намечаются пути решения проблемы, хотя последствия принятия того или иного решения еще неясны.

V. Результаты принимаемых решений по устранению опасности можно предсказать, и они становятся определенными.

При высоком уровне нестабильности, когда внутренняя и внешняя ситуации меняются достаточно быстро, предприятию не хватает времени для своевременного принятия решения, т.е. темп происходящих изменений намного выше, чем реакция предприятия на эти изменения. Поэтому появляется необходимость заранее подготавливать решения, т.е. управлять по «слабым сигналам».

По мере увеличения поступления информации о сигналах можно принять различные по своей активности контрмеры. Данный подход отвечает задачам управления по слабым сигналам, поскольку руководство предприятия в условиях слабых сигналов требует, чтобы полученная информация прежде всего была правильно классифицирована и сделаны расчеты возможного воздействия угрозы и времени наступления опасности.

Преимущество предупредительной реакции состоит в том, что она позволяет принять своевременные шаги к ликвидации угрозы возникновения кризисных явлений. Поэтому диагностика по слабым сигналам является незаменимым инструментом стратегического планирования.

Важным аспектом раннего обнаружения слабых сигналов о приближении изменений является проблема количественной оценки интенсивности сигналов, а также реальной возможности измерения этой интенсивности на основе доступной информации, критериев выделения из «фоновых шумов» истинного сигнала.

Критериями разграничения этих понятий можно считать 2 момента:

- степень отклонения от долгосрочной тенденции, характеризующей данный процесс;
- темпы нарастания величины этого отклонения в единицу времени.

Интенсивность нарастания изменений можно представить в виде кривой (рис. 2.2.2)

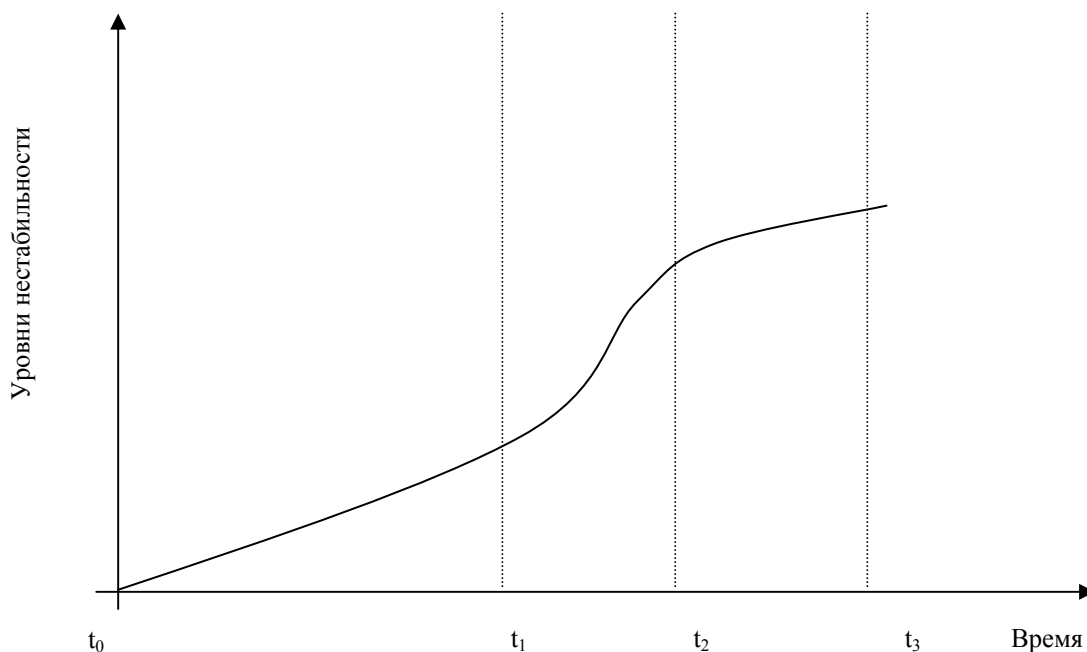


Рис. 2.2.2. Интенсивность нарастания изменений

Как видно из рис. 2.2.2, в области  $[t_0, t_1]$  интенсивность нарастания кризисных явлений мала, что может вызвать неадекватную реакцию руководства предприятия на слабые сигналы о возникновении неблагоприятных тенденций во внешней и внутренней среде фирмы. Иначе говоря, на эти сигналы просто не обратят внимания, мотивируя это необходимостью решения важнейших сиюминутных задач по выполнению миссии фирмы. На этом этапе обычно руководствуются рекомендациями по управлению путем ранжирования стратегических задач. Недостаточное внимание к слабым сигналам, поступающим на этой стадии, может вызвать тяжелые последствия для фирмы.

В области  $[t_1, t_2]$  происходит кумулятивное нарастание интенсивности отрицательных воздействий, ведущих к быстрому банкротству фирмы. Здесь целесообразно прибегать к управлению в условиях стратегических неожиданностей.

В области  $[t_2, t_3]$  обнаружено фактическое кризисное состояние, в которое попала фирма. Этот вывод сделан на основе анализа очередного баланса фирмы, фиксирующего ее состояние.

Таким образом, для того чтобы своевременно реагировать на сигналы, поступающие как извне, так и из внутренней среды, должно быть организовано наблюдение за большим количеством параметров, характеризующих условия жизнедеятельности предприятия.

Наиболее целесообразным направлением для организации контроля за параметрами внешней и внутренней сред является организация мониторинга – непрерывного систематического наблюдения за параметрами внешней и внутренней сред предприятия, сбора и анализа поступающей информации.

Мониторинг «отлавливает» сильные и слабые сигналы, поступающие из внутренней и внешней сред. Сразу после получения сигнала служба контроллинга разрабатывает предложения о возможной реакции на него.

Существуют два варианта ответа на внешние обстоятельства:

- реакция на основе регулярно осуществляемого планирования;
- реакция на чрезвычайную ситуацию, когда установленный порядок действия отменяется и для принятия быстрых ответственных мер создаются «целевые команды».

Такая реакция предприятия осуществляется в виде ответных мер на очевидные и конкретные события, значимость которых оно в состоянии оценить. Например, если при наблюдении за динамикой спроса на продукцию, выпускаемую предприятием и конкурентами, установлено, что темпы роста спроса постепенно затухают и со временем затухание ускоряется, то с достаточной очевидностью можно сделать вывод о прекращении в обозримой перспективе роста спроса на данный вид продукции. Медленные темпы происходящих изменений позволяют предприятию решать возникшие проблемы на плановой основе. Возможные решения будут направлены либо на продление

жизненного цикла спроса (инновационная реакция), либо на создание принципиально нового вида продукции и переход к новому жизненному циклу спроса (предпринимательская реакция).

Однако не исключено, что, принимая решение на основе очевидной информации о затухании спроса, предприятие уже несет потери из-за того, что своевременно не прекратило наращивание производственных мощностей и теперь столкнулось с проблемой их неполного использования. Это приведет к увеличению постоянных издержек на единицу выпускаемой продукции и, следовательно, к снижению рентабельности. Чтобы избежать таких последствий, предприятие должно реагировать на появление слабых сигналов из внешней среды (в данном случае слабых признаков затухания спроса). При поступлении таких сигналов следует прежде всего установить наблюдение за внешней средой, чтобы знать, как будет развиваться событие.

Сила и скорость ответной реакции зависят:

- от своевременности обнаружения первых изменений (изменения были замечены сразу же или с опозданием);
- от темпов изменений (изменения проходят быстрыми темпами или медленными).

Для выработки адекватной реакции предприятию необходимо оценить относительную силу сигнала. Очевидно, что чем сильнее сигнал, тем меньшим временем располагает предприятие для ответной реакции.

Для достижения соответствия силы реакции силе сигнала необходимо по поступлению слабого сигнала поступить к действиям, наращивая их по мере усиления сигнала в следующей последовательности:

Осведомленность → Гибкость → Ответные меры

Чем выше будет осведомленность, тем целенаправленнее будут меры по повышению внешней и внутренней гибкости и тем меньше времени и ресурсов потребуется для осуществления непосредственных ответных мер.

Масштабность и сложная структура компании увеличивают время реагирования, однако эту трудность можно в известной мере преодолеть дифференциацией управления по стратегическим зонам хозяйствования.

По сильному сигналу предприятие может действовать решительно, например, прекратить дальнейшее наращивание мощностей и переориентироваться на использование их по другому назначению. Поступать столь решительно по слабому сигналу рискованно: наметившаяся тенденция изменений в дальнейшем может не подтвердиться. Поэтому ответная реакция на слабый сигнал должна быть растянута во времени и усиливаться по мере усиления сигнала.

Когда источники опасности или новой возможности становятся ясны (например, опасность затухания спроса появилась в результате создания нового вида взаимозаменяемой продукции, которой потребитель отдает предпочтение), необходимо принимать меры к снижению внешней стратегической уязвимости и повышению внутренней гибкости компании (например, разработать предварительные меры по уходу на другой рынок или проработать возможность создания нового ассортимента продукции). Дальнейшее усиление сигнала позволяет оценить масштабы опасности (например, спрос на продукцию в краткосрочной перспективе будет быстро уменьшаться) или уровень новых возможностей. Такой сигнал свидетельствует о необходимости приступить к разработке подготовительных планов, технико-экономическому обоснованию проектов или программ, проведению предварительных мер, выполнение которых позволит сократить время реализации практических мероприятий. Наконец, когда сущность проблемы раскрыта, пути ее решения установлены и стало возможным предсказать результаты намеченных мероприятий, начинается их осуществление.

Одна и та же информация о событии во внешней среде может по-разному отразиться на различных сегментах предприятия. Для одних сегментов эта информация будет свидетельствовать о конкретных опасностях в ближайшей перспективе и раскроет их источник; для других сегментов она создаст ощущение опасности или возможности в отдаленной перспективе; для третьих – покажет существенные возможности в скором будущем.

Чтобы обеспечить соответствие реакции силе сигнала, компания должна осуществлять стратегию альтернативной реакции. Различают три разновидности такой стратегии:

- при слабом сигнале – стратегию осведомленности;
- при среднем сигнале – стратегию гибкости;
- при сильном сигнале – стратегию непосредственной реакции.

Говоря о стратегической осведомленности, предприятие для расширения осведомленности должно осуществлять постоянное слежение за сигналами.

В основе такой системы слежения лежат, по меньшей мере, четыре аспекта (табл. 2.2.2).

Т а б л и ц а 2.2.2

Угрозы и возможности, сильные и слабые стороны предприятия

ВОЗМОЖНОСТИ	СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ
<p>Направление политики правительства на развитие рыночных отношений                      Невысокий уровень конкуренции                      Заинтересованность зарубежных партнеров в сотрудничестве                      Рост рынка продукции                      Возможность выхода на внешний рынок</p>	<p>Возможность расширения мощностей                      Возможность производить продукцию на уровне мировых стандартов                      Ценовые преимущества                      Хорошая материальная база для НИОКР</p>
УГРОЗЫ	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ
<p>Сложности в привлечении финансовых ресурсов                      Спад производства                      Неплатежи                      Высокие налоги                      Уменьшение рынка продукции                      Снижение курса национальной валюты</p>	<p>Большая энергоемкость производства                      Нехватка оборотных средств                      Низкий уровень маркетинговых исследований                      Текучесть персонала</p>

Конечным результатом стратегии гибкости является повышение готовности к принятию ответных мер. Во внешней среде данная стратегия предполагает расширение разнообразия экономической деятельности, которое позволяло бы компании сводить к минимуму возможные негативные последствия кризисов. В частности, необходимо заблаговременно спланировать и реализовать меры по сбалансированию технологического, делового и политического рисков.

Внутрифирменная гибкость должна обеспечивать быструю и эффективную конверсию деятельности предприятия. Она достигается:

- гибкостью руководства и способностью решать незнакомые проблемы;
- гибкостью системы управления, способностью адекватно реагировать на всевозможные изменения;
- гибкостью производств, ликвидностью материальных ресурсов.

Стратегия непосредственной реакции предусматривает ответные действия компании во внешней среде и готовность к действию внутри компании (планирование внутренних возможностей и их реализация). Наиболее эффективная стратегия внешних действий обеспечивается принятием прямых контрмер по устранению опасностей и использованию благоприятных возможностей (увеличению потенциала компании в целях последующего роста прибыли).

Необходима система реагирования на события, которые частично предсказуемы, но проявляются и развиваются так быстро, что компания не успевает вовремя принять необходимые решения. Поэтому практика стратегического управления была дополнена принципом своевременных решений – управлением стратегическими задачами на основе их ранжирования.

### Управление путем ранжирования стратегических задач

Стратегическая задача – это предстоящее событие внутри предприятия или в его внешней среде, реакция на которое не была предусмотрена планом и которое может существенным образом повлиять на результаты деятельности. Решение этой задачи может быть желательным или необходимым. Оно желательно, когда во внешней среде возникают новые возможности или проявляются сильные стороны предприятия, которые могут быть использованы с выгодой. Оно необходимо, когда возникает внешняя угроза или проявляются слабые стороны предприятия, ставящие под удар дальнейший успех.

Нередко внешние угрозы, порождаемые дискретными изменениями во внешней среде, являются побудительной причиной возникновения новых возможностей, реализуемых посредством

активного управления. Так, в эпоху массового производства, когда спрос на стандартные товары среднего качества оказался насыщенным и возникла угроза сбыту товаров, компании перестроили управление, переведя его акцент с производства на сбыт. Главенствующее положение, которое ранее занимали производственные отделы, перешло к отделам сбыта. Маркетинговый подход к управлению открыл для компаний возможность перейти к производству нестандартных товаров более высокого качества. Началась эпоха массового сбыта.

В настоящий период осуществляется переход к созданию принципиально новых технологий, способных обеспечить производство новых видов продукции, порождающей новые потребности. Создалась угроза спада производства, базирующегося на старых технологиях. Это свидетельствует о том, что заканчивается эпоха массового сбыта и осуществляется переход к постиндустриальной эпохе. И вновь происходит перестройка управления: осуществляется сдвиг управления в сторону стратегической ориентации, повышается роль высшего руководства компании, отдела исследований и разработок (технического отдела), возрождается роль планового отдела.

Способность к преобразованию возникающих проблем в возможности является одним из наиболее ценных свойств систем управления предпринимательского типа.

Когда неожиданные и новые (не имеющие аналогов в прошлом) события происходят в промежутках между разработкой очередных годовых планов и они столь быстро и так существенно воздействуют на показатели предприятия, что решение возникших проблем нельзя откладывать, возникает стратегическая задача, обособленная от плановых задач. Управление такими задачами, например, в компаниях США осуществляется в системе управления стратегическими задачами (СУСЗ).

СУСЗ представляет собой системную методику раннего выявления неожиданных изменений как внутри, так и вне предприятия и быстрого реагирования на них. Раннее выявление стратегических задач осуществляется в реальном масштабе времени. Решение стратегических задач происходит непрерывно: периодически (например, ежемесячно) пересматриваются и корректируются стратегические задачи; в интервалах между корректировками ведется непрерывное слежение за появлением проблем, требующих экстренных решений.

Быстрое реагирование на изменение тенденций может быть достигнуто сочетанием обособления СУСЗ и организации ее взаимодействия с целевыми подсистемами системы управления предприятием (рис. 2.2.3).

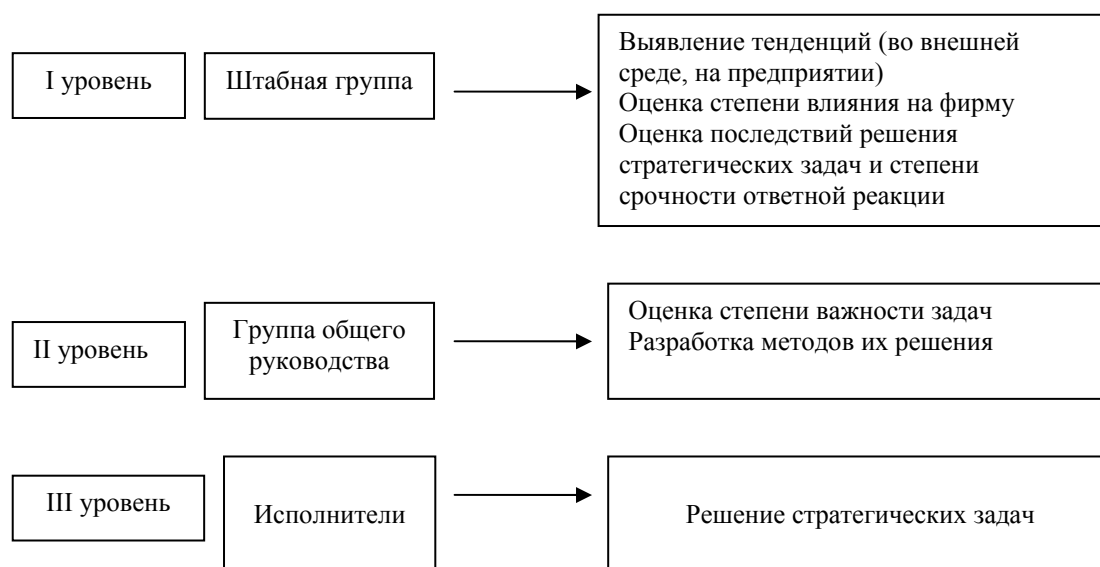


Рис. 2.2.3. Система управления стратегическими задачами

Обязанности руководителя СУСЗ принимает на себя группа высшего руководства, располагающая необходимыми ресурсами и полномочиями (штабная группа). Эта группа осуществляет выявление тенденций, оценку масштабов возможных воздействий, расчет времени реакции и своевременное информирование руководителей, принимающих решения. При штабной группе может быть создана группа общего руководства для оценки важности стратегических задач и ведения их перечня; решение конкретных задач поручается непосредственно тем подразделениям, которые наилучшим образом подготовлены к работе. Программу работ по задаче разрабатывает

головной орган соответствующей целевой подсистемы (целевая группа) – той подсистемы, на показатели которой оказывают воздействие изменения тенденций. Это же подразделение организует выполнение программы, координацию, мотивацию и контроль. В практике США такие обязанности возлагаются на специальные проблемные группы. Однако в создании таких групп нет необходимости, если система управления компании организована по модели целевого управления.

Таким образом, высшее руководство предприятия, располагая соответствующими полномочиями и ресурсами, имеет возможность действовать оперативно.

Решение конкретных стратегических задач поручается тем подразделениям, которые в состоянии их решить, даже если придется нарушить иерархические уровни в управлении.

В обязанности данной группы высшего руководства входит не столько планирование мероприятий, сколько решение стратегических задач, т.е. управление конкретными действиями. Алгоритм выявления стратегических задач следующий. Во-первых, устанавливается источник возникновения стратегических задач.

Существуют три источника, генерирующие возникновение стратегических задач:

- тенденции изменений во внешней среде;
- тенденции развития самого предприятия;
- тенденции изменения показателей деятельности предприятия.

Приведем в качестве примера перечни параметров, неожиданные изменения которых могут генерировать возникновение той или иной стратегической задачи.

*Тенденции изменений во внешней среде:*

- тенденции мирового рынка (протекционизм, дискриминация и т.д.);
- развитие рынка СНГ;
- прорыв на мировые рынки;
- валютные тенденции;
- появление транснациональных компаний;
- усиление интенсивности конкуренции импортеров;
- технологические прорывы;
- появление новых отраслей производства;
- имущественное расслоение потребителей;
- усиление требований охраны окружающей среды;
- сокращение жизненного цикла изделий;
- столкновение интересов транснациональных компаний с национальными интересами;
- дефицит стратегических ресурсов;
- усиление требований поддержания уровня занятости.

Поскольку каждый параметр имеет несколько вариантов своего проявления, то цепочка развития событий может иметь различные траектории.

И, таким образом, если не будут приняты вовремя соответствующие меры, то угроза нежелательных воздействий на фирму будет нарастать все с большей интенсивностью.

*Тенденции развития предприятия:*

- диверсификация масштабов деятельности;
- повышение сложности технологии и продукции;
- оптимизация структур;
- распространение предпринимательского стиля поведения;
- диверсификация стилей руководства;
- развитие мотивационных механизмов;
- повышение уровня компетентности руководства;
- наличие собственной системы развития;
- устаревание технологии;
- рост капиталоемкости;
- диверсификация производства;
- диверсификация технологии.

*Показатели измерения тенденции:*

- рост объема продаж;
- рентабельность;
- гибкость;
- платежеспособность;



- доля рынка;
- восприятие нововведений;
- удовлетворенность работой.

За тенденциями изменений во внешней среде и внутри предприятия необходимо непрерывно наблюдать, чтобы обеспечить своевременное выявление будущих неожиданных и быстротечных изменений.

Следующим шагом анализа стратегических задач является оценка влияния ожидаемых изменений на будущие результаты деятельности предприятий (объем продаж и сумму прибылей). Оценка осуществляется группой экспертов. Помимо прогноза последствий оцениваются также вероятность и время появления изменений.

По результатам анализа компания вырабатывает ориентир гибкости, установив, что она должна выиграть в результате реализации представившихся возможностей и каким объемом прибыли можно рисковать в случае неожиданных угроз. Управление стратегическими задачами предназначено именно для того, чтобы обеспечить нужную гибкость реакции на неожиданные изменения.

Скорость ответной реакции считается:

- высокой – если фирма должна немедленно реагировать на событие;
- средней – если ответную реакцию можно отложить до очередного цикла планирования;
- низкой – если ответную реакцию можно отложить на неопределенно долгий срок.

Категория задачи устанавливается по степени воздействия события, вероятности его появления и скорости ответной реакции:

- если воздействие незначительное (например, не более  $\pm 3$  балла в 10-балльной системе) или вероятность его появления низкая (например, не выше 0,3), задача исключается из перечня стратегических задач;

- если воздействие существенное и скорость ответной реакции высокая, задача относится к числу стратегических и управление ее решением передается в СУСЗ;

- если воздействие существенное и скорость ответной реакции средняя, задача подлежит включению в очередной цикл планирования;

- если воздействие существенное, а скорость реакции низкая, задача относится к числу задач, подлежащих дальнейшему наблюдению.

Задачи, передаваемые в СУСЗ, дополнительно анализируются на предмет определения характера потерь и новых возможностей, и устанавливается приоритетность их решения. В результате всех этих процедур определяется перечень ключевых стратегических задач, который подлежит текущей корректировке: исключаются решенные задачи и задачи, оказавшиеся незначительными или не подтвердившимися, и включаются новые.

Опыт зарубежных фирм показывает, что СУСЗ может успешно функционировать при условии, что высшее руководство принимает на себя ведущую роль в этой системе и способно реагировать на стратегические задачи, не укладывающиеся в рамки прошлого опыта.

На начальном этапе формирования концепции стратегического планирования предполагалось, что при переходе предприятия к новым видам деятельности необходимо учитывать фактор успеха функционирования в них предприятия.

Отсюда следует, что новая стратегия должна соответствовать накопленному потенциалу фирмы.

Тем самым одним из первых принципов стратегии планирования стал анализ потенциала фирмы с точки зрения сильных (слабых) сторон.

Слабость такой позиции состояла в жесткой привязке стратегии к потенциальным возможностям предприятия, так как затруднялся поиск новых сфер деятельности, в которой фирму ожидал бы успех, используя накопленный потенциал.

В результате концепция стратегического планирования начинает претерпевать изменения. В частности, в направлении выбора стратегических позиций. При этом первым важным правилом становится следующее: формирование стратегии сочетается с изменениями потенциальных ресурсов (производство, маркетинга, нововведений, финансов, организации общефирменного управления).

## Ключевые факторы успеха

В деятельности фирмы на каждом конкурентном рынке или рыночном сегменте обязательно существуют свои *ключевые факторы успеха*, иными словами – условия, без соответствия которым конкурентный успех невозможен (рис. 2.2.4).



Рис. 2.2.4. Логика определения ключевых факторов успеха

Ключевые факторы успеха определяют то, в чем фирма должна достичь максимальной эффективности, а также требуемые для этого навыки и ресурсы. Идентификация ключевых факторов успеха является краеугольным камнем стратегического анализа.

Один из наиболее распространенных подходов к выявлению ключевых факторов успеха базируется на очевидном предположении, что успешная фирма должна, во-первых, предлагать на рынок ту продукцию, которую хотят покупатели, а во-вторых, устоять в конкурентной борьбе.

В соответствии с этим подходом, необходимо задать два вопроса:

Что хотят наши потребители?

Что необходимо фирме для выживания в конкурентной борьбе?

Для ответа на первый вопрос следует определить характеристики целевой группы потребителей, мотивы принятия решения о покупке, а также выяснить критерии, на основании которых происходит выбор поставщиков.

Второй вопрос требует понимания конкурентной структуры рынка и его отдельных сегментов. Здесь необходимо выяснить, на чем может базироваться конкурентное преимущество фирмы. Рассмотренный выше анализ конкурентных сил по модели М. Портера может позволить определить важность таких факторов, как экономия на масштабах, соотношение постоянных и переменных затрат, обеспечение контроля над системой товарораспределения и т.д.

В наиболее общем виде логика определения ключевых факторов успеха представлена на рис. 2.2.4.

### Модель национального ромба М. Портера

Государства, как и фирмы, обладают различной конкурентоспособностью на мировом рынке. Конкурентоспособность страны, по мнению М. Портера, зависит от четырех свойств, носящих общий характер и формирующих среду, в которой конкурируют местные фирмы (рис. 2.2.5).

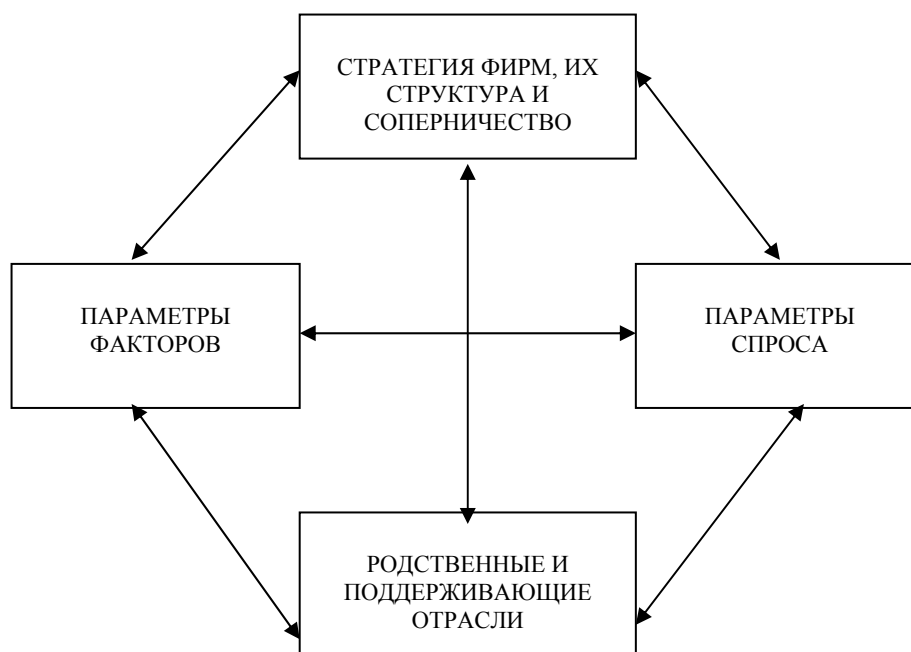


Рис. 2.2.5. «Национальный ромб»

Страны имеют наибольшие шансы на успех в тех отраслях или их сегментах, где «национальный ромб» (детерминанты конкурентного преимущества как системы) имеет наиболее благоприятный характер.

«Национальный ромб» – это система, компоненты которой взаимно усиливаются. Каждый детерминант влияет на все остальные. Так, большой спрос на продукцию фирмы сам по себе не даст ей конкурентного преимущества, если острота конкуренции недостаточна, чтобы фирма приняла этот спрос к сведению. Кроме того, преимущества в одном детерминанте могут создать или усилить преимущества в других.

Конкурентное преимущество на основе только одного-двух детерминантов возможно только в отраслях с сильной зависимостью от природных ресурсов или в отраслях, где мало применяются сложные технологии и навыки. Удержать такое преимущество, как правило, не удастся, так как оно быстро «перетекает» из страны в страну.

Первый детерминант «национального ромба» – параметры факторов. Это не что иное, как компоненты, необходимые для деятельности фирм в любой отрасли, например рабочая сила, сельскохозяйственные угодья, природные ресурсы, капитал и инфраструктура.

Вместе с тем важен не столько запас факторов на данный момент, сколько скорость, с которой они создаются, совершенствуются и приспособляются к нуждам отраслей.

Второй детерминант национального конкурентного преимущества в какой-либо отрасли – спрос на внутреннем рынке на товары или услуги, предлагаемые этой отраслью. Влияя на эффект масштаба, спрос на внутреннем рынке определяет характер и скорость внедрения новаций, вводимых фирмами страны. Он характеризуется тремя важными чертами: структурой внутреннего спроса (природа покупательских потребностей), объемом и характером роста внутреннего спроса и, наконец, механизмами, с помощью которых предпочтения на внутреннем рынке передаются на зарубежные рынки. Значение двух последних качеств зависит от первого. Для конкурентного преимущества важнее не количественная, а качественная сторона спроса на внутреннем рынке.

Третьим важным детерминантом, определяющим национальные преимущества в отрасли, является наличие в стране отраслей-поставщиков или смежных отраслей, которые конкурентоспособны на мировом рынке. Наличие у нации конкурентоспособных отраслей-поставщиков создает целый ряд преимуществ для потребляющих отраслей промышленности, одним из которых является эффективный, быстрый доступ к самым дорогостоящим ресурсам. Наличие же в стране конкурентоспособных родственных отраслей часто ведет к возникновению новых высокоразвитых видов производства, открывает стране доступ к обмену информацией и техническому взаимодействию.

Четвертым важным детерминантом, определяющим конкурентоспособность отрасли, является то, что фирма создается, организуется и управляется в зависимости от характера конкуренции на внутреннем рынке. В разных странах фирмы организуются по-разному, вырабатываются разные стратегии и цели. Национальные преимущества в промышленном производстве являются результатом правильного соотношения между их выбором и источником конкурентоспособности в той или иной отрасли промышленности.

Однако в истории большинства успешно конкурирующих отраслей сыграл свою роль и случай, т.е. такие события, которые имеют мало общего с условиями развития в стране и влияют на которые часто не могут ни фирмы, ни даже национальные правительства. Вот некоторые примеры этих событий:

- изобретательство;
- крупные технологические сдвиги (например, биотехнология, микроэлектроника);
- резкие изменения цен на ресурсы, типа нефтяного шока;
- значительные изменения на мировых финансовых рынках или в обменных курсах;
- всплеск мирового или местного спроса;
- политические решения зарубежных правительств;
- войны.

В описании факторов, от которых зависит уровень национальной конкурентоспособности, последней переменной является роль правительства, которая может оказать влияние на все четыре детерминанта.

Правительство может влиять и подвергаться влиянию – как позитивному, так и негативному – всех четырех детерминантов. Например, правительственные органы устанавливают местные нормы и стандарты на производство того или иного товара, а также инструкции, влияющие на поведение потребителей. Правительство также часто является главным покупателем различной продукции. Роль, которую оно играет как покупатель, может помочь или навредить развитию национальной промышленности.

### **Контрольные вопросы**

1. Что такое внешняя среда?
2. Назовите наиболее важные внешние факторы, с которыми имеет дело предприятие при анализе внешней среды и которые необходимо учитывать.
3. Каким образом оцениваются внешние опасности и возможности?
4. Что такое определенность внешней среды?
5. Каковыми могут быть изменения внешней среды?
6. Какими факторами характеризуется макросреда?
7. Почему поставщики предприятия не выходят на его микросреду?
8. Какие факторы влияют на состояние внешней среды?
9. Какими обстоятельствами определяется неопределенность внешней среды?
10. Как оценить экономическую ситуацию в отрасли?
11. Назовите источники, генерирующие возникновение стратегических задач.

12. Каково содержание анализа, на основе которого осуществляется районирование стратегических задач?
13. В чем проявляется слабость подхода к управлению в виде ранжирования стратегических задач?
14. В чем сущность управления по слабым сигналам?
15. В какой зависимости должны находиться сила и скорость ответной реакции предприятия от силы сигнала?
16. Назовите уровни осведомленности об изменениях во внешней среде.
17. Какие отраслевые тенденции могут повлиять на стратегию предприятия?
18. В чем проявляется суть модели пяти сил конкуренции?
19. Назовите ключевые факторы успеха предприятия.
20. Назовите детерминанты «национального ромба».

## Тест

1. *Микросреда характеризуется следующими факторами:*
  - a) экономическими;
  - b) технологическими;
  - c) демографическим;
  - d) политико-правовыми;
  - e) отраслевыми;
  - f) конкурентными;
  - g) социально-культурными.
2. *Ключевые факторы успеха предприятия в отрасли лежат в области:*
  - a) производства;
  - b) спроса;
  - c) конкуренции;
  - d) стратегического менеджмента;
  - e) государственных интересов.
3. *Конкурентоспособность государства, по М. Потеру, зависит от:*
  - a) конкурентных факторов, обеспечивающих успешную конкуренцию в отрасли;
  - b) наличие финансовых ресурсов для реализации инвестиционных проектов;
  - c) условий спроса на внешнем рынке;
  - d) наличия филиалов предприятия за рубежом;
  - e) наличие в стране родственных или поддерживающих отраслей;
  - f) тенденций изменения показателей деятельности национальных предприятий;
  - g) стратегии предприятий и характера конкуренции на внутреннем рынке;
  - h) степени централизации национальной экономики.

## Литература

### Основная

Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. – М.: ИНФРА-М, 2000. – С. 110–134; 151–156.

### Дополнительная

Гусев Ю.В. Стратегическое управление: Учебное пособие. – Новосибирск: НГАЭиУ, 1995. – С. 68–75.

Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М, 2000. – С. 39–63.

Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник для вузов. – М.: Гардарики, 1998. – С. 45–68.

Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления: Учебное пособие. – М.: ИВЦ «Маркетинг», 1997. – С. 26–33; 78–88.

Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. – М.: ЗАО «Бизнес-школа» Интел-Синтез, 1997. – С. 132–138; 166–187.

Трнев Н.Н. Стратегическое управление: Учебное пособие. – М.: ПРИОР, 2000. – С. 76–85.

## Тема 2.3. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ ОРГАНИЗАЦИИ

### Цели анализа потенциальных возможностей предприятия

Цель внутреннего стратегического анализа – выявить круг возможностей, которыми располагает предприятие для осуществления своей деятельности, и препятствий к этому. При этом возможно три методических подхода к анализу: 1) выявить сильные и слабые стороны в деятельности предприятия и построить стратегию по принципу их сбалансирования; 2) выявить проблемы и построить стратегию на принципе разрешения проблем; 3) оценить возможности ресурсного потенциала по видам ресурсов.

В результате внутреннего анализа предприятия выявляются основные характеристики следующих факторов:

- 1) номенклатура выпускаемой продукции,
- 2) ресурсный потенциал предприятия,
- 3) издержки, их уровень и структура,
- 4) источники финансовых средств, их доступность,
- 5) система управления.

### Выявление сильных и слабых сторон

Факторы, способствующие осуществлению задуманных планов и вообще успеху в деятельности предприятия, называют его *сильными сторонами* (конкурентными преимуществами). Факторы же, мешающие предприятию осуществлять свои планы, тормозящие его развитие, называют *слабыми сторонами*. Однако слабость или силу можно определить только в сравнении с чем-либо. Поэтому, оценивая возможности внутреннего потенциала предприятия, их сравнивают либо с соответствующими возможностями потенциалов предприятий-конкурентов, либо с желаемыми для самого предприятия параметрами (т.е. сравнивают реальное положение дел с оптимальным). Если предприятие в какой-то сфере располагает большими возможностями, чем его конкурент, это считается его сильной стороной, если меньшими – то слабой. *Сильными сторонами* предприятия обычно считается:

- 1) наличие всех необходимых ресурсов;
- 2) умение и профессионализм в ведении конкурентной борьбы;
- 3) хороший имидж, статус признанного лидера;
- 4) использование эффекта масштаба;
- 5) относительно низкие затраты;
- 6) инновационное производство;
- 7) эффективные производственные мощности;
- 8) диверсификация и т.д.

*Слабые стороны:*

- 1) недостаточность финансовых ресурсов для осуществления стратегических мероприятий и текущей деятельности;
- 2) отставание качества продукции от продукции конкурентов;
- 3) устаревшие производственные мощности;
- 4) отставание в НИОКР;
- 5) недостаточно совершенные каналы сбыта;
- 6) отсутствие профессионализма и многие другие.

Выявленные сильные стороны необходимо использовать, слабые – преодолевать, если в этом есть необходимость.

## **Определение стратегических проблем. Классификация проблем. Выявление ключевых проблем**

Стратегическая проблема – это несоответствие состояния предприятия целям его стратегии [Маркова, Кузнецова, 1999]. Проблема при этом может быть направлена как на преодоление выявленных слабых сторон, так и на развитие возможностей предприятия.

Другое определение: проблема – это противоречие между желаемым и фактическим состоянием исследуемого объекта, заключающееся в трудностях или неопределенности его функционирования в конкретной обстановке [Гусев, 1995].

Для выявления проблем оцениваются следующие аспекты.

*В сфере производственной деятельности:*

- наличие необходимого оборудования, оснастки и технологии для изготовления новой продукции;
- степень гибкости производственного потенциала, возможности быстрой переналадки оборудования;
- достаточность производственных мощностей и их технический уровень;
- возможность (при необходимости) осуществления реконструкции или технического перевооружения;
- наличие необходимых материальных ресурсов.

*В сфере финансов:*

- наличие необходимых финансовых и инвестиционных ресурсов;
- предельно возможный размер привлечения заемных финансовых средств.

*В сфере инноваций:*

- состояние научного задела;
- инновационный опыт, творческие способности специалистов;
- наличие необходимых научно-производственных фондов;
- патентно-лицензионное обеспечение.

*В сфере маркетинга:*

- организация маркетинга, опыт и масштабы маркетинговой деятельности;
- способность прогнозировать ситуацию на рынке, управлять спросом.

*В организационном плане:*

- способность эффективно организовывать работу подразделений;
- возможность реализации намеченных целей при существующей организационной и производственной структуре;
- наличие единой корпоративной культуры;
- уровень обеспеченности трудовыми ресурсами и квалификационный потенциал.

*В конкурентном аспекте:*

- характер взаимоотношений с поставщиками сырья и материалов, наличие опыта работы с ними;
- уровень издержек, возможность достижения преимущества по издержкам относительно конкурентов.

В результате выявляются определенные несоответствия в состоянии внутреннего потенциала предприятия и требованиях стратегии. Эти несоответствия и называют стратегическими проблемами, так как до тех пор, пока не будут устранены эти несоответствия, не может быть реализована и стратегия. Для устранения этих несоответствий необходимо предпринять меры по изменению определенных параметров внутреннего потенциала предприятия (например, при наличии проблемы «нехватка средств для реализации стратегии» нужно принять решение о продаже какой-то части активов и переводе их в финансовые ресурсы).

Существует определенная последовательность действий при выявлении проблем. Она отражена в табл. 2.3.1.

## Последовательность этапов выявления стратегических проблем развития предприятия

Этап	Действия
Первый	<p>Анализируется экономическое состояние предприятия, уровень технического и организационного развития с целью выявления основных положительных и негативных сторон, а также целесообразности проведения изменений.</p> <p>Изучается профиль предприятия и сравнивается с профилем предприятий-конкурентов, что позволяет определить лидера на рынке. При этом исследуются следующие показатели: прогрессивность фирмы, имеющиеся в наличии ресурсы, способность творчески решать проблемы, активность маркетинга, лидерство в данной области, компетентность ведущих специалистов, способность решать сложные проблемы, качество продукции и услуг, степень доверия потребителей к фирме, уровень цен, специализация (диверсификация) в конкретных областях деятельности. Полученные балльные оценки обрабатываются и строится график, показывающий рыночный профиль сравниваемых фирм</p>
Второй	<p>Выявляются причины, которые вызывают отрицательные последствия и служат тормозом в экономическом развитии предприятия. Эти причины и будут в большинстве своем являться проблемами.</p> <p>На практике для выявления проблем широкое применение находит метод PDS (Problem Detection Study), который предусматривает исследование ряда углубленных вопросов с целью формулирования проблем, связанных с использованием продукции или услуг рассматриваемой фирмы. Полученный таким образом примерный перечень проблем используется затем в качестве основы для опросов большого числа респондентов с последующей компьютерной обработкой данных. Метод помогает хорошо понять проблемы, с которыми сталкиваются потребители, используя тот или иной продукт.</p> <p>Кроме метода PDS проблемы могут быть выявлены и другими методами. Например, с большим успехом применяются в экономической практике проблемно-деловые игры. Они позволяют не только выявлять проблемы, но и выбирать варианты решений по их устранению.</p> <p>Находят широкое применение и так называемые субъективные методы, в основу которых положена субъективность памяти респондентов. В соответствии с вопросниками и диагностическими интервью от работников предприятий получают высказывания по предложенной тематике. Несмотря на то, что при этом возможно сознательное искажения информации вследствие личных или групповых интересов, с помощью этого метода можно получить иногда единственно возможную информацию о проблемах.</p> <p>В некоторых исследованиях могут быть полезны методы экспертных оценок с применением ЭВМ и имитационное моделирование. Кроме того, необходимо иметь в виду, что, если имеется возможность применить несколько методов исследования сразу, эту возможность обязательно нужно использовать, так как это позволит, во-первых, получить исчерпывающую информацию о проблемах предприятия и выйти к их источникам; во-вторых, установить характер проблем и взаимосвязь между ними; в-третьих, дать прогноз развития соответствующих проблем; в-четвертых, наметить направления их решения с учетом реальных возможностей решения</p>
Третий	<p>Формируется картотека четко сформулированных не повторяющихся проблем развития предприятия, систематизированных по функциональному признаку и объектам. Каталог проблем формируется по мере накопления соответствующей информации до полного или, по возможности, исчерпывающего перечня проблем</p>
Четвертый	<p>Осуществляется структуризация проблем с целью получения их логической и содержательной взаимосвязи, например, методом логико-смыслового моделирования. Затем строится «дерево проблем», в котором каждая проблема занимает определенное место с точки зрения иерархической зависимости и значимости для предприятия.</p> <p>В последующей работе проблемы могут уточняться специалистами соответствующих подразделений на предмет действительного существования данной проблемы, так как представления о проблемах складываются не сразу и не в полном объеме</p>
Пятый	<p>Проблемы изучаются непосредственно на предприятии по специально разработанной для этого программе. В результате изучения проблемы классифицируются на ключевые и проблемы-следствия. Кроме того, от реальных проблем отделяются так называемые ложные. После этого «дерево проблем» уточняется.</p>
Шестой	<p>Разрабатываются один или несколько предварительных вариантов решения ключевых проблем для случая, если их возможно решить в рамках предприятия, используя имеющиеся организационные, технические, правовые возможности.</p> <p>В том случае, когда проблема по своему значению или месту возникновения выходит за пределы компетенции или возможностей данного предприятия и ее решение зависит от действия субъектов внешней среды, нужно определить, какое поведение может помочь адаптировать предприятие к внешним противодействиям и смягчить негативные последствия</p>



## Классификация стратегических ресурсов. Основные ресурсные ограничения. Оценка достаточности ресурсного потенциала для достижения целей стратегии

Несмотря на то, что объектом анализа является внутренняя деятельность предприятия, он, тем не менее, ориентирован на требования внешней среды. Внутренний анализ состоит прежде всего в проверке на соответствие внутреннего потенциала стратегическим целям предприятия. Для одних целей существующий потенциал (совокупность возможностей) будет высок, для других – низок. Поэтому стратегические ресурсы предприятия (стратегический потенциал) – это те ресурсы, которые предоставляют возможности для достижения стратегических целей. Эти возможности открываются при использовании имеющихся материальных средств производства, предметов труда, технологий, имеющихся категорий работников, системы управления и т.д.

Ресурсы подразделяют на следующие группы: материально-технические, технологические, человеческие, финансовые, пространственные. Существуют и другие подходы к классификации стратегических ресурсов, например такой: материальные (осязаемые) ресурсы и нематериальные (неосязаемые) ресурсы. К осязаемым ресурсам относят физические и финансовые активы предприятия, к неосязаемым – опыт, ноу-хау, информацию, человеческий фактор, торговые марки, имидж, репутацию. Каждая группа ресурсов предоставляет определенные возможности для достижения стратегических целей. Но возможности эти могут быть разного уровня. Например, человеческие ресурсы какого-либо предприятия открывают превосходные возможности для реализации стратегии, а материальные ресурсы – гораздо меньшие возможности.

Каждый ресурс может быть использован не одним, а несколькими путями. Задача стратега – определить, какой путь использования данного ресурса наиболее эффективен. При этом необходимо помнить, что данный ресурс является составной частью потенциала предприятия, т.е. существует не сам по себе, а во взаимосвязи и взаимозависимости с другими ресурсами предприятия, поэтому его изменение может как положительно, так и отрицательно сказаться на состоянии ресурсного потенциала предприятия в целом.

Количество ресурсов у любого предприятия ограничено. Поэтому необходимо расставлять приоритеты: какие продукты следует производить, а от каких отказаться.

Эффективность использования ограниченных ресурсов означает такую комбинацию их использования, которая позволяет получить максимально возможный объем продукции или, другими словами, добиться оптимального варианта производства. Оптимальный вариант достигается предприятием в том случае, когда любое увеличение производства одного продукта будет приводить к сокращению производства другого.

Рассмотрим это на следующем примере. В табл. 2.3.2 приведены данные о производстве двух продуктов.

Т а б л и ц а 2.3.2

### Производство продукции предприятием

Возможности / альтернативы	Продукт 1, тыс. шт.	Продукт 2, тыс. шт.
А	10	0
Б	8	2
В	5	3
Г	3	4
Д	0	6

На основании этих данных можно сделать вывод о том, что, если предприятие пожелает произвести 10 тыс. шт. продукта 1, то на производство продукта 2 у него уже не хватит ресурсов. Таким образом, предприятие всегда сталкивается с необходимостью компромисса: увеличение производства одного продукта влечет за собой уменьшение производства другого.

Иначе обстоит дело, если размер имеющихся в распоряжении предприятия ресурсов увеличивается. В этом случае появляется возможность увеличить производство продукции обоих видов.

В том случае, когда применяются ресурсосберегающие технологии производства, становится возможным увеличение производства одного продукта без изменения производства другого.

Производственные возможности не всегда используются на 100%. Для нормальной деятельности предприятия чаще всего необходимы некоторые резервы ресурсов. Эти резервы

позволяют в случае необходимости гибко отреагировать на изменения рыночной конъюнктуры (например, резко повысить объемы производства какого-либо товара, спрос на который неожиданно резко возрос и т.д.).

Определение и оценку стратегических ресурсов предприятия можно проводить на основе специальной таблицы (табл. 2.3.3), представляющей собой матрицу шахматного типа, в полях которой указываются количественные либо качественные показатели. На основе данной таблицы можно оценить существующий и требуемый в перспективе потенциал предприятия по видам возможностей (строки) и по группам ресурсов (столбцы).

При анализе 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 это далеко не так. Во избежание подобного субъективизма многие фирмы прибегают к помощи специалистов со стороны (консультантов, консалтинговых фирм), которые призваны обеспечить более объективную оценку предприятия и его продукции.

Т а б л и ц а 2.3.3

### Стратегические ресурсы предприятия

Возможности, составляющие стратегический потенциал предприятия	Ресурсы						
	Финансовые	Кадровые	Информационные	Технические	Технологические	Управленческие	Организационные
Возможности проведения макроэкономического анализа в стране и за рубежом							
Умение выявлять нужды, запросы потенциальных потребителей							
Способности реагирования на конъюнктуру рынка и принятия управленческих решений							
Учет интересов заинтересованных лиц							
Гибкость производства							
Обновление продукции							
Гибкость управления							
Конкурентоспособность фирмы							
Доля рынка							
Инвестиционные возможности							

### Портфельный анализ. Сущность, особенности, преимущества и недостатки различных матричных инструментов портфельного анализа

Портфель предприятия, или корпоративный портфель – это совокупность хозяйственных подразделений (бизнес-единиц), входящих в состав предприятия (принадлежащих одному и тому же владельцу).

Портфельный анализ – это инструмент, с помощью которого руководство предприятия оценивает свою хозяйственную деятельность и выявляет наиболее прибыльные или перспективные направления вложения средств, а также принимает решения о сокращении или прекращении инвестиций в неэффективные сферы.

Крупными диверсифицированными компаниями достаточно трудно управлять. Благодаря этой проблеме и получили развитие методы портфельного анализа.

Портфельный анализ строится на предпосылке, что распределение ресурсов должно осуществляться в соответствии с оптимальной структурой направлений деятельности с точки зрения максимизации потенциального дохода предприятия в целом. Суть портфельного анализа сводится к построению «портфеля стратегий» – множества альтернативных вариантов развития предприятия,

определяемых его производственными возможностями и рыночными тенденциями. Это множество необходимо на тот случай, если условия развития предприятия изменятся и реализация ранее выбранной базовой стратегии станет нерациональной. Тогда из так называемого портфеля извлекается другая стратегия, которая более соответствует реальным условиям внешней и внутренней среды предприятия.

Процедура портфельного анализа предполагает построение матрицы шахматного типа, в которой стратегические альтернативы классифицируются по выбранным критериям. Каждой клетке матрицы, определяющей один из вариантов стратегии, соответствуют количественные оценки каждого критерия.

Матрица хозяйственного портфеля – это модель, сравнивающая положение каждого хозяйственного подразделения (бизнес-единицы) с положением других, входящих в портфель диверсифицированной компании.

На основе матриц осуществляется сравнение конкурентной силы бизнес-единиц компании с целью определения наиболее конкурентоспособных. На основе матриц осуществляется сравнение долгосрочной привлекательности каждой из сфер (отраслей промышленности), в которой компания осуществляет свою деятельность.

После этого производится ранжирование хозяйственных единиц в порядке убывания (от лучших к худшим). Как правило, подразделения компании, имеющие сильные позиции в привлекательных отраслях, отличаются гораздо более хорошими перспективами развития, чем подразделения со слабыми позициями или действующие в непривлекательных отраслях. В соответствии с этим хозяйственные подразделения классифицируются по приоритетности инвестирования и принимаются решения о стратегии для каждого хозяйственного подразделения.

Технология портфельного анализа состоит из следующих этапов:

1) построение информационной матрицы. Такая матрица позволяет системно представить производственные возможности фирмы в разработке, освоении и выпуске отдельных продуктов, привлекательность рынков и конкурентоспособность ее продукции, а также продукции ее потенциальных конкурентов. Важным моментом является определение границ и масштабов рынка. Необходимо учитывать тот факт, что изучаемый продукт может принадлежать к разным категориям на внутреннем и внешнем рынках;

2) разработка целевого портфеля стратегий фирмы. Он представляет собой обобщенный анализ стратегий по каждому продукту предприятия;

3) проверка финансового баланса суммированного на предыдущем этапе портфеля продукции [*Стратегическое планирование и управление: Учебное пособие* / Под ред. проф. А.Н. Петрова – СПб.: СПбГУЭФ, 1999. Ч. 2. – С. 16].

Проведение портфельного анализа основывается на следующих методологических принципах:

- предпочтение вкладывать средства в рынки с высоким темпом роста. Однако следует учитывать, что это верно только для долгосрочных тенденций;

- источником финансирования выступает сам рынок. Это означает, что финансирование осуществляется за счет перераспределения прибыли от выпуска и реализации продукции. Тем самым перед разработчиками стоит проблема определения временных и количественных характеристик перераспределения этих средств;

- предполагается обязательность всех стадий жизненного цикла продукции и последовательность переходов из одной стадии в другую. Однако, как показывает практика, это условие не всегда выполняется. В этом случае эффект от вложения средств в рынки с высокими темпами роста не срабатывает [Петров].

### **Матрица Бостонской консалтинговой группы**

Одним из самых известных методов портфельного анализа является матрица Бостонской консультационной группы (БКГ), разработанная в 1960-х годах в развитие концепции «кривой опыта», ставящей эффективность функционирования организации в зависимость от времени.

Матрица БКГ является двухмерной матрицей, позволяющей предприятию классифицировать продукцию по ее доле на рынке относительно основных конкурентов и темпов годового роста в отрасли.

Матрица дает возможность определить, какой товар предприятия занимает ведущие позиции по сравнению с конкурентами, какова динамика его рынков, позволяет произвести предварительное

распределение стратегических финансовых ресурсов между продуктами. Матрица строится на известной предпосылке – чем больше доля товара на рынке (чем больше объем производства), тем ниже удельные издержки на единицу продукции и выше прибыль в результате относительной экономии от объемов производства.

В основе матрицы БКГ лежит модель жизненного цикла товара, в соответствии с которой товар в своем развитии проходит четыре стадии: выход на рынок, рост, зрелость и спад. При этом денежные потоки и прибыль предприятия меняются: отрицательная на первом этапе прибыль сменяется ее ростом и, наконец, снижением.

Стадии выхода на рынок в матрице БКГ соответствует товар – «проблема»; стадии роста – товар – «звезда»; стадии зрелости – товар – «дойная корова»; стадии спада – товар – «неудачник».

Номенклатура выпускаемой предприятием продукции анализируется на основе данной матрицы и определяется, к какой позиции матрицы можно отнести каждый вид продукции предприятия. Для этого бизнес-единицы предприятия классифицируются по показателям относительной доли рынка (доли рынка относительно ближайшего конкурента) и темпов роста отраслевого рынка (темпов роста спроса на отраслевом рынке). Высокая доля рынка рассматривается как индикатор прибыльного бизнеса, который генерирует положительные денежные потоки (в соответствии с концепцией «кривой опыта» или «эффекта масштаба»).

Вторая переменная – темп роста отраслевого рынка (ТРР) – основана на прогнозах продаж продукции отрасли и связана с анализом жизненного цикла отрасли. Обычно стадия жизненного цикла отрасли определяется экспертным путем, чтобы определить (спрогнозировать) потребность в финансах. Обычно темпы роста отрасли 10% и более рассматриваются как высокие. В отраслях с высоким темпом роста необходимы существенные вложения в исследования и разработку новой продукции, в рекламу, чтобы попытаться достичь доминирующего положения на рынке и положительных денежных потоков.

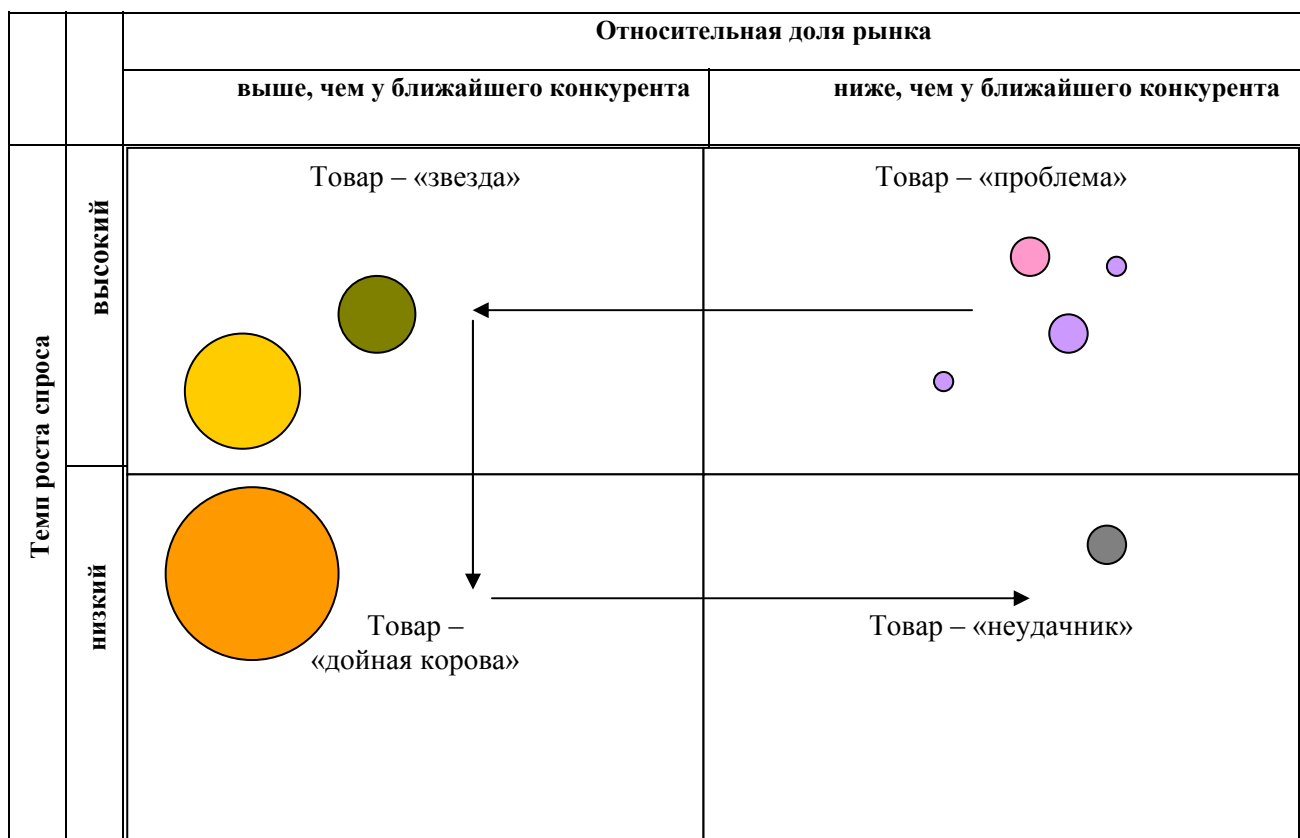


Рис. 2.3.1. Матрица Бостонской консалтинговой группы

Считается, что каждый из квадрантов матрицы описывает существенно различные ситуации, требующие особого подхода с точки зрения финансирования и маркетинга.

В основе матрицы БКГ лежат две гипотезы:

- первая гипотеза основана на эффекте кривой опыта и предполагает, что существенная доля рынка означает наличие конкурентного преимущества, связанного с уровнем издержек производства.

Из этой гипотезы следует, что самый крупный конкурент имеет наибольшую рентабельность при продаже продукта по рыночным ценам и у него финансовые потоки максимальные;

- вторая гипотеза основана на модели жизненного цикла товара и предполагает, что присутствие на растущем рынке означает повышенную потребность в финансовых средствах для обновления и расширения производства, проведения интенсивной рекламы и т.д. Если темп роста рынка невелик, то, согласно этой гипотезе, товар не нуждается в значительном финансировании.

Применение матрицы БКГ становится возможным в том случае, когда обе гипотезы выполняются (а это бывает не всегда).

При использовании метода БКГ важно четко определить отрасль, в которой работает фирма. Если отрасль определена слишком узко, то фирма может превратиться в лидера, а если широко – она может выглядеть слабо. Графически позиции продукта или бизнес-единицы обычно отображаются кругом, площадь которого отражает относительную значимость данного продукта (или бизнес-единицы) для предприятия (см. рис. 2.3.1).

В основе интерпретации матрицы БКГ лежат следующие известные положения:

- валовая прибыль и общие доходы предприятия увеличиваются пропорционально росту доли рынка предприятия;

- если предприятие хочет поддержать долю рынка, то потребность в дополнительных средствах растет пропорционально темпу роста рынка;

- поскольку рост каждого рынка в конечном счете снижается, как только продукт приближается в своем жизненном цикле к стадии зрелости, то, чтобы не потерять завоеванных ранее позиций, полученную прибыль следует направлять или распределять среди продуктов, у которых есть тенденции к росту, т.е. в «звезды» и в товар-«проблему».

Таким образом, желаемая последовательность развития продуктов следующая: «проблема» – «звезда» – «дойная корова» [и если неизбежно] – «неудачник».

Разработчики матрицы предлагают следующую классификацию типов продуктов и распределения прибыли между ними.

1. Новые продукты чаще всего появляются в растущих отраслях и имеют статус товара-«проблемы». Такие продукты могут оказаться очень перспективными, но они нуждаются в существенной финансовой поддержке центра. Пока эти продукты ассоциируются с большими отрицательными финансовыми потоками, остается опасность, что они не смогут стать товарами-«звездами». Главный стратегический вопрос: когда прекратить финансирование этих продуктов и исключить их из корпоративного портфеля? Если это сделать слишком рано, то можно потерять потенциальный товар-«звезду», а если слишком поздно – будут большие убытки. Риск финансовых вложений в эту группу наиболее велик.

2. Товары-«звезды» – это рыночные лидеры, находящиеся, как правило, на пике своего продуктового цикла. Они сами приносят достаточно средств, для того чтобы поддерживать высокую долю на быстро растущем рынке. Но несмотря на стратегически привлекательную позицию данного продукта, его чистый денежный поток достаточно низок, так как требуются существенные инвестиции для обеспечения высоких темпов роста, чтобы воспользоваться опытной кривой (извлечь выгоды из эффекта масштаба). В долгосрочной перспективе данный товар может превратиться в «дойную корову». В этом смысле важны будущие доходы товара-«звезды», а не текущие.

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

4. Товары-«неудачники» – это продукты, которые имеют низкую долю рынка и не имеют возможностей роста, так как находятся в непривлекательных отраслях. Чистые денежные потоки у таких бизнес-единиц нулевые или отрицательные. Если нет особых обстоятельств (например, данный продукт является дополняющим для товара-«дойной коровы» или «звезды»), то от этих бизнес-единиц следует избавляться, предварительно применив к ним стратегию «сбора урожая».

В идеале сбалансированный номенклатурный портфель предприятия должен включать 2–3 товара-«коровы», 1–2 «звезды», несколько «проблем» в качестве задела на будущее и, возможно, небольшое число товаров-«неудачников».

Будучи одной из первых аналитических матричных моделей, матрица БКГ, как никакая другая, подвергается критике со стороны экономистов, как практиков, так и теоретиков.

Основные претензии современных управленцев к матрице БКГ сводятся к следующим основным положениям:

1) критерии «низкий – высокий» не отражают реального соотношения позиций: многие предприятия работают на рынках со средними темпами роста и их относительная доля рынка также является средней. Кроме того, практики, привыкшие к численным показателям, указывают, что понятия «высокий» и «низкий» могут очень сильно различаться в субъективном представлении отдельных специалистов;

2) всего четыре группы бизнес-единиц (продукты знака «?»; «звезды»; «дойные коровы»; «неудачники») – это упрощенный подход. Часто фирмы на «вторых ролях» имеют лучшие результаты, большую прибыль и темпы роста, чем лидеры. Следовательно, ключевой характеристикой, требующей оценки, должен быть тренд ОДР компании;

3) не дается четких рекомендаций по инвестированию внутри хозяйственного портфеля: почему надо инвестировать именно в «звезды», а не в «дойных коров», приносящих высокие прибыли? Как решить, кем является продукт знака «?» – потенциальной «звездой» или «неудачником»?

4) «дойная корова» не всегда может таковой являться, так как инфляция, затраты по замене изношенного оборудования и устаревшей технологии могут выкачивать из «дойной коровы» все средства, не оставляя ничего для инвестирования в другие бизнес-единицы, а следовательно, «корова» уже не является «дойной». Кроме того, по мере перехода продукта в стадию зрелости (а «дойная корова» находится именно в этой стадии) конкуренция становится более жесткой и снижается норма прибыли, может быть вообще прекращен приток дополнительных наличных средств;

5) по мнению многих практиков, критерии темпов роста и ОДР не годятся для оценки долгосрочной привлекательности бизнес-единицы для фирмы;

6) важность эффекта кривой опыта (эффекта масштаба) для снижения издержек не одинакова в разных отраслях;

7) матрица БКГ предусматривает стратегию «сбора урожая» в отношении продуктов-неудачников. Но кто из менеджеров согласится встать во главе такой бизнес-единицы, чтобы «снимать урожай»?

8) концепция стратегических бизнес-единиц пока мало востребована российским менеджментом по той причине, что большинство крупных компаний построено по традиционной линейно-функциональной схеме. А наличие бизнес-единиц подразумевается лишь при дивизиональной структуре управления, когда каждый дивизион имеет собственные функциональные службы. Только в этом случае можно адекватно оценить затраты, прибыльность и потребность в ресурсах каждой стратегической бизнес-единицы (т.е. каждого отдельного дивизиона);

9) данные о долях рынка конкурентов часто бывают труднодоступны.

Кроме недостатков, отмечаются и достоинства данной матрицы. Они состоят в следующем:

1) выделены два важных с точки зрения рыночного успеха критерия: ОДР и ТРР;

2) в матрице интегрируются две значимые концепции: жизненного цикла продукта и эффекта кривой опыта;

3) многие отмечают очень удачный способ визуализации относительного положения стратегических бизнес-единиц (СБЕ) в базовых координатах;

4) точные и запоминающиеся названия основных категорий СБЕ.

### **Матрица «продукт – рынок»**

Данная матрица предложена известным американским специалистом по стратегическому менеджменту И. Ансоффом. Она дает представление о концепции общей стратегии организации. Выработанные с помощью этой матрицы общие стратегии подлежат в дальнейшем «доводке до полной адекватности целям развития фирмы» [*Управление организацией: Учебник / Под ред. проф. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М.: ИНФРА-М, 2000*].

В матрице представляются все продукты и рынки независимо от того, существуют они или только проектируются. Каждый квадрант матрицы представляет какую-либо общую стратегию или ее элементы (рис. 2.3.2).

		РЫНКИ	
		Традиционные	Новые
ПРОДУКТЫ	Старые	I Стратегия – «улучшай то, что ты уже делаешь»	II Стратегия развития рынка
	Новые	III Стратегия разработки новых продуктов	IV Стратегия диверсификации

Рис. 2.3.2. Матрица «продукт – рынок»

Квадрант I показывает направленность стратегии на существующие продукты и рынки. Эту стратегию называют «методом экономии издержек, или «улучшай то, что ты уже делаешь». Эта стратегия выбирается теми бизнес-единицами организации, чей рынок продолжает развиваться или еще не насыщен: организация стремится расширить сбыт выпускаемых товаров на традиционных рынках путем таких маркетинговых усилий, как установление конкурентоспособных цен, наступательная реклама или интенсификация продвижения товаров.

Квадрант II показывает направленность стратегии на развитие рынка, т.е. на создание рынков для выпускаемой уже достаточно долго продукции. Эта стратегия эффективна, если организация стремится расширить свой рынок за счет проникновения на новые географические рынки, в том числе в других странах; за счет внедрения в новые сегменты рынка, где спрос еще не удовлетворен; за счет интенсификации рекламы; а также за счет выявления новых областей применения известной продукции.

Квадрант III обозначает направленность стратегии на разработку новых продуктов для сложившихся и давно освоенных рынков. Эта стратегия применяется тогда, когда у предприятия имеется ряд успешных моделей изделий, завоевавших большую популярность у потребителей. В этом случае на предприятии разрабатывается новая модель или модификация старого товара улучшенного качества, которая реализуется лояльно настроенным клиентам.

Квадрант IV – стратегия диверсификации. Эта стратегия применяется с целью избежать чрезмерной зависимости от одной бизнес-единицы или одного ассортиментного набора продукции, а также в том случае, если фирма желает покинуть свертывающиеся рынки или рынки в состоянии стагнации. Реализация стратегии диверсификации предполагает разработку новых продуктов и новых рынков, поэтому она является наиболее рискованной, так как никогда нет полной уверенности, что новые рынки готовы принять новую продукцию, и она будет пользоваться вниманием покупателей.

Опыт показывает, что фирма редко останавливает свой выбор на каком-то одном варианте стратегии. Чаще всего общая стратегия представляет собой комбинацию перечисленных стратегий. Причем их последовательность определяется значимостью и ожидаемыми результатами от каждой из них. В этом случае общая стратегия фирмы формулируется с использованием слов «сначала» и «затем». Например, сначала сосредоточиваем наши усилия на продолжении выпуска освоенной продукции и поставке ее на прежние рынки, так как спрос на нее еще высок; затем обращаем внимание на новые рынки и поставляем на них ту же продукцию; затем создаем новые модификации популярных изделий и поставляем их на старые рынки с целью стимулировать повторные покупки.

Практика западного менеджмента свидетельствует, что вероятность успеха стратегий каждого из квадрантов матрицы неодинакова, риск возрастает от I квадранта к IV.

Достоинства матрицы «продукт–рынок» состоят в простоте и наглядности представления всего спектра возможных для предприятия стратегий. Недостатки – односторонняя ориентация на рост, учет всего двух, хотя и важнейших, факторов (товар – рынок).

### Матрица «Shell»

Более широкие возможности открываются с использованием матрицы «Shell» (рис. 2.3.3), которая позволяет учесть фактор нестабильности (длительность фаз жизненного цикла, технологии и скорость роста спроса и т.д.).

Матрица «Shell» внешне похожа на матрицу «McKinsey» и является своеобразным развитием идеи стратегического позиционирования бизнеса, заложенной в основу модели БКГ. Вместе с тем

между ними имеются принципиальные различия. По сравнению с однофакторной четырехклеточной матрицей БКГ, в девятиклеточной матрице «Shell», как и в матрице «McKinsey», оценка ведется не по одному, а по целому ряду критериев: эти матрицы базируются на множественных оценках как качественных, так и количественных параметров бизнеса. Многопараметрический подход, используемый для оценки стратегических позиций бизнеса в моделях «Shell» и «McKinsey», оказался на практике более реалистичным, чем подход, используемый в матрице БКГ.

В модели «Shell» по сравнению с моделью «McKinsey» сделан еще больший упор на количественные параметры бизнеса. Если критерий стратегического выбора в модели БКГ основывался на оценке потока денежных средств (cash flow), который, по сути, является показателем краткосрочного планирования; а в модели «McKinsey», наоборот, на оценке потока отдачи инвестиций (return of investments), являющейся показателем долгосрочного планирования, то модель «Shell» предлагает при принятии стратегических решений держать фокус одновременно на двух этих показателях.

Но несмотря на видимые преимущества модели «Shell» как матрицы многопараметрического стратегического анализа, ее популярность оказалась ограниченной рамками ряда очень капиталоемких отраслей промышленности, таких как химия, нефтепереработка, металлургия.

Изначально при использовании данной модели компания «Shell» больше заботилась об обеспечении рационального потока денежной наличности. В литературе можно встретить описание первого использования этой модели как критерия для классификации видов бизнеса при решении вопросов размещения финансовых, материальных и высококвалифицированных трудовых ресурсов. Однако в дальнейшем было замечено, что отдельные клетки матрицы ориентируют на стратегию «генерирования денежной наличности». Следовательно, такая модель оказывается приспособленной как для анализа бизнес-динамики с точки зрения перспектив отдачи первоначальных инвестиций, так и для анализа финансового баланса всего бизнес-портфеля компании с точки зрения потока денежной наличности. основополагающей идеей модели «Shell» является идея, заимствованная из модели БКГ и состоящая в том, что общая стратегия фирмы должна обеспечить поддержание баланса между денежным излишком и его дефицитом путем развития новых перспективных видов бизнеса, которые будут поглощать излишки денежной массы (товары-«звезды» и товары-«?»), генерирующейся в видах бизнеса, находящихся на стадии зрелости своего жизненного цикла (товары-«дойные коровы»). Модель «Shell» ориентирует менеджеров на перераспределение определенных финансовых потоков из бизнес-единиц, порождающих денежную массу, в бизнес-единицы, обладающие высоким потенциалом отдачи инвестиций в будущем.

Структура модели «Shell» следующая. Матрица «Shell» представляет собой двухмерную таблицу, где оси ОХ и ОУ отражают, соответственно, сильные стороны предприятия (конкурентная позиция) и отраслевую привлекательность (рис. 2.3.3).

<b>100</b>			
<b>Перспективы отрасли</b>	<b>VII.</b> Удвоить объем производства или свернуть бизнес	<b>IV.</b> Стратегия усиления конкурентных преимуществ	<b>I.</b> Лидер бизнеса
	<b>VIII.</b> Продолжать бизнес с осторожностью или частично свертывать производство	<b>V.</b> Продолжать бизнес с осторожностью	<b>II.</b> Стратегия роста
	<b>IX.</b> Стратегия свертывания бизнеса	<b>VI.</b> Стратегия частичного свертывания	<b>III.</b> Стратегия генератора денежной наличности
<b>0</b>	<b>Конкурентоспособность бизнес-единицы</b>		<b>100</b>

Рис. 2.3.3. Матрица «Shell»



Разбивка модели «Shell» на 9 клеток сделана не случайно. Каждая из 9 клеток соответствует специфической стратегии:

I. Отрасль привлекательна и бизнес-единица имеет в ней сильные позиции, являясь лидером; потенциальный рынок велик, темпы роста рынка высокие; слабых сторон предприятия, а также явных угроз со стороны конкурентов не отмечается. Возможные стратегии:

- продолжать инвестиции в этот бизнес, пока отрасль продолжает расти, для того, чтобы защитить свои ведущие позиции;
- требуются большие капиталовложения;
- продолжать инвестировать, поступаясь сиюминутной выгодой во имя будущих потребностей.

II. Отрасль умеренно привлекательна, но бизнес-единица занимает в ней сильные позиции. Такое предприятие является одним из лидеров, находится в фазе зрелости жизненного цикла. Рынок умеренно растет или стабилен, на рынке отмечается хорошая норма прибыли и нет других сильных конкурентов. Возможные стратегии:

- стараться сохранить занимаемые позиции;
- такие позиции обеспечивают финансовые средства для самофинансирования и дают дополнительные денежные средства, которые можно инвестировать в другие перспективные области бизнеса.

III. Бизнес-единица занимает достаточно сильные позиции в непривлекательной отрасли. Предприятие, если не лидер, то один из лидеров. Рынок является стабильным, но сокращающимся, а норма прибыли в отрасли – снижающейся. Существует определенная угроза и со стороны конкурентов, хотя продуктивность предприятия высока, а издержки – низки. Возможные стратегии:

- использовать эту бизнес-единицу в качестве основного источника доходов предприятия;
- поскольку никакого развития данного бизнеса в будущем не потребуется, то стратегия состоит в том, чтобы делать незначительные инвестиции, извлекая максимальный доход.

IV. Бизнес-единица занимает среднее положение в привлекательной отрасли. Поскольку доля рынка, качество продукции, а также репутация предприятия достаточно высоки, то предприятие может превратиться в лидера, если разместит свои ресурсы надлежащим образом. Перед тем, как нести какие-либо издержки в данном случае необходимо тщательно проанализировать зависимость экономического эффекта от капиталовложений в данной отрасли. Возможные стратегии:

- инвестировать, если бизнес-единица стоит того, делая при этом необходимый детальный анализ инвестиций;
- чтобы переместиться в позицию лидера, требуются большие инвестиции;
- бизнес-единица рассматривается как весьма подходящая для инвестирования, если она может обеспечить усиление конкурентных преимуществ.

V. Бизнес-единица занимает средние позиции в отрасли со средней привлекательностью. Никаких особых сильных сторон или возможностей дополнительного развития у предприятия нет, рынок растет медленно; медленно снижается среднеотраслевая норма прибыли. Возможные стратегии:

- инвестировать осторожно небольшими порциями, если есть уверенность, что отдача наступит скоро;
- постоянно проводить тщательный анализ экономического положения данной бизнес-единицы.

VI. Бизнес-единица занимает средние позиции в непривлекательной отрасли. Никаких особо сильных сторон и фактически никаких возможностей к развитию у предприятия нет; рынок непривлекателен. Возможные стратегии:

- не развивать данный вид бизнеса, а постараться превратить его физические активы и положение на рынке в денежную массу, а затем использовать их для освоения более перспективного бизнеса.

VII. Бизнес-единица занимает слабые позиции в привлекательной отрасли. Возможные стратегии:

- инвестировать, если предприятие способно бороться за лидирующие позиции в отрасли (это может быть установлено путем очень тщательного анализа);
- если предприятие не способно бороться за лидирующие позиции, то остается только покинуть данный бизнес.

VIII. Бизнес-единица занимает слабые позиции в умеренно привлекательной отрасли. Возможные стратегии:

- никаких инвестиций, все управление должно быть сориентировано на баланс потока денежной наличности;
- стараться удерживаться в данной позиции до тех пор, пока она приносит прибыль;
- постепенно сворачивать бизнес.

IX. Бизнес-единица занимает слабые позиции в непривлекательной отрасли. Возможна единственная стратегия – избавиться от этого бизнеса, чем скорее, тем лучше.

При построении матрицы «Shell» необходимо помнить, что факторы, определяющие привлекательность отрасли и позиции бизнеса на отдельных рынках, различны. Поэтому при анализе каждого рынка следует вначале выделить факторы, в наибольшей степени отвечающие специфике данного рынка, а затем постараться объективно оценить их, используя три уровня оценок: высокий, средний, низкий. Для оценки конкурентоспособности предприятия, например, могут быть использованы следующие переменные:

- относительная доля рынка;
- широта торговой сети и ее эффективность;
- послепродажное обслуживание;
- технологические навыки;
- фаза жизненного цикла предприятия;
- широта товарной линии;
- качество продукции;
- состояние оборудования;
- месторасположение производства относительно рынков сбыта;
- эффективность производства;
- кривая опыта (экономия на масштабах производства);
- научно-технический потенциал;
- производственные запасы.

Для оценки привлекательности отрасли могут быть использованы следующие переменные:

- темпы роста отрасли;
- относительная отраслевая норма прибыли;
- покупательная способность потребителей;
- приверженность потребителей торговым маркам отраслевых производителей;
- скорость реакции конкурентов, уровень конкуренции;
- тенденции изменения числа конкурентов;
- технологические барьеры входа в отрасль;
- значение договорной дисциплины в отрасли;
- влияние поставщиков;
- влияние государства;
- чувствительность к товарам-заменителям;
- юридические ограничения бизнеса в данной отрасли и т.д.

Как и многие другие классические модели стратегического анализа, матрица «Shell» является описательно-инструктивной. Это значит, что менеджер может использовать ее как для описания фактической позиции, так и для определения возможных стратегий. Однако принимать решения здесь следует с осторожностью. Модель предназначена для того, чтобы помогать принимать управленческие решения, а не заменять их. При этом пользоваться моделью нужно следующим образом.

Если внимание менеджеров приковано к проблеме продления жизненного цикла продукции, то они должны добиваться, чтобы каждый продукт проходил круговую траекторию по часовой стрелке от VII квадранта к IX, последовательно проходя IV, I, II, III, VI квадранты матрицы.

Если же в центре внимания находятся проблемы управления потоком денежной наличности, то оптимальной считается траектория движения денежной наличности из квадрантов III и VI в квадранты VII и IV. То есть прибыль, полученная бизнес-единицами, находящимися в квадрантах III и VI инвестируется в бизнес-единицы, находящиеся в квадрантах VII и IV.

В этом подход, используемый в матрице «Shell», очень близок к подходу матрицы БКГ: достижение финансового баланса бизнес-портфеля фирмы ставится в зависимость от наличия в нем бизнес-единиц, находящихся в стадии зрелости. Это осуществимо только тогда, когда зрелые бизнес-

единицы имеют такой объем продаж, который является достаточным для того, чтобы финансировать и себя, и другой бизнес.

*Недостатки матрицы «Shell»:*

- использование показателя конкурентной позиции в качестве одного из основных показателей говорит о том, что матрица применима лишь в ситуации олигополистического рынка (именно поэтому компаниям со слабыми конкурентными позициями рекомендуется стратегия свертывания бизнеса);
- не существует критерия, по которому можно было бы определить, какое число переменных требуется для анализа;
- трудно оценить, какие переменные наиболее значимы;
- большая вероятность получения субъективных оценок;
- выбор переменных для анализа очень условен;
- трудно сравнивать бизнес-единицы, относящиеся к разным отраслям, так как переменные сильно привязаны к отрасли.

*Преимущества матрицы «Shell»:*

- гибкая, так как показатели выбираются исходя из конкретной ситуации;
- более совершенная, чем БКГ, так как в матрице «Shell» рассматривается существенно большее количество факторов;
- приводит не к столь упрощенным выводам, как матрица БКГ;
- решается проблема объединения качественных и количественных показателей в единую параметрическую систему;
- в отличие от матрицы БКГ, нет непосредственной зависимости между рыночной долей и прибылью бизнеса.

### Матрица «McKinsey»

Эта матрица предназначена для классификации бизнес-единиц по приоритетности инвестирования в них (рис. 2.3.4). Внешне она очень сходна с матрицей «Shell».

<b>100</b>			
<b>Перспективы отрасли</b>	<b>В</b> Выборочное инвестирование для роста производства		<b>С</b> Агрессивный рост (сохранять лидерство, защищать свои позиции)
	<b>А</b> Стратегия свертывания бизнеса		<b>Д</b> Низкая инвестиционная активность
<b>0</b>	<b>Конкурентоспособность бизнес-единицы</b>		<b>100</b>

Рис. 2.3.4. Матрица «McKinsey»

Расчет основных показателей, расположенных по осям матрицы, производится по тому же принципу: сначала выделяются наиболее важные факторы, затем они оцениваются либо качественно («высокий – средний – низкий»), либо количественно (методом нахождения средневзвешенной оценки важнейших факторов с учетом коэффициентов их весомости).

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

Основные стратегические альтернативы этой матрицы:

- инвестировать, чтобы удержать занятую позицию;
- инвестировать в целях улучшения занимаемой позиции;
- инвестировать, чтобы восстановить занимаемую позицию, если рынок по-прежнему привлекателен;
- снизить уровень инвестиций с намерением «собрать урожай», например, путем продажи бизнеса;
- деинвестировать и уйти с рынка с низкой привлекательностью, на котором предприятие не может добиться существенного конкурентного преимущества.

К недостаткам данной матрицы относят:

- отсутствие логической связи между показателями конкурентоспособности и денежными потоками;
- необходимость привлечения независимых экспертов для повышения объективности оценок;
- трудность учета границ и масштабов рынка (если определить рынок слишком широко, то позиция предприятия на нем может оказаться слишком слабой; а если рынок будет определен слишком узко – предприятие окажется лидером);
- слишком общий характер рекомендаций, трудности выбора стратегии из множества вариантов.

Преимущества матрицы «McKinsey»:

- гибкая, так как показатели выбираются исходя из конкретной ситуации;
- более совершенная, чем БКГ, так как в ней рассматривается существенно большее количество факторов;
- приводит не к столь упрощенным выводам, как матрица БКГ;
- область применения достаточно широкая.

### «Цепочка ценностей» фирмы М. Портера: сущность, применение модели

М. Портер считает, что для выявления сильных и слабых сторон необходимо воспользоваться «цепочкой ценностей фирмы» (рис. 2.3.5), так как конкурентные преимущества формируются в ходе многосторонней деятельности: в процессе проектирования, производства, маркетинга, при выполнении вспомогательных функций. В «цепочке ценностей» выделяется две части: первичная деятельность (материально-техническое снабжение, производство, маркетинг и сбыт) и вторичная (развитие технологий, управление персоналом, управленческая инфраструктура).

Каждый из видов деятельности может способствовать как снижению затрат, так и созданию базы для дифференциации продукции и услуг (теория конкурентного преимущества М. Портера предполагает два направления стратегии конкурентоспособности: снижение издержек и дифференциация). При этом М. Портер предупреждает, что деятельность предприятия должна рассматриваться не просто как сумма отдельных видов деятельности. Главное – возникающие при этом связи. Проводя перестановки, совершенствуя или исключая из «цепочки ценностей» отдельные элементы, можно повысить конкурентоспособность фирмы.

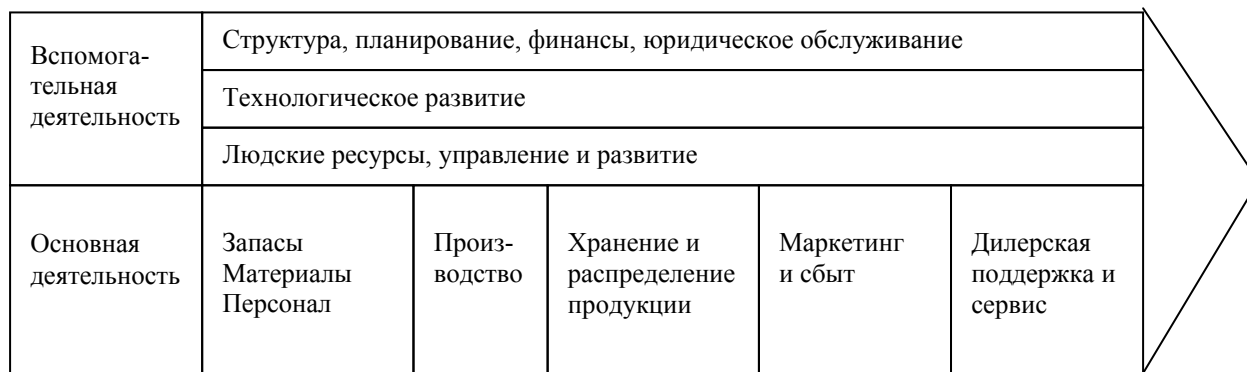


Рис. 2.3.5. Цепочка ценностей фирмы М. Портера

Вообще модель «цепочки ценностей» позволяет проводить:

- анализ сильных и слабых сторон;
- анализ структуры издержек;
- выявлять конкурентные преимущества.

Стратегический анализ издержек включает в себя сравнение издержек фирмы с ее основными конкурентами по всей цепочке ценностей, начиная от покупки сырья и до цен, уплаченных за товар конечными потребителями. Иногда конкуренты имеют определенные дополнительные затраты при доведении своих продуктов до потребителя. Различие в издержках может быть обусловлено рядом причин, например:

- различием в ценах на сырье, комплектующие, энергию и другие виды ресурсов, полученных от поставщиков;
- различием в используемых технологиях, возрасте предприятий и оборудования;
- различием во внутренних текущих издержках по причине эффекта масштаба производства, различных размеров предприятий, различных этапов жизненного цикла предприятий, различием в уровне оплаты труда и т.д.;
- различием в зависимости конкурирующих фирм от темпа инфляции и обменных курсов валют;
- различием в транспортных условиях и стоимости каналов распределения, в степени удаленности от каналов распределения.

Предприятию нужно выявить и выгодно использовать различия в издержках. Цепочка ценностей – это процесс построения полной структуры затрат, показывающий нарастание издержек на всем пути от начала производства до образования окончательной цены.

### Контрольные вопросы

1. Что такое потенциал предприятия? Можно ли сказать, что потенциал – это количество ресурсов?
2. Что такое сильные стороны предприятия? А слабые? Для чего нужно их оценивать?
3. Какими способами можно оценить потенциал?
4. Что такое качественная оценка потенциала?
5. Какие существуют матричные аналитические инструменты? Для анализа чего и когда они применяются?
6. Назовите преимущества и недостатки моделей БКГ, Shell, McKinsey, «продукт – рынок».
7. Что такое «цепочка ценностей фирмы»? Кем она разработана и для чего применяется?

### Тест

1. *Стратегическая бизнес-единица – это*
  - a) сотрудник предприятия;
  - b) внутрифирменная организационная единица;
  - c) внутрифирменная денежная единица.
2. *Совокупность бизнес-единиц, принадлежащая одному и тому же владельцу, называется*
  - a) бизнес-пакетом;
  - b) бизнес-портфелем;
  - c) бизнес-блоком;
  - d) бизнес-набором.
3. *Если товар занимает лидирующее положение на медленно растущем рынке, то он, по рекомендациям Бостонской матрицы, должен:*
  - a) постепенно выводиться с рынка;
  - b) использоваться в качестве «дойной коровы» для инвестирования в другие товары;
  - c) получать инвестиции для дальнейшего развития.

## Литература

### Основная

Гусев Ю.В. Стратегическое управление: Учебное пособие. – Новосибирск: НГАЭиУ, 1995. – С. 39–46, 59–67.

Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления: Учебное пособие. – М., 1998. – С. 93–100.

Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. – С. 66–89, 90–116.

### Дополнительная

Управление организацией: Учебник / Под ред. проф. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М.: ИНФРА-М, 2000. – С. 171–180.

## Тема 2.4. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ

### Сущность и основные элементы стратегического маркетинга

Стратегический маркетинг является ядром стратегического внутрифирменного планирования, так как затрагивает на уровне стратегии блок наиболее важных для организации вопросов рыночного «профиля», связанных с определением базового рынка фирмы, формированием сбалансированного товарного портфеля и выбором оптимальной конкурентной стратегии, тем самым определяя круг наиболее судьбоносных для компании решений стратегического характера в области товара, рынка и конкуренции.

Процесс стратегического маркетинга связан со следующими ключевыми вопросами, ответы на которые определяют миссию фирмы и, соответственно, структуру плана стратегического маркетинга:

– Какой рынок является для фирмы базовым и какова стратегическая миссия фирмы на этом рынке? (В каком бизнесе мы находимся?).

– Какие рынки товара образуют базовый рынок фирмы и какое позиционирование может быть избрано на этих рынках?

– Какова объективная привлекательность рынков товаров и какие возможности и угрозы с ними связаны?

– В чем состоят сильные и слабые стороны фирмы и какова природа ее конкурентного преимущества?

– Какова стратегия развития фирмы с учетом возможностей диверсификации, интеграции и т.п.?

– Какая может быть выбрана конкурентная стратегия на избранном рынке?

– Каким образом выявленные в ходе стратегического анализа новые потребности могут быть учтены в новых товарах?

Стратегический маркетинг охватывает область значительно более широкую, чем традиционная сфера маркетинга, поскольку он непосредственно связан с выверением целей организации, корректировкой ее миссии, а также включает организационную культуру и климат, наиболее эффективно стимулирующие поведение, необходимое для успешной реализации стратегического маркетинга.

Стратегический маркетинг должен концентрироваться на потребностях рынка и его эволюции, фиксируя наиболее масштабные «подвижки» внешней среды фирмы, тщательно отслеживая изменения наиболее важных для судьбы организации макроэкономических, политических, социокультурных факторов, на фоне которых осуществляется повседневная хозяйственная деятельность фирмы и разворачивается регулярный процесс ее деловых коммуникаций. К числу важнейших перемен могут быть отнесены изменения глобального характера, происходящие на мировых рынках и связанные с появлением новых продуктов, новых технологий, могущих серьезно изменить облик существующих производств, социально-экономические и политические события, происходящие в стране базирования фирмы, серьезно дестабилизировать ситуацию внутри страны и усложнить условия хозяйствования для всех участников экономического процесса (резкая смена экономического курса, изменение законодательства, потеря устойчивости финансовых рынков) и т.п.

Стратегический маркетинг – процесс, осуществляемый фирмой с рыночной мотивацией с целью достижения показателей, превышающих среднерыночные, путем систематического проведения политики создания товаров и услуг, обеспечивающих потребителя товарами более высокой ценности, чем у конкурентов.

Задачами его являются уточнения миссии фирмы, выверение ее целей, разработка стратегии развития и обеспечение сбалансированной структуры товарного (хозяйственного) портфеля (рис. 2.4.1).

Стратегический маркетинг обнаруживает неудовлетворенные потребности (растущие сегменты рынка) и разрабатывает, соответственно, адаптированные концепции товаров, создавая предпосылки для закрепления фирмы на этих сегментах рынка. Однако как бы хорошо ни был разработан товар, какими бы превосходными качествами он ни обладал, он должен иметь цену, приемлемую для рынка, быть доступным в сбытовой сети, иметь коммуникационную поддержку, способствующую продвижению товара и подчеркивающую его отличительные качества.

В литературе выделяются основные принципы стратегического маркетинга:

- ориентация на глобальные цели организации;
- ориентация на долговременный результат, объективный учет будущего;
- определение целей и стратегий исходя из профиля выявленного конкурентного преимущества;
- многовариантность при выборе стратегий (использование «портфеля стратегий»);
- стратегическая согласованность и системность (взаимосвязь стратегического маркетинга со всем комплексом стратегий фирмы; взаимосвязь планов стратегического и операционного маркетинга).

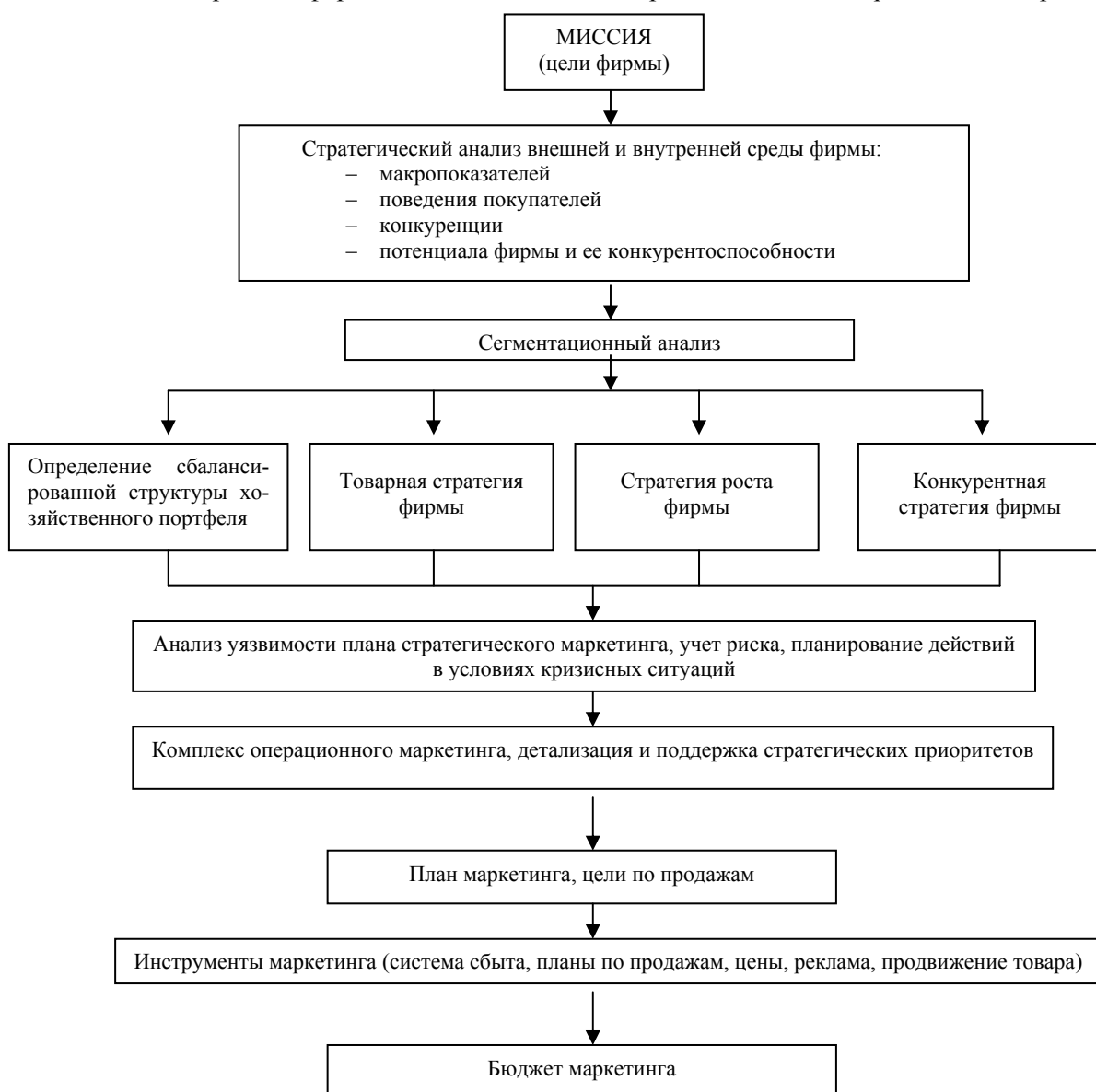


Рис. 2.4.1. Этапы и содержание работ в рамках стратегического маркетинга

## Разновидности стратегии маркетинга

Альтернативные стратегии маркетинга по освоению источников роста могут быть представлены с помощью так называемой сетки Ансоффа. Стратегия прорыва в рынок предполагает, что проникновение в уже существующий рынок с уже существующими товарами может быть форсировано.

Стратегия продвижения товара на известные рынки затрудняет ограничение рисков, но одновременно предоставляет высокие шансы. То же самое можно сказать о таком развитии рынка, при котором ведется поиск новых рынков сбыта для старых товаров.

В противоположность этому стратегия диверсификации является более рискованной. Речь идет об открытии новых рынков с помощью новых товаров. Стратегия диверсификации повышает риск, не улучшая существенным образом шансов по сравнению со стратегией развития рынка и товара. Руководство должно заниматься совершенно чуждой материей, не упуская при этом из виду своих прежних задач. Поэтому стратегии диверсификации нужно следовать лишь тогда, когда исчерпаны возможности развития рынка и товара. Надежды многих фирм на то, чтобы снизить предпринимательский риск за счет создания диверсифицированной структуры, не оправдались на практике. Обычно лучших результатов достигают те предприятия, которые концентрируют свое внимание на использование своих специфических преимуществ.

Понятие диверсификации используется в литературе и иначе, чем в рассмотренном выше случае, когда она означает комбинацию развития рынка и товара. В случае горизонтальной диверсификации «ноу-хау», полученное на одном рынке, используется на другом рынке. Проникновение индустрии табачных изделий в индустрию напитков представляет собой как раз такой пример: эффективное «ноу-хау» маркетинга одного потребительского товара было использовано для другого товара. При вертикальной диверсификации происходит расширение ассортимента за счет тех товаров, изготовление которых в технологической цепочке непосредственно предшествует производимому фирмой товару или следует сразу за ним. При вертикальной диверсификации хотят использовать производственное «ноу-хау» и увеличить свою долю в процессе создания новой стоимости. И, наконец, латеральная диверсификация не поддается такому упрощенному рассмотрению, так как тут в программу должны быть включены совершенно чуждые предприятию товары или открыты совершенно новые рынки. Часто при этом играют роль случай, некритическое отношение к возможностям расширения, благоприятное стечение обстоятельств и налоговые аспекты.

## Сегментация рынка. Оценка рыночных сегментов

После анализа факторов внешней среды фирме необходимо выбрать целевой рынок или рынки, на которые она будет ориентироваться и для которых она будет разрабатывать соответствующую стратегию.

От того, насколько правильно выбран сегмент рынка, во многом зависит успех предприятия в конкурентной борьбе. Способность сегментировать рынок – одно из самых главных умений, которым должна обладать фирма.

Сегмент рынка может быть определен по-разному, но, в сущности, – это особым образом выделенная часть рынка, группа потребителей, продуктов или предприятий, обладающих определенными общими признаками. Объектами сегментации являются потребители, продукты и сами предприятия. Так, сегментация по продукту анализирует, какие параметры того или иного изделия могут быть привлекательными для потребителя и насколько это уже учтено конкурентами. Сегментация рынка по группам потребителей обычно на практике осуществляет выделение сегмента рынка по четырем основным признакам: демографическому, географическому, психографическому и поведенческому.

В 1994 г. дивизион нефтепереработки и маркетинга американской нефтяной компании «Мобил Ойл» провел детальное исследование основных типов покупателей бензина на бензоколонках. В основу критериев разделения были положены такие параметры, как:

- доход потребителя;
- среднее количество проезжаемых в год километров;
- виды и формы оплаты услуг;
- чувствительность к цене;



- склонность приобретать дополнительные товары (услуги) на бензоколонках;
  - лояльность по отношению к определенной фирме.
- По результатам проведенного исследования получилась следующая картина (табл. 2.4.1).

Т а б л и ц а 2.4.1

Данные маркетингового исследования

Тип сегмента (% общей численности потребителей)	Краткое описание сегмента
«Короли дорог» (16%)	Высокооплачиваемые мужчины средних лет, проезжающие в год от 40 до 80 тыс. км, покупающие лучшие марки бензина и рассчитывающиеся с помощью кредитной карточки, покупают сэндвичи и напитки в пристанционных магазинчиках, иногда пользуются услугами мойки машин
«Правильные ребята» (16%)	Мужчины и женщины со средними или выше среднего доходами, обычно лояльными к брэнду и иногда к отдельной бензоколонке, часто покупают самый качественный бензин и расплачиваются наличными
Поколение «Пепси» (27%)	Особо мобильные мужчины и женщины, половина которых моложе 25 лет, постоянно находящиеся в движении. Очень много ездят и покупают много провизии в пристанционных магазинах
Домохозяйки (21%)	Домохозяйки, которые возят детей в школу и из школы в течение дня, покупают бензин в любой попавшейся по дороге бензоколонке, обычно, когда горючее уже на исходе
«Прижимистые»	Обычно нелояльны ни к брэнду, ни какой-либо отдельной бензоколонке, редко покупают самый качественный бензин, часто находятся в весьма стесненных финансовых обстоятельствах

В итоге было решено сосредоточить основные маркетинговые усилия на привлечении и удержании потребителей первых трех категорий.

В современных условиях часто при планировании сегментационной стратегии используются персонально-демографические профили стилей жизни, учитывающие сразу несколько факторов. Стиль жизни включает целый набор социальных и психологических факторов, определяющих в совокупности то, «как люди живут и расходуют время и деньги».

В настоящее время сегментация рынков на основе психологических факторов получила всеобщее признание. В рамках теории маркетинга возникло новое направление, получившее название «мотивационный анализ», изучающее влияние таких емких понятий, как «стиль жизни» и «тип личности». Так, компании, производящие женскую одежду, приняли на вооружение рекомендации Дюпона выпускать продукцию трех различных стилей: нейтральную одежду, одежду для экстравагантных женщин и одежду для деловых женщин. В практике рыночной сегментации приняты несколько критериев выбора покупательского сегмента.

1. Основные характеристики сегмента должны поддаваться измерению и каждый из рассматриваемых сегментов должен быть достаточно четко очерчен.

2. Важным критерием отбора рыночного сегмента является его величина. Потенциальная емкость сегмента должна быть достаточной для того, чтобы окупилась производственные и маркетинговые издержки и была получена достаточная прибыль.

3. Третий критерий – доступность выбранного сегмента. Должны существовать каналы товародвижения, средства рекламного воздействия, позволяющие «выйти» на выделенную группу потребителей.

Стратегический маркетинг реализует свои преимущества в условиях, когда потребности базового рынка насыщены. Состояние насыщения основного «ядра» рынка отражены на рис. 2.4.2, из которого видно, что большинство покупателей предпочли выбрать средние значения параметров изделия.



Рис. 2.4.2. Распределение покупательских предпочтений в условиях насыщенного рынка

Фирма в подобных случаях зачастую осуществляет ошибочную ориентацию «на большинство» (сегмент А). См. рис. 2.4.3:

- (I) ошибочная «ориентация на большинство»;
- (II) ориентация на периферийный сегмент.

В результате большинство конкурирующих фирм выступают с одинаковыми предложениями, все конкурирующие марки группируются на одном и том же сегменте рынка. В итоге периферийные предпочтения удовлетворены не будут, и не попавшим в основной сегмент группам потребителей придется пойти на компромисс.

Вместе с тем наибольший сегмент – это не обязательно наибольшие возможности для фирмы: вполне вероятно сильная конкуренция или высокая степень удовлетворенности потребителей товарами конкурентов. Компания, избирающая данный сегмент, может пожалеть об этом из-за обманчивой привлекательности крупного сегмента, который своей величиной (потенциалом возможностей) притягивает и другие фирмы, в итоге компания, попав на такой сегмент, может быть вытеснена с рынка в результате ожесточенной конкуренции.

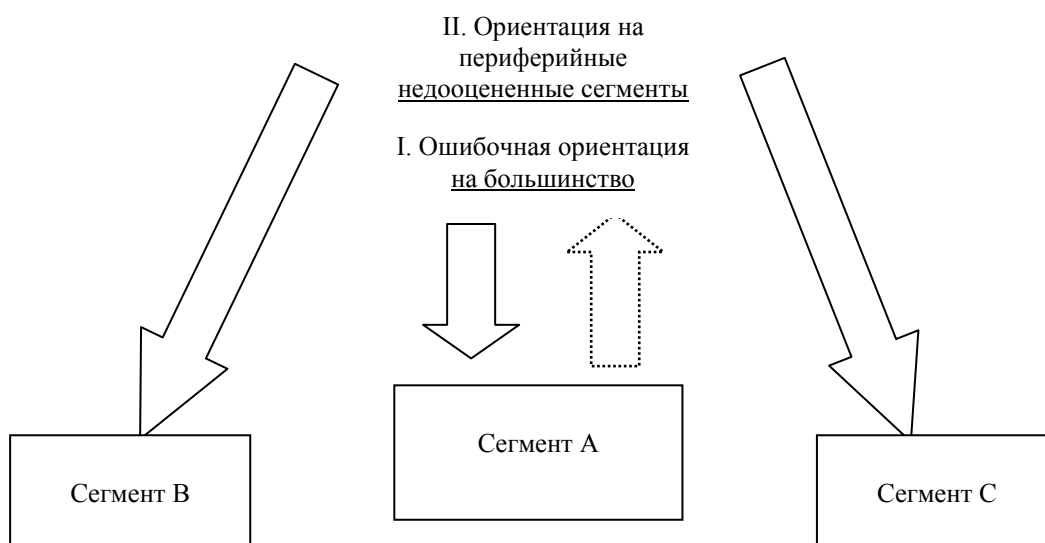


Рис. 2.4.3. Выход фирмы на насыщенный рынок

Прежде чем принять решение о выходе на какой-либо сегмент рынка, фирма должна оценить привлекательность данного сегмента. Нужно дать ответы на следующие вопросы:

- Каковы темпы роста в каждом сегменте?
- Какова доля рынка фирмы в каждом сегменте?
- Где находятся самые важные клиенты фирмы?
- Где находятся прямые конкуренты фирмы?
- Каковы специфические требования каждого сегмента в отношении сервиса, качества, цены и т.д.?

Анализ рынка на этапе сегментации предполагает также поиск новых потенциальных сегментов. Для этой цели полезны следующие вопросы:

- Существуют ли другие технологии для выполнения требуемых функций?
- Способен ли усовершенствованный товар выполнять дополнительные функции?
- Имеются ли другие группы покупателей с аналогичными потребностями или функциями?

Планирование маркетинга предполагает количественную оценку такой характеристики рынка, как спрос. Основными понятиями в измерении спроса являются рыночный спрос и спрос на товары данной фирмы. В каждом из них выделяются функции спроса, потенциал и прогноз (рис. 2.4.4).

	Рынок	Фирма
Спрос	Рыночный спрос	Спрос на товары фирмы
Потенциал	Емкость рынка	Потенциальный объем выпуска товаров фирмы
Прогноз	Прогноз рынка	Прогноз объема продаж фирмы

Рис. 2.4.4. Основные понятия в измерении спроса

Рыночный спрос – это общий объем продаж применительно к рынку товара в данном месте и в данный период для совокупности марок или конкурирующих фирм. Рыночный спрос имеет функциональную природу и может быть выражен кривой: значение функции рыночного спроса возрастает по мере активизации маркетинговых усилий.

Прогноз рынка показывает ожидаемый, а не максимально возможный рыночный спрос. Емкость рынка – это предельное значение рыночного спроса при максимальных усилиях в области маркетинга при данных условиях. Емкость рынка – один из основных объектов исследования в маркетинге. Определение емкости рынка всегда является чрезвычайно сложной задачей. В отношении потребительских товаров обычно берут за основу численность населения, размер дохода на душу населения, уровень расходов на исследуемые товары.

В условиях ориентации фирмы на традиционный рынок стандартизированной продукции расчет его емкости может быть осуществлен с использованием метода суммирования рынков.

Важной задачей для предприятия является определение доли рынка предприятия.

Доля рынка для конкретной марки фирмы рассчитывается по простой формуле:

$$\text{Доля марки } A = \frac{\text{Количество проданных изделий } A}{\text{Общий объем продаж на базовом рынке}} .$$

Доля рынка может рассчитываться по объему (количество проданных изделий, отнесенное к суммарному объему продаж на базовом рынке) либо в стоимостном выражении (на основе сопоставления выручки, а не объема продаж в физических единицах).

Проведению более четкой сегментации в стратегическом маркетинге способствует концепция стратегических зон хозяйствования (СЗХ) и стратегических хозяйственных подразделений (СХП), нашедшая широкое применение в деловой практике большинства крупных западных фирм и отражающая взаимозависимость стратегической сегментации внешней и внутренней среды фирмы.

При этом под «стратегической зоной хозяйствования» понимается отдельный сегмент внешней среды предприятия, на который оно имеет (или хочет иметь) выход. Анализ потенциальных характеристик СЗХ позволяет определить наиболее рациональные направления стратегии развития фирмы. Первый шаг состоит в определении соответствующих зон, их исследовании вне связи со

структурой предприятия или с ее текущей продукцией. Результат анализа – оценка перспективы открывающейся фирмы.

Второй шаг – разработка соответствующей номенклатуры изделий и распределение ответственности между структурными подразделениями производственной системы за выбор области деятельности, разработку конкурентоспособных изделий и сбытовых стратегий, а также за реализацию прибыли. Для этого внутри предприятия выделяют стратегические хозяйственные подразделения (СХП), на которые возлагают ответственность за выбор стратегических направлений деятельности.

## **Стратегии на различных этапах жизненного цикла отрасли**

М. Портер выделяет следующие стадии развития отрасли: возникновение, рост, зрелость, спад.

**Стратегии в зарождающейся отрасли.** Основной характеристикой зарождающейся отрасли является отсутствие правил игры, т.е. закономерностей, по которым будет функционировать отрасль.

Новая отрасль всегда находится в ранней стадии существования, стадии зарождения. Большинство компаний этой отрасли находится в стадии организации, привлечения персонала, строительства или приобретения производственных мощностей, расширения сбытовой сети, привлечения на свою сторону потенциального покупателя. Очень часто такие фирмы сталкиваются с проблемами разработки товара и с технологическими проблемами, которые также должны быть разрешены.

В связи с тем, что новый рынок плохо изучен, нельзя четко определить, как он будет функционировать, как быстро он будет расширяться и каких масштабов он достигнет. Недостаток статистической информации не позволяет четко определить тенденции его развития в будущем.

Большинство ноу-хау, как правило, запатентовано и тщательно охраняется, будучи разработано на фирмах, являющихся пионерами в этой области. Некоторые фирмы накапливают патенты для обеспечения себе конкурентного преимущества.

Очень часто нет единого мнения о том, какая из технологий выиграет в конкурентной борьбе и какие товарные характеристики в наибольшей степени подойдут покупателю.

Так как все покупатели впервые используют данный товар, задачей маркетинга является убедить потенциального потребителя в необходимости покупки и отбросить тревоги в отношении характеристик и возможностей товара, а также обойти на этом пути конкурентов.

Поэтому наибольшую сложность представляет начальный этап организации продаж, так как изначально может быть задействована лишь новаторская часть потребителей.

Потребители могут также ожидать появления более совершенных моделей и откладывать момент совершения покупки.

Часто у фирм возникают проблемы в связи с поисками надежных поставщиков сырья и материалов (пока последние не увеличивают поставки, чтобы удовлетворить в полной мере запросы отрасли).

Перед организациями, начинающими действовать в молодых отраслях, стоят две наиболее важные проблемы:

- 1) получение доступа к необходимым для производства и сбыта ресурсам;
- 2) определение механизмов формирования конкурентного преимущества.

Большинство компаний, ощущая нехватку денежных средств для поддержания необходимого уровня научных исследований, и для того, чтобы пережить несколько трудных лет, пока их продукция не получит признание, заканчивают тем, что сливаются с конкурентами или их приобретают фирмы-аутсайдеры (фирмы, не входящие в данную отрасль, не работающие на данном рынке), но инвестирующие в растущий рынок.

Решая проблему, какие конкурентные преимущества целесообразно использовать для завоевания лидирующих позиций, необходимо иметь в виду следующее: конкурентные стратегии, ориентированные на низкие издержки либо на дифференциацию, обычно наиболее жизнеспособны. Так, стратегия фокусирования должна использоваться в тех случаях, когда фирма испытывает нехватку денежных средств и когда в данной отрасли слишком много технологических достижений, которые невозможно сразу освоить. Выходом для компаний, испытывающих финансовые затруднения, является создание стратегических союзов или совместных предприятий с другими фирмами для получения необходимого опыта и средств.

Одной из наиболее важных стратегических проблем ведения бизнеса в новой отрасли является то, что постоянно приходится сталкиваться с рисками и оценивать возможности. Чтобы добиться успеха в новой отрасли, компаниям обычно следует придерживаться нескольких рекомендаций.

1. Попытайтесь выиграть первый этап борьбы за лидерство в отрасли, рискуя и используя смелую созидательную стратегию. Широкая или сфокусированная стратегия дифференциации, направленная на достижение превосходства в качестве товара, обычно является наилучшей для достижения начального конкурентного преимущества.

2. Активно поддерживать совершенствование технологического процесса, улучшать качество продукции и разрабатывать привлекательные для потребителя характеристики товара.

3. Организация, которая выбрала оптимальную стратегию создания конкурентных преимуществ, приобретает статус первопроходца, дающий ей преимущества перед последователями.

Организации следует пытаться захватить наиболее емкую среднестатистическую потребительскую нишу, так как ее обслуживание позволит снизить издержки за счет эффектов масштабов; при этом недопустимо совершать ошибки в сфере прогнозирования местоположения такой ниши, так как особенно велик риск инвестиций в средства производства.

Изначально организации следует уделять особое внимание формированию фирменной торговой марки (бренду).

4. Искать новые потребительские сегменты и новые способы применения товара, расширять географическую сферу деятельности. Сделать для первых покупателей легким и необременительным в финансовом плане использование продукции отрасли первого поколения.

5. Постепенно переносить основной акцент рекламы с ознакомления потребителей с товаром на создание у них благоприятного впечатления от фирмы и торговой марки.

6. Быстро реагировать на технологические изменения, появившиеся новые технологии, когда определены пути их дальнейшего развития. Конечно, быть пионером в разработке новой технологии – заслуга, но такая стратегия связана с большим риском, так как несколько новых технологий конкурируют между собой, затраты на научные исследования высоки, а быстрое развитие науки и техники обесценивает ранее осуществленные инвестиции.

7. Использовать снижение цен для привлечения на рынок группы покупателей, чутких к изменению цен.

**Стратегия на стадии роста.** На стадии роста конкурентная борьба в основном ведется за величину рыночной доли. Можно сказать, что при значительных темпах прироста емкости рынка отрасль как система не является устойчивой, т.е. находится – в неравновесном состоянии. Незначительные внешние и внутренние возмущения могут вызывать значительные изменения параметров системы.

На этой стадии основной становится задача адекватного планирования. Если организация недооценит перспективный спрос, она не сможет его удовлетворить и, следовательно, потеряет рыночную долю. Если же она его переоценит и создаст излишек производственных мощностей, она может потерпеть неудачу, вызванную неэффективными инвестициями. Особенно актуальна эта задача для отраслей, особенно чувствительных к степени загрузки производственных мощностей.

Именно на этом этапе происходит процесс формирования связей «организация-поставщик» и «организация-потребитель»; при этом конкурентная сила поставщиков достаточно велика, так как именно они могут определить успех одних и неудачу других отраслевых организаций. Поэтому важно сформировать прочные долгосрочные отношения, базирующиеся на взаимном доверии и обоюдной выгоде.

Организация должна спешить воспользоваться преимуществами эффектов масштаба и освоения, стремиться закрепить отношения с важнейшими поставщиками, активно развивать сбытовую сеть, заниматься поиском новых сегментов потребителей, осваивать новые географические территории. Ей всегда следует помнить о том, что возможно вхождение мощных конкурентов с большими возможностями.

Стадия замедления роста сопровождается снижением темпа прироста емкости отраслевого рынка и изменением характера конкуренции. Отраслевые организации переносят акцент на повышение качества продукции, сервисного обслуживания, ценовую компоненту конкуренции, обеспечивающих поддержание рыночного спроса с целью отсрочить на время переход в состояние зрелости.

**Конкурентная стратегия в отраслях, находящихся в стадии зрелости.** Быстрый рост новых отраслей не может длиться вечно. Тем не менее, когда темпы роста снижаются, переход в стадию зрелости обычно приводит к существенным изменениям в конкурентной среде отрасли.

Падение потребительского спроса порождает острую конкуренцию за долю на рынке. Фирмы, желающие поддерживать существующие темпы роста, начинают искать новые способы переманивания клиентов у своих конкурентов. Однако увеличение объема продаж старым клиентам предпочтительнее, чем поиск новых, так как поиск новых клиентов связан с наступлением на позиции конкурентов. «Поддержание рентабельности может проходить через отбор “хороших” покупателей; ...необходимо их найти и привязать к себе на длительный срок».

Потребители становятся более привередливыми и требуют больших выгод при осуществлении повторных покупок. Когда потребители освоили товар и ознакомились с аналогами конкурентов, им легче оценить различные товарные марки и использовать имеющуюся у них информацию для того, чтобы заставить продавцов сделать условия покупки более выгодными. Приобретают большое распространение ценовая конкуренция, рост рекламы и другие агрессивные методы борьбы.

1. Конкуренция часто оказывает большое влияние на издержки и уровень обслуживания. Поскольку все производители начинают предлагать товар с теми характеристиками, которые предпочитают покупатели, выбор последних будет зависеть в большей степени от того, какой продавец предложит товар по оптимальному для покупателя соотношению цены, и от уровня обслуживания. Анализ издержек приобретает первостепенное значение. Необходимо ввести сложную систему анализа издержек с целью избавления от нерентабельности товаров. Инновация должна быть направлена на производство или на всю систему в целом для снижения издержек.

2. Возникновение серьезных проблем при расширении производственных мощностей. Снижение темпов роста отрасли означает замедление развития производственных мощностей. В условиях медленного роста отрасли ошибка в определении того, насколько следует увеличить производственные мощности в течение короткого отрезка времени, может отрицательно повлиять на прибыли компании в будущем.

3. Усложнение инновационного процесса и процесса поиска новых способов применения. Для производителей становится сложнее разрабатывать новые товарные модификации, находить новые способы применения товара и поддерживать заинтересованность потребителей.

4. Усиление международной конкуренции. Растущие национальные фирмы начинают поиск возможностей сбыта на зарубежных рынках. Некоторые компании, ищущие пути снижения издержек, переводят свои заводы в страны с дешевой рабочей силой. Усиленная стандартизация товара и распространение ноу-хау в области технологий снижают входные барьеры и дают возможность предприимчивым иностранным компаниям стать серьезными соперниками на рынках многих стран.

5. Доходность отрасли падает периодически или постоянно. Замедляющийся рост, возросшая конкуренция, более изощренные покупатели и периодически возникающий избыток производственных мощностей оказывают свое негативное влияние на размер прибыли в отрасли.

6. Ужесточение конкуренции порождает ряд слияний и поглощений среди бывших конкурентов, оставляет позади слабых и в целом приводит к консолидации отрасли.

7. Сокращение параметрического ряда. Огромное разнообразие моделей товаров, их характеристик и возможностей положительно влияет на конкурентоспособность товаров на стадии, когда еще растут запросы потребителей. Но такое разнообразие может стать слишком дорогостоящим, когда усиливается ценовая конкуренция и снижается максимальный уровень прибыли. Производство слишком большого количества подвидов и модификаций товара не дает возможности фирмам достигать экономии за счет длительного производства одного и того же изделия.

8. Акцент на модернизацию производственного процесса. Усилия по модернизации производства могут иметь четырехкратную отдачу:

- более низкие издержки;
- улучшенный контроль качества;
- большие возможности по производству разнообразных модификаций продукции;
- сокращение сроков между разработкой товара и его выводом на рынок.

Японские компании успешно используют модернизацию производственного процесса, чтобы стать производителями высококачественных товаров при низком уровне издержек.

9. Выход на международные рынки. По мере того как национальный рынок переходит в стадию зрелости, фирмы начинают искать пути выхода на зарубежные рынки, где еще наблюдается

растущий спрос на их товар и не столь сильное давление конкурентов. Некоторые производители из развитых промышленных стран находят стратегию интернационализации весьма привлекательной, так как производственное оборудование, которое уже морально устарело на внутреннем рынке, может быть использовано на предприятиях менее развитых иностранных государств.

**Стратегии на стадии спада.** Отрасль на этапе заката имеет следующие характерные черты:

- снижение спроса ужесточает конкуренцию и усложняет ее формы;
- увеличивается конкурентная сила поставщиков;
- возрастает роль цены и качества в конкурентной борьбе;
- возрастает сложность управления приростом производственных мощностей;
- усложняется процесс создания товарных инноваций;
- усиливается международная конкуренция;
- снижается среднеотраслевая прибыльность;
- в отрасли увеличивается количество покупок компаний, слияний, вхождений и выходов из отрасли.

В большинстве случаев стадия спада будет сопровождаться войной цен между оставшимися в отрасли конкурентами, в качестве примера можно назвать рынок полупроводников, где четко определены ведущие профилирующие производители.

Для борьбы с конкуренцией на стадии спада М. Портер предлагает использовать четыре стратегии.

**Лидерство.** Имеет целью остаться одному или практически одному в отрасли. Проводится путем наступательных маневров по отношению к конкурентам.

**Создание или защита определенных сегментов.** Состоит в поиске сегмента, где спрос пока стабилен и прибыль высока, и закреплении этого сегмента за своим предприятием.

**Сбор зрелых плодов.** Фирма старается максимизировать денежные потоки, получаемые от деятельности в отрасли.

**Быстрый выход.** Предполагает уход из отрасли в начале стадии спада, когда еще возможно найти покупателей.

## **Стратегия диверсификации**

Диверсификация – это стратегия выхода на товарный рынок, отличный от текущих товарных рынков фирмы. Она находит выражение в двух стратегиях роста – расширении товарного ассортимента и расширении рынка. Однако диверсификация может включать в себя и новый товар, и новый рынок. Стратегия диверсификации реализуется либо путем слияния с другой фирмой (ее поглощения), либо путем создания нового предприятия.

Рассмотрим направления, в которых может проходить диверсификация как внутренняя стратегия, используя для этого матрицу диверсификации.

Компания может диверсифицироваться с точки зрения рынков или технологии. Она также может развить сеть сбыта или органично диверсифицироваться внутренне. Отметим определенные преимущества и недостатки диверсификации.

**Преимущества:**

- может быть необходима для того, чтобы фирма могла выжить в течение продолжительного времени;
- ведет к синергии;
- способствует эффективному использованию избытка средств;
- предоставляет организации более широкий набор продуктов или услуг.

**Недостатки:**

- для стратегического успеха диверсификация необходима в больших масштабах;
- требует знаний и опыта, чтобы хорошо управляться с новыми продуктами или услугами;
- могут понадобиться значительные инвестиции в новую технологию;
- это приростная стратегия — для получения прибылей необходимо время.

**Диверсификация** – это стратегия высокого риска. С точки зрения финансов она требует значительных вложений. Финансовая же отдача, скорее всего, будет получена в долгосрочном плане. В то же время, если стратегия удачна, уровень финансовой отдачи может быть значительным и существует высокая вероятность достижения финансовой синергии.

Разработка продукта или обновление также должны рассматриваться как стратегия высокого риска. С финансовой точки зрения поглощает значительное количество финансовых ресурсов, однако возврат может быть значительным в том случае, если продукт удался. В случае с модификацией продукта отдача может быть значительно меньше, как, впрочем, и риск, содержащийся в этом выборе. Возврат, скорее всего, будет получен в долгосрочном плане.

Развитие рынка требует от умеренных до высоких уровней финансовых ресурсов. Это в основном зависит от того, находятся рынки в стране или за рубежом. В последнем случае финансовые ресурсы могут быть значительными.

Существуют следующие причины, по которым компания может проявлять желание диверсифицироваться внешними способами. Ниже приводится неполный список таких причин:

- необходимость получить некоторые особые навыки или ресурсы, которые значительно улучшают показатели существующего предприятия;
- желание распределить риск и сбалансировать портфель товаров или услуг компании;
- необходимость обеспечить эффективное использование свободных средств – это может возникнуть в связи с тем, что организация имеет несколько предприятий типа «денежных коров» (т.е. таких, которые приносят много денежных средств);
- существующие продукты и рынки могут не иметь возможностей отвечать задачам роста и прибыльности;
- необходимость уравновесить компанию с высокой долей заемных средств компанией, не имеющей заемных средств, чтобы структура капитала была более сбалансирована.

Часто проводится разграничение между концентрической и конгломератной диверсификацией. Рассмотрим различия между этими двумя типами стратегий.

*Концентрическая диверсификация.* Включает внедрение в области товаров или услуг, которые связаны сосуществующими товарами или услугами, через технологию или маркетинг. Эта стратегия обеспечивает возможность синергии, т.е. ситуации, когда общий результат превосходит сумму отдельных результатов двух видов деятельности. Ее целесообразно использовать, когда:

- основная отрасль деятельности организации испытывает уменьшение объема продаж и прибыли за год;
- добавление новых, но связанных с имеющимися товаров значительно стимулирует продажи имеющихся товаров;
- новые, но связанные с имеющимися товары могут быть предложены по высоко конкурентным ценам;
- новые, но связанные с имеющимися товары имеют сезонные уровни продаж, которые сбалансируют существующие пики и спады в деятельности организации;
- производимые организацией товары находятся в стадии упадка их жизненного цикла;
- в организации имеется сильная команда управляющих.

*Конгломератная диверсификация.* Стратегия включает вход компании в сферы товаров или услуг, которые напрямую не связаны с существующими технологиями или рынками. Она считается стратегией высокого риска при следующих условиях:

- в отрасли, в которой в основном действует организация, наблюдается сокращение годовых объемов продаж и прибыли;
- организация имеет капитал и талантливых управляющих для успешной конкуренции в новой отрасли производства;
- организация имеет возможность приобрести не связанное с ней предприятие, являющееся привлекательной возможностью вложения средств;
- существует финансовая синергия между покупаемой и покупающей фирмами;
- существующие рынки организации для реализации выпускаемых продуктов насыщены.

Как и любая стратегия, диверсификация имеет преимущества и недостатки. Важнейшими из них являются следующие:

*Преимущества:*

- может быть хорошим маршрутом выхода из отрасли, находящейся на спаде;
- ориентирована на прибыль;
- помогает снизить зависимость от одного продукта или рынка;
- при ее использовании возможно возникновение эффекта масштаба и синергии;
- может значительно усилить рыночную власть компании в отношении покупателей;
- помогает повысить кредитоспособность компании;
- уменьшает и распределяет риск.



### *Недостатки:*

- новая деятельность может потребовать совсем других навыков, которых может не быть в существующей компании (например, технологических навыков);
- подходит главным образом для больших компаний, которые менее чувствительны к перепадам цен;
- недостаточно внимания уделяется поведенческим аспектам диверсификации (например, каким образом две команды управляющих будут сотрудничать друг с другом);
- это стратегия высокого риска, обеспечивающая отдачу лишь в долгосрочном плане;
- требует значительных резервов денежных средств;
- при ее реализации может возникнуть тенденция переноса усилий с имеющегося предприятия на новые;
- сложности в нахождении подходящего предприятия для приобретения.

Рассмотрим шесть стратегий диверсификации:

- Стратегия вхождения в новую отрасль.
- Стратегия диверсификации в родственные отрасли.
- Стратегия диверсификации в неродственные отрасли.
- Стратегии свертывания и ликвидации.
- Стратегии реструктурирования, восстановления и экономии.
- Стратегии многонациональной диверсификации.

***Стратегии вхождения в новые сферы деятельности.*** Формами вхождения в новую отрасль являются:

- поглощение;
- создание новой компании;
- совместное предприятие.

Наиболее популярной из них в мире бизнеса выступает поглощение уже существующей фирмы за счет скорости проникновения на целевой рынок. Этот способ диверсификации также помогает преодолеть такие барьеры вхождения на рынок, как:

- 1) необходимость ликвидировать технологическое отставание;
- 2) установить связи с поставщиками;
- 3) обеспечить такой объем производства, чтобы конкурировать с другими формами по себестоимости продукции;
- 4) осуществлять крупные вложения в рекламу и каналы сбыта.

Фирма, нацеленная на приобретение, оказывается перед выбором: купить либо благополучную компанию по высокой цене, либо аутсайдера по более низкой цене.

*Диверсификация «с нуля»* предполагает создание новой компании в выбранной отрасли под общим управлением материнской компании. Создание новой компании является наиболее привлекательным вариантом в следующих случаях:

- при наличии достаточного времени;
- при слабой реакции фирм-конкурентов на новичка;
- при наличии более дешевого входа на рынок, чем покупка другой фирмы;
- фирма уже располагает опытом для эффективного функционирования;
- создание новых мощностей не повлияет негативно на состояние спроса и предложения в отрасли;
- целевая отрасль наполнена небольшими фирмами, отсюда молодой компании не придется напрямую соперничать с более крупными и могущественными конкурентами.

Наибольшим препятствием при вхождении в новую отрасль путем создания новой компании являются стоимость преодоления входных барьеров и необходимость затрат времени для того, чтобы занять сильные и прибыльные конкурентные позиции.

*Создание совместных предприятий* эффективно в трех типах ситуаций. Во-первых, совместное предприятие выгодно тогда, когда рискованно или неэкономично делать что-то в одиночку. Во-вторых, совместные предприятия удобны, когда объединение ресурсов нескольких компаний создает синергетический эффект в конкурентных преимуществах, необходимых для достижения успеха. В-третьих, совместные предприятия с иностранными партнерами иногда являются единственной возможностью преодолеть импортные квоты, тарифы, национальные политические интересы и культурные барьеры.

**Диверсификация в родственные отрасли.** Такая диверсификация проводится в отрасли, обладающие определенным стратегическим соответствием.

Стратегическое соответствие существует в том случае, когда различные фирмы имеют достаточно схожее производство (однотипные цепочки ценностей).

**Стратегия диверсификации в неродственные отрасли.** Ключевым вопросом диверсификации в неродственные или несвязанные отрасли является определение размера корпоративного портфеля. То есть сколько предприятий сможет корпорация успешно держать под контролем. Для ответа на него рекомендуется определить, с одной стороны, наименьшую, а с другой – наибольшую диверсификацию, которые позволяли бы корпорации достичь приемлемых темпов роста и нормы прибыли, а также успешного руководства своими компаниями. Оптимальный вариант, как правило, лежит между двумя этими крайностями.

**Стратегия свертывания и ликвидации.** Избавиться от предприятия можно двумя способами:

Материнская компания может просто выйти из этого бизнеса, как в финансовом, так и административном плане, сохранив часть акций или полностью избавившись от них.

Корпорация может непосредственно продать предприятие на сторону, но в этом случае необходимо найти покупателя.

**Стратегии восстановления бизнеса, экономии и реструктуризации портфеля.** Корпоративная стратегия восстановления направлена на возрождение убыточных предприятий. Она наиболее приемлема в тех случаях, когда причины ухудшения носят краткосрочный характер, убыточные предприятия относятся к отраслям с привлекательными перспективами и избавление от них не имеет смысла в долгосрочном аспекте.

Корпоративная стратегия экономии ориентирована на сокращение масштаба диверсификации и уменьшение количества предприятий. К ней прибегают в тех случаях, когда руководство компании определяет, что она слишком диверсифицирована и необходима концентрация усилий на ключевых направлениях. Она также может быть применена, когда не хватает средств для инвестиционной поддержки всех направлений в портфеле компании.

Стратегия реструктуризации портфеля представляет собой радикальный пересмотр состава и процентных соотношений в деловом портфеле корпорации. Потребность в реструктуризации возникает в следующих случаях:

1) когда стратегический анализ показывает, что долгосрочные перспективы компании утратили свою привлекательность в результате наличия в портфеле большого количества медленно развивающихся, убыточных или слабых в конкурентном отношении предприятий;

2) когда одно или несколько направлений переживают трудные времена;

3) когда новое руководство компании принимает решение пересмотреть стратегическую политику корпорации;

4) когда появляются новые технологии или продукты и требуются изменения в структуре портфеля для завоевания позиций в новой и перспективной отрасли;

5) когда у фирмы возникает уникальная возможность приобрести такое большое предприятие, что для финансирования этого проекта необходимо продать несколько дочерних фирм;

6) когда большинство направлений в портфеле становится все менее и менее привлекательным и требует его серьезного пересмотра для улучшения долгосрочных показателей корпорации в целом.

Реструктуризация портфеля включает в себя либо приобретение новых предприятий, либо избавление от некоторых старых.

**Стратегии транснациональной диверсификации.** Их отличает большое количество предприятий в портфеле и большое количество охваченных национальных рынков. Целью их стратегической координации является максимальное использование ресурсов и возможностей корпорации для обеспечения стабильных конкурентных преимуществ в каждой сфере деятельности и на каждом национальном рынке.

Основой конкурентного преимущества стал рост производительности труда за счет специализации и кооперации, а также использование дешевой рабочей силы в слаборазвитых странах. Транснациональная стратегия расширила для ТНК возможности получения преимуществ в связи с различиями в процентных ставках, валютных курсах, условиях получения кредитов, правительственных субсидий и экспортных гарантий в разных странах. Это можно назвать вторым этапом развития ТНК.

В 1980-х годах диверсифицированные ТНК (ДТНК) создали еще более высокий уровень конкурентных преимуществ за счет тиражирования и переноса технологического опыта в других отраслях и получения существенной экономии от масштаба производства. В этом же направлении действовало использование торговой марки в рамках связанных отраслей.

Таким образом, транснациональная корпорация смогла получить дополнительные конкурентные преимущества в результате глобальной диверсификации в отрасли со сходными технологиями.

Транснациональная корпорация, диверсифицированная в связанные отрасли, превосходит по прочности своих позиций одноотраслевые компании независимо от их географической экспансии.

Конкурентные преимущества ДТНК основаны на:

- обмену технологиями;
- экономии на масштабе;
- использовании единой торговой марки;
- проведении демпинговой политики при освоении рынков.

**Стратегия внешнеэкономической деятельности.** К основным причинам выхода фирм на мировой рынок можно отнести:

- 1) желание освоить новые рынки;
- 2) получить доступ к месторождениям природных ресурсов других стран;
- 3) необходимость достижения более низких издержек.

Для приведения в соответствие сложившейся ситуации стратегии выхода на мировом рынке необходимо особое внимание уделить тому, насколько вкусы и предпочтения потребителей, сбытовые каналы, перспективы роста, движущие силы и давление конкурентов на нем отличаются от условий национального рынка.

К основным отличиям рынка одной страны от рынка другой страны следует также добавить четыре характерные особенности международных операций:

- разный уровень производственных издержек;
- колебание валютных курсов;
- особенности торговой политики национальных правительств;
- характер международной конкуренции.

Существует шесть стратегических возможностей внешнеэкономической деятельности фирмы.

1. Передавать иностранным фирмам право на использование ее собственных технологий или на производство и распространение ее продукции (в этом случае доходы от международной деятельности равны размеру получаемых по соглашению роялти).

2. Укреплять национальное производство (в одной стране) и вывозить товары на зарубежные рынки, используя как собственные сбытовые каналы, так и контролируемые иностранными компаниями.

3. Следовать многонациональной стратегии, для чего разработать особую стратегию для каждой страны, где фирма осуществляет свою деятельность, чтобы она отвечала вкусам потребителей и конкурентным условиям этих стран. Стратегические шаги в одной стране не зависят от действий фирмы в другой стране; согласование между собой стратегий компании на разных рынках имеет второстепенное значение по сравнению с необходимостью приспособить стратегию к условиям конкретной страны.

4. Следовать глобальной стратегии низких издержек, когда фирма стремится обеспечить низкокзатратное производство на большинстве или на всех стратегически важных рынках мира. Компания направляет свои усилия на то, чтобы ее уровень издержек был более низок, чем у конкурентов в рамках мирового рынка.

5. Следовать глобальной стратегии дифференциации, при которой фирма дифференцирует свой товар по одним и тем же характеристикам в разных странах для создания постоянного имиджа фирмы в мировом масштабе и для завоевания прочных конкурентных позиций. Стратегические шаги фирмы координируются во всех странах для достижения однотипной дифференциации в мировом масштабе.

6. Следовать глобальной стратегии фокусирования, когда целью стратегии фирмы является обслуживание идентичных ниш на каждом стратегически важном национальном рынке. Стратегические действия компании скоординированы в рамках мирового рынка для достижения постоянного конкурентного преимущества на целевых нишах на основе низких издержек или дифференциации.

**Глобальная стратегия.** Глобальная стратегия дает лучший результат в отраслях с глобальной конкуренцией или в отраслях, где начинается процесс глобализация. Глобальная стратегия дает возможность получить существенное конкурентное преимущество, размещая свою деятельность в наиболее привлекательных странах и координируя свои стратегические действия во всем мире. Фирмы, действующие только на рынке своей страны, лишены таких возможностей.

В глобальной стратегии существуют два метода достижения фирмой либо конкурентного преимущества, либо компенсации невыгодных условий в своей стране. Эти два метода достижения конкурентного преимущества имеют различную базовую основу. Первый метод учитывает способности фирмы, действующей на мировом рынке, осуществлять свою деятельность (научные исследования и разработки, производство комплектующих, сборку, создание центров распределения и центров по обслуживанию потребителей, продаже и маркетингу и т.д.) в разных странах таким образом, чтобы снижать затраты или усиливать товарную дифференциацию. Второй метод ориентирован на способность фирмы координировать деятельность разбросанных по миру филиалов так, как не сможет сделать ни одна фирма, действующая только на внутреннем рынке.

В табл. 2.4.2 представлена характеристика глобальной стратегии.

Т а б л и ц а 2.4.2

#### Характеристика глобальной стратегии

Сферы стратегии	Глобальная стратегия
Стратегия бизнеса	Правительство стран, которые являются важнейшими рынками сбыта продукции, по крайней мере, Северо-Американские страны, страны Европейского Сообщества, страны Тихоокеанского кольца (Австралия, Япония, Южная Корея и Южно-Азиатские страны)
Стратегия по продукции	Аналогичная базовая стратегия по всему миру; небольшое отклонение по странам при необходимости
Производственная стратегия	В высшей степени стандартизированная продукция, продаваемая во всем мире
Источники сырья и компонентов	Заводы размещены по принципу максимального конкурентного преимущества (в странах с низкими затратами, близко к основным рынкам, географически распределены для минимизации транспортных расходов или используются несколько крупных заводов для максимизации экономии на масштабах производства – что предпочтительнее)
Маркетинг и сбыт	Выгодные поставщики из любого рынка мира
Организационная структура компании	В значительной степени скоординированы в мировом масштабе. При необходимости осуществляется некоторая адаптация к условиям страны, где фирма осуществляет свою деятельность. Все основные стратегические решения принимаются в тесной координации с налоговой компанией. Глобальная организационная структура используется для унификации операций, осуществляемых в каждой стране

#### Контрольные вопросы

1. Каковы основные функции стратегического маркетинга?
2. Какие бывают стратегии установления цен?
3. Какие факторы необходимо принимать во внимание при выборе одной из двух стратегий ценообразования: проникновения на рынок и «снятия сливок»?
4. Назовите основные причины выхода предприятия из сегмента.
5. Каким образом можно определить стратегические сегменты деятельности предприятия?
6. Какие основные факторы влияют на конкурентную стратегию предприятия?
7. Каковы особенности конкурентной стратегии на разных стадиях жизненного цикла отрасли?
8. Какова стратегия предприятий, конкурентное положение которых ухудшается?
9. Можно ли завоевать преимущество в затратах за счет предложения товара «без изысков» или снижения издержек производства продукции?

10. Может ли предприятие одновременно использовать стратегию лидерства по издержкам и стратегию оптимальных издержек?
11. На каких рынках с наибольшим успехом можно использовать стратегию дифференциации?
12. Какой(ие) вид(ы) стратегии диверсификации Вам представляется наиболее целесообразным для отраслевых предприятий?
13. Как можно определить степень диверсификации отраслевых предприятий?
14. Сделайте свой вариант кривой жизненного цикла предприятия (по выбранному Вами типу) с учетом влияния на него моды и увлечения.
15. Какова связь дифференциации с конкурентоспособностью?
16. Назовите факторы глобализации бизнеса предприятий европейских стран и России.
17. Перечислите виды стратегий по поддержанию конкурентного преимущества по М. Портеру.

### Тест

1. Назовите объекты сегментации рынка:

- a) цена;
- b) потребители;
- c) предприятия;
- d) экономическая среда;
- e) продукция;
- f) спрос.

2. Привлекательность сегмента рынка определяется на основе:

- a) темпов роста в сегменте;
- b) потенциала предприятия в целом;
- c) доли рынка предприятия в сегменте;
- d) ценности продукта для потребителя;
- e) местоположения самых важных клиентов предприятия;
- f) местоположения прямых конкурентов;
- g) специфических требований сегмента в отношении качества, цены, сервиса и т.д.

3. В основе стратегии лидерства по издержкам лежит:

- a) анализ уязвимости маркетинга и риск инвестиций;
- b) опыт производства данной продукции;
- c) структура хозяйственного портфеля;
- d) масштаб производства.

4. Стратегия дифференциации предполагает:

- a) риск появления новых конкурентов с товаром – заменителем;
- b) создание продукта уникального на уровне отрасли;
- c) необходимость низкой себестоимости продукции.

5. Стратегия фокусирования направлена на:

- a) изменение вкусов потребителей;
- b) удовлетворение потребностей с большей эффективностью, чем конкуренты;
- c) увеличение гибкости в конкурентной борьбе.

6. Стратегия ценообразования предусматривает несколько разновидностей:

- a) «снятия сливок»;
- b) диверсификации;
- c) корпоративной стратегии экономии;
- d) проникновения на рынок.

7. Что такое диверсификация?

- a) принцип маркетинговой деятельности;
- b) провозглашение намерений предприятия в какой-либо области;
- c) расширение товарного ассортимента;
- d) особый этап стратегического планирования.

8. Недостатки диверсификации сводятся к следующему:

- a) требует положительного отношения всего персонала предприятия;
- b) для успеха диверсификация необходима в значительных масштабах;
- c) для получения прибыли необходимо время на реализацию стратегии;

- d) требуются значительные инвестиции в новую технику;
  - e) это стратегия низкого риска;
  - f) все перечисленное выше.
9. *Стратегические возможности внешнеэкономической деятельности предприятия сводятся к:*
- a) укреплению национального производства и вывозу товаров за рубеж;
  - b) следованию стратегий низких издержек;
  - c) передаче иностранным предприятиям права на использование собственных технологий;
  - d) следованию стратегии дифференциации товара по одним и тем же характеристикам в различных странах;
  - e) следованию стратегии фокусирования для достижения постоянного конкурентного преимущества на целевых нишах;
  - f) все перечисленное выше.

## Литература

### Основная

*Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж.* Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. – М.: ИНФРА-М, 2000. – С. 204–237; 262–293; 325–375.

*Дойль П.* Менеджмент, стратегия и тактика. – СПб.: ПИТЕР, 1999. – С. 54–132; 202–219; 297–32.

*Маркова В.Д., Кузнецова С.А.* Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М, 1999. – С. 125–143; 153–195.

*Забелин П.В., Моисеева Н.К.* Основы стратегического управления: Учебное пособие. – М.: ИВЦ «Маркетинг», 1997. – С. 38–58; 69–73.

### Дополнительная

*Фатхутдинов Р.А.* Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. – М.: ЗАО «Бизнес-школа» Интел-Синтез, 1997. – С. 54–132.

*Журавлева Л.А.* Стратегический менеджмент: принципы и методы: Учебное пособие. – Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. – С. 93–108; 121–139; 158–169; 181–193.

## Тема 2.5. СТРАТЕГИЯ ПРОИЗВОДСТВА И ТЕХНИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ

### Производственная система

Для обоснования понятия «производственной системы» сначала нужно дать понятия «производственной структуры» и «производственного процесса».

*Производственная структура* – комплекс производственных единиц (цехов, служб), входящих в предприятие, их соотношение и взаимосвязь.

*Производственный процесс* – это процесс создания товара, имеющего материальную форму; он характеризуется низким уровнем контакта с потребителем, регламентацией производительности, высокой возможностью исправления неполадок.

*Производственная система* предназначена для планирования производственного процесса и управления им.

Основными характеристиками *производственной системы* являются: материально-техническое обеспечение, позволяющее функционировать производственным единицам, а также способы и методы управления, обеспечивающие их функционирование.

Производственные системы очень сложны в установке (цикл внедрения может занимать от 6 месяцев до полутора и более лет).

Производственные системы могут быть ориентированы на одну или несколько отраслей. Выделяют следующие *типы производств*:

- серийное сборочное (электроника, машиностроение и многие другие);
- мелкосерийное опытное (те же отрасли);
- единичное (например, авиация, тяжелое машиностроение).

Производство может быть дискретным или непрерывным (нефте- и газодобыча, доменное производство).

*Типы организации производственного процесса* также различны. Например, для дискретного производства возможно:

- циклическое повторное производство (планирование выполняется на определенный срок: квартал, месяц, неделю);
- производство на заказ (планирование только при поступлении заказа);
- разработка на заказ (самостоятельная разработка каждого нового заказа и производство на заказ);
- производство на склад;
- смешанное производство.

Обычно выделяют четыре типа *производственных систем*:

- *единичное, мелкосерийное* или *опытное* производство, где одновременно изготавливается одно или малая серия одинаковых изделий;
- *массовое производство* – предполагает изготовление большого числа идентичных изделий; характеризуется высоким уровнем автоматизации, использованием стандартных деталей и конвейерным способом сборки. Почти все потребительские товары изготавливаются на основе массового производства;
- *серийное производство* – занимает промежуточное положение между единичным и массовым производством, характеризуется изготовлением больших серий однотипных изделий;
- *непрерывное производство* – использует автоматизированное оборудование, которое работает круглосуточно для непрерывного изготовления одинакового по характеристикам продукта в больших объемах. Продукция унифицирована.

*Производственные системы* значительно более жесткие, чем финансово-управленческие. Производственное предприятие должно в первую очередь работать как хорошо отлаженные часы, где основными механизмами управления являются планирование и оптимальное управление производственным процессом.

*Производственная система* последовательно проходит следующие стадии жизненного цикла:

- создание (проектирование, строительство);
- становление (рост);
- зрелость (в том числе модернизация);
- реконструкция.

Причем все стадии, кроме проектирования (создания), являются циклически повторяющимися, т.е. после реконструкции начинается становление и так далее.

## **Стратегический выбор в условиях ограниченности ресурсов**

Любая производственная система сталкивается с проблемой ограниченности ресурсов и, одновременно, увеличения потребностей.

Принцип эффективного распределения ресурсов, сформулированный В. Паретто, объясняет решение этой проблемы с помощью кривой производственных возможностей. Принцип эффективности Паретто говорит о том, что в эффективной экономической системе невозможно произвести никакого улучшения без соответствующего ухудшения каких-либо ее параметров.

Для полной эффективности производственной системы должны быть достигнуты следующие условия:

- 1) распределение существующего объема ресурсов между производством товаров таким образом, что ни одно их перераспределение не может увеличить производство одного товара без уменьшения производства другого;
- 2) невозможность увеличения производства одного товара без соответствующего уменьшения другого.

Производственная система должна использовать свои ресурсы в такой эффективной комбинации, которая находится в точном соответствии с ее производственными возможностями и желаемыми параметрами выпуска продукции.

Принцип эффективного распределения ресурсов не учитывает многих факторов, например, качество продукции. Стратегия, обеспечивающая экономию ресурсов при сохранении качества продукции, называется стратегией ресурсосбережения. Ресурсоемкость и качество – две стратегически важные стороны товара (табл. 2.5.1).

Т а б л и ц а 2.5.1

Ресурсоемкость и качество

Ресурсоемкость	Качество низкое	Качество высокое
Низкая	Товар некачественный, но дешевый	Товар качественный и дешевый (эффективный)
Высокая	Товар некачественный и дорогой (неэффективный)	Товар качественный, дорогой

Необходимо уточнить, что уровень качества товара не должен превышать оптимального значения, так как после этого уровня на каждую единицу качества требуется затрачивать ресурсы, возрастающие в геометрической прогрессии.

Стратегии, соответствующие каждому из положений табл. 2.5.1 отражены в табл. 2.5.2.

Т а б л и ц а 2.5.2

Стратегии по критериям «ресурсоемкость – качество»

Ресурсоемкость	Качество низкое	Качество высокое
Низкая	Повышать качество товара	Расширять рынок сбыта товара
Высокая	Переходить на новую модель товара	Снижать ресурсоемкость товара

Для предприятия, испытывающего дефицит ресурсов, важен вопрос о том, какой рынок выбрать в качестве «поля деятельности». Ответ на этот вопрос можно найти у М. Портера там, где он дает описание стратегии фокусирования на узком рыночном сегменте. Для такого предприятия, безусловно, предпочтительнее концентрация на одном конкретном сегменте, нежели «выход в открытое море» широкого рынка.

## Стратегический выбор в условиях ограниченного спроса

В принципе спрос на любой товар ограничен разного рода рамками, например, верхней границей платежеспособности потребителей и т.д. Если спрос можно повысить, приложив определенные маркетинговые усилия, то изменять производственную стратегию нет необходимости. Выделяют следующие типы дефицита спроса, преодолеваемые маркетинговыми методами:

1. Спрос является только потенциальным, т.е. реально пока не существует. В этом случае рекомендуется проводить систему маркетинговых мероприятий по развитию спроса и одновременно с этим создавать новый товар.

Развивающий маркетинг представляет собой процесс целенаправленного превращения потенциального спроса в реально предъявляемый, завершается потенциальным появлением на рынке нового товара. Потенциальный спрос имеет место тогда, когда некоторая часть потребителей испытывает потребность (нужду) в приобретении какой-либо вещи (блага), которая еще не существует в виде конкретного товара, спрос необходимо создать (разработать). Маркетинговые усилия в этом случае должны быть направлены на привязку товара к какой-либо потребности, на изменение объективных условий, на распространение информации и самого товара.

2. Спрос отрицательный, т.е. все или большинство сегментов потенциального рынка по каким-либо причинам отвергают данный товар. В этом случае проводится консервативный маркетинг – он направлен на преодоление негативного спроса. Цель данного типа маркетинга есть формирование позитивного спроса. Маркетологи должны «превратить» негативный спрос в позитивный, разработав и применив меры, направленные на изменение отрицательного отношения потребителя к данному товару, а в дальнейшем, развить его до уровня, соразмерного предложению товаров.



3. В условиях полного отсутствия спроса на товар осуществляется стимулирующий маркетинг с целью создания спроса. Отсутствие спроса имеет место в том случае, если все или значительная часть потенциальных потребителей не проявляет интереса к предлагаемому товару или услуге. Такая ситуация возможна: если потребители не располагают достаточной информацией о наличии товара в торговле и о его свойствах; если товар воспринимается ими, как не имеющий ценности или не подходящий по тем или иным причинам; если товар имеет ценность вообще, но не на данном рынке. Задача маркетинга – оживить спрос.

4. В условиях снижающегося спроса применяется ремаркетинг. Снижающийся спрос имеет место в том случае, если его объем в данный момент времени ниже, чем в предыдущий период, обычно это вызвано естественной причиной насыщения данного вида потребностей. Ремаркетинг представляет собой процесс целенаправленного оживления снижающегося спроса. Обычно предприятия в таких случаях снижают цены на товар.

Если же маркетинговыми усилиями спрос повысить невозможно, то предприятию приходится изменять свою производственную стратегию либо целиком, либо в некоторых ее аспектах. Важнейшие аспекты производственной стратегии в условиях дефицита спроса следующие.

1. Стратегия снижения производственных издержек. Она применяется в том случае, если спрос снижается по причине ценовой неконкурентоспособности товара или падения покупательной способности потребителей. Для снижения издержек на производство (а также и на продвижение) продукции необходимо принять решения о том, по какой технологии в дальнейшем производить товар, какое сырье использовать в производстве, как построить производственную структуру, систему сбыта и т.д. Другими словами, вся цепочка ценностей фирмы может быть пересмотрена и вся она или какие-то ее звенья преобразованы. Подробно модель «цепочка ценностей фирмы» была рассмотрена выше.

2. Стратегия продуктовой дифференциации. Она применяется, если спрос упал по причине слишком узкой продуктовой линии, слишком малого разнообразия товаров.

3. Модификация продукта. Она применяется, если спрос упал по причине низкой конкурентоспособности качественных характеристик товара. Фирма может стимулировать рост объемов продаж путем изменения таких характеристик товара, как качество, свойства и внешнее оформление:

а) стратегия повышения качества направлена на совершенствование функциональных характеристик товара – его долговечности, надежности, быстродействия, вкуса;

б) стратегия улучшения свойств направлена на придание товару новых свойств (например, размер, вес, материалы, добавки, аксессуары), делающих его более универсальным, безопасным или удобным. Такая стратегия имеет несколько преимуществ. Периодически модернизируя товар, фирма приобретает имидж компании-новатора и завоевывает приверженность тех сегментов рынка, которые ценят именно эти свойства. Некоторые свойства могут быть признаны, а некоторые – отвергнуты или представляться покупателям по желанию. Товар с новыми свойствами широко обсуждается и является источником активности торгового персонала и торговых посредников. Основным недостатком заключается в том, что новые свойства легко копируются конкурентами, и если фирма не будет постоянно стремиться к лидерству, свойства, достигнутые однажды, перестанут приносить прибыль;

в) стратегия улучшения внешнего оформления направлена на повышение привлекательности товара. Ее преимущество заключается в том, что она способствует выделению товара, приданию ему черт уникальности и завоеванию приверженности потребителей. Однако, реализуя ее, компания сталкивается с рядом проблем. Неизвестно, понравится ли покупателям новый внешний вид и какой именно они предпочитают.

4. Отказ от традиционного товара, переход на выпуск нового товара, стратегия диверсификации.

### **Выбор стратегии в зависимости от этапа жизненного цикла выпускаемой продукции**

В условиях рыночной экономики перед предприятием стоят задачи своевременного реагирования на изменения в динамике жизненного цикла продукции, спроса, технологии и т.д. Теория жизненного цикла помогает в определении основных задач и направлений деятельности предприятия, в выявлении основных проблем, которые характерны для данного этапа, или во вскрытии преимуществ, которыми необходимо воспользоваться на той или иной стадии развития.

Трудность заключается в том, что жизненный цикл лишен главного, что характерно для человека и всего живого – строгой последовательности этапов развития, а также более или менее определенной их продолжительности. Кроме того, часто руководство предприятия не осознает, на каком этапе жизненного цикла находится продукт и какую стратегию необходимо проводить.

В стратегическом управлении очень важно рассматривать продукт в динамике, как изменяющееся во времени явление. Каждый продукт проходит определенные стадии жизненного цикла. Жизненный цикл продукта состоит из четырех фаз:

- 1) внедрение;
- 2) рост;
- 3) зрелость;
- 4) спад.

Каждый из этапов имеет свои особенности, не зависящие от товара, которые необходимо учитывать при выборе стратегии (табл. 2.5.3).

Т а б л и ц а 2.5.3

Выбор стратегии в зависимости от этапа жизненного цикла выпускаемой продукции

Характеристика этапа	Этап ЖЦТ			
	Внедрение	Рост	Зрелость	Спад
Сбыт	Рост	Быстрый рост	Стабильность	Сокращение
Прибыли	Незначительные	Быстро возрастающие	Сокращающиеся	Низкие
Потребители	Новаторы	Массовый рынок обеспеченных лиц	Массовый рынок	Консерваторы
Конкуренция	Отсутствует или незначительная	Возрастающая	Сильная	Незначительная
Маркетинговые усилия	Внедрение	Рост	Зрелость	Спад
Цели маркетинга	Привлечение к новому товару новаторов и лиц, формирующих общественное мнение	Расширение сбыта и ассортиментной группы	Поддержание отличительных преимуществ	Сокращение, оживление или прекращение
Производственная стратегия (товарный ассортимент)	Одна базовая модель	Растущее число разновидностей	Полная ассортиментная группа	Товары, пользующиеся максимальным спросом
Ценообразование	Зависит от товара	Большой диапазон цен	Полная ценовая линия	Отдельные цены
Распространение	Неравномерное	Интенсивное	Экстенсивное	Выборочное
Продвижение	Информационное направление	Убеждающее направление	Конкурентное направление	Информационное направление
Затраты на маркетинг	Высокие	Высокие	Сокращающиеся	Низкие

На выбор стратегии оказывают влияние *факторы успеха*, действующие на разных этапах жизненного цикла товара:

- на стадии появления товара наиболее важным фактором успеха является новизна проектно-конструкторских решений,
- на стадии роста – совершенствование параметров продукции и маркетинг,
- на стадии зрелости важно обеспечить выпуск такой продукции, которая была бы интегрированной с другими видами, а также создать гамму товаров, расширяющую выбор.

Независимо от стадии жизненного цикла успех приносят усилия по постоянному совершенствованию процессов производства в целях снижения стоимости изготовления и обслуживания.

Рассмотрим этапы жизненного цикла товара и используемые на каждом из них стратегии (рис. 2.5.1). Этап внедрения товара на рынок начинается с момента поступления товара в продажу. Поскольку процесс распределения товара на множестве рынков требует времени, объем продаж в этот период увеличивается медленно.

## Продвижение

		Усиленное	Умеренное
<b>Ц е н а</b>	Высокая	Стратегия быстрого «снятия сливок с рынка»	Стратегия медленного «снятия сливок с рынка»
	Низкая	Стратегия быстрого проникновения на рынок	Стратегия медленного проникновения на рынок

*Рис. 2.5.1. Стратегии на этапе внедрения товара на рынок*

В это время руководители могут задать очень высокий или очень низкий уровень каждой из маркетинговых переменных (цена, продвижение, распределение, качество товара). Если рассматривать только ценообразование и продвижение товара, то руководители фирм используют одну из четырех стратегий.

*Стратегия быстрого «снятия сливок с рынка».* Компания устанавливает высокие цены на новый товар и усиленно рекламирует его во всех средствах массовой информации. Высокая цена дает возможность получить соответствующую прибыль на единицу товара. Усиленное продвижение необходимо, чтобы убедить рынок в достоинствах товара, даже при высоких ценах.

*Стратегия быстрого проникновения на рынок.* Фирма устанавливает низкие цены на новый товар и усиленно рекламирует его во всех СМИ, стимулируя желание потребителей приобрести новинку. Данная стратегия способствует быстрейшему проникновению товаров на рынок и завоеванию наибольшей его доли.

*Стратегия медленного проникновения на рынок.* Низкие цены, сильная рекламная кампания будут способствовать быстрому признанию товара, а небольшие издержки на продвижение приведут к росту прибыли. Компания считает, что спрос весьма чувствителен к цене, но минимально восприимчив к рекламе.

*Стратегия «медленного снятия сливок с рынка».* Высокие цены, продвижение – умеренное; товар рассчитан на узкий сегмент очень обеспеченных покупателей, которые должны постепенно убедиться в достоинствах товара и стать постоянными клиентами компании.

На этапе роста отмечается резкое увеличение продаж. Потребители, «признавшие» товар с момента его появления на рынке, будут продолжать покупать его, и их примеру будут следовать другие. На рынке появляются новые конкуренты, которых привлекают возможности производства товара в большом объеме и получение высоких прибылей. Они предлагают товар, наделенный новыми свойствами, и находят новые каналы сбыта.

Цены остаются на прежнем уровне или немного снижаются по мере увеличения спроса. Компании удерживают затраты на продвижение товара на прежнем уровне или немного увеличивают их, чтобы выдержать конкуренцию, и продолжают привлекать потенциальных потребителей с помощью рекламы и других маркетинговых стратегий. Прибыли от увеличения объема продаж растут намного быстрее, чем издержки, что приводит к уменьшению соотношения издержек на рекламу и объема продаж. Однако темпы роста начинают снижаться. Важно вовремя определить момент замедления темпов роста производства, чтобы перейти к осуществлению новых стратегий менеджмента.

Для того чтобы максимально продлить этап роста, фирма может прибегнуть к нескольким стратегиям: улучшить качество товара, придать ему новые свойства и «укрепить» его положение на рынке; выпустить новые модели и модификации, а также расширить номенклатуру размеров, ароматов и т.д., чтобы защитить основной товар; выйти на новые сегменты рынка; расширить действующие каналы сбыта и найти новые; в рекламе перейти от осведомления к стимулированию предпочтения; снизить цены, чтобы привлечь потребителей, для которых их уровень является доминирующим фактором приобретения товара.

Компания на этапе роста должна решить проблему выбора между большой долей рынка и высокими текущими прибылями. Вкладывая деньги в усовершенствование товара, стимулирование его сбыта и распределение, она имеет возможность занять господствующее положение на рынке. Но при этом фирма отказывается от сиюминутной прибыли в надежде получить намного больший доход от внедрения перспективных стратегий.

В определенный момент существования товара на рынке темпы роста объемов продаж продукта начинают замедляться, наступает стадия относительной зрелости. По времени этот этап обычно длиннее

предыдущих и ставит сложные задачи в сфере управления маркетингом. Большинство товаров на рынке находится на стадии зрелости, следовательно, и управление маркетингом следует перестраивать в расчете на «зрелый» товар.

На этапе зрелости выделяют три фазы:

- «взросления» – темпы роста продаж начинают замедляться, сбытовая сеть стабилизируется, хотя на рынке и появляются некоторые «опоздавшие» покупатели;
- «стабильной зрелости» – объем продаж держится на постоянном уровне вследствие насыщения рынка. Большинство потенциальных потребителей уже опробовали товар, и показатели объемов продаж зависят от численности населения и потребности в приобретении нового товара взамен старого;
- «старение» – абсолютный уровень объемов продаж начинает снижаться, поскольку интересы потребителей переключаются на другие товары.

На этапе зрелости некоторые компании отказываются от производства товаров, пользующихся наименьшим спросом у потребителей, предпочитая направить ресурсы на производство наиболее прибыльных, а также новых товаров. Продавцам необходимо постоянно искать новые пути модификации рынка, продукта и маркетинга.

*Модификация рынка.* Компания может увеличить число покупателей «зрелых» марок товаров, оперируя двумя составляющими, которые определяют объем продаж.

- 1) числом потребителей марки;
- 2) объемом продаж одному покупателю.

Обычно выделяют три способа увеличения числа потребителей марки:

- завоевать доверие потребителей, не пользующихся товарами;
- выйти на новые сегменты рынка;
- переманить на свою сторону клиентов компаний-конкурентов.

Объем продаж может быть увеличен путем стимулирования более интенсивного потребления товара покупателями. Для этой цели существуют три стратегии:

- более частое использование;
- более интенсивное употребление товара;
- новые и более разнообразные способы использования.

*Модификация продукта.* Была описана выше.

*Модификация маркетинга.* Нередко компания стремится стимулировать сбыт с помощью модификации одного или нескольких элементов маркетинга, таких как цена, сбыт, стимулирования, реклама, кадры, сервис.

Неизбежен тот момент, когда объем продаж большинства разновидностей товаров или марок начинает снижаться. Уменьшение объемов сбыта может быть медленным или быстрым. Возможно, объем продаж снизится до нулевой отметки или будет длительное время находиться на низком уровне.

Уменьшение объемов продаж объясняется рядом причин, в том числе и достижениями в области развития технологий, изменением вкуса потребителей и обострением внутренней и международной конкуренции. Все это приводит к затовариванию, снижению цен и уменьшению прибыли.

На этапе уменьшения объема продаж и падения прибыли некоторые фирмы покидают рынок. Оставшиеся компании могут сократить число предлагаемых ими товаров и отказаться от наименее эффективных каналов распределения, уйти с незначительных сегментов рынка, а также урезать бюджет мероприятий по продвижению и еще более снизить цены. «Стареющий» товар может быть оставлен в ассортименте, если он хотя бы покрывает издержки производства или способствует увеличению объема продаж других товаров фирмы.

Разумный подход к выбору номенклатуры продукции, по мнению западных ученых, во многом зависит от сроков замещения традиционно выпускаемого продукта на новый. Это зависит от того:

- может ли в ближайшем будущем появиться новая технология, способная вытеснить с рынка предлагаемую сегодня продукцию;
- в какое время может появиться новая продукция;
- сколько времени может понадобиться новой продукции для вытеснения с рынка прежней;
- когда сформируются наилучшие условия для выведения на рынок новой продукции.

Совершенно очевидно, что в этих целях необходимо оценить продукцию предприятия с точки зрения ее жизненного цикла и возможности его продления путем внесения соответствующих

конструктивных изменений и поиска новых сфер сбыта, а также совершенствуя процесс производства в направлении снижения издержек и повышения прибыльности.

Кроме того, ставя вопрос о сроках внедрения нового продукта, нельзя игнорировать риск, связанный со слишком ранним либо слишком поздним выходом на рынок. В первом случае можно зря затратить средства на НИОКР и внедрение продукта в производство, а во втором – потерять выгодных потребителей и выгодные рынки из-за конкурентного опоздания.

## Выбор стратегических хозяйственных зон

Определение СЗХ было приведено выше, в разделе «Стратегический маркетинг». Там же рассмотрены все вопросы, касающиеся сегментации рынка, принятия решений по рыночным сегментам и т.д.

Проблема выбора СЗХ, в которых предприятие намерено осуществлять свою деятельность, состоит в том, чтобы:

1) оценить стратегические зоны хозяйствования по критериям краткосрочной и долгосрочной привлекательности (что было подробно описано выше, при рассмотрении матриц «Shell» и «McKinsey»);

2) обеспечить равновесие между краткосрочной и долгосрочной рентабельностью.

Такое равновесие может быть достигнуто путем балансирования набором СЗХ, находящихся на разных стадиях жизненного цикла. Из рис. 2.5.2 видно, что предприятие 1 в краткосрочной перспективе имеет более прочное положение, чем предприятие 2, но в долгосрочной перспективе предприятие 1 ожидает банкротство (все СЗХ одновременно перейдут в стадию упадка). Формирование товарного ассортимента должно производиться с учетом этого замечания.

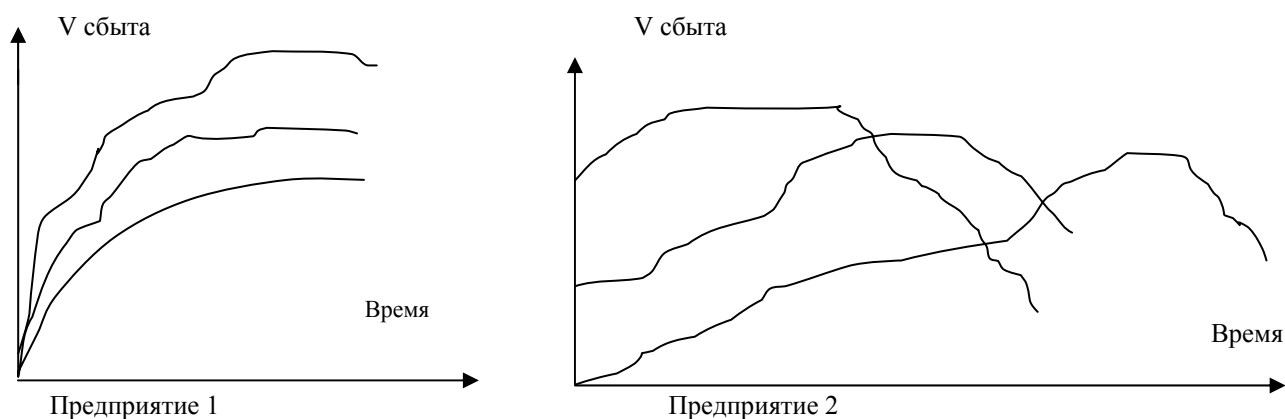


Рис.2.5.2. Сопоставление двух наборов СЗХ

## Формирование товарного ассортимента

Если рассматривать продукт фирмы как совокупность характеристик того, что продает фирма и что покупает клиент, то принципиальное значение имеют следующие взгляды на продукцию:

- продукт – это средство удовлетворения потребностей клиентов;
- продукт – это развивающееся явление, которое рождается, растет и умирает;
- продукт – это основное средство конкурентной борьбы.

К характеристикам конкретного товара, как правило, относят характеристики пяти групп:

- функциональные свойства;
- качество;
- оформление (дизайн);
- марочное название;
- упаковка.

Все товары подразделяются на:

- товары, непосредственно предназначенные для удовлетворения личных потребностей людей, т.е. потребительские товары;
- товары, используемые для производства других изделий, или товары производственного назначения (средства производства).

Для осуществления успешной деятельности на рынке необходима детально разработанная и хорошо продуманная товарная стратегия. Стратегические решения по товару являются частью производственной стратегии предприятия.

*Товарная стратегия* – это разработка направлений оптимизации товарной номенклатуры и определение ассортимента товаров, наиболее предпочтительного для успешной работы на рынке и обеспечивающего эффективность деятельности предприятия в целом.

Отсутствие товарной стратегии ведет к неустойчивости структуры ассортимента из-за воздействия случайных или проходящих текущих факторов, потере контроля над конкурентоспособностью и коммерческой эффективностью товаров.

Учитывая, что в условиях развитой рыночной экономики товарный рынок является очень динамичным (т.е. происходит быстрое изменение потребностей и быстрое изменение видов товара), важным аспектом в области товарной политики является поиск и разработка новых видов товара. Это значит, что производителю следует заниматься не только проблемой выпуска некоторого текущего товара, но и направлять значительные усилия на поиск и освоение производства новых видов товара. Успех в решении этой задачи во многом определяет успех в деятельности производителя в целом.

Сущность планирования, формирования и управления *ассортиментом* заключается в том, чтобы товаропроизводитель своевременно предлагал определенную совокупность товаров, которые бы, соответствуя в целом профилю его производственной деятельности, наиболее полно удовлетворяли требованиям определенных категорий покупателей. Набор товаров, предлагаемых предприятием на рынке, называют ассортиментом. Номенклатура или товарный ассортимент – это вся совокупность товаров, выпускаемых предприятием.

Ассортиментная группа – множество схожих по своим функциям видов товаров, предлагаемых производителем на одном и том же сегменте рынка.

Ассортиментная группа является основным понятием в политике товара и в маркетинговой деятельности в целом. Как правило, именно для ассортиментной группы производителем строится маркетинговая стратегия.

*Товарная номенклатура* измеряется следующими характеристиками:

- широта – общее количество ассортиментных групп;
- насыщенность – общее число видов товаров;
- гармоничность – степень близости товара из различных ассортиментных групп (с точки зрения их конечного использования, требований к организации производства, особенностей распространения).

Эти характеристики часто используются для разработки товарной политики, а также для анализа и оценки деятельности предприятия в целом. Производитель может варьировать число ассортиментных групп, может варьировать глубиной каждой из ассортиментных групп, а также может предпринимать целенаправленные усилия в направлении достижения большей гармоничности товарной номенклатуры.

Ассортиментная политика состоит в том, чтобы как можно полнее воплощать в товар уже имеющиеся и потенциальные возможности, которые приносят производителю прибыль.

В стратегии производства решения в области ассортимента сводятся к следующему:

- разработка ассортиментной концепции, которая делается на основании научно-обоснованных прогнозов спроса и потенциальных возможностей предприятия;
- ориентация на проблему (а значит, на тех же потребителей);
- ориентация на сырье и технологию.

Этапы принятия решений по формированию товарного ассортимента:

1) определение текущих и перспективных потребностей покупателей, анализ способов использования данной продукции и особенностей покупательского поведения на соответствующих рынках;

2) оценка существующих товаров-аналогов у конкурентов;

3) критическая оценка выпускаемых предприятием изделий с позиций покупателя;

4) решение вопросов о том, какие продукты следует добавить в ассортимент, а какие исключить из него из-за изменений в уровне конкурентоспособности, следует ли диверсифицировать

продукцию за счет других направлений производства предприятия, выходящих за рамки его сложившегося профиля;

5) рассмотрение предложений о создании новых продуктов, усовершенствование существующих, а также о новых способах и областях применения товаров;

6) разработка спецификаций новых или улучшенных продуктов в соответствии с требованиями покупателей;

7) изучение возможностей производства новых или усовершенствованных продуктов, включая вопросы цен, себестоимости и рентабельности;

8) проведение испытаний продуктов с учетом запросов потенциальных потребителей в целях выяснения приемлемости продуктов;

9) разработка специальных рекомендаций для производственных подразделений предприятия относительно качества, фасона, цены, наименования, упаковки, сервиса и т.д. в соответствии с результатами проведенных испытаний;

10) окончательная оценка и пересмотр всего ассортимента.

Один из важнейших аспектов товарной политики фирмы – это оценка конкурентной среды и разработка стратегии конкурентоспособности фирмы. Конкуренция в конечном счете является решающим фактором долгосрочного выживания фирмы. И ничто не в состоянии оградить фирму от краха, если ее продукция не выдерживает конкуренции в сравнении с продукцией других фирм.

Выпуская товар на рынок, фирма должна позаботиться о его узнаваемости потребителями. Следовательно, важной задачей товарной политики является оформление индивидуального рыночного «лица» товара. Это достигается путем использования товарно-знаковой символики и информации.

Товарная марка представляет собой имя, знак или символ (рисунок или их сочетание), требующийся для того, чтобы различить товары разных изготовителей. Товарная марка используется для идентификации товара.

В качестве товарной марки могут быть использованы:

- фирменное имя (марочное название) – это буква, слово или группа букв или слов, которые можно произнести;

- фирменный (марочный) знак – это символ, рисунок, отличительный цвет или какое-либо иное обозначение. Фирменный знак является частью товарной марки, которую можно опознать, но нельзя произнести. Это символ (графический), используемый для визуальной идентификации.

Фирменное имя и фирменный знак представляют собой маркетинговые обозначения и не обеспечивают юридической защиты, если не зарегистрированы как товарные знаки, которые гарантируют исключительность для их владельцев и создают правовую защиту их интересов.

Товарный знак – это обозначения, способствующие отличию (идентификации) товаров одних фирм от аналогичных товаров других фирм. Товарный знак регистрируется, юридически защищается и обладает свойством исключительной принадлежности.

Товарная марка облегчает идентификацию товара; выступает в роли стандарта, гарантируя определенный уровень качества; сужает круг товаров, сравниваемых потребителем, упрощая процедуру выбора, так как часто главную роль в выборе играет принадлежность марке. Общественное признание товарной марки подготавливает благоприятные условия для следующего продукта, который будет выступать под этой маркой; известные товарные марки являются более привлекательным товаром для каналов распределения; марка позволяет уменьшить издержки в рекламе и в продвижении товара на рынок, так как часто под одной товарной маркой выступает ассортиментная группа.

Все вместе, весь образ товара, созданный с помощью товарного знака, корпоративных символов, фирменного девиза, фирменного цвета, единого стиля оформления товаров, фирменных полиграфических констант, единого музыкального оформления рекламных объявлений и т.д., является *фирменным стилем* – особым, присущим только данному производителю изобразительным, текстовым, звуковым образом производителя и его товаров в представлении потребителей.

Товарная марка очень тесно связана с таким понятием, как имидж продукта – это устойчивое, распространенное представление об отличительных либо исключительных характеристиках продукта, придающих продукту особое своеобразие и выделяющих его из ряда аналогичных продуктов.

## Виды технологий

Различают следующие типы технологий: стабильная, плодотворная, изменчивая. Характеристика типов технологий приведена в табл. 2.5.4.

Т а б л и ц а 2.5.4

Типы технологий

Основные характеристики	Тип технологии		
	Стабильная	Плодотворная	Изменчивая
Продуктивность	Продукция остается в основном неизменной в течение всего жизненного цикла	На базе одной и той же технологии разрабатывается несколько поколений продукции	За один жизненный цикл сменяется несколько базовых технологий
Конкуренция	Конкуренция в основном идет на уровне цен и качества	Успех новой продукции краток, так как быстро появляются новые эффективные продукты	Не имеют успеха предприятия, производящие продукцию по неизменной технологии
Влияние технологии на развитие производства	На развитие производства влияет улучшение отдельных параметров изделий	Технология является решающим фактором развития производства	Технология сдерживает рост производства, так как постоянно угрожает моральным устареванием прежним инвестициям
Важнейшие аспекты деятельности на каждой из четырех основных стадий жизненного цикла (I – внедрение, II – рост, III – зрелость, IV – спад)	I. НИОКР II. Производство + маркетинг III. Производство + маркетинг + разработка новой продукции IV. Общее управление	I. НИОКР II. НИОКР + производство + маркетинг III. НИОКР IV. НИОКР	I. Нововведения II. Совершенствование технологии + разработка новой продукции III. Нововведение IV. Общее управление
Прибыльность	Рост объема производства с ростом прибыли	Прибыль может не повышаться из-за снижения цен в ходе конкуренции	Появление новой технологии коренным образом меняет лидеров в производстве определенных видов продукции

Роль технологии в производственной стратегии компании различается в зависимости от степени диверсификации производства. Различают специализированные и диверсифицированные производства.

К специализированным относятся компании, где на один продукт приходится более 70% общего объема продаж. Среди специализированных выделяют однопродуктовые компании и компании с доминирующим продуктом.

Диверсифицированные же компании различаются в зависимости от классификации номенклатуры их продукции по отношению к используемым технологиям и особенностям сбыта. Рассмотрим классификацию, предложенную японским экономистом Т. Коно в его книге «Стратегия и структура японских предприятий» (табл. 2.5.5).

Т а б л и ц а 2.5.5

Классификация номенклатуры продукции диверсифицированной компании

Сбыт	Узкий	Широкий
Узкая	Продукция, связанная сбытом и технологией (3)	Технологически связанная продукция (1)
Широкая	Продукция, связанная сбытом (2)	Несвязанные продукты (4)

Компания с технологически связанной продукцией (1) характеризуется тем, что хотя сбыт любого продукта составляет менее 70% продаж, но на технологически связанные группы продуктов приходится более 70% общих продаж компании (при том, что применения и назначения продуктов



различны). Например, компания, производящая мясопродукты и лекарственные препараты из одного и того же сырья, имеет номенклатуру продукции, связанной технологией, но не связанной сбытом.

Компания, выпускающая продукты, связанные сбытом (2), – это компания, в которой сбыт каждого отдельного продукта составляет менее 70%, а группы связанных сбытом продуктов превышают 70% общих продаж компании. Примером может служить компания «Polaroid», производящая фотопленку и фотоаппараты. Эти продукты связаны сбытом, но технология и применение их различны, поэтому и жизненный цикл их тоже различен.

Для компаний, выпускающих продукцию, связанную сбытом и технологией (3) характерно, что доля одного продукта составляет менее 70%, но доля продуктов, связанных и сбытом, и технологией, достигает более 70% всех продаж. К таким компаниям относятся, например, фирмы, выпускающие широкий ассортимент электронной оргтехники (Canon, Epson).

Компания, выпускающая не связанную между собой продукцию (4), продает менее 70% продукции, связанной сбытом, и менее 70% технологически связанной продукции.

Такая классификация позволяет связать в единое целое производственную и рыночную деятельность предприятия. Это особенно важно с той точки зрения, что рынок ориентирует предприятия не на абстрактный товар, а на удовлетворение запросов потребителей.

### Контрольные вопросы

1. Какие вопросы рассматривает стратегия производства? Почему она так тесно связана со стратегией маркетинга?
2. Раскройте сущность понятия «производственный процесс».
3. Раскройте сущность понятия «производственная структура».
4. Раскройте сущность понятия «производственная система». Перечислите типы производственных систем. Назовите последовательность этапов жизненного цикла производственной системы.
5. Назовите классификации производственных технологий.
6. Чем характеризуются стабильная, плодотворная и изменчивая технологии? Как они влияют на номенклатуру продукции? Как они влияют на эффективность производства?
7. Как этап жизненного цикла продукта влияет на стратегию?
8. Как ограниченность ресурсов влияет на выбор стратегии? Дайте понятие ресурсоемкости. Как соотносятся ресурсоемкость, качество продукции и стратегия?
9. Как спрос влияет на стратегию поведения фирмы? Какие бывают виды спроса?
10. Раскройте сущность понятия «стратегическая зона хозяйствования». Почему необходимо балансировать несколькими СЗХ, находящимися на разных этапах жизненного цикла?
11. Раскройте сущность понятия «товарная стратегия».
12. Объясните смысл понятий «товарный ассортимент», «номенклатура производимой продукции», «товарный знак», «торговая марка». Какова их роль в формировании производственной стратегии предприятия?

### Тест

1. Если предприятие не обладает большим ресурсным потенциалом, то ему лучше выбрать стратегию
  - a) дифференциации;
  - b) фокусирования;
  - c) лидерства по издержкам.
2. Если высока вероятность появления товара-заменителя, то предприятию лучше всего
  - a) снизить цену на свой товар;
  - b) повысить цену на свой товар;
  - c) снизить качество своего товара.
3. Преимущества эффекта масштаба сильнее всего проявляются в:
  - a) единичном производстве;
  - b) мелкосерийном производстве;
  - c) опытном производстве;
  - d) массовом производстве.

## Литература

### Основная

Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. – С. 66–88, 125–143, 178–188, 206–207.

Гусев Ю.В. Стратегическое управление: Учебное пособие. – Новосибирск: НГАЭиУ, 1995. – С. 63–67.

Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления: Учебное пособие. – М., 1998. – С. 38–48, 69–73.

### Дополнительная

Гусев Ю.В. Стратегия развития предприятий. – СПб.: СПбГУЭФ, 1992. – С. 101–131.

Управление организацией: Учебник / Под ред. д.э.н., проф. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М.: ИНФРА-М, 2000. – С. 203–207, 241–253.

## Тема 2.6. ФИНАНСОВАЯ СТРАТЕГИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

Процесс принятия инвестиционных решений является неотъемлемой частью стратегического планирования, которое должно обеспечить согласование долгосрочных целей предприятия и использование ресурсов, направляемых на достижение целей. Инновационное и инвестиционное планирование можно рассматривать как процесс планирования реализации выбранной стратегии.

Под *инвестициями* понимаются ресурсы, вкладываемые в объекты предпринимательской и других видов деятельности для получения прибыли или социального эффекта.

### Методика оценки инвестиционных проектов

В основе планирования инвестиций и оценки их эффективности лежат расчет и сравнение объема предполагаемых инвестиций и будущих доходов (денежных поступлений). Поскольку осуществление инвестиций и получение доходов производится в разные периоды, то возникает проблема их сопоставимости.

При всем разнообразии показателей, по которым можно оценить экономическую эффективность инвестиций, их можно объединить в две группы:

- а) основанные на дисконтированных оценках;
- б) основанные на учетных оценках.

**Показатель чистого приведенного эффекта (дисконтированного дохода).** Данный показатель основан на сопоставлении величины исходной инвестиции ( $IC$ ) с общей суммой дисконтированных чистых денежных поступлений от этой инвестиции в течение планируемого периода.

Поскольку приток денежных средств распределяется во времени, то он должен быть дисконтирован с помощью коэффициента  $r$ , устанавливаемого инвестором исходя из ежегодного процента возврата инвестиций, который он хочет иметь на инвестируемый им капитал.

Критериями эффективности проекта служат два показателя: общая накопленная величина дисконтированных доходов ( $PV$ ) и чистый приведенный эффект ( $NPV$ ), рассчитываемые по следующим формулам:

$$PV = \sum_{k=1}^n \frac{P_k}{(1+r)^k};$$
$$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{P_k}{(1+r)^k} - IC,$$

где  $P_k$  – годовой доход от инвестиции в  $k$ -м году ( $k = 1, 2, 3, \dots, n$ );

$n$  – количество лет, в течение которых инвестиция будет генерировать доход.

Очевидно, что если  $NPV > 0$ , то проект эффективен;  $NPV < 0$  – проект не эффективен;  $NPV = 0$  – проект не прибыльный, но и не убыточный.

Если по окончании периода реализации проекта планируется поступление дохода от ликвидации оборудования или высвобождения оборотных средств, то эти поступления также должны быть учтены как доходы соответствующих периодов.

Если проект предполагает инвестирование не разовое, а осуществляемое в течение  $t$  лет, то формула примет следующий вид:

$$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{P_k}{(1+r)^k} - \sum_{j=1}^m \frac{IC_j}{(1+i)^j},$$

где  $i$  – планируемый уровень инфляции.

Следует отметить одно важное свойство показателя  $NPV$ , используемое при планировании инвестиций, – это возможность его суммирования по различным проектам, что позволяет давать интегрированную оценку инвестиционного портфеля предприятия в целом за определенный период.

**Рентабельность инвестиций.** Основным показателем эффективности инвестиций в данном случае является показатель рентабельности, рассчитываемый по формуле:

$$PI = \frac{PV}{IC}.$$

Если:  $PI > 1$ , проект эффективен;  $PI < 1$  – проект не эффективен;  $PI = 1$  – проект не прибыльный, не убыточный.

В отличие от чистого приведенного эффекта индекс рентабельности является относительным показателем, что делает его удобным в планировании при выборе одного проекта из нескольких альтернативных.

**Норма рентабельности инвестиций.** Под нормой рентабельности инвестиций ( $IRR$ ) понимают значение коэффициента дисконтирования, при котором величина  $NPV$  проекта равна нулю:

$$IRR = r, \text{ при котором } NPV = f(r) = 0.$$

Данный показатель указывает максимально допустимый относительный уровень расходов, которые могут быть инвестированы в конкретный проект. Например, если проект полностью финансируется за счет ссуды коммерческого банка, то значение  $IRR$  показывает верхнюю границу допустимого уровня банковской процентной ставки, превышение которого делает инвестиционный проект убыточным.

Базой для сравнения нормы рентабельности при планировании инвестиций является так называемая «цена авансированного капитала» ( $CC$ ), которая отражает сложившийся на предприятии минимум возраста на вложенный в его деятельность капитал (рентабельность) и рассчитывается по формуле средней арифметической взвешенной по всем источникам внешнего финансирования.

Таким образом, при планировании инвестиций эффективными являются такие проекты, уровень рентабельности которых будет не ниже текущего значения показателя  $CC$ .

Следовательно, если:

$IRR > CC$ , проект следует включить в план;

$IRR < CC$ , проект следует отвергнуть;

$IRR = CC$ , проект является не прибыльным, не убыточным.

**Срок окупаемости инвестиций.** Срок окупаемости – это количество лет, в течение которых инвестиция возвратится инвестору в виде чистого дохода. Алгоритм расчета срока окупаемости ( $PP$ ) зависит от равномерности распределения планируемых доходов, получаемых от реализации инвестиции. Здесь возможны два варианта.

Первый вариант – доход распределяется по годам равномерно. В этом случае срок окупаемости рассчитывается делением единовременных затрат на величину годового дохода:

$$PP = \frac{IC}{P_k}.$$

Второй вариант предусматривает, что доход от инвестиции по годам срока окупаемости распределяется неравномерно. В этом случае срок окупаемости рассчитывается прямым подсчетом числа лет, в течение которых инвестиция будет погашена кумулятивным доходом:

$$PP = n, \text{ при котором } \sum_{k=1}^n P_k \geq IC.$$

**Коэффициент эффективности инвестиций.** Коэффициент имеет следующие особенности. Во-первых, он определяется по показателю «чистой» прибыли (балансовая прибыль за минусом платежей в бюджет, осуществляемых из прибыли). Во-вторых, при его расчете не производится дисконтирование дохода.

Коэффициент эффективности инвестиций (*ARR*) рассчитывается по формуле:

$$ARR = \frac{PN}{0,5(IC - RV)},$$

где *PN* – среднегодовая чистая прибыль от реализации инвестиции, руб.;

*RV* – остаточная (ликвидационная) стоимость проекта, руб.

Данный показатель сравнивается с коэффициентом рентабельности авансированного капитала, который рассчитывается делением общей чистой прибыли по предприятию на общую сумму средств, авансированных в его деятельности.

**Анализ альтернативных проектов и выбор наиболее предпочтительного.** При формировании инвестиционного плана часто приходится сталкиваться с необходимостью выбора из множества возможных для реализации инвестиционных проектов одного или нескольких. Выбор должен проводиться на основе комплексного анализа всех вышерассмотренных показателей эффективности.

При оценке экономической эффективности инвестиционных проектов на основе вышерассмотренных критериев могут быть сделаны диаметрально противоположные выводы о целесообразности их включения в план. Например, согласно показателям *NPV*, *PI* и *IRR* проекты могут быть отклонены как неэффективные, а согласно показателям *PP* и *ARR* – приняты.

В этом случае целесообразно руководствоваться следующими рекомендациями.

Во-первых, между показателями существуют определенные взаимосвязи, которые необходимо учитывать при комплексной оценке. Так:

если  $NPV > 0$ , то  $IRR > CC$ ;  $PI > 1$ ;

если  $NPV < 0$ , то  $IRR < CC$ ;  $PI < 1$ ;

если  $NPV = 0$ , то  $IRR = CC$ ;  $PI = 1$ .

Во-вторых, должен быть выбран один, наиболее важный с точки зрения стратегии предприятия показатель, и по нему осуществлен выбор единственного проекта.

В-третьих, необходимо на основе привлечения информации сформулировать дополнительные критерии, которые отражают требования стратегии предприятия к инвестиционной политике.

Первичный отбор проектов производится по качественным параметрам. Исключаются нерентабельные проекты, противоречащие стратегическим целям, физически неосуществимые.

На этой стадии проекты классифицируются по типам:

- новое строительство;
- развитие существующего производства;
- сокращение издержек;
- безопасность, экология;
- качество;
- замена производственного аппарата;
- расширение коммерческих операций;
- управление;
- хозяйственный механизм: приватизация, реструктуризация, санация и т.д.

Оценка целесообразности включения в план того или иного мероприятия делается на основе расчетов их экономической эффективности. Наиболее крупные мероприятия, требующие значительных объемов инвестиционных ресурсов, должны пройти дополнительное технико-экономическое обоснование.

## Риски. Оценка рисков инвестиционных проектов

Реализация стратегии предприятия всегда связана с определенным риском. Это касается как стратегии расширения масштабов хозяйственной деятельности, так и ее сокращения. Риск в стратегическом планировании принято называть хозяйственным, или предпринимательским. В планировании стратегии предприятия очень важно знать факторы, источники, формы проявления и методы оценки хозяйственного риска, что является условием его предотвращения.

Как отмечалось ранее, планирование и реализация стратегии происходят в условиях неопределенности, порождаемой изменчивостью внешней среды предприятия.

Здесь всегда присутствует опасность неудачи, непредвиденных потерь.

Источником риска является неопределенность, под которой понимается отсутствие полной и достоверной информации, используемой при составлении и реализации плана. По этому признаку все плановые решения подразделяются на три группы:

- принимаемые в условиях определенности;
- принимаемые в условиях вероятностной определенности (основанные на риске);
- принимаемые в условиях полной неопределенности (ненадежные).

Выделяют следующие *группы рисков*.

### 1. *Внешние риски:*

#### 1.1. Непредсказуемые внешние риски:

- меры государственного воздействия в сферах налогообложения, ценообразования, землепользования, финансово-кредитной, охраны окружающей среды и т.д.;
- природные катастрофы (землетрясения, наводнения, ураганы и прочие климатические катаклизмы);
- уголовные и экономические преступления (терроризм, саботаж, рэкет);
- внешние эффекты: экологические (аварии), социальные (забастовки), экономические (банкротство партнеров, клиентов, срыв поставок), политические (запрет на деятельность и т.д.);

#### 1.2. Предсказуемые внешние риски:

- рыночный риск (изменение цен, валютных курсов, требований потребителей, конъюнктуры, конкуренция, инфляция, потеря позиции на рынке);
- операционный риск (нарушение правил эксплуатации и техники безопасности, отступление от целей проекта, невозможность поддержания рабочего состояния машин, оборудования, сооружений и т.д.).

### 2. *Внутренние риски:*

#### 2.1. Внутренние организационные риски:

- срывы работ из-за недостатка рабочей силы, материалов, задержки поставок, неудовлетворительных условий, изменения ранее согласованных требований и появления дополнительных требований со стороны заказчиков и партнеров, ошибок в планировании и проектировании, неудовлетворительного оперативного управления процессом реализации стратегий и т.п.;
- перерасход средств вследствие срыва планов работ, неэффективной стратегии снабжения и сбыта, низкой квалификации персонала, ошибок в составлении смет и бюджетов, предъявления претензий со стороны партнеров, поставщиков и потребителей.

#### 2.2. Внутренние технические риски:

- изменение технологии выполнения работ, ошибки в проектной документации, поломки техники, низкое качество поставляемых материалов, сырья, комплектующих изделий и т.д.

### 3. *Прочие риски:*

- правовые (возникающие в связи с приобретением лицензий, патентов, авторских прав, торговых марок, защитой информации с помощью данных методов);
- транспортные и таможенные инциденты;
- риски, связанные со здоровьем людей (телесные повреждения, смертельные травмы);
- повреждение имущества при демонтаже и передислокации и т.д.

Риск – случайная категория и поэтому наиболее обоснованно с научных позиций характеризовать его как вероятность возникновения определенного уровня потерь.

Одним из важнейших критериев оценки выбранной стратегии предприятия является приемлемость риска, заложенного в стратегии. Поэтому очень важно при формировании стратегии уметь анализировать риск.

Анализ риска позволяет не только выявить зоны риска для данной стратегии, но и оценить его количественные и качественные параметры, т.е. определить вероятность его наступления и последствия для успеха стратегии.

Алгоритм такого анализа, как правило, включает следующие этапы:

- выявление возможных рисков на всех этапах реализации стратегического плана и во всех областях производственно-хозяйственной деятельности;
- определение вероятности наступления данного риска (в долях единицы измеряется в диапазоне от нуля до единицы);
- определение тяжести неблагоприятного события в баллах;
- расчет опасности данного риска для плана (произведение вероятности на тяжесть);
- ранжирование рисков по степени опасности;
- расчет потерь от наступления неблагоприятных событий и определение мер снижения риска.

Для анализа риска используются следующие методы: анализ чувствительности; проверка устойчивости; корректировка параметров плана; анализ сценариев; метод «Монте-Карло», дерево решений.

Выделяются определенные области или зоны риска в зависимости от величины потерь, возникающих в процессе реализации проекта.

Область, в которой потери не ожидаются, называется *безрисковой зоной*.

*Зоной допустимого риска* считается область, в пределах которой данный вид предпринимательской деятельности сохраняет свою экономическую целесообразность, т.е. потери имеют место, но они меньше ожидаемой прибыли.

Следующая, более опасная область, называется *зоной критического риска*. Она характеризуется возможностью потерь, превышающих величину ожидаемой прибыли, вплоть до величины полной расчетной выручки от предпринимательства, представляющей сумму затрат и прибыли.

Кроме критического, целесообразно рассмотреть катастрофический риск.

*Зона катастрофического риска* представляет область потерь, которые по своей величине превосходят критический уровень и в максимуме могут достигать величины, равной имущественному состоянию предпринимателя. Катастрофический риск способен привести к краху, банкротству предприятия, его закрытию и распродаже имущества.

К категории катастрофического следует относить вне зависимости от имущественного или денежного ущерба риск, связанный с прямой опасностью для жизни людей или влекущий экологические катастрофы.

Главное в оценке хозяйственного риска состоит в искусстве построения кривой вероятностей возможных потерь или хотя бы в определении зон и показателей допустимого, критического и катастрофического риска.

В числе прикладных способов построения кривой риска выделим статистический, экспертный, расчетно-аналитический.

*Статистический способ* состоит в том, что изучается статистика потерь, имевших место в аналогичных видах предпринимательской деятельности, устанавливается частота появления определенных уровней потерь.

Если статистический массив достаточно представительен, то частоту возникновения данного уровня потерь можно в первом приближении приравнять к вероятности их возникновения и на этой основе построить кривую вероятностей потерь, которая и является искомой кривой риска.

*Экспертный способ*, известный под названием метода экспертных оценок, применительно к предпринимательскому риску может быть реализован путем изучения мнений опытных руководителей или специалистов.

Желательно, чтобы эксперты дали свои оценки вероятностей возникновения определенных уровней потерь, по которым затем можно было бы найти средние значения экспертных оценок и с их помощью построить кривую распределения вероятностей.

*Расчетно-аналитический способ* построения кривой распределения вероятностей потерь и оценки на этой основе показателей риска базируется на теоретических представлениях.

Прикладная теория риска хорошо разработана только применительно к страховому и игровому риску.

## Контрольные вопросы

1. Что понимается под инвестиционным проектом?
2. В чем экономический смысл сравнительной оценки доходности проекта?
3. В какой степени классификация предпринимательских рисков зависит:
  - а) от региона бизнеса и его удаленности от традиционного для предприятия?
  - б) от объема бизнеса?

## Тест

1. С помощью каких групп показателей оценивается экономическая эффективность инвестиций:
  - а) основанные на учетных оценках;
  - б) основанные на анализе сценариев;
  - в) основанные на дисконтированных оценках;
  - г) все перечисленные выше.
2. Выделяются следующие группы рисков:
  - а) функциональные;
  - б) внешние;
  - в) внутренние;
  - г) прочие;
  - д) стратегические.
3. Кривая риска предприятия может быть построена:
  - а) экспертным способом;
  - б) расчетно-аналитическим способом;
  - в) статистическим;
  - г) все перечисленное выше.

## Литература

### Основная

Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. – М.: ЗАО «Бизнес-школа» Интел-Синтез, 1997. – С. 87–94.

Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления: Учебное пособие. – М.: ИВЦ «Маркетинг», 1997. – С. 100–107.

### Дополнительная

Шапиро В.Д. Управление проектами. – СПб.: ДваТри, 1996. – С. 99–221.

Тренев Н.Н. Стратегическое управление: Учебное пособие. – М.: ПРИОР, 2000. – С. 49–50.

## Тема 2.7. СТРАТЕГИЯ И ОРГСТРУКТУРА

### Разработка организационной структуры управления в соответствии со стратегией

Стратегия – это план действий, направленных на достижение выбранных долгосрочных целей, призванных изменить как положение предприятия во внешней среде, так и параметры его внутреннего потенциала, вывести предприятие на качественно новый уровень. Для этого в зависимости от характера стратегии предприятия может быть необходимо:

- 1) предпринять ряд действий по выходу на новые рынки, организации систем продвижения и сбыта, собственной торговой сети;

- 2) принять решения по производству новых товаров, степени продуктовой дифференциации, технологии производства, уровню качества, ценовой политике;
- 3) определить оптимальный уровень издержек и необходимый уровень прибыли;
- 4) определить необходимый объем инвестиций, оценить степень риска и эффективности альтернативных проектов, определить источники привлечения инвестиций.

При этом необходимо иметь в виду, что выход на новые рынки, организация системы сбыта предполагают значительное изменение организационной структуры предприятия (открытие филиалов в регионах, создание торговых представительств, оптовых баз, розничной торговой сети как в базовом, так и в новых регионах). Стратегия, предполагающая переход на выпуск нового товара или на новую технологию также влечет за собой изменение в организации производства (в цеховой структуре, вспомогательных службах и т.д.). Кроме того, стратегия может предполагать географическую экспансию производства (например, организация производства в непосредственной близости к рынку сбыта). То есть по мере изменения стратегии всегда необходимо изменять и структуру предприятия. Организационная структура предприятия определяет характер протекающих в нем коммуникационных процессов, нормы, правила, распределение ответственности. Поскольку новые стратегические цели разворачиваются в широкий спектр частных целей, то это приводит к усложнению связей и процесса коммуникации, порождает новые требования к их построению, а значит, и к оргструктуре.

Целью стратегии организационных изменений является создание гибкой организационной структуры, позволяющей чутко реагировать на изменения стратегии. Степень изменений зависит от того, насколько традиционная структура отвечает требованиям новой стратегии. Организационная структура может быть в целом сохранена с небольшими усовершенствованиями, а может быть изменена коренным образом.

Структура организации оказывает существенное влияние на эффективность функционирования системы стратегического управления в организации. Рассмотрим некоторые организационные структуры, их достоинства и недостатки с точки зрения эффективности реализации стратегии.

1. **Функциональная структура** (рис. 2.7.1) предполагает выделение в организации сфер деятельности, таких как управление НИОКР, производством, маркетингом, персоналом, финансами и т.д.



Рис. 2.7.1. Пример функциональной структуры

*Достоинства структуры:*

- эффективный централизованный контроль за достижением результатов стратегии;
- наибольшая пригодность для организаций, действующих в одной сфере бизнеса;
- высокое качество управления операциями в относительно стабильных (рутинных) сферах бизнеса;
- эффективное достижение эффекта масштаба на базе функциональных разграничений.

*Недостатки:*

- сложность координации различных функциональных подразделений;
- достаточно велика вероятность возникновения конкуренции и конфликтов между функциональными подразделениями;
- способствует излишней специализации и узости управленческого мышления;
- возлагает основную ответственность за эффективность на главу исполнительной власти;
- узкофункциональная близорукость, свойственная данной структуре, препятствует инновационной деятельности.

2. **Региональная организационная структура** (рис. 2.7.2) используется крупными организациями, ведущими дела на отдаленных друг от друга территориях и вынужденными приспособляться к специфике конкретных регионов.



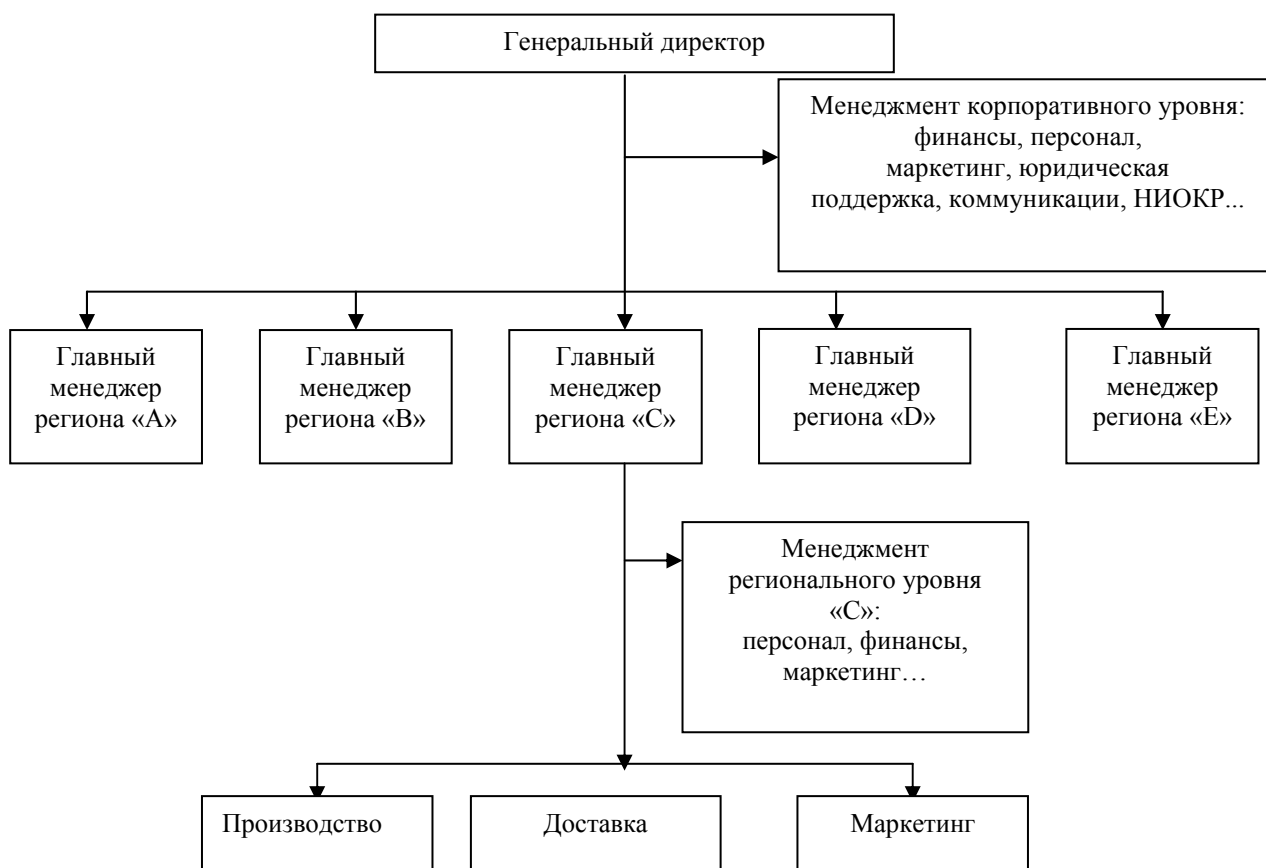


Рис. 2.7.2. Пример региональной структуры

*Достоинства структуры:*

- возможность хорошей адаптации корпоративной стратегии к условиям отдельных географических регионов;
- делегирует ответственность за получение прибыли на низшие управленческие уровни;
- хорошая координация внутри региональных подразделений.

*Недостатки:*

- сложность сохранения единого имиджа организации в тех случаях, когда территориальные руководители имеют излишнюю свободу в формировании стратегии;
- при недостаточной координации возможно возникновение дублирующих работ, снижающих отдачу от стратегических соответствий.

3. **Децентрализованная структура** (рис. 2.7.3) предназначена для не слишком крупных и несвязанно диверсифицированных организаций.

*Достоинства структуры:*

- является хорошим средством децентрализации и делегирования полномочий;
- предоставляет возможность президенту заниматься корпоративным стратегическим управлением;
- в ней четко определена ответственность менеджеров сфер бизнеса за получение прибыли.

*Недостатки:*

- возможно дублирование деятельности, вызывающее рост затрат;
- проблема адекватного разграничения централизованной и децентрализованной деятельности;
- в ней может возникать конкуренция между сферами бизнеса за общекорпоративные ресурсы;
- возрастает зависимость корпоративного менеджмента от менеджмента сфер бизнеса;
- возможна потеря необходимого контакта между менеджерами различных уровней.

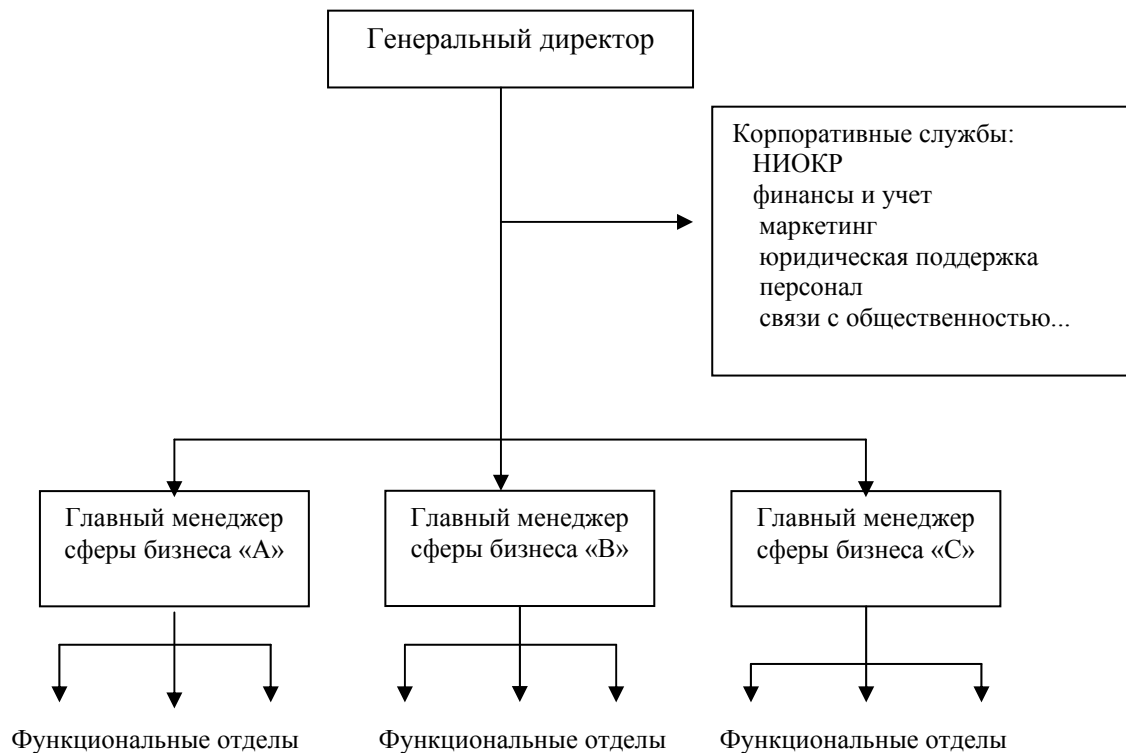


Рис. 2.7.3. Пример децентрализованной структуры

4. **Структура стратегических групп** (рис. 2.7.4) предназначена для особо широко диверсифицированных, крупных организаций, в которых число сфер бизнеса особенно велико. Впервые эта структура была применена в компании General Electric. 190 сфер бизнеса были разделены на 43 стратегические группы (укрупненные корпоративные формирования, состоящие из связанно диверсифицированных сфер бизнеса).

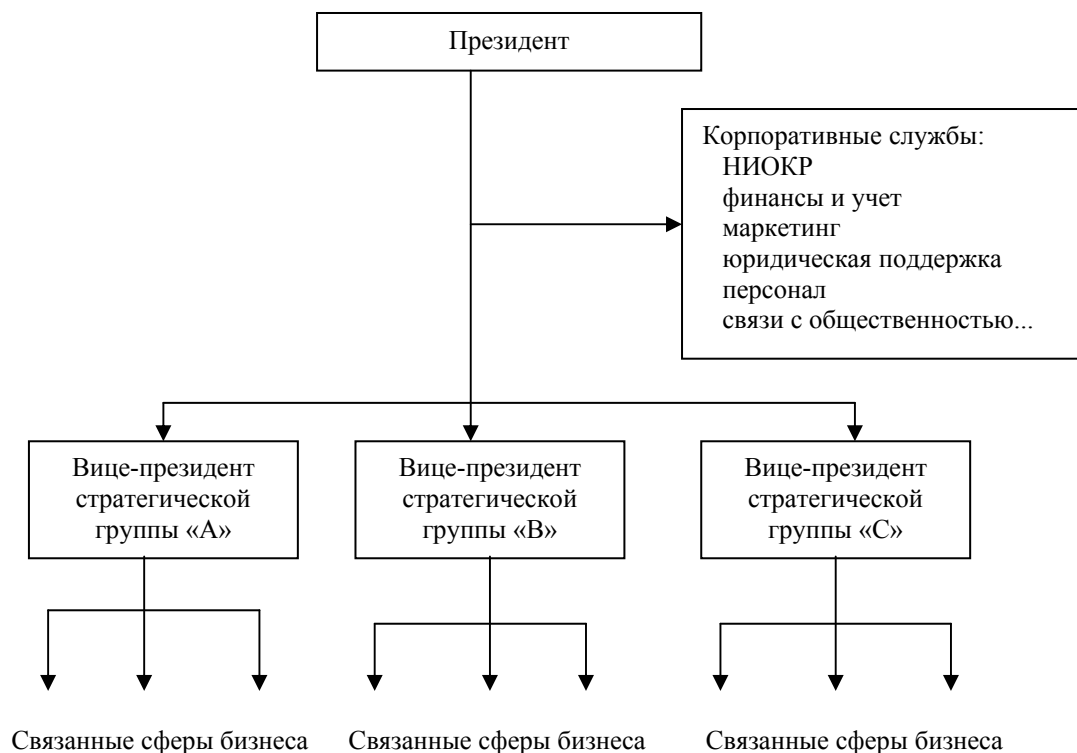


Рис. 2.7.4. Пример структуры стратегических групп

*Достоинства структуры:*

- по-видимому, является единственно правильным решением для крупных, широко диверсифицированных компаний;
- в данной структуре в рамках стратегических групп решается задача максимального использования стратегических соответствий (СС) в организации;
- в ней достаточно четко распределены полномочия;
- она значительно упрощает работу корпоративных управленцев.

*Недостатки:*

- требует разработки исключительно четких процедур и должностных обязанностей;
- достоинства структуры проявляются только тогда, когда стратегические группы сформированы на основании критерия СС, а не на основе удобства управления ими.

5. **Матричная структура** (рис. 2.7.5) характеризуется более чем одним каналом управления (обычно двумя). Эффективность данной структуры в первую очередь определяется характером деятельности, а не ее размахом. Ее используют такие компании, как Texas Instruments, Citibank, Shell Oil, Dow Chemical.

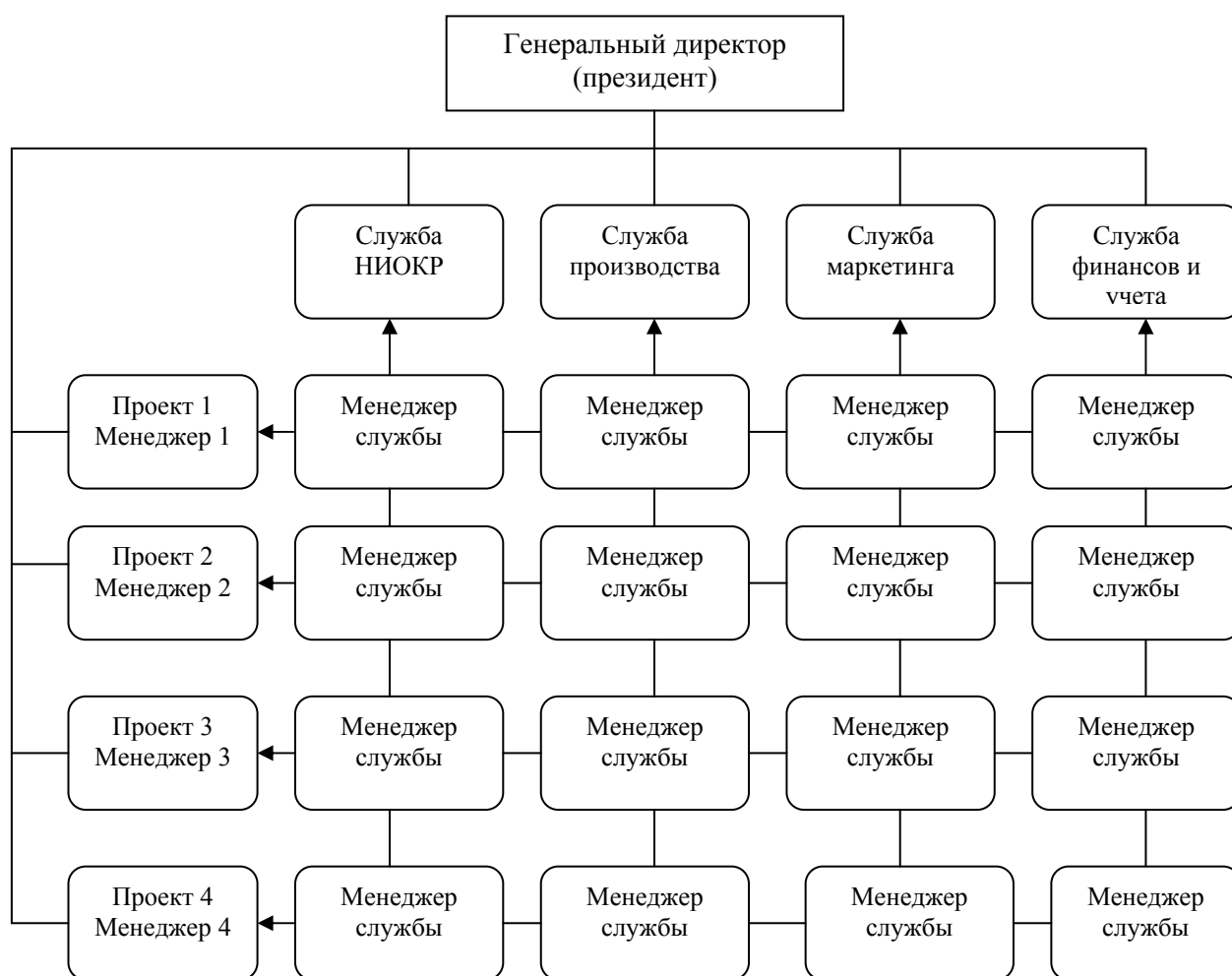


Рис. 2.7.5. Пример матричной структуры гипотетической организации

*Достоинства структуры:*

- предоставляет относительно равные права субъектам во внутрифирменной конкуренции за ресурсы и внимание;
- позволяет эффективно использовать СС;
- объективно способствует кооперации между подразделениями.

*Недостатки:*

- сложна в управлении;
- трудно определять и поддерживать адекватный баланс между двумя линиями управления;
- может способствовать излишней бюрократии и препятствовать инновациям.

6. Перспективными следует признать так называемые **сетевые формы организации бизнеса**. Сети разделяются на три группы: внутренние сети, стабильные сети и динамические сети.

*Внутренние сети* позволяют достигать конкурентного преимущества посредством создания системы свободного предпринимательства в рамках больших организаций. Основным заложенный в них принцип – взаимодействие между подразделениями организации на основе рыночных цен (рис. 2.7.6) Например, подразделения – производители комплектующих должны предлагать сборочным подразделениям комплектующие по конкурентоспособным рыночным ценам. Эти же подразделения могут торговать своей продукцией и с внешними организациями. Примером внутренней сети может служить компания «Дженерал Моторс».

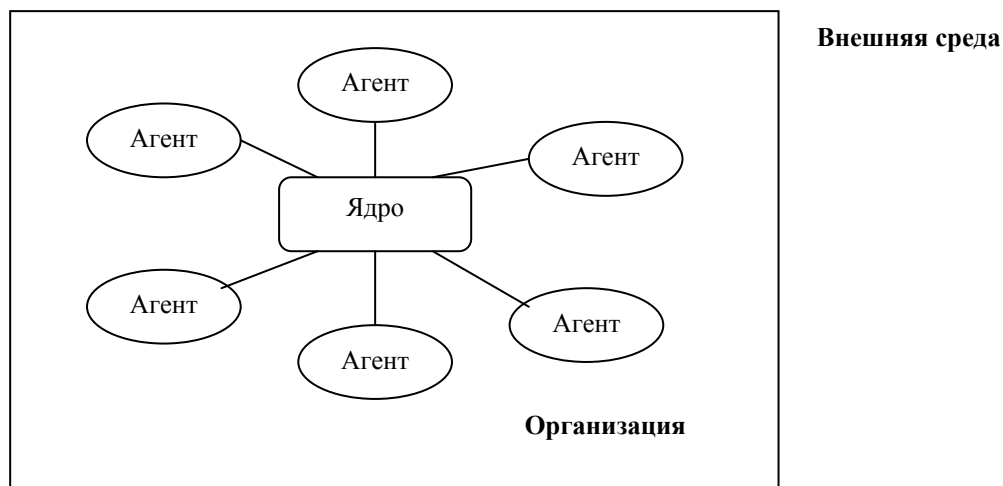


Рис. 2.7.6. Структура внутренней сети

В *стабильных сетях* значительная часть работ передается подрядчикам, которые могут не принадлежать основной компании (рис. 2.7.7). Примером стабильной сети является компания «БМВ», у которой более 50% суммарных производственных затрат приходится на оплату услуг подрядчиков. Такая форма позволяет получить конкурентные преимущества за счет узкой специализации подрядчиков.

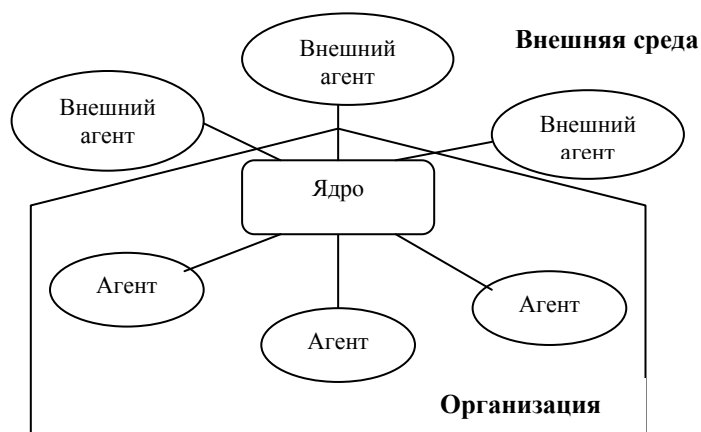


Рис. 2.7.7. Структура стабильной сети

В некоторых сферах бизнеса, например, в производстве одежды, издательском деле, биотехнологии, электронике и т.д. все большее распространение получает такая форма организации бизнеса, как *динамическая сеть*. Головная организация управляет капиталом и другими организациями в рамках достижения своих целей, фактически являясь ядром, или «системным интегратором». Она привлекает внешних независимых разработчиков, производителей, поставщиков, дистрибьютеров (рис. 2.7.8). Как правило, ее главные активы – уникальные воплощенные идеи, имидж, способность оперативно реагировать на внешние изменения и исключительно профессиональный менеджмент. Конкурентные преимущества при такой форме достигаются за счет специализации и гибкости.

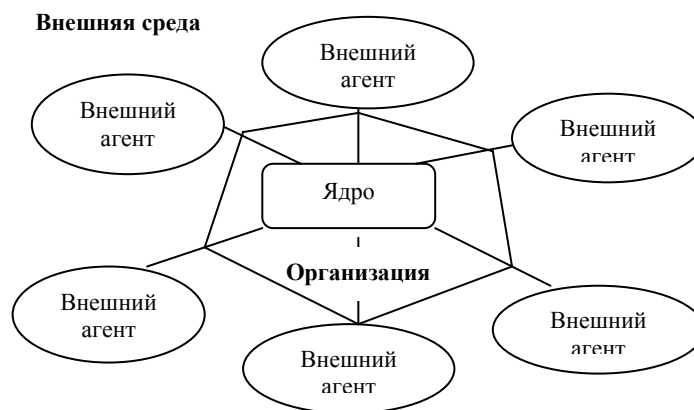


Рис. 2.7.8. Структура динамической сети

Основная проблема такой формы организации – высокий риск несанкционированного использования ее знаний и технологий третьими лицами.

При принятии решений относительно организационной структуры следует помнить, что лучшая организационная структура – это та, которая наиболее соответствует ситуации. Организационная структурология – дисциплина в большей степени эмпирическая. Вот что говорит Питер Друкер: «Наилучшей оргструктурой является простейшая, которая в состоянии функционировать. То, что делает оргструктуру "хорошей", – это те проблемы, которые она не порождает. Чем проще структура, тем меньше плохого она сделает».

## Проектирование систем управления

В современных условиях часто стратегия требует не просто изменения организационной структуры, а проектирования организации. Этот подход качественно отличается от широко распространенных методов повышения эффективности организаций (традиционное расчленение и объединение на опытной основе подразделений или сфер ответственности руководителей, их замена, улучшение тех или иных организационных процедур) тем, что предполагает не количественные изменения в организации, а качественные (превращение организации в модель, совершенно отличную от ее предыдущей формы).

## Центры ответственности и принятия решений

Разработанную стратегию необходимо соотнести с соответствующими структурными звеньями предприятия, в которых стратегия должна быть реализована. То есть между стратегией и предприятием должно быть динамическое равновесие, и в первую очередь выбранной стратегии должна соответствовать организационная структура управления.

В отечественной практике сложилась традиция объединения функций разработки и реализации планов в одном и том же подразделении. Думается, это вполне оправданно. Ведь в противном случае снижается ответственность за конечные результаты. Поэтому на стадии реализации стратегии необходимо делегировать часть полномочий (и ответственности) тем подразделениям, которые участвуют в ее реализации. При этом общее руководство, координация и контроль остаются функциями высшего руководства (стратегического центра).

## Бюджет финансирования стратегии.

### Принцип разделения бюджетов на текущий и стратегический

В целях большей эффективности стратегического планирования и ликвидации разногласий между стратегией и текущей деятельностью необходимо разграничивать текущий и стратегический бюджеты. Бюджет стратегического проекта имеет также важное значение при осуществлении контроля за реализацией этого проекта. Для принятия наиболее обоснованного решения на этом

этапе необходимо иметь несколько альтернативных вариантов стратегических проектов. Критериями выбора при этом должны быть не только степень риска и финансовые показатели эффективности инвестиций, но и степень достижения приоритетных целей предприятия в результате реализации конкретного проекта. В частности, при сравнении нескольких проектов с приемлемым риском и приемлемыми финансовыми показателями может быть выявлено, что финансовые показатели эффективности инвестиций выше у одних проектов, а предполагаемая степень достижения приоритетов – у других. В таких случаях необходимо определить, что является для предприятия наиболее важным: получение высоких финансовых показателей использования инвестиций или достижение максимально возможных результатов в приоритетных направлениях развития.

Если наиболее важным является последнее, то к реализации должен быть принят именно тот проект, который позволяет достичь наивысших результатов по достижению приоритетных целей предприятия. Отказ от такого проекта может быть обоснован только очень существенными причинами (крайняя важность получения быстрой отдачи от вложения средств, недоступность необходимого объема финансовых средств и т.д.).

Принятие бюджета стратегического проекта – это одобренное решение об осуществлении стратегии.

Бюджет финансирования стратегии – это инвестиционный план на время реализации стратегии. Он показывает, каковы направления вкладывания средств, время осуществления вложений. Самое сложное при этом – определить временные рамки начала и окончания реализации стратегии.

### **Особенности стратегического контроля. Временной лаг. Контроль окупаемости расходов**

И. Ансофф в своей книге «Новая корпоративная стратегия» сказал: «...*Со стратегической точки зрения текущие обстоятельства гораздо менее важны, чем будущие перспективы...*».

Стратегический контроль должен пониматься как отслеживание и оценка развития событий при реализации стратегических проектов, соответствие событий тем ожиданиям, которые намечались при планировании. Стратегический контроль отличается от текущего тем, что он осуществляется в условиях высокой неопределенности, кроме того, имеет место временной лаг (длительность периода реализации стратегии может измеряться несколькими годами). При реализации стратегического проекта должны быть найдены такие *контрольные точки*, которые давали бы представление о достигнутых промежуточных результатах и позволяли бы принять решение о продолжении работ в избранном направлении. Для осуществления такого контроля процесс достижения выбранных целей представляется в поэтапном виде, в случае допущенных просчетов имеется возможность вовремя приостановить реализацию проекта. Необходим постоянный контроль за тем, насколько произведенные затраты покрываются будущими доходами. В отличие от общепринятых методов оперативного контроля, внимание фокусируется не на соответствии их *бюджету*, а на будущих преимуществах. Если на ранних этапах становится очевидной зависимость будущих доходов от количества вложенных сегодня средств, то их нужно вкладывать – они обязательно окупятся.

Стратегический контроль финансирования долгосрочных мероприятий должен вестись с позиции окупаемости расходов, так как при реализации стратегии более важно достичь успеха в будущем, нежели точно следовать запланированным суммам расходов. Стратегический бюджет задает лишь приблизительные рамки, а суммы выделяемых средств по ходу реализации стратегии могут корректироваться. Отклонения фактических расходов от запланированных вполне допустимы, если они, конечно, не ставят под угрозу финансовую устойчивость предприятия. Именно для предотвращения этого и необходим контроль окупаемости.

В каждой *контрольной точке* проводится оценка возврата инвестиций за все время жизни проекта. Пока предполагаемая норма возврата приемлема для руководства, работы над проектом необходимо продолжать. Но когда она снижается ниже критического уровня, следует сравнить проект с другими возможностями и серьезно задуматься о целесообразности его продолжения.

В отличие от оперативного, стратегический контроль базируется на неопределенных, часто очень приблизительных оценках, а не на конкретных результатах. Он представляет собой процесс принятия предпринимательских, т.е. рискованных, решений. Типичный менеджер, контролирующий финансовое положение компании, обычно не расположен к риску и не имеет необходимых для стратегической работы навыков. Поэтому роль стратегического контролера должна быть возложена

на особого менеджера-предпринимателя, способного принять на себя риск и ответственность за возможную неудачу.

В ходе реализации стратегии может возникнуть немало проблем, индивидуальных для каждого конкретного предприятия. Невозможно разработать универсальные рекомендации по реализации стратегии – этот процесс требует творческого подхода от управленцев. Но основные принципы, которые необходимо соблюдать в любом случае, мы рассмотрели в данном разделе.

## **Сопrotивление изменениям в процессе стратегических преобразований**

Реализация намеченной стратегии развития предприятия – одна из важнейших фаз стратегического управления.

Одного теоретического обоснования стратегии недостаточно для ее успешного воплощения. Этим процессом необходимо управлять.

Одним из важнейших моментов, влияющих на успех стратегии, является отношение руководства предприятия к намеченной стратегии. Если это отношение негативно, то стратегия, вероятнее всего, обречена на неудачу, так как она предполагает прежде всего структурные изменения в организации, что без поддержки высшего руководства невозможно осуществить.

С другой стороны, стратегия не приведет к желаемому успеху и в том случае, если она не вызвала одобрения у тех, кто должен будет ее реализовывать в процессе трудовой деятельности – т.е. у персонала предприятия. Дело в том, что проведение стратегии немисливо без нововведений, изменений, преобразований в организации. Но всякое изменение, как известно, встречается с сопротивлением. Носителями этого сопротивления являются люди. Люди (сотрудники предприятия) боятся, что изменения в организации затронут их работу, положение и т.д. Они стремятся помешать изменениям, чтобы не попасть в новую, не совсем понятную для них ситуацию, в которой им многое придется делать не так, как они привыкли.

Особенно важен вопрос управления сопротивлением для больших организаций, долгое время работавших без изменений: в них сопротивление может быть особенно сильным. Если сопротивление непреодолимо – необходимо пересматривать (изменять) стратегию.

Руководство организации должно попытаться выяснить, какая реакция на изменения будет наблюдаться, кто из сотрудников будет сторонником, а кто – противником перемен.

Выявление мотивов неприятия изменений может дать путь к уменьшению сопротивления. Для этого проводятся беседы, интервью, анкетирования работников.

В любом процессе изменения можно выделить четыре этапа.

Первый этап – «разморозка». На этом этапе осуществляется создание у работников чувства неудовлетворенности, что будет способствовать появлению мотивации к изменениям. Чувство неудовлетворенности можно создавать с помощью наглядного сопоставления нынешнего «неблагополучного» состояния дел и планируемого «благополучного».

Второй – подготовка изменения, предполагающая вовлечение субъектов изменений в процесс разработки «перехода» из одного состояния в другое посредством их информирования, проведения консультаций, семинаров и т.д. Вовлечение в процесс разработки изменений позволит субъектам изменений чувствовать, что им предстоит реализовывать на практике ими же разработанные идеи.

Третий – само изменение, осуществляемое при прямом участии в процессе субъектов изменения. Прямое вовлечение – неперенное условие успеха любых изменений, так как субъекты изменения будут, во-первых, располагать развернутой информацией о ходе процесса изменений; во-вторых, едва ли будут сопротивляться сами себе. Однако следует иметь в виду, что «степень вовлеченности» субъектов имеет свое оптимальное значение. При слишком активном вовлечении возрастает вероятность ослабления или даже потери контроля за изменением; помимо этого, может существенно возрасти время осуществления изменений.

Четвертый этап – «заморозка». На этом этапе создаются условия для закрепления осуществленных изменений. Обычно дорабатываются формальные процедуры, которые ранее не могли быть созданы из-за высокой степени неопределенности.

Ниже перечислены правила, соблюдение которых способствует повышению эффективности процесса изменения:

1. Ключевая роль высшего руководства в управлении процессом изменения.
2. Четкое осознание высшим руководством направления движения и ориентировочного расположения «нового» состояния организации. Следует иметь в виду, что на практике редко удается

точно определить положение «нового» желаемого состояния организации и однозначную траекторию движения к нему. Однако высшее руководство должно стремиться к формулированию максимально ясного образа «нового» состояния и доводить его до субъектов изменения.

3. Ознакомление субъектов изменения с «новым» состоянием и причинами необходимости его достижения.

4. Создание системы мотивации субъектов изменения, оптимальной степени их вовлечения в процесс изменений, информирование субъектов изменений о планируемых изменениях их позиций.

5. Создание обратной связи и организация непрерывного контроля за процессом со стороны высшего руководства.

6. Кто-либо из высшего руководства организации должен быть назначен руководителем процесса изменений и стать формальным и неформальным лидером изменения. При этом он должен располагать необходимым опытом, полномочиями, соблюдать принцип «символьного соответствия».

7. При планировании изменений следует помнить, что они потребуют ресурсов и времени; эти потребности должны быть заранее спрогнозированы.

8. Изменения должны быть спланированы (насколько это возможно). План должен включать контрольные цифры, критерии измерения эффективности процесса, ответственных лиц. В то же время план должен быть достаточно гибким и допускать возможность внесения в него корректив в связи с непредвиденными обстоятельствами.

9. Необходимо добиться того, чтобы план был поддержан большинством групп влияния в организации.

10. Лидер изменения должен разработать и активно использовать схему персональной мотивации изменений в организации.

11. Так как оптимальную модель изменения разработать сразу практически невозможно, следует начать с испытания разработанной модели в части организации, то есть провести «полевое испытание модели изменения». Приобретя необходимый опыт и внося коррективы в модель, ее можно применить ко всей организации с учетом поправки на масштаб изменений.

12. Организация должна создать систему возвращения достойных лидеров изменений, так как их личные и профессиональные качества в огромной степени определяют эффективность изменений.

Ниже приведен профиль идеального лидера для управления изменением:

- способность к изменению себя, нацеленность на постоянное самосовершенствование и обучение, способность побуждать других к аналогичным процессам;
- гибкость мышления, т.е. способность безболезненно модифицировать свою точку зрения, выбирая лучшее из множества мнений без ущерба для самолюбия;
- системность мышления и высокие аналитические способности;
- значительная сила влияния на других, психофизическая выносливость;
- уверенность в себе и способность сохранять бодрость духа даже в самых критических ситуациях;
- глубокие знания и многоплановый опыт в сфере управления.

Психологический профиль идеального для управления изменением лидера характеризуется тем, что его психологические параметры «равномерно размазаны по равноценным градуировочным шкалам», т.е. таким шкалам, граничные значения параметров которых не являются «плохими» или «хорошими» сами по себе. Графически это можно представить следующим образом (рис. 2.7.9).

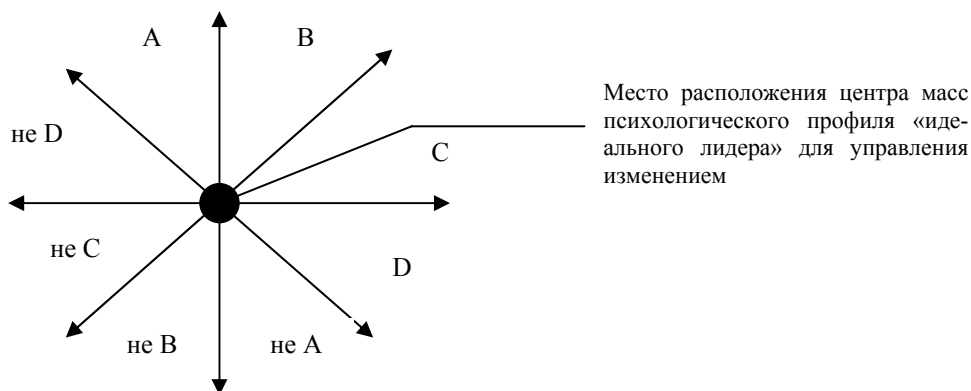


Рис. 2.7.9. Графическая интерпретация психологического профиля «идеального лидера» для управления изменениями



На рис. 2.7.9 «А» и «не А»; «В» и «не В» – граничные значения психологических параметров; например, «А» – авторитарный, командный стиль управления, «не А» – демократический, соучастный; «В» – аналитический стиль, «не В» – деятельный стиль; «С» – лидер, «не С» – исполнитель, «D» – преобладающий левополушарный тип мышления, «не D» – преобладающий правополушарный тип мышления и т.д.

Ниже перечислены наиболее часто встречающиеся трудности, возникающие в процессе осуществления изменений:

- процесс занимает больше времени, чем предполагалось;
- в процессе реализации возникают значительные проблемы, не предусмотренные ранее;
- координация различных сторон деятельности по осуществлению изменений оказалась неадекватной;
- другие виды деятельности отвлекали внимание от выполнения запланированных решений;
- у исполнителей изменений не хватило знаний и опыта;
- рядовые сотрудники оказались недостаточно подготовленными;
- внешние объективные факторы внешней среды оказали негативное воздействие на реализацию изменений;
- управление изменением со стороны высшего руководства оказалось недостаточно адекватным;
- план изменений оказался недостаточно детализированным;
- использованные в процессе изменения информационные системы оказались неадекватными.

В процессе планирования изменений можно пользоваться моделью «поля сил». В рамках модели вводятся понятия движущих и сдерживающих сил. Например, необходимо оценить вероятность успешной реализации изменения. Имеются факторы, благоприятствующие изменению, – движущие силы, и неблагоприятные – сдерживающие силы. «Мощность» тех или иных сил графически выражается толщиной соответствующих стрелок (рис. 2.7.10). Суть анализа «поля сил» заключается в оценке степени влияния сил обоих направлений и определении направления и модуля результирующей силы. Основное достоинство модели – простота и наглядность. Модель дает возможность учитывать пока еще не проявившиеся, потенциальные силы, а также позволяет прояснить вопрос о трансформации одного рода сил в другой.

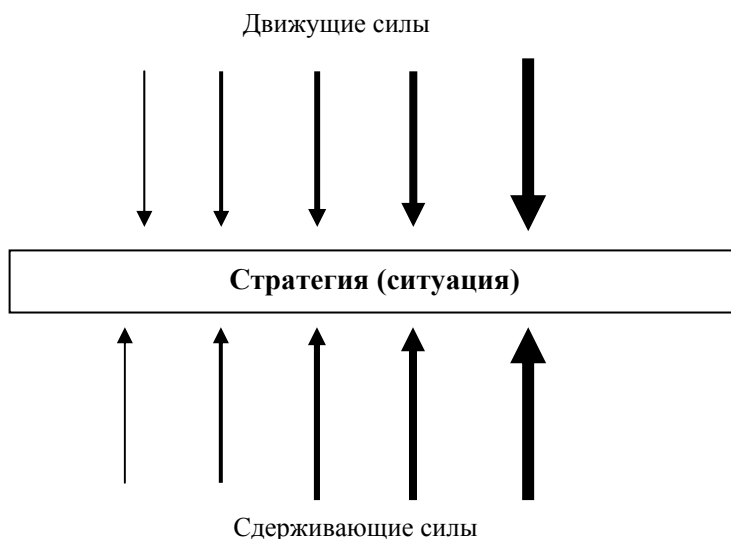


Рис. 2.7.10. Модель «поля сил»

### Контрольные вопросы

1. Почему между стратегией предприятия и его организационной структурой должно быть достигнуто динамическое равновесие?
2. Назовите виды организационных структур и их особенности.
3. Что такое проектирование систем управления?

4. Зачем нужен бюджет стратегии? Чем он отличается от обычного текущего бюджета?
5. В чем состоят особенности стратегического контроля? Чем он отличается от текущего контроля?
6. Почему при реализации стратегических планов часто возникает сопротивление? Какими методами его можно снизить? Можно ли игнорировать сопротивление?

### Тест

1. Если бюджет стратегии одобрен и принят, то это является
  - a) сигналом к свертыванию стратегии;
  - b) сигналом к началу реализации стратегии;
  - c) слабым сигналом;
  - d) сигналом о невозможности реализации данной стратегии.
2. Бюджет стратегии существенно отличается от текущего бюджета. Стратегический бюджет задает
  - a) точные рамки расходования средств, не подлежащие дальнейшей корректировке;
  - b) лишь приблизительные рамки расходов, которые по ходу реализации стратегии могут корректироваться.
3. При проведении политики нововведений в организации часто возникает сопротивление со стороны персонала. Если сопротивление непреодолимо, то разумнее всего
  - a) уволить всех сотрудников и набрать других;
  - b) любой ценой заставить подчиниться требованиям руководства;
  - c) пойти на диалог с коллективом и скорректировать стратегию.
4. Сопротивление со стороны персонала можно преодолеть:
  - a) игнорируя его;
  - b) путем выявления и устранения причин сопротивления;
  - c) путем конфликта с носителями этого сопротивления.

### Литература

#### Основная

*Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия. – СПб., 1999. – С. 350–355.

*Гусев Ю.В.* Стратегическое управление: Учебное пособие. – Новосибирск: НГАЭиУ, 1995. – С. 100–115.

*Забелин П.В., Моисеева Н.К.* Основы стратегического управления: Учебное пособие. – М., 1998. – С. 109–119, 127–133.

#### Дополнительная

*А.И. Кочеткова.* Введение в организационное поведение. – М., 2001. – С. 13–14.

*Управление организацией: Учебник / Под ред. проф. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина.* – М.: ИНФРА-М, 2000. – С. 111–131.

## **СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ, употребляемых в данном учебно-методическом комплексе**

**Адаптация** – процесс приспособления человека или организации к существующим или изменяющимся условиям.

**Бизнес-единица, стратегическая бизнес-единица** – а) фирма в составе диверсифицированной компании, б) хозяйственное подразделение в составе предприятия, в) продуктовая линия или отдельный продукт в номенклатуре предприятия. Бизнес-единица имеет своих потребителей и конкурентов, она обслуживает рынок, а не работает на другие подразделения компании. Бизнес-единицы выделяются для удобства проведения портфельного анализа.

**Вертикальная интеграция** – стратегия интегрированного роста, когда положение фирмы внутри отрасли изменяется за счет расширения той путем добавления новых структур. Стратегия обратной вертикальной интеграции (интеграция «назад») направлена на рост фирмы за счет приобретения компаний-поставщиков либо же усиления контроля над поставщиками. Стратегия прямой вертикальной интеграции (интеграция «вперед») выражается в росте фирмы за счет приобретения компаний-поставщиков либо же усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем (над системами распределения и продажи).

**Видение (vision)** – это картина того, о чем можно мечтать, состояние бизнеса, которое может быть достигнуто в отдаленном будущем при самых благоприятных условиях и к которому устремлены чаяния владельца компании или ее директора. Видение, как правило, представляет собой мысленное путешествие от известного к неизвестному, создание будущего путем монтажа известных фактов, надежд, мечтаний, опасностей и возможностей (*Hickman C.R., Silva M.A. Creating Excellence, 1984*).

**Внешняя среда отрасли (industry environment)** – факторы, условия, силы и субъекты, влияющие на ситуацию в отрасли извне.

**Глобальная конкуренция** – форма международной конкуренции, когда конкурентная позиция фирмы в одной стране существенно влияет на ее позиции в других странах. Здесь конкуренция осуществляется на глобальной основе, и соперничающие фирмы ориентируются на преимущества, проистекающие из их деятельности по всему миру, интегрируя тем самым хозяйственную деятельность, осуществляемую в разных странах.

**Дерево целей** – структурированная, построенная по иерархическому принципу (ранжированная по уровням) совокупность целей системы, программы, плана, в которой выделены: главная цель («вершина дерева»); подчиненные ей подцели первого, второго и т.д. уровней («ветви дерева»).

**Диверсификация** – процесс проникновения фирмы в другие отрасли производства. Стратегия диверсификации используется для того, чтобы организация не стала чересчур зависимой от одного стратегического хозяйственного подразделения. Идея диверсификации имеет многолетнюю историю. В настоящее время многие компании, располагая большими капиталами, получаемыми в основных сферах бизнеса, рассматривают диверсификацию как наиболее подходящий путь для инвестирования капитала и уменьшения степени риска, особенно если дальнейшая экспансия в основных сферах бизнеса ограничена. При осуществлении стратегии диверсификации фирма: 1) либо 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).

**Дисконтирование** – метод приведения будущих инвестиций к расчетному или текущему периоду с учетом ставки дисконта.

**Закон масштаба (закон опыта)** – закон, согласно которому увеличение масштабов производства продукции за счет ее унификации или реализации других факторов ведет к снижению себестоимости продукции. Существует точка насыщения, когда при увеличении программы выпуска себестоимость (трудоемкость) продукции не снижается, так как этот фактор исчерпал себя.

**Инвестирования** альтернативы стратегические: 1) инвестировать, чтобы удерживать занятую позицию; 2) инвестировать, чтобы улучшать положение на рынке, повышая конкурентоспособность; 3) инвестировать, чтобы восстановить утерянную позицию; 4) снизить уровень инвестиций с намерением продать бизнес; 5) деинвестировать и уйти с рынка или из сегмента с низкой привлекательностью.

**Инвестиции** – вложения средств с целью сохранения и увеличения капитала. По экономической сущности и целям инвестиции подразделяются на реальные и финансовые. Реальные – это вложение средств в приобретение (аренду) земли, основные фонды и оборотные средства, нематериальные и др. активы. Финансовые инвестиции – это покупка ценных бумаг различных эмитентов.

**Инвестиционный проект** – совокупность документов, регламентирующих технические, экономические, организационные, правовые и другие аспекты планирования и осуществления комплекса мероприятий по вложению инвестиций.

**Конкурентная борьба** – способы поведения конкурирующих фирм на рынке с целью реализации ими конкурентных преимуществ.

**Конкурентоспособность** – свойство объекта, характеризующееся степенью удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Конкурентоспособность определяет способность объекта выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке. На одном рынке объект может быть конкурентоспособным, на другом – нет. Конкурентоспособность может рассматриваться относительно таких объектов, как нормативные акты, научно-методические документы, проектно-конструкторская документация, технология, производство, выпускаемая продукция (выполняемая услуга), недвижимость, работник, информация, фирма, регион, отрасль, любая сфера макросреды, страна в целом.

**Конкурентоспособность фирмы** – способность фирмы выпускать конкурентоспособную продукцию, преимущество фирмы по отношению к другим фирмам данной отрасли внутри страны и за ее пределами. Конкурентоспособность фирмы может быть оценена только в рамках группы фирм, относящихся к одной отрасли, либо фирм, выпускающих аналогичные товары (услуги). Оценка степени конкурентоспособности фирмы заключается в первую очередь в выборе базовых объектов для сравнения, в выборе фирмы-лидера, которая должна обладать следующими параметрами:

- соизмеримостью характеристик выпускаемой продукции по идентичности потребностей, удовлетворяемых с ее помощью;
- соизмеримостью сегментов рынка, для которых предназначена выпускаемая продукция;
- соизмеримостью фазы жизненного цикла, в которой функционирует фирма.

**Конкурентного преимущества фактор** – конкретный компонент внешней или внутренней среды фирмы, по которому она превосходит конкурирующие фирмы. Факторы могут быть тактическими и стратегическими.

**Конкуренция** – противоборство на рынке товаров и услуг, привлечение покупателей для более выгодной продажи, возможность выбора продавцов.

**Кривая опыта (обучения)** – графическое отображение эффекта экономии на масштабах производства или закона опыта.

**Ликвидность** – 1) способность превращения активов фирмы, ценностей в наличную валюту, другие ценности, мобильность активов; 2) способность заемщика обеспечить своевременное выполнение долговых обязательств, его платежеспособность; 3) способность рынка конвертировать ценные бумаги.

**Макросреда фирмы** – совокупность компонентов, характеризующих отдельные сферы страны и оказывающих прямое или косвенное влияние на устойчивость, эффективность и конкурентоспособность фирмы. К этим сферам относятся следующие: международная, политическая, экономическая, социально-демографическая, правовая, экологическая, природно-климатическая, научно-техническая, культурная. В свою очередь, каждая сфера характеризуется множеством факторов (показателей).

**Международная деятельность фирмы** – деятельность, связанная с экспортом и импортом товаров, капиталов, технологий, услуг, осуществлением совместных с другими странами проектов, с интеграционными процессами в различных сферах.

**Методы экспертные** – методы прогнозирования, заключающиеся в выработке коллективного мнения группы специалистов в данной области.

**Методы экстраполяции** – методы, основанные на прогнозировании поведения или развития объектов в будущем по тенденциям (трендам) его поведения в прошлом.

**Микросреда фирмы** – совокупность субъектов, оказывающих косвенное влияние на устойчивость, эффективность и конкурентоспособность фирмы, но не имеющих с фирмой прямых договоров (контрактов). Потенциальные поставщики, потребители относятся к микросреде фирмы, а конкретные поставщики, с которыми фирма заключила договоры, относятся к «входу» системы, потребители – к ее «выходу». Остальные поставщики, не выдержавшие конкуренции за место среди

клиентов «входа» системы, оказывают на поставщиков фирмы конкурирующие воздействия и заставляют их повышать конкурентоспособность товаров и услуг. К субъектам микросреды фирмы относятся конкуренты поставщиков фирмы и прямые конкуренты фирмы, контактные аудитории, маркетинговые посредники.

**Миссия** – принципиальное назначение организации, которым она отличается от других организаций и в рамках которого определяет характер операций как со своей продукцией, так и на рынках. Правильно сформулированное заявление миссии от имени организации – это исчерпывающий инструмент планирования, который позволяет менеджерам концентрировать внимание на основных направлениях сегодняшней и завтрашней деятельности компании. Подобное заявление очерчивает круг клиентов компании, дает описание предлагаемых товаров и услуг, ограничивает географическую сферу деятельности, определяет основные технологии, содержит приоритетные ценности или цели, облегчает понимание философии, положенной в основу компании. Исследования показывают, что фирмы, заявляющие о своей миссии, имеют лучшие финансовые показатели, создают себе популярный имидж [Д. Дункан].

**Неопределенность** – неполнота или неточность информации об условиях реализации проекта (решения). Виды неопределенности и рисков:

- риск, связанный с нестабильностью экономического законодательства и текущей экономической ситуации, условий инвестирования и использования прибыли;
- внешнеэкономический риск (возможность введения ограничений на торговлю и поставки, закрытия границ и т.п.);
- неопределенность политической ситуации;
- неполнота или неточность информации о динамике технико-экономических показателей, параметрах новой техники и технологии;
- колебания рыночной конъюнктуры, цен, валютных курсов и т.п.;
- неопределенность природно-климатических условий;
- производственно-технологический риск;
- неопределенность целей, интересов и поведения участников;
- неполнота или неточность информации о финансовом положении и деловой репутации участников.

**Отрасль** – совокупность производителей одного и того же продукта, конкурирующих между собой на рынке; совокупность всех продавцов какого-либо продукта или производителей, предлагающих какой-либо продукт или группу продуктов, полностью заменяющих друг друга.

**Портфель** – наиболее распространенное значение понятия «портфель», употребляемое по отношению к бизнесу, – ценные бумаги, принадлежащие какому-либо лицу. В расширенном толковании это понятие также используется для обозначения какой-либо группы хозяйственных подразделений. Такое расширительное толкование вытекает из понятия портфеля акций, которое означает инвестиции в ценные бумаги, в том числе в акции целого ряда различных компаний. Понятие «портфель» по аналогии с его значением в бизнесе стали использовать для определения более или менее разнообразных групп хозяйственных подразделений, принадлежащих одному и тому же владельцу.

**Портфельная стратегия** – стратегия комплектования важнейших зон хозяйствования, назначение которой – эффективное балансирование направлений деятельности фирмы, связанных с получением доходов, разработкой и выпуском на рынок новых товаров, уходом с рынка, поддержанием имеющегося уровня продаж.

**Портфель, корпоративный портфель** – совокупность относительно самостоятельных бизнес-единиц, принадлежащих одному и тому же владельцу.

**Портфельный анализ** – инструмент, с помощью которого руководство компании оценивает свою хозяйственную деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные или перспективные ее направления и прекращения инвестиций в неэффективно работающие бизнес-единицы.

**Прогнозирование и его методы.** Прогнозирование – процесс разработки прогнозов. Под прогнозом понимается научно обоснованное суждение о возможных состояниях объекта в будущем, об альтернативных путях и сроках его существования. Прогноз в системе управления является предплановой разработкой многовариантных моделей развития объекта управления. К основным методам прогнозирования управленческих решений относятся: нормативный, экспериментальный, параметрический, экстраполяции, индексный, экспертный, оценки технических стратегий, функциональный, комбинированный и др.

**Процесс стратегического менеджмента** – совокупность последовательных действий для достижения целей, поставленных перед организацией в условиях изменчивости и сложности организационной среды, позволяющая оптимально использовать наличный потенциал и гибко реагировать на требования внешней среды.

**Ранжирование** – определение важности, весомости, ранга факторов (проблем) по их эффективности, актуальности, масштабности, степени риска.

**Регулирование** – функция менеджмента по изучению изменений факторов внешней среды, оказывающих влияние на качество управленческого решения и эффективность функционирования системы менеджмента фирмы, принятию мер по доведению (совершенствованию) параметров «входа» системы или процессов в ней до новых требований «выхода» (требований потребителей).

**Риск** – вероятность возникновения убытков или снижения доходов по сравнению с прогнозируемым вариантом. Усиление риска – это обратная сторона свободы предпринимательства, своеобразная плата за нее. Чтобы выжить в условиях конкуренции, нужно решаться на внедрение технических и других новшеств и на смелые, нестандартные действия, а это усиливает риск. Приходится смириться с неизбежностью рынка, научиться его прогнозировать, оценивать и не переходить допустимые пределы. Вместе с тем, чем выше уровень риска, тем значительно в случае успеха будет прибыль.

**Стратегическое соответствие** – возможность взаимной трансформации исходных статей издержек организаций или проявление эффекта синергии при функционировании организаций.

**Синергетический эффект** – это системное явление, когда при соединении отдельных частей в целостную систему, у системы, помимо свойств ее частей, образуется дополнительное системное свойство, которого не имеет ни одна из частей, составляющих целое. Положительная синергия выражается формулой « $2 + 2 = 5$ », отрицательная – « $2 + 2 < 4$ ».

**Синергизм (синергия)** – стратегические преимущества, которые возникают при соединении двух или большего числа предприятий в одних руках. Повышается их эффективность, что проявляется в росте производительности и (или) в снижении издержек производства; эффект совместных действий выше простой суммы индивидуальных усилий. Термин «синергия» происходит от понятия «синергизм», которое в биологии означает сотрудничество между различными органами. Термин «синергия» был введен в обиход И. Ансоффом для обоснования групповых структур в организации компании. В настоящее время в экономической литературе оба термина используются как синонимы. Преимущества синергизма определяются как  $2 + 2 = 5$ , иначе говоря, суммарная отдача всех капиталовложений фирмы выше, чем сумма показателей отдачи по всем ее хозяйственным подразделениям без учета преимуществ использования общих ресурсов и их взаимодополняемости.

**Стратегическая зона хозяйствования** – рыночный сегмент, в котором фирма выступает со своим товаром или услугой.

**Стратегический менеджмент** – процесс, объединяющий постановку целей развития предприятия, разработку путей (планов) достижения этих целей и реализацию намеченных планов, причем эти процессы могут протекать как последовательно, так и одновременно. Стратегический менеджмент – действенно ориентированная система, включающая разработку стратегии, процесс реализации стратегии, оценку и контроль, а также конкретные действия, обеспечивающие быстрое реагирование на изменение внешней конъюнктуры, которое может повлечь за собой необходимость стратегического маневра, пересмотр целей и корректировку общего направления развития.

**Стратегический менеджмент (управление)** – управленческая деятельность, связанная с постановкой долгосрочных целей и задач организации и с поддержанием ряда взаимоотношений между организацией и окружением, которые позволяют ей добиться своих целей, соответствуют ее внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивой к внешним требованиям. С ростом уровня нестабильности условий предпринимательской деятельности возрастает потребность фирм в ориентации на стратегическое управление.

**Стратегическое планирование** – процесс установления общего направления и целей развития предприятия и детальной разработки путей (планов) достижения этих целей; а также научная школа в США в 1970-е годы.

**Стратегическая сегментация рынка** – исследование рынка с целью прогнозирования его параметров для разработки стратегии фирмы. К параметрам рынка относятся: функции или потребности, которые нужно удовлетворить; группы потребителей по целевым сегментам; объемы, цены и сроки продаж по целевым сегментам; технологии удовлетворения потребностей.

**Стратегия** – многозначное, широкое понятие, пришедшее в управленческую науку из военной лексики, где оно обозначает достижение поставленной цели всеми доступными средствами. Стратегия – обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных долгосрочных целей путем координации и распределения ресурсов компании. По существу, стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности. Процесс разработки стратегии включает: 1) определение корпоративной миссии; 2) конкретизацию видения: корпорации и постановку целей; 3) формулировку и реализацию стратегии, направленной на достижение целей.

**Стратегия дифференциации** – в стратегическом управлении – одна из общих стратегий фирмы, направленных на создание конкурентных преимуществ. Дифференциация заключается в стремлении компании к уникальности в каком-либо аспекте, который привлекает большое количество клиентов. Фирма выбирает одного или несколько таких клиентов и осуществляет свою деятельность таким образом, чтобы удовлетворить запросы потребителей. Это в конечном итоге приводит к повышению издержек производства. Стратегия дифференциации не всегда совместима с целью завоевания большой доли рынка, поскольку большинство покупателей может быть не склонно платить повышенную цену даже за превосходный товар. Дифференциация может принимать различные формы: имидж марки, признанное технологическое совершенство, внешний вид, послепродажный сервис. Параметры дифференциации специфичны для каждой отрасли.

**Стратегия конкурентная** – это концепция и подчиняемая ей система действий фирмы, направленных на достижение ее конечных целей. Всякая фирма применяет в своей деятельности одновременно, по крайней мере две стратегические установки – установку на монополизацию рынка и установку на интеграцию своей деятельности в единый процесс функционирования рынка.

**Стратегия лидерства по издержкам** – стратегия лидерства за счет экономии на издержках. В стратегическом управлении – одна из общих стратегий фирмы, направленных на создание конкурентных преимуществ. Используя стратегию лидерства по издержкам, фирма ориентируется на широкий рынок и производит товары в большом количестве, минимизируя затраты и предлагая низкие цены. Эта стратегия опирается на производительность и обычно связана с существованием эффекта кривой опыта. Она подразумевает тщательный контроль за постоянными расходами, инвестиции в производство, направленные на реализацию эффекта кривой опыта, тщательную проработку конструкций новых товаров, пониженные сбытовые и рекламные издержки. В центре внимания – низкие затраты по сравнению с конкурентами. Производство с низкими издержками – это нечто большее, чем простое движение вниз по кривой опыта. Производитель должен использовать любую возможность получения преимуществ в издержках, не игнорируя при этом принципы дифференциации, так как, с точки зрения потребителей его продукция должна быть приемлемой или сравнимой с продукцией конкурентов.

**Стратегия ликвидации** – предельный случай стратегии целенаправленного сокращения. В данном случае фирма в течение короткого периода времени ликвидирует (закрывает) отдельные хозяйственные подразделения, так как нуждается в перегруппировке сил для обеспечения роста эффективности своей деятельности, либо отказывается от некоторых направлений своей деятельности.

**Стратегия сбора урожая** – отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимизации доходов в краткосрочной перспективе. Применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан. Данная стратегия предполагает получение максимально возможного дохода в период сокращения конкретного вида деятельности до нулевого уровня.

**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 сфокусированной дифференциации** – один из видов стратегии фокусировать, когда компания в пределах выбранного сегмента усиливает дифференциацию продукции, пытаясь выделиться среди других компаний, действующих в отрасли. Размер целевой группы (сегмента) зависит от степени, а не от вида фокусирования.

**Стратегия фокусирования** (специализации, концентрации) – в стратегическом управлении одна из общих стратегий фирмы, направленных на создание конкурентных преимуществ. Стратегия фокусирования состоит в концентрации на нуждах одного сегмента или

конкурентной группы покупателей без стремления охватить весь рынок. Цель здесь состоит в удовлетворении потребностей выбранного целевого сегмента лучше, чем конкуренты. Такая стратегия может опираться как на дифференциацию, так и на лидерство по издержкам, либо и на то и на другое, но только в рамках целевого сегмента. Стратегия позволяет добиться высокой доли рынка в целевом сегменте, но всегда ведет к малой доле рынка в целом.

**Стратегия ценообразования** – наиболее приемлемый для конкретных условий подход (принцип, методика) к формированию стратегической цены, который обеспечит с наименьшим риском эффективное производство и реализацию товара.

**Структуризация проблемы** – разложение проблемы на компоненты по уровням иерархии, установление взаимосвязей между ними и построение дерева целей.

**Сфокусированная стратегия низких издержек** – один из видов стратегии фокусирования, когда компания пытается достичь преимуществ в снижении издержек в пределах выбранного сегмента с целью обеспечения себе конкурентных преимуществ. Размер целевой группы (сегмента) зависит от степени, а не от вида фокусирования.

**Тактика** – совокупность методов и средств по выполнению стратегических целей и задач в краткосрочный период.

**Фактор** – частный показатель объекта или процессов, протекающих в системе, оказывающий влияние на функцию.

**Факторы внешние** – факторы, которые в меньшей степени или практически не поддаются воздействию менеджеров организации, так как формируются вне организации. К ним относят: наличие капитала и рабочей силы, уровни цен и инфляции, доходы покупателей, правительственную финансовую и налоговую политику и др.

**Факторы внутренние** – факторы, действие которых в наибольшей степени зависит от самой организации. К ним относят: цели и стратегию развития организации; состояние системы менеджмента; качество работ; состояние портфеля заказов; структуру производства и управления и т.д.

**Факторы**, определяющие конкуренцию в отрасли: 1) соперничество между имеющимися конкурентами; 2) угроза появления новых конкурентов; 3) способность покупателей торговаться; 4) угроза появления товаров и услуг – заменителей; 5) способность поставщиков торговаться.

**Цель** – выраженное количественно или качественно будущее состояние объекта управления, достижение которого обеспечит решение проблемы. Комплексное обоснование цели в условиях ужесточения конкуренции приобретает ключевое значение, так как в случае формулирования цели без необходимых обоснований потери на стадии ее реализации могут быть в сотни–тысячи раз больше экономии, полученной ранее.

**Цена** – экономическая категория, означающая количество денег, за которые продавец согласен продать, а покупатель готов купить единицу товара. Цена лимитная – минимальная гарантированная цена, по которой заказчик, потенциальный покупатель гарантируют изготовителю производить закупку данного товара.

**Экономия на масштабах производства** (economies of scale) – экономическая закономерность, согласно которой суммарные издержки производства единицы продукции на длительном интервале времени падают по мере роста объема выпуска продукции.



## ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ПО ВСЕМУ КУРСУ

1. *Что такое стратегическое управление?*
  - a) управление объектами, имеющими стратегическое значение;
  - b) управление, при котором устанавливаются стратегические цели;
  - c) планирование на длительный срок;
  - d) постановка масштабных задач;
  - e) управление, ориентированное на достижение в отдаленном будущем целей, учитывающих тенденции развития внешней среды.
2. *Можно ли определить стратегический характер планирования, исходя из величины горизонта планирования?*
  - a) да, всякое планирование на срок более 3-х лет является стратегическим;
  - b) да, когда объем предстоящих затрат составляет более полугодового бюджета организации;
  - c) можно, но лишь для некоторых отраслей экономики;
  - d) нельзя ни при каких обстоятельствах;
  - e) можно, если горизонт планирования превышает 10 лет;
3. *Каковы предпосылки стратегического планирования?*
  - a) это допущения, которые принимаются как возможные события или процессы при составлении стратегических планов;
  - b) это экстраполированные тенденции развития планирующей организации за последний год деятельности;
  - c) наличие грамотного руководителя;
  - d) наличие масштабной цели и группы опытных специалистов по планированию;
  - e) достаточной предпосылкой является стремление расширить масштабы деятельности.
4. *Чем отличается система стратегических планов от обычного планирования?*
  - a) она охватывает больше разных временных отрезков;
  - b) это планы на более длительную перспективу;
  - c) это иерархия разно уровневых планов по характеру целей и предмету планирования;
  - d) это планы расширения производства;
  - e) принципиально ничем не отличаются.
5. *Кто является субъектом стратегического управления?*
  - a) любая организация;
  - b) предприятие, на котором налажено стратегическое планирование;
  - c) все хозяйствующие субъекты;
  - d) крупные корпорации, преследующие широкомасштабные цели;
  - e) только коммерческие предприятия.
6. *Что такое корпорация в экономическом смысле?*
  - a) это просто иностранное название для известных компаний;
  - b) этим понятием охватываются только акционерные общества;
  - c) корпорациями могут быть только частные предприятия;
  - d) крупные коммерческие предприятия, как правило, акционерные общества;
  - e) объединения выпускников Оксфорда и Кембриджа.
7. *Каковы особенности смешанных акционерных обществ?*
  - a) это общества, акционерами которых являются как частные лица, так и другие акционерные общества;
  - b) это общества, предприятия которых расположены в разных странах;
  - c) общества, контролируемые государством;
  - d) общества, пакетом акций которых владеет государство;
  - e) закрытые акционерные общества.
8. *Что такое заинтересованные группы?*
  - a) общественные организации, занимающиеся охраной окружающей среды и т.п.;
  - b) владельцы акций компании;
  - c) коллективы структурных подразделений компании;
  - d) брокеры, торгующие акциями данной компании;
  - e) все группы и отдельные лица, связанные с данной компанией какими-либо отношениями.

9. Кто управляет корпорацией?
- государство, если у него есть пакет акций данной компании;
  - ее директор;
  - акционеры путем голосования.
10. Что составляет основное содержание стратегических планов?
- механизм адаптации деятельности организации к изменению рыночной конъюнктуры;
  - формулировки целей и стратегии;
  - концепция освоения новых рынков;
  - замыслы руководства компании;
  - качественные изменения деятельности организации и самой организации.
11. Что является продуктом процесса стратегического планирования?
- набор стратегических ориентиров на будущий период;
  - повышение организационной культуры;
  - объединение всего персонала вокруг общей идеи;
  - все перечисленное выше;
  - система планов.
12. Учет синергического эффекта означает
- поощрение подразделений с наилучшими показателями;
  - интегральную оценку результатов выполнения плана;
  - учет производных результатов от выполнения частных задач;
  - анализ отдаленных последствий;
  - оценку дополнительных возможностей.
13. Формальный анализ решений означает
- небрежное отношение к анализу;
  - использование строгих математических моделей;
  - анализ по заранее составленному графику;
  - использование любых организованных процедур;
  - исследование операций.
14. Создание системы стратегического планирования предполагает
- постепенное накопление навыков планирования;
  - наличие благоприятного организационного климата;
  - принятие решения главным управляющим;
  - наличие плана внедрения;
  - положительное отношение персонала.
15. Что является содержанием стратегических планов?
- набор количественных показателей реализации продукции;
  - график выпуска утвержденного ассортимента;
  - позиции высшего руководства компании;
  - система целей и стратегий их достижения;
  - расчеты затрат и прибыли.
16. Что такое стратегия?
- это общее направление, путь к достижению целей;
  - это набор ограничений, мешающих достижению целей;
  - стратегия и политика компании – одно и то же;
  - стратегия выражает предпочтения высшего руководства;
  - общее представление о главных целях фирмы.
17. Стратегия должна быть единственной?
- да, она должна объединять цели фирмы;
  - их может быть несколько альтернативных;
  - неоднозначность стратегии расплывает ресурсы компании;
  - стратегия меняется в зависимости от конъюнктуры рынка;
  - стратегии варьируются в зависимости от уровня задачи.
18. В чем смысл понятия базисной стратегии?
- это стратегия выпуска новой продукции;
  - это стратегия освоения новых рынков;
  - это любая избранная стратегия;
  - синоним основной стратегии;
  - стратегия головной фирмы, которой должны следовать филиалы и отделения.

19. *Какова связь между стратегией и целями?*
- стратегия выражает содержание миссии;
  - это набор средств достижения целей;
  - стратегия указывает направление поиска средств достижения целей;
  - стратегия имеет отношение только к генеральной цели;
  - это идеализированная форма определения целей фирмы.
20. *Как следует формулировать стратегию компании?*
- так же четко, как составляется план;
  - ее можно вообще не формулировать, главное, чтобы было понятно, о чем речь;
  - обязательно в письменной форме;
  - в виде обращения руководства компании к персоналу;
  - как основную идею бизнеса фирмы.
21. *Могут ли конфликтовать цели подразделений?*
- да, цели разных подразделений конфликтны по самой своей природе;
  - нет, они взаимодействуют, решая общие задачи;
  - да, но это способствует уточнению целей;
  - это предмет постоянной заботы высшего руководства;
  - только в том случае, если они противоречат генеральной цели.
22. *Существует ли критерий согласования текущих и долгосрочных целей?*
- это всегда вопрос выбора в конкретной ситуации;
  - таким критерием может служить интегральная выгода за обозримый период;
  - долгосрочные цели должны иметь более высокий приоритет;
  - лучше синица в руке...;
  - этот вопрос правомерен только по отношению к экономическим целям.
23. *Социальные цели организации важны наравне с хозяйственными или хозяйственные важнее?*
- конечно, хозяйственные цели важнее;
  - одинаково важны, так как предприятие – это социум, действующий в обществе;
  - вопрос поставлен неверно, так как в системе все элементы одинаково важны;
  - на первом месте стоят социальные цели, так как в конечном счете все делается для людей;
  - цель предприятия – производить конкретную продукцию.
24. *Как понимать тезис: «фирмы, не меняющие свои цели и стратегии, превратятся в окаменелость или погибнут»?*
- следует регулярно обновлять цели;
  - цели вообще не могут быть постоянными;
  - это сказано для красного словца;
  - существует проблема между необходимостью иметь стабильные цели и обновлять их в условиях динамичного окружения;
  - если менять цели, имидж организации будет подорван.
25. *Задачи отличаются от целей только количественной определенностью?*
- да, это конкретные задания работникам;
  - это те же цели, но более конкретные;
  - задачи должны иметь точный срок исполнения и калькуляцию затрат;
  - задачи и цели – это просто разделение выше- и нижестоящего уровней целевых установок;
  - задачи – синоним заданий исполнителям.
26. *Является ли ориентация на рост обязательной для любой компании?*
- да, это условие выживания;
  - это вопрос амбиций руководства;
  - важнее развитие, а не количественный рост;
  - только в зависимости от конъюнктуры рынка;
  - в пределах имеющейся рыночной ниши.
27. *Является ли прибыльность главной целью коммерческой организации?*
- это очевидно;
  - нет, в мелком бизнесе можно ограничиться простой самоокупаемостью;
  - кроме прибыльности есть еще цели роста, расширения объема рынка и др.;
  - это важнейшая цель в системе всех целей предприятия;
  - нет, поскольку ориентация на прибыль заставляет наращивать объем реализации в ущерб стратегическим целям.

28. Являются ли современные российские акционерные общества социально ответственными организациями?
- да, ведь выплачивая дивиденды, они тем самым удовлетворяют в равной степени запросы всех акционеров;
  - да, они хорошо обеспечивают своих сотрудников;
  - нет, они проводят политику присвоения капитала мелких акционеров;
  - да, они способствуют стабилизации занятости в стране;
  - возможно, некоторые из них.
29. Как оценить запросы клиентов организации?
- по отсутствию конфликтов во внешнем окружении;
  - это всегда чувствуется;
  - можно проводить социологические обследования;
  - прислушиваться, о чем говорят сотрудники в неформальной обстановке;
  - по показателям текучести кадров.
30. Являются ли конкуренты враждебной группой клиентов?
- безусловно: или мы, или они;
  - нет, они помогают держаться в форме;
  - они работают над теми же проблемами, поэтому с ними можно кооперироваться;
  - лучшая позиция на рынке – это монополия;
  - без конкурентов мы потеряем представление о реальности.
31. Цели предприятия классифицируются по следующим признакам:
- характеру деятельности;
  - измеримости;
  - хозяйственным процессам;
  - содержанию деятельности;
  - временному периоду;
  - функциональности;
  - иерархии;
  - приоритетности;
  - жизненному циклу.
32. Микросреда характеризуется следующими факторами:
- экономическими;
  - технологическими;
  - демографическими;
  - политико-правовыми;
  - отраслевыми;
  - конкурентными;
  - социально-культурными.
33. Ключевые факторы успеха предприятия в отрасли лежат в области:
- производства;
  - спроса;
  - конкуренции;
  - стратегического менеджмента;
  - государственных интересов.
34. Конкурентоспособность государства, по М. Потеру, зависит от:
- конкурентных факторов, обеспечивающих успешную конкуренцию в отрасли;
  - наличия финансовых ресурсов для реализации инвестиционных проектов;
  - условий спроса на внешнем рынке;
  - наличия филиалов предприятия за рубежом;
  - наличия в стране родственных или поддерживающих отраслей;
  - тенденций изменения показателей деятельности национальных предприятий;
  - стратегии предприятий и характера конкуренции на внутреннем рынке;
  - степени централизации национальной экономики.
35. Продолжите определение:  
 «Стратегический маркетинг – это процесс, осуществляемый предприятием с рыночной мотивацией с целью достижения...»

36. С какими ключевыми вопросами связан процесс стратегического маркетинга:
- кто покупатель продукции предприятия?
  - в каком бизнесе находится предприятие?
  - какое позиционирование может быть избрано предприятием на рынках товара, образующих его базовый рынок?
  - в чем ценность продукта для потребителя?
  - какова привлекательность рынков товаров, учитывая возможности и угрозы?
  - в чем «сила» и «слабости» предприятия, на основе которых формируются его преимущества?
  - какова стратегия развития предприятия?
  - какова стратегия охвата рынка?
37. Какие из перечисленных этапов не относятся к формированию стратегического маркетинга?
- формирование миссии и целей;
  - формирование экономической политики предприятия;
  - формирование инвестиционной деятельности предприятия;
  - формирование товарного ассортимента.
38. Продолжите определение:  
«Сегмент рынка – это особым образом выделенная часть рынка, группа потребителей, ...»
39. Назовите объекты сегментации рынка:
- цена;
  - потребители;
  - предприятия;
  - экономическая среда;
  - продукция;
  - спрос.
40. Привлекательность сегмента рынка определяется на основе:
- темпов роста в сегменте;
  - потенциала предприятия в целом;
  - доли рынка предприятия в сегменте;
  - ценности продукта для потребителя;
  - местоположения самых важных клиентов предприятия;
  - местоположения прямых конкурентов;
  - специфических требований сегмента в отношении качества, цены, сервиса и т.д.
41. При формировании стратегии на стадии возникновения отрасли необходимо решить следующие важные проблемы:
- стать лидером по издержкам;
  - получить доступ к необходимым для производства и сбыта ресурсам;
  - определить механизм формирования конкурентного преимущества;
  - сформировать фирменный стиль торговой марки.
42. Правда ли, что на стадии роста отрасли:
- ведется конкурентная борьба за величину рыночной доли;
  - технический прогресс может свести на нет эффект инвестиций и опыта;
  - фактор дифференциации продукции теряет свое значение.
43. На стадии спада отрасли М. Портер предлагает использовать следующие стратегии:
- лидерство;
  - «снятие сливок»;
  - создание или защита определенных сегментов;
  - инновационную;
  - сбора зрелых плодов;
  - быстрого выхода.
44. На стадии зрелости отрасли нельзя осуществлять:
- инновации в производство;
  - отбор «хороших» покупателей;
  - производство продукта с огромным разнообразием модельного ряда.

45. В основе стратегии лидерства по издержкам лежит:
- анализ уязвимости маркетинга и риск инвестиций;
  - опыт производства данной продукции;
  - структура хозяйственного портфеля;
  - масштаб производства.
46. Стратегия дифференциации предполагает:
- риск появления новых конкурентов с товаром-заменителем;
  - создание продукта уникального на уровне отрасли;
  - необходимость низкой себестоимости продукции.
47. Стратегия фокусирования направлена на:
- изменение вкусов потребителей;
  - удовлетворение потребностей с большей эффективностью, чем конкуренты;
  - увеличение гибкости в конкурентной борьбе.
48. Стратегия ценообразования предусматривает несколько разновидностей:
- «снятия сливок»;
  - диверсификации;
  - корпоративной стратегии экономии;
  - проникновения на рынок.
49. Что такое диверсификация?
- принцип маркетинговой деятельности;
  - провозглашение намерений предприятия в какой-либо области;
  - расширение товарного ассортимента;
  - особый этап стратегического планирования.
50. Может ли диверсификация обеспечить преимущества, если:
- необходима предприятию как средство выживания в течение продолжительного времени;
  - имеется благоприятный организационный климат;
  - ведет к синергизму;
  - предоставляет широкий выбор продуктов;
  - способствует эффективному использованию избытка средств;
  - все перечисленное выше.
51. Недостатки диверсификации сводятся к следующему:
- требует положительного отношения всего персонала предприятия;
  - для успеха диверсификация необходима в значительных масштабах;
  - для получения прибыли необходимо время на реализацию стратегии;
  - требуются значительные инвестиции в новую технику;
  - это стратегия низкого риска;
  - все перечисленное выше.
52. Разновидностями стратегии диверсификации являются:
- стратегия свертывания и ликвидации;
  - стратегия вхождения в новую отрасль;
  - стратегия диверсификации в не родственные отрасли;
  - стратегия реструктурирования, восстановления и экономии;
  - стратегия диверсификации в родственные отрасли;
  - стратегия многонациональной диверсификации;
  - все перечисленное выше.
53. Стратегические возможности внешнеэкономической деятельности предприятия сводятся к:
- укреплению национального производства и вывозу товаров за рубеж;
  - следованию стратегий низких издержек;
  - передачи иностранным предприятиям права на использование собственных технологий;
  - следованию стратегии дифференциации товара по одним и тем же характеристикам в различных странах;
  - следованию стратегии фокусирования для достижения постоянного конкурентного преимущества на целевых нишах;
  - все перечисленное выше.

54. С помощью каких групп показателей оценивается экономическая эффективность инвестиций?
- основанные на учетных оценках;
  - основанные на анализе сценариев;
  - основанные на дисконтированных оценках;
  - все перечисленные выше.
55. Выделяются следующие группы рисков:
- функциональные;
  - внешние;
  - внутренние;
  - прочие;
  - стратегические.
56. Кривая риска предприятия может быть построена:
- экспертным способом;
  - расчетно-аналитическим способом;
  - статистическим;
  - все перечисленное выше.
57. Основными элементами микросреды являются:
- размер рынка;
  - отрасль;
  - научно-технический прогресс;
  - конкуренты;
  - покупатели;
  - товар.
58. Силы конкуренции, по М. Портеру:
- угроза появления новых конкурентов;
  - инфляция;
  - рыночная власть поставщиков;
  - жизненный цикл отрасли;
  - угроза появления товаров заменителей;
  - рыночная власть покупателей;
  - фирмы, конкурирующие в отрасли.
59. Нестабильность внешней среды возрастает вследствие:
- вхождения отрасли в стадию зрелости;
  - динамичностью событий;
  - степени усложнения обстановки;
  - угрозы появления новых конкурентов.
60. Слабые сигналы это:
- темпы изменения событий во внешней среде;
  - ограниченная и неточная информация о событиях;
  - потенциально-опасные события, медленно проявляющиеся во внешней среде.
61. Стратегиями альтернативной реакции предприятия в зависимости от силы сигнала являются:
- стратегия роста;
  - стратегия гибкости;
  - стратегия диверсификации;
  - стратегия осведомленности;
  - стратегия конкурентоспособности;
  - стратегия непосредственной реакции.
62. В качестве угроз для предприятия могут быть:
- рост рынка выпускаемой продукции;
  - низкий уровень маркетинговых исследований;
  - спад производства;
  - уменьшение рынка продукции;
  - невысокий уровень конкуренции;
  - ценовые преимущества;
  - неплатежи;
  - снижение курса национальной валюты;
  - возможность производить продукцию на уровне мировых стандартов;
  - повышение курса национальной валюты;
  - высокие налоги.

# МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ВЫПОЛНЕНИЮ КУРСОВЫХ РАБОТ

для студентов заочной формы обучения по специальности  
061100 «Менеджмент организации»

Настоящие методические указания подготовлены в соответствии с программой курса «Стратегический менеджмент» по специальности 061100 «Менеджмент организации». Методические указания помогут студенту составить композицию работы, правильно изложить изученный материал по определенной теме, осуществить проектирование стратегии на действующем предприятии.

Выполнение курсовой работы поможет студенту углубить свои теоретические знания, а также получить практические навыки применения инструментария, изучаемого в курсе «Стратегический менеджмент».

В соответствии с учебным планом студенты заочной формы обучения должны выполнить одну курсовую работу по дисциплине «Стратегический менеджмент». Подготовленная и оформленная в соответствии с данными методическими указаниями курсовая работа представляется на кафедру для последующей защиты.

Номер темы курсовой работы соответствует первой букве фамилии студента:

А, Б, В – 1, 15;	Р, С, Т – 6, 13, 20;
Г, Д, Е – 9, 16;	У, Ф, Х – 7, 14;
Ж, З, И – 3, 10;	Ц, Ч, Ш – 8, 17;
К, Л, М – 4, 11, 18;	Щ, Э, Ю, Я – 2, 12.
Н, О, П – 5, 19;	

Выбор иной темы обязательно обсуждается с преподавателем изучаемой дисциплины.

Работа должна быть оформлена в соответствии с принятыми в НГАЭиУ общими требованиями к оформлению работ такого рода. Познакомиться с ними можно в методическом кабинете Академии.

В начале работы необходимо привести план, которого следует придерживаться в ходе ее написания. Сначала составляется предварительный план, который целесообразно обсудить с преподавателем. В процессе написания курсовой работы план уточняется и приобретает логическую завершенность. План должен быть представлен в виде пронумерованного списка заголовков каждой части (параграфа) работы с указанием страниц, с которых начинается написание их текста.

Курсовая работа состоит из введения, теоретической части, практической части, заключения и списка использованной литературы.

Во введении указываются цель и задачи работы, обосновывается актуальность выбранной темы. Цель курсовой работы обычно формулируется в следующем контексте: «Цель курсовой работы заключается в изучении теоретических положений (принципов, закономерностей, моделей), использовании их для научного анализа и установления путей совершенствования методов стратегического управления предприятием».

Формулирование задачи начинается со слов: изучить, описать, установить, выявить и т.д. Обычно решению каждой задачи соответствует параграф работы.

В теоретической части анализируются различные точки зрения на рассматриваемую проблему, встречающиеся в литературе. Изложение теоретической части должно быть представлено в виде аналитического обзора знаний, в результате которого следует выбрать теоретические положения, принимаемые за основу дальнейшего исследования, и обосновать выбранную позицию. Изучить теорию – значит использовать несколько источников литературы, сопоставить их, определить сходство или различие в подходах разных авторов.

При написании курсовой работы помимо основной литературы рекомендуется пользоваться материалами периодической печати (журналы «Эксперт», «Экономические стратегии», «Маркетинг», «Менеджмент в России и за рубежом», «Директор», «Консультант директора», «Деловой мир», газеты «Финансовая Россия», «Экономика и жизнь» и др.).

В практической части анализируется действующее промышленное предприятие, его стратегия и хозяйственная деятельность. При помощи аналитических инструментов, изучаемых в рамках курса «Стратегический менеджмент», выявляются проблемы и предлагаются пути их решения. Положения, выдвигаемые в практической части, обязательно должны подтверждаться расчетами.

В заключении кратко формулируются выводы, подводятся основные итоги работы. Здесь должно быть дано резюме, которое выносится на обсуждение при защите курсовой работы. Должно



быть констатировано, что поставленные во введении задачи полностью решены, и отмечена оригинальность подходов автора к их решению.

По тексту курсовой работы должны приводиться ссылки на использованную литературу с указанием номера источника и страницы, откуда взята цитата или приведена информация. Список использованной литературы отражает уровень самостоятельной работы студента. Работа должна быть проиллюстрирована схемами и таблицами, а также конкретными примерами, раскрывающими формулировки общих положений, приводимых в работе. Небольшие рисунки и таблицы можно разместить в основном тексте работы, а большие – вынести в Приложения.

Объем курсовой работы – не более 25 страниц машинописного текста (14 шрифт, полуторный интервал), в том числе:

- план – 1 с.;
- введение – 1 с.;
- теоретическая часть – 8–10 с.;
- практическая часть – 8–10 с.;
- заключение – 1–2 с.;
- список использованной литературы (6–7 и более наименований).

Работа должна быть представлена в сброшюрованном виде, на листах формата А 4.

## **Темы курсовых работ и задания по их выполнению**

### **Тема 1. Принципы формирования стратегии предприятия**

I. Перечислите основные отличительные черты и концептуальные положения стратегии. Раскройте сущность понятий «стратегический менеджмент», «стратегическое планирование», «стратегическое управление», «потенциал предприятия», «внешняя среда», «видение будущего». Назовите основные предпосылки к стратегическому управлению предприятием. Рассмотрите основные элементы и перечислите этапы разработки стратегии.

II. Разработайте схему процесса формирования и реализации стратегии для предприятия, на котором Вы работаете. Выделите на ней руководителей и сотрудников, участвующих в разработке стратегии (и/или отвечающих за ее реализацию). Рассмотрите организационную структуру предприятия: какие функции по разработке (и/или реализации) стратегии возложены на каждое организационное подразделение? Какие проблемы при этом возникают? Предложите варианты совершенствования организационной структуры.

#### ***Литература***

1. *Гусев Ю.В.* Стратегическое управление: Учебное пособие. – Новосибирск: НГАЭиУ, 1995. – Ч. 1.
2. *Гусев Ю.В.* Стратегия развития предприятий. – СПб.: СПбГУЭФ, 1992.
3. *Маркова В.Д., Кузнецова С.А.* Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999.
4. *Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж.* Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
5. *Экономическая стратегия фирмы: Учебное пособие / Под ред. А.П. Градова.* – СПб.: Специальная литература, 1995.

### **Тема 2. Стратегия как эффективный инструмент управления в условиях нестабильности**

I. Систематизируйте имеющиеся в литературе подходы к управлению предприятием. Сравните методы, используемые при «долгосрочном» планировании с методами стратегического планирования. Сделайте вывод о том, какие методы наиболее эффективны при управлении предприятием в условиях нестабильного внешнего окружения.

II. Обоснуйте эффективность стратегического подхода на примере Вашего предприятия: выявите основные проблемы, с которыми оно сталкивается в своей деятельности, предложите стратегические пути их решения. Если это возможно, приведите примеры успешного достижения поставленных целей благодаря использованию методов стратегического управления на Вашем предприятии.

### ***Литература***

1. *Ансофф И.* Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. – М.: Экономика, 1989.
2. *Гусев Ю.В.* Стратегическое управление: Учебное пособие. – Новосибирск: НГАЭиУ, 1995. – Ч. 1.
3. *Маркова В.Д., Кузнецова С.А.* Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999.

## **Тема 3. Стратегические цели предприятия**

I. Раскройте сущность понятия «стратегическая цель». Обоснуйте его отличие от понятий «миссия», «видение будущего». Сравните роль миссии, видения и стратегических целей в деятельности предприятия. Перечислите основные признаки, по которым классифицируются стратегические цели.

II. Постройте модель целеполагания на Вашем предприятии. Выделите руководителей, участвующих в постановке стратегических целей. Приведите примеры стратегических, тактических и оперативных целей Вашего предприятия. Сформулируйте миссию для него. Предложите стратегические цели для Вашего предприятия на будущее. Проранжируйте их по приоритетности (важности, срочности, достижимости).

### ***Литература***

1. *Герчикова И.Н.* Менеджмент: Учебник для вузов. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.
2. *Гусев Ю.В.* Стратегическое управление: Учебное пособие. – Новосибирск: НГАЭиУ, 1995. – Ч. 1.
3. *Маркова В.Д., Кузнецова С.А.* Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999.
4. *Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж.* Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
5. *Экономическая стратегия фирмы:* Учебное пособие / Под ред. А.П. Градова. – СПб.: Специальная литература, 1995.

## **Тема 4. Стратегический анализ внешней среды**

I. Раскройте сущность понятий «внешняя среда», «макросреда», «микросреда». Определите, каковы основные цели анализа внешней среды. Объясните смысл понятий «возможность», «угроза», «нестабильность», «неопределенность». Каковы цели и условия применения таких методик, как PEST-анализ; SWOT-анализ?

II. Проведите анализ внешней среды Вашего предприятия: оцените уровень ее агрессивности, изменчивости; выявите факторы, представляющие угрозы/возможности для предприятия. Оцените внешнюю среду Вашего предприятия по методике PEST. Сделайте выводы.

Разработайте собственную методику оценки внешней среды Вашего предприятия: выделите важнейшие факторы, проранжируйте их по степени значимости, обоснуйте шкалу оценок. Оцените внешнюю среду Вашего предприятия по разработанной Вами методике. Предложите несколько альтернатив стратегического поведения предприятия в соответствии с полученными результатами оценки внешней среды.

## ***Литература***

1. *Ефремов В.С.* Стратегия бизнеса: Концепции и методы планирования: Учебное пособие. – М.: Финпресс, 1998.
2. *Забелин П.В., Моисеева Н.К.* Основы стратегического управления: Учебное пособие. – М., 1998.
3. *Маркова В.Д., Кузнецова С.А.* Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999.
4. *Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж.* Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
5. *Управление организацией: Учебник / Под ред. проф. д.э.н. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина.* – М.: ИНФРА-М, 2000.

### **Тема 5. Стратегический анализ потенциала предприятия**

I. Раскройте сущность понятий «стратегический потенциал», «стратегические ресурсы», «ресурсные ограничения». Определите, каковы основные цели анализа потенциала предприятия. Обоснуйте важность параметров внутреннего потенциала для разработки стратегии. Перечислите существующие классификации стратегических ресурсов. Назовите основные ресурсные ограничения, влияющие на выбор стратегии. Опишите, как проводится оценка достаточности ресурсного потенциала для достижения целей стратегии. Дайте понятие стратегических проблем. Опишите процесс выявления ключевых проблем.

Назовите цели и опишите условия применения таких методов внутреннего стратегического анализа, как экспертные оценки, наблюдения и опросы работников, моделирование, статистические методы, методы финансового анализа.

II. Выявите основные ресурсные ограничения, сильные и слабые стороны в деятельности Вашего предприятия (для этого используйте «цепочку ценностей» М. Портера; матрицу «Стратегических ресурсов» И. Ансоффа; а также метод сравнения с ближайшими конкурентами). Выявите стратегические проблемы Вашего предприятия, предложите альтернативные варианты их решения. Сравните эти варианты. Выберите оптимальный. Обоснуйте свой выбор.

## ***Литература***

1. *Гусев Ю.В.* Стратегическое управление: Учебное пособие. – Новосибирск, НГАЭиУ, 1995. – Ч. 1.
2. *Маркова В.Д., Кузнецова С.А.* Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999.
3. *Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж.* Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
4. *Экономическая стратегия фирмы: Учебное пособие / Под ред. А.П. Градова.* – СПб.: Специальная литература, 1995.
5. *Петров А.Н., Демидова Л.Г., Буренина Г.А., Климов С.М.* Стратегическое планирование и управление: Учебное пособие / Под ред. А.Н. Петрова – СПб.: СПбУЭФ, 1998.
6. *Бизнес-планирование: Учебно-практическое пособие.* – М., 2000.
7. *Бухалков М.И.* Внутрифирменное планирование: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2000.

### **Тема 6. Ключевые факторы успеха на отраслевом рынке**

I. Раскройте сущность понятий «отрасль», «отраслевой рынок», «ключевые факторы успеха». Приведите примеры ключевых факторов успеха (КФУ) различных отраслей. Систематизируйте существующие в литературе классификации КФУ. Раскройте сущность модели «пяти сил конкуренции» М. Портера, отметьте ее прикладное значение.

II. Опишите отрасль, в которой работает Ваше предприятие: ее название, место в системе отраслей экономики, основные экономические показатели данной отрасли, особенности жизненного цикла и т.д. Какие факторы успеха являются ключевыми в этой отрасли? На какие из них опирается

Ваше предприятие в своей деятельности? Какие КФУ Ваше предприятие не использует? Почему? Предложите стратегию рыночного поведения для Вашей фирмы. Сделайте прогноз ожидаемого эффекта от реализации этой стратегии.

### ***Литература***

1. *Гусев Ю.В.* Стратегическое управление: Учебное пособие. – Новосибирск, НГАЭиУ, 1995. – Ч. 1.
2. *Ефремов В.С.* Стратегия бизнеса: Концепции и методы планирования: Учебное пособие. – М.: Финпресс, 1998.
3. *Забелин П.В., Моисеева Н.К.* Основы стратегического управления: Учебное пособие. – М., 1998.
4. *Маркова В.Д., Кузнецова С.А.* Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999.
5. *Портер М.* Международная конкуренция: Конкурентные преимущества стран / Пер. с англ. под ред. В.Д. Щетинина. – М.: Международные отношения, 1993.
6. *Юданов А.Ю.* Конкуренция: Теория и практика. – М.: Тандем, 1996.

## **Тема 7. Анализ конкуренции на отраслевом рынке**

I. Проведите анализ понятий «отрасль», «отраслевой рынок». Раскройте сущность модели «пяти сил конкуренции» М. Портера, отметьте ее прикладное значение. Объясните механизм воздействия сил конкуренции на отраслевую прибыльность. Систематизируйте факторы, влияющие на динамику каждой из пяти сил конкуренции.

II. Опишите отрасль, в которой работает Ваше предприятие. Проведите анализ отраслевого рынка, используя модель «пяти сил конкуренции». Каков уровень конкуренции в отрасли? Какие из пяти сил доминируют? Какие факторы успеха являются главными в данной ситуации? В соответствии с этим предложите стратегию рыночного поведения для Вашей фирмы. Сделайте прогноз ожидаемого эффекта от реализации этой стратегии.

### ***Литература***

1. *Гусев Ю.В.* Стратегическое управление: Учебное пособие. – Новосибирск, НГАЭиУ, 1995. – Ч. 1.
2. *Ефремов В.С.* Стратегия бизнеса: Концепции и методы планирования: Учебное пособие. – М.: Финпресс, 1998.
3. *Забелин П.В., Моисеева Н.К.* Основы стратегического управления: Учебное пособие. – М., 1998.
4. *Маркова В.Д., Кузнецова С.А.* Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999.
5. *Портер М.* Международная конкуренция: Конкурентные преимущества стран / Пер. с англ. под ред. В.Д. Щетинина. – М.: Международные отношения, 1993.
6. *Юданов А.Ю.* Конкуренция: Теория и практика. – М.: Тандем, 1996.

## **Тема 8. Конкурентные преимущества. Выбор стратегии конкурентоспособности**

I. Раскройте сущность понятия «конкурентное преимущество». Обоснуйте относительность конкурентных преимуществ, их привязанность к конкретным рыночным условиям. Систематизируйте конкурентные преимущества по источникам их возникновения. Разграничьте понятия «конкурентные преимущества товара» и «конкурентное преимущество фирмы».

Рассмотрите основные пути достижения конкурентного преимущества фирмы: стратегию лидерства по издержкам, стратегию дифференциации продукции, стратегию фокусирования. Каковы преимущества и опасности этих стратегий?

II. Проведите сравнительный анализ продукции Вашего предприятия и его ближайших конкурентов. Для этого сначала определите количество и основные характеристики фирм-конкурентов. Затем выберите не менее двух образцов продуктов для сравнения их друг с другом.

Сформируйте систему оценочных показателей для сравнения экономических и потребительских характеристик сравниваемых образцов. Проведите анализ характеристик сравниваемых продуктов. Найдите интегральный показатель конкурентоспособности продукции (например, путем вычисления средневзвешенных оценок). Сделайте вывод о конкурентоспособности продукции Вашего предприятия.

На каких конкурентных преимуществах она основана?

Предложите пути повышения конкурентоспособности продукции Вашего предприятия. Каких конкурентных преимуществ для этого нужно достичь? Предложите альтернативные конкурентные стратегии, выберите из них наиболее адекватную для Вашего предприятия.

### ***Литература***

1. *Азов Г.Л.* Конкуренция: Анализ, стратегия и практика. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.
2. *Ефремов В.С.* Стратегия бизнеса: Концепции и методы планирования: Учебное пособие. – М.: Финпресс, 1998.
3. *Маркова В.Д., Кузнецова С.А.* Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999.
4. *Портер М.* Международная конкуренция: Конкурентные преимущества стран / Пер. с англ. под ред. В.Д. Щетинина. – М.: Международные отношения, 1993.
5. *Юданов А.Ю.* Конкуренция: Теория и практика. – М.: Тандем, 1996.

## **Тема 9. Зависимость стратегии от этапа жизненного цикла отрасли**

I. Объясните сущность понятия «жизненный цикл отрасли». В чем его сходства и различия с понятием «жизненный цикл товара»? Систематизируйте все возможные альтернативы поведения фирм на разных этапах жизненного цикла отрасли: стратегии в зарождающихся, растущих, зрелых отраслях, а также в отраслях, находящихся на этапе спада.

II. Проанализируйте отрасль, в которой работает Ваше предприятие. На основании оценки таких показателей, как темп роста спроса, число конкурентов, разнообразие продуктовой линии, интенсивность конкуренции, стабильность доли рынка, постоянство потребителей, высота «входных барьеров», уровень развития технологии и т.д. Сделайте вывод о том, на какой стадии жизненного цикла находится анализируемая отрасль. Сделайте прогноз, как долго данная отрасль будет находиться в этой стадии ЖЦ. Обоснуйте Ваше мнение. Какую стратегию необходимо избрать предприятию при переходе отрасли к следующей стадии ЖЦ?

### ***Литература***

1. *Гусев Ю.В.* Стратегическое управление: Учебное пособие. – Новосибирск, НГАЭиУ, 1995. – Ч. 1.
2. *Ефремов В.С.* Стратегия бизнеса: Концепции и методы планирования: Учебное пособие. – М.: Финпресс, 1998.
3. *Забелин П.В., Моисеева Н.К.* Основы стратегического управления: Учебное пособие. – М., 1998.
4. *Маркова В.Д., Кузнецова С.А.* Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999.
5. *Портер М.* Международная конкуренция: Конкурентные преимущества стран / Пер. с англ. под ред. В.Д. Щетинина. – М.: Международные отношения, 1993.
6. *Юданов А.Ю.* Конкуренция: Теория и практика. – М.: Тандем, 1996.

## **Тема 10. Зависимость стратегии от позиции фирмы в конкуренции**

I. Обобщите возможные позиции фирм в конкуренции. Опишите методы, позволяющие оценивать конкурентные позиции фирм. Обоснуйте причины различий в методах оценки конкурентных позиций фирм на олигополистическом рынке и на рынке монополистической конкуренции. Систематизируйте стратегии, адекватные для отраслевых лидеров, стратегии

«следующего за лидером», стратегии предприятий, занимающих рыночные ниши; стратегии предприятий со слабыми конкурентными позициями.

II. Проведите анализ конкурентной позиции выбранной Вами фирмы. Обоснуйте выбор метода, которым Вы будете пользоваться для оценки конкурентной позиции фирмы. Проведите оценку конкурентной позиции фирмы. В случае, если оценка проводится в условиях рынка монополистической конкуренции, постройте карту рынка («карту стратегических групп конкурентов») и определите, к какой стратегической группе конкурентов относится анализируемая фирма, а затем оцените позицию фирмы внутри соответствующей стратегической группы.

В случае, если оценка проводится в условиях олигополистического рынка, сформируйте систему оценочных показателей для сравнения характеристик фирм-конкурентов. Проведите сравнение. Найдите интегральный показатель конкурентной позиции фирмы (например, путем вычисления средневзвешенных оценок). Сделайте вывод о конкурентной позиции анализируемого предприятия.

Предложите модель рыночного поведения, соответствующего конкурентной позиции фирмы. Сделайте прогноз возможных ответных мер конкурентов. Предложите меры по нейтрализации действий конкурентов.

### ***Литература***

1. *Азов Г.Л.* Конкуренция: Анализ, стратегия и практика. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.
2. *Ефремов В.С.* Стратегия бизнеса: Концепции и методы планирования: Учебное пособие. – М.: Финпресс, 1998.
3. *Забелин П.В., Моисеева Н.К.* Основы стратегического управления: Учебное пособие. – М., 1998.
4. *Маркова В.Д., Кузнецова С.А.* Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999.
5. *Портер М.* Международная конкуренция: Конкурентные преимущества стран / Пер. с англ. под ред. В.Д. Щетинина. – М.: Международные отношения, 1993.

## **Тема 11. Стратегия маркетинга**

I. Назовите элементы стратегии маркетинга. Выявите и опишите особенности таких маркетинговых мероприятий, как сегментирование рынка, проектирование и разработка товара, вывод товара на рынок, товарная стратегия на рынке, цена, продвижение, методы распространения, формирование спроса, стимулирование сбыта.

Раскройте особенности каждого из этапов жизненного цикла товара, соотнесите их с выбором стратегии. Объясните, как жизненный цикл продукции и вид технологии влияет на формирование товарного ассортимента и номенклатуру продукции.

Дайте понятие стратегической зоны хозяйствования (СЗХ), опишите процесс выбора СЗХ.

II. Проанализируйте деятельность выбранного Вами промышленного предприятия, дайте характеристику его маркетинговой стратегии. Проведите анализ СЗХ данного предприятия. Для этого используйте матрицы «продукт–рынок», БКГ, Мак Кинзи. На каких этапах жизненного цикла находятся товары различных СЗХ? Предложите наиболее оптимальный вариант номенклатуры продукции для исследуемого предприятия. Обоснуйте свой выбор.

Постройте модель стратегии маркетинга для данного предприятия, включающую следующие элементы: сегментирование рынка, проектирование и разработка товара, цена, продвижение, методы распространения, формирование спроса, стимулирование сбыта.

### ***Литература***

1. *Ансофф И.* Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. – М.: Экономика, 1989.
2. *Гусев Ю.В.* Стратегическое управление: Учебное пособие. – Новосибирск: НГАЭиУ, 1995. – Ч. 1.
3. *Котлер Ф.* Основы маркетинга. – М.: Прогресс, 1990.
4. *Экономическая стратегия фирмы: Учебное пособие / Под ред. А.П. Градова.* – СПб.: Специальная литература, 1995.

## Тема 12. Выбор стратегии диверсификации

I. Раскройте сущность понятия «диверсификация» и рассмотрите основные типы стратегий диверсификации. Систематизируйте преимущества и недостатки (риски) стратегий связанной диверсификации и несвязанной диверсификации. В чем заключаются сложности управления диверсифицированной компанией?

II. Проанализируйте деятельность выбранного Вами предприятия, дайте характеристику его хозяйственного портфеля. Существуют ли стратегические соответствия между отдельными направлениями деятельности внутри хозяйственного портфеля? Выявите наиболее (наименее) перспективные сферы деятельности в портфеле предприятия, применив один или несколько аналитических матричных инструментов. Предложите вариант диверсификации. Обоснуйте выбор направления диверсификации критериями экономической эффективности и синергизма.

### *Литература*

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: Пер. с англ. – СПб.: ПИТЕР, 1999.
2. Гусев Ю.В. Стратегическое управление: Учебное пособие. – Новосибирск: НГАЭиУ, 1995. – Ч. 1.
3. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления: Учебное пособие. – М., 1998.
4. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999.
5. Экономическая стратегия фирмы: Учебное пособие / Под ред. А.П. Градова. – СПб.: Специальная литература, 1995.

## Тема 13. Стратегия нововведений

I. Раскройте сущность понятий «новшество», «инновация», «инновационный лаг». Систематизируйте наиболее распространенные причины и обобщите побудительные мотивы нововведений. Какие внешние и внутренние факторы способствуют успешной инновационной деятельности предприятий?

Постройте модель процесса принятия решений на этапах выявления новой потребности (появления новой идеи) и ее практического воплощения.

II. Проанализируйте инновационную деятельность выбранного Вами предприятия. Какие мотивы побуждают это предприятие заниматься нововведениями? Как это влияет на общую стратегию предприятия?

Рассмотрите два или более варианта новшеств. Сравните эти варианты, обоснуйте, какой из них является наиболее эффективным для анализируемого предприятия и предложите инновационную стратегию.

### *Литература*

1. Акофф Р.А. Планирование будущего корпораций. – М.: Прогресс, 1985.
2. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. – М.: Экономика, 1989.
3. Водачек Л., Водачкова О. Стратегия управления инновациями на предприятии: Сокр. пер. со словацкого. – М.: Экономика, 1989.
4. Гусев Ю.В. Стратегическое управление: Учебное пособие. – Новосибирск: НГАЭиУ, 1995. – Ч. 1.
5. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1987.
6. Экономическая стратегия фирмы: Учебное пособие / Под ред. А.П. Градова. – СПб.: Специальная литература, 1995.

## Тема 14. Стратегия ценообразования

I. Опишите существующие типы рынков и методы определения цен в условиях каждого из них. Обобщите факторы, влияющие на ценовую стратегию предприятия. Систематизируйте цели политики ценообразования разных предприятий.

Дайте понятие стратегической зоны хозяйствования (СЗХ), опишите процесс выбора ценовой стратегии в СЗХ.

II. Постройте модель процесса выработки ценовой стратегии выбранного Вами предприятия. Проведите анализ целей его ценовой политики. Определите, на каком рынке (чистой конкуренции, монополии, олигополии, монополистической конкуренции) оно работает? Как это влияет на его стратегию? Систематизируйте ценовые стратегии, используемые данным предприятием в различных СЗХ.

Предложите несколько вариантов ценовой стратегии для одного из продуктов предприятия. Сравните эти варианты, выберите наиболее эффективный. Обоснуйте свой выбор. Рассчитайте эффект, ожидаемый от реализации данной стратегии.

### ***Литература***

1. *Котлер Ф.* Основы маркетинга. – М.: Прогресс, 1990.
2. *Экономическая стратегия фирмы: Учебное пособие / Под ред. А.П. Градова.* – СПб.: Специальная литература, 1995.

## **Тема 15. Стратегия внешнеэкономической деятельности**

I. Систематизируйте условия и факторы, оказывающие влияние на цели внешнеэкономической деятельности предприятия. Обобщите тенденции развития мировой экономики, влияющие на выбор стратегии внешнеэкономической деятельности.

Постройте модель процесса выхода на внешний рынок, включающую этапы выбора конкретного целевого рынка, выбора стратегии выхода на рынок.

II. Проанализируйте деятельность выбранного Вами предприятия. Каковы стратегические цели его внешнеэкономической деятельности? На рынки каких стран или регионов мира это предприятие имеет выход? Какие цели преследует предприятие на каждом из своих рынков? Какие рынки являются перспективными? Какие рынки являются привлекательными, но пока недоступными для данного предприятия?

Рассмотрите два (или более) варианта выхода на международный рынок. Сравните эти варианты, экономически обоснуйте, какой из них является наиболее эффективным для анализируемого предприятия. Назовите конкретные способы достижения стратегических целей предприятия на этом рынке.

### ***Литература***

1. *Дэниелс Д.Д., Радеба Л.Х.* Международный бизнес: Внешняя среда и деловые операции: Пер. с англ. – 6-е изд. – М., Дело, 1994.
2. *Котлер Ф.* Основы маркетинга. – М.: Прогресс, 1990.
3. *Портер М.* Международная конкуренция: Конкурентные преимущества стран / Пер. с англ. под ред. В.Д. Щетинина. – М.: Международные отношения, 1993.
4. *Экономическая стратегия фирмы: Учебное пособие / Под ред. А.П. Градова.* – СПб.: Специальная литература, 1995.

## **Тема 16. Финансовая стратегия фирмы**

I. Обобщите элементы финансовой деятельности предприятия, подразделите цели финансовой деятельности на оперативные, тактические и стратегические. Систематизируйте виды финансовых ресурсов.

Обобщите ситуации, когда финансовые и стратегические цели предприятия взаимно дополняют друг друга, а также ситуации, в которых финансовые и стратегические цели предприятия противоречат друг другу.

II. Проанализируйте деятельность выбранного Вами предприятия. Каковы его стратегические цели? Каковы цели его финансовой деятельности? Есть ли между ними противоречия? Постройте модель выбора финансовой стратегии на данном предприятии, включающую должностных лиц, ответственных за принятие финансовых решений.



Проанализируйте финансовые возможности данного предприятия, которые могли бы послужить основой выработки стратегии. Рассмотрите несколько вариантов финансовой стратегии. Сравните эти варианты, экономически обоснуйте, какой из них является наиболее эффективным для анализируемого предприятия.

### ***Литература***

1. *Финансовый менеджмент: Теория и практика: Учебник / Под ред. Е.С. Стояновой.* – М.: Перспектива, 1998.
2. *Ириков В.А.* Технологии стратегического планирования и формирования финансово-экономической политики фирмы: Учебное пособие. – М.: МФТИ, 1997.
3. *Петров А.Н.* Стратегическое планирование развития предприятия: Учебное пособие. – СПб.: СПбУЭФ, 1993.
4. *Петров А.Н., Демидова Л.Г., Буренина Г.А., Климов С.М.* Стратегическое планирование и управление: Учебное пособие / Под ред. А.Н. Петрова – СПб.: СПбУЭФ, 1998.
5. *Управление организацией: Учебник / Под ред. проф. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина.* – М.: ИНФРА-М, 2000.

## **Тема 17. Стратегия инвестиционной деятельности**

I. Рассмотрите элементы инвестиционной стратегии: определение источников финансирования; привлечение заемных финансовых средств. Покажите, как происходит анализ и отбор инвестиционных проектов. Рассмотрите такие критерии оценки проектов, как окупаемость, прибыльность, риск.

Раскройте сущность, выявите преимущества и недостатки методов оценки инвестиционных проектов: метода простой бухгалтерской нормы прибыли; дисконтного метода окупаемости; метода чистой текущей стоимости проекта; метода внутренней ставки рентабельности.

Сравните и выявите преимущества и недостатки различных источников финансирования инвестиционных проектов: закрытой подписки на акции; привлечения банковского кредита; открытой подписки на акции.

II. Проанализируйте инвестиционную деятельность выбранного Вами предприятия. Рассмотрите несколько инвестиционных проектов. Сравните эти проекты по срокам окупаемости; по чистой текущей стоимости проекта; по внутренней ставке рентабельности проекта. Какой из проектов наиболее эффективен с финансовой точки зрения? Какой из проектов наиболее эффективен с точки зрения достижения стратегических целей предприятия? Обоснуйте окончательный выбор варианта инвестирования.

### ***Литература***

1. *Финансовый менеджмент: Теория и практика: Учебник / Под ред. Е.С. Стояновой.* – М.: Перспектива, 1998.
2. *Алексеева М.М.* Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие. – М.: Финансы и статистика, 1997.
3. *Маркова В.Д., Кравченко Н.А.* Бизнес-планирование: Практическое пособие. – Новосибирск: ЭКОР, 1994.
4. *Идрисов А.Б., Картышев С.В., Постников А.В.* Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. – М.: Филинь, 1997.
5. *Петров А.Н., Демидова Л.Г., Буренина Г.А., Климов С.М.* Стратегическое планирование и управление: Учебное пособие / Под ред. А.Н. Петрова – СПб.: СПбУЭФ, 1998.
6. *Управление организацией: Учебник / Под ред. проф. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина.* – М.: ИНФРА-М, 2000.

## Тема 18. Оценка риска инвестиционных проектов

I. Объясните сущность понятия «риск», перечислите его виды и возможные источники. Постройте модель оценки риска инвестиционных проектов, которую проводят в несколько этапов: выявляют наиболее вероятные источники риска, затем оценивают возможные потери, затем разрабатывают стратегические меры по снижению риска.

II. Проведите анализ деятельности выбранного Вами предприятия. Какие факторы внешней и внутренней среды этого предприятия могут содержать в себе возможный риск? Какие действия нужно предпринять по снижению этих рисков и минимизации потерь? Рассмотрите конкретный инвестиционный проект, определите риски, которым он может подвергаться. Разработайте план действий по снижению возможного риска. Как это отразится на затратах? Докажите необходимость (целесообразность) мер по снижению риска.

### Литература

1. *Финансовый менеджмент: Теория и практика: Учебник / Под ред. Е.С. Стояновой.* – М.: Перспектива, 1998.
2. *Балабанов И.Т.* Основы финансового менеджмента. – М.: Финансы и статистика, 1994.
3. *Черняк В.З., Черняк А.В., Довдиенко И.В.* Бизнес-планирование: Учебно-практическое пособие. – М.: Изд-во РДЛ, 2000.
4. *Маркова В.Д., Кравченко Н.А.* Бизнес-планирование: Практическое пособие. – Новосибирск: ЭКОР, 1994.
5. *Идрисов А.Б., Картышев С.В., Постников А.В.* Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. – М.: Филинь, 1997.
6. *Петров А.Н., Демидова Л.Г., Буренина Г.А., Климов С.М.* Стратегическое планирование и управление: Учебное пособие / Под ред. А.Н. Петрова – СПб.: СПбУЭФ, 1998.

## Тема 19. Стратегия организационных изменений

I. Систематизируйте разнообразные виды организационных изменений: от частичных до коренных. Почему по мере изменения стратегии предприятия необходимо изменять и его организационную структуру?

Назовите причины возникновения сопротивления, возникающего при проведении стратегических преобразований. Обобщите методы преодоления этого сопротивления.

II. Проанализируйте деятельность выбранного Вами предприятия. Какие стратегические изменения планируются в ближайшее время? Предложите несколько проектов новой организационной структуры предприятия. В чем преимущества и недостатки каждой из них? Выберите вариант, наиболее адекватный требованиям новой стратегии предприятия.

Проанализируйте отношение работников предприятия к новой стратегии. Предположите, кто будет являться сторонником, а кто – противником перемен. Выявите и назовите причины возможного сопротивления. Устранимы ли эти причины? Предложите пути преодоления сопротивления.

### Литература

1. *Ансофф И.* Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. – М.: Экономика, 1989.
2. *Гусев Ю.В.* Стратегическое управление: Учебное пособие. – Новосибирск: НГАЭиУ, 1995.
3. *Гусев Ю.В.* Стратегия развития предприятий. – СПб.: СПбГУЭФ, 1992.
4. *Забелин П.В., Моисеева Н.К.* Основы стратегического управления: Учебное пособие. – М., 1998.
5. *Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж.* Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.

## Тема 20. Разработка структуры управления для реализации стратегии

I. Опишите типы организационных структур. Систематизируйте их преимущества и недостатки. Создайте классификационную таблицу, показывающую соответствие характеристик типов организационных структур характеристикам различных стратегий. Почему по мере изменения стратегии предприятия необходимо изменять и его организационную структуру? Объясните, каким образом происходит разделение обязанностей между подразделениями, вырабатывающими и реализующими стратегию.

II. Проанализируйте деятельность выбранного Вами предприятия. Какие стратегические изменения планируются в ближайшее время? Для реализации новой стратегии необходимо создать новую организационную структуру. Каким требованиям она должна отвечать? Какие новые функциональные направления должны в ней появиться? Предложите несколько проектов новой организационной структуры предприятия. Выберите вариант, наиболее адекватный требованиям новой стратегии предприятия.

### *Литература*

1. *Ансофф И.* Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. – М.: Экономика, 1989.
2. *Гусев Ю.В.* Стратегическое управление: Учебное пособие. – Новосибирск: НГАЭиУ, 1995.
3. *Гусев Ю.В.* Стратегия развития предприятий. – СПб.: СПбГУЭФ, 1992.
4. *Забелин П.В., Моисеева Н.К.* Основы стратегического управления: Учебное пособие. – М., 1998.
5. *Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж.* Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.

# МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ВЫПОЛНЕНИЮ КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ

для студентов заочной формы обучения по специальности  
060200 «Экономика труда»

Настоящие методические указания подготовлены в соответствии с программой курса «Стратегический менеджмент» по специальности 060200 «Экономика труда».

Выполнение контрольной работы поможет студенту углубить свои теоретические знания, а также получить практические навыки применения инструментария, изучаемого в курсе «Стратегический менеджмент». Методические указания помогут студенту составить композицию работы, правильно изложить изученный материал по определенной теме, применить полученные знания при решении вопросов, касающихся стратегического управления действующим предприятием.

В соответствии с учебным планом студенты заочной формы обучения должны выполнить одну контрольную работу по дисциплине «Стратегический менеджмент». Подготовленная и оформленная в соответствии с данными методическими указаниями контрольная работа представляется на кафедру для последующей защиты.

Номер темы контрольной работы соответствует первой букве фамилии студента:

А, Б, В – 1, 2, 15;

Р, С, Т – 6, 13, 14;

Г, Д, Е – 7, 9, 16;

У, Ф, Х – 1, 7, 14;

Ж, З, И – 3, 4, 10;

Ц, Ч, Ш – 8, 15, 17;

К, Л, М – 4, 11, 12;

Щ, Э, Ю, Я – 2, 10, 12.

Н, О, П – 5, 8, 17;

Выбор иной темы обязательно обсуждается с преподавателем изучаемой дисциплины.

Работа должна быть оформлена в соответствии с принятыми в НГАЭиУ общими требованиями к оформлению работ такого рода. Познакомиться с ними можно в методическом кабинете Академии.

В начале работы необходимо привести план, которого следует придерживаться в ходе ее написания. Сначала составляется предварительный план, который целесообразно обсудить с преподавателем. В процессе написания контрольной работы план уточняется и приобретает логическую завершенность. План должен быть представлен в виде пронумерованного списка заголовков частей и параграфов работы с указанием страниц, с которых начинается написание их текста.

Контрольная работа состоит из введения, основной части, заключения и списка использованной литературы.

Во введении указываются цель и задачи работы, обосновывается актуальность выбранной темы. Цель обычно формулируется в следующем контексте: «цель контрольной работы заключается в изучении теоретических положений (принципов, закономерностей, моделей), использовании их для научного анализа и установления путей совершенствования методов стратегического менеджмента на предприятии».

Формулирование задачи начинается со слов: изучить, описать, установить, выявить и т.д. Обычно решению каждой задачи соответствует параграф работы.

Основная часть работы, разделенная на параграфы, должна содержать письменные ответы на вопросы, указанные по данной теме. Все вопросы в каждой теме подразделены на два блока:

I. Теоретические вопросы,

II. Практические задания.

Отвечая на вопросы теоретического блока, нужно проанализировать различные точки зрения на рассматриваемую проблему, встречающиеся в литературе. Изложение теоретического материала должно быть представлено в виде аналитического обзора знаний, в результате которого следует выбрать базовые положения, принимаемые за основу дальнейшего исследования, и обосновать выбранную позицию. Изучить теорию – значит использовать несколько источников литературы, сопоставить их, определить сходство или различие в подходах разных авторов.

При написании контрольной работы помимо основной литературы рекомендуется пользоваться материалами периодической печати (журналы «Эксперт», «Экономические стратегии», «Маркетинг», «Менеджмент в России и за рубежом», «Директор», «Консультант директора», «Деловой мир», газеты «Финансовая Россия», «Экономика и жизнь» и др.).

Выполняя задания практического блока, нужно провести анализ стратегии действующего предприятия или организации. При помощи аналитических инструментов, изучаемых в рамках курса «Стратегический менеджмент», нужно выявить стратегические проблемы рассматриваемого предприятия и предложить возможные пути их решения, а затем обосновать выбор наилучшего из предложенных вариантов. Положения, выдвигаемые в практической части, желательно подтвердить расчетами.

В заключении кратко формулируются выводы, подводятся основные итоги работы. Здесь должно быть дано резюме, которое выносится на обсуждение при защите контрольной работы. Должно быть констатировано, что поставленные во введении задачи полностью решены, и отмечена оригинальность подходов автора к их решению.

По тексту контрольной работы должны приводиться ссылки на использованную литературу с указанием номера источника и страницы, откуда взята цитата или приведена информация. Ссылки заключаются в квадратные скобки следующим образом: «...» [2, с. 12]. Список использованной литературы отражает уровень самостоятельной работы студента. Работа должна быть проиллюстрирована схемами и таблицами, а также конкретными примерами, раскрывающими формулировки общих положений, приводимых в работе. Небольшие рисунки и таблицы можно разместить в основном тексте работы, а большие – вынести в Приложения.

Объем контрольной работы – не более 20 страниц машинописного текста (14 шрифт, полуторный интервал), в том числе:

- план – 1 с.;
- введение – 1 с.;
- основная часть – 14–16 с.;
- заключение – 1–2 с.;
- список использованной литературы (6–7 наименований и более).

Работа должна быть представлена в сброшюрованном виде, на листах формата А 4. Страницы должны быть пронумерованы.

## **Темы контрольных работ и рекомендации по их написанию**

### **Тема 1. Принципы формирования стратегии предприятия**

I. Перечислите основные отличительные черты и концептуальные положения стратегии. Раскройте сущность понятий «стратегический менеджмент», «стратегическое управление», «потенциал предприятия», «внешняя среда». Назовите основные предпосылки к стратегическому управлению предприятием. Рассмотрите основные элементы и перечислите этапы разработки стратегии.

II. Рассмотрите организационную структуру предприятия, на котором Вы работаете: Какие функции по разработке (и/или реализации) стратегии возложены на каждое организационное подразделение? Какие проблемы при этом возникают? Предложите варианты совершенствования организационной структуры.

#### ***Литература***

1. Гусев Ю.В. Стратегическое управление: Учебное пособие. – Новосибирск: НГАЭиУ, 1995. – Ч. 1.
2. Гусев Ю.В. Стратегия развития предприятий. – СПб.: СПбГУЭФ, 1992.
3. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999.
4. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
5. Управление организацией: Учебник / Под ред. проф. д.э.н. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М.: ИНФРА-М, 2000.
6. Любанова Т.П., Мясоедова Л.В., Олейникова Ю.А. Стратегическое планирование на предприятии: Учебное пособие. – М., 2001.
7. Люкишинов А.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. – М., 2000.

## **Тема 2. Стратегия как эффективный инструмент управления в условиях нестабильной внешней среды**

I. Систематизируйте имеющиеся в литературе подходы к управлению предприятием. Сравните методы, используемые при «долгосрочном» планировании с методами стратегического управления. Сделайте вывод о том, какие методы наиболее эффективны при управлении предприятием в условиях нестабильного внешнего окружения.

II. Обоснуйте эффективность стратегического подхода на примере выбранного Вами предприятия: выявите основные проблемы, с которыми оно сталкивается в своей деятельности, предложите стратегические пути их решения. Если это возможно, приведите примеры успешного достижения поставленных целей благодаря использованию методов стратегического управления на данном предприятии.

### ***Литература***

1. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия: Пер. с англ. – СПб.: ПИТЕР, 1999.
2. *Гусев Ю.В.* Стратегическое управление: Учебное пособие. – Новосибирск: НГАЭиУ, 1995. – Ч. 1.
3. *Любанова Т.П., Мясоедова Л.В., Олейникова Ю.А.* Стратегическое планирование на предприятии: Учебное пособие. – М., 2001.
4. *Люкишинов А.Н.* Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. – М., 2000.
5. *Маркова В.Д., Кузнецова С.А.* Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999.
6. *Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж.* Школы стратегий / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: ПИТЕР, 2000.

## **Тема 3. Миссия и стратегические цели предприятия**

I. Раскройте сущность понятий «миссия», «стратегическая цель». Сравните роль миссии, видения и стратегических целей в деятельности предприятия. Перечислите основные признаки, по которым классифицируются стратегические цели. Приведите примеры миссий различных фирм.

II. Приведите примеры стратегических, тактических и оперативных целей Вашего предприятия. Сформулируйте миссию для него. Предложите стратегические цели для Вашего предприятия на будущее. Проранжируйте их по приоритетности (важности, срочности, достижимости).

### ***Литература***

1. *Герчикова И.Н.* Менеджмент: Учебник для вузов. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.
2. *Гусев Ю.В.* Стратегическое управление: Учебное пособие. – Новосибирск: НГАЭиУ, 1995. – Ч. 1.
3. *Маркова В.Д., Кузнецова С.А.* Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999.
4. *Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж.* Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
5. *Экономическая стратегия фирмы: Учебное пособие / Под ред. А.П. Градова.* – СПб.: Специальная литература, 1995.

## **Тема 4. Стратегический анализ внешней среды**

I. Раскройте сущность понятий «внешняя среда», «макросреда», «микросреда». Определите, каковы основные цели анализа внешней среды. Объясните смысл понятий «возможность», «угроза», «нестабильность», «неопределенность». Каковы цели и условия применения таких методик, как PEST-анализ; SWOT-анализ?

II. Проведите анализ внешней среды Вашего предприятия: оцените уровень ее агрессивности, изменчивости; выявите факторы, представляющие угрозы/возможности для предприятия. Оцените внешнюю среду Вашего предприятия по методике PEST. Сделайте выводы. Предложите несколько альтернатив стратегического поведения предприятия в соответствии с полученными результатами оценки внешней среды.

### **Литература**

1. *Ефремов В.С.* Стратегия бизнеса: Концепции и методы планирования: Учебное пособие. – М.: Финпресс, 1998.
2. *Забелин П.В., Моисеева Н.К.* Основы стратегического управления: Учебное пособие. – М., 1998.
3. *Маркова В.Д., Кузнецова С.А.* Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999.
4. *Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж.* Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
5. *Управление организацией: Учебник / Под ред. проф. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина.* – М.: ИНФРА-М, 2000.
6. *Люкишинов А.Н.* Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. – М., 2000.

## **Тема 5. Стратегический анализ потенциала предприятия**

I. Раскройте сущность понятий «стратегический потенциал», «стратегические ресурсы», «ресурсные ограничения». Обоснуйте важность параметров внутреннего потенциала для разработки стратегии. Перечислите существующие классификации стратегических ресурсов. Назовите основные ресурсные ограничения, влияющие на выбор стратегии. Опишите, как проводится оценка достаточности ресурсного потенциала для достижения целей стратегии. Дайте понятие стратегических проблем. Опишите процесс выявления ключевых проблем.

II. Выявите основные ресурсные ограничения, сильные и слабые стороны в деятельности Вашего предприятия (для этого можно использовать «Цепочку ценностей фирмы» М. Портера; матрицу «Стратегических ресурсов» И. Ансоффа и т.д.). Выявите стратегические проблемы Вашего предприятия, предложите альтернативные варианты их решения. Сравните эти варианты. Выберите оптимальный. Обоснуйте свой выбор.

### **Литература**

1. *Гусев Ю.В.* Стратегическое управление: Учебное пособие. – Новосибирск: НГАЭиУ, 1995. – Ч. 1.
2. *Маркова В.Д., Кузнецова С.А.* Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999.
3. *Управление организацией: Учебник / Под ред. проф. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина.* – М.: ИНФРА-М, 2000.
4. *Экономическая стратегия фирмы: Учебное пособие / Под ред. А.П. Градова.* – СПб.: Специальная литература, 1995.
5. *Любанова Т.П., Мясоедова Л.В., Олейникова Ю.А.* Стратегическое планирование на предприятии: Учебное пособие. – М., 2001.
6. *Люкишинов А.Н.* Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. – М., 2000.
7. *Бухалков М.И.* Внутрифирменное планирование: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2000.

## **Тема 6. Ключевые факторы успеха на отраслевом рынке**

I. Раскройте сущность понятий «отрасль», «отраслевой рынок», «ключевые факторы успеха». Приведите примеры ключевых факторов успеха (КФУ) различных отраслей. Систематизируйте существующие в литературе классификации КФУ. Раскройте сущность модели «пяти сил конкуренции» М. Портера, отметьте ее прикладное значение.

II. Опишите отрасль, которой работает Ваше предприятие: какие факторы успеха являются ключевыми в этой отрасли? На какие из них опирается Ваше предприятие в своей деятельности?

Какие КФУ Ваше предприятие не использует? Почему? Предложите стратегию рыночного поведения для Вашей фирмы. Сделайте прогноз ожидаемого эффекта от реализации этой стратегии.

### ***Литература***

1. *Гусев Ю.В.* Стратегическое управление: Учебное пособие. – Новосибирск: НГАЭиУ, 1995. – Ч. 1.
2. *Ефремов В.С.* Стратегия бизнеса: Концепции и методы планирования: Учебное пособие. – М.: Финпресс, 1998.
3. *Забелин П.В., Моисеева Н.К.* Основы стратегического управления: Учебное пособие. – М., 1998.
4. *Люкшинов А.Н.* Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. – М., 2000.
5. *Маркова В.Д., Кузнецова С.А.* Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999.
6. *Портер М.* Международная конкуренция: Конкурентные преимущества стран / Пер. с англ. под ред. В.Д. Щетинина. – М.: Международные отношения, 1993.
7. *Юданов А.Ю.* Конкуренция: Теория и практика. – М.: Тандем, 1996.

## **Тема 7. Анализ конкуренции на отраслевом рынке**

I. Проведите анализ понятий «отрасль», «отраслевой рынок». Раскройте сущность модели «пяти сил конкуренции» М. Портера, отметьте ее прикладное значение. Объясните механизм воздействия сил конкуренции на отраслевую прибыльность. Опишите факторы, влияющие на динамику каждой из пяти сил конкуренции.

II. Опишите отрасль, в которой работает Ваше предприятие. Проведите анализ отраслевого рынка, используя модель «пяти сил конкуренции». Каков уровень конкуренции в отрасли? Какие из пяти сил доминируют? Какие факторы успеха являются главными в данной ситуации? В соответствии с ними предложите стратегию рыночного поведения для Вашей фирмы.

### ***Литература***

1. *Азов Г.Л.* Конкуренция: Анализ, стратегия и практика. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.
2. *Ефремов В.С.* Стратегия бизнеса: Концепции и методы планирования: Учебное пособие. – М.: Финпресс, 1998.
3. *Люкшинов А.Н.* Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. – М., 2000.
4. *Маркова В.Д., Кузнецова С.А.* Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999.
5. *Портер М.* Международная конкуренция: Конкурентные преимущества стран / Пер. с англ. под ред. В.Д. Щетинина. – М.: Международные отношения, 1993.
6. *Юданов А.Ю.* Конкуренция: Теория и практика. – М.: Тандем, 1996.

## **Тема 8. Конкурентные преимущества. Выбор стратегии конкурентоспособности**

I. Раскройте сущность понятия «конкурентное преимущество». Обоснуйте относительность конкурентных преимуществ, их привязанность к конкретным рыночным условиям. Рассмотрите основные пути достижения конкурентного преимущества: стратегию лидерства по издержкам, стратегию дифференциации продукции, стратегию фокусирования. Каковы преимущества и опасности этих стратегий?

II. Проведите сравнительный анализ продукции Вашего предприятия и его ближайших конкурентов. Сделайте вывод об уровне конкурентоспособности продукции Вашего предприятия. На каких конкурентных преимуществах она основана? Предложите пути повышения конкурентоспособности. Каких конкурентных преимуществ для этого нужно достичь? Предложите альтернативные конкурентные стратегии, выберите из них наиболее адекватную для Вашего предприятия.



## **Литература**

1. *Азоев Г.Л.* Конкуренция: Анализ, стратегия и практика. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.
2. *Ефремов В.С.* Стратегия бизнеса: Концепции и методы планирования: Учебное пособие. – М.: Финпресс, 1998.
3. *Забелин П.В., Моисеева Н.К.* Основы стратегического управления: Учебное пособие. – М., 1998.
4. *Маркова В.Д., Кузнецова С.А.* Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999.
5. *Портер М.* Международная конкуренция: Конкурентные преимущества стран / Пер. с англ. под ред. В.Д. Щетинина. – М.: Международные отношения, 1993.
6. *Юданов А.Ю.* Конкуренция: теория и практика. – М.: Тандем, 1996.

### **Тема 9. Зависимость стратегии от этапа жизненного цикла отрасли**

I. Объясните сущность понятия «жизненный цикл отрасли». В чем его сходства и различия с понятием «жизненный цикл товара»? Систематизируйте все возможные альтернативы поведения фирм на разных этапах жизненного цикла отрасли: стратегии в зарождающихся, растущих, зрелых отраслях, а также в отраслях, находящихся на этапе спада.

II. Проанализируйте отрасль, в которой работает выбранное Вами предприятие: на основании таких показателей, как темп роста спроса, число конкурентов, разнообразие продуктовой линии, интенсивность конкуренции, стабильность доли рынка, постоянство потребителей, высота «входных барьеров», уровень развития технологии сделайте вывод о том, на какой стадии жизненного цикла она находится. Какое стратегическое поведение наиболее адекватно в такой ситуации? Сформулируйте основные положения стратегии для исследуемого Вами предприятия.

## **Литература**

1. *Алексеева М.М.* Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие. – М.: Финансы и статистика, 1997.
2. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия: Пер. с англ. – СПб.: ПИТЕР, 1999.
3. *Бухалков М.И.* Внутрифирменное планирование: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2000.
4. *Забелин П.В., Моисеева Н.К.* Основы стратегического управления: Учебное пособие. – М., 1998.
5. *Маркова В.Д., Кузнецова С.А.* Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999.
6. *Экономическая стратегия фирмы: Учебное пособие / Под ред. А.П. Градова.* – СПб.: Специальная литература, 1995.

### **Тема 10. Стратегия маркетинга**

I. Назовите элементы стратегии маркетинга. Опишите особенности таких маркетинговых мероприятий, как сегментирование рынка, проектирование и разработка товара, вывод товара на рынок, товарная стратегия на рынке, цена, продвижение, методы распространения, формирование спроса, стимулирование сбыта. Дайте понятие стратегической зоны хозяйствования (СЗХ), опишите процесс выбора СЗХ.

II. Проанализируйте деятельность выбранного Вами промышленного предприятия, дайте характеристику его маркетинговой стратегии. Проведите анализ СЗХ данного предприятия. Для этого используйте матрицы «продукт–рынок», БКГ, Мак Кинзи. На каких этапах жизненного цикла находятся товары различных СЗХ? Предложите наиболее оптимальный вариант номенклатуры продукции для исследуемого предприятия. Обоснуйте свой выбор.

## **Литература**

1. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия: Пер. с англ. – СПб.: ПИТЕР, 1999.
2. *Гусев Ю.В.* Стратегическое управление: Учебное пособие. – Новосибирск: НГАЭиУ, 1995. – Ч. 1.
3. *Котлер Ф.* Основы маркетинга. – М.: Прогресс, 1990.
4. *Люкшинов А.Н.* Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. – М., 2000.

5. *Экономическая стратегия фирмы: Учебное пособие* / Под ред. А.П. Градова. – СПб.: Специальная литература, 1995.
6. *Управление современной компанией* / Под ред. Б. Мильнера и Ф. Лииса. – М., 2001.

### **Тема 11. Диверсификация: преимущества и опасности**

I. Раскройте сущность понятия «диверсификация» и рассмотрите основные типы стратегий диверсификации. Систематизируйте преимущества и недостатки (риски) стратегий связанной диверсификации и несвязанной диверсификации. В чем заключаются сложности управления диверсифицированной компанией?

II. Проанализируйте деятельность выбранного Вами предприятия, дайте характеристику его хозяйственного портфеля. Существуют ли стратегические соответствия между отдельными направлениями деятельности внутри хозяйственного портфеля? Выявите наиболее (наименее) перспективные сферы деятельности в портфеле предприятия, применив один или несколько аналитических матричных инструментов.

#### ***Литература***

1. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия: Пер. с англ. – СПб.: ПИТЕР, 1999.
2. *Гусев Ю.В.* Стратегическое управление: Учебное пособие. – Новосибирск: НГАЭиУ, 1995. – Ч. 1.
3. *Забелин П.В., Моисеева Н.К.* Основы стратегического управления: Учебное пособие. – М., 1998.
4. *Люкшинов А.Н.* Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. – М., 2000.
5. *Маркова В.Д., Кузнецова С.А.* Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999.
6. *Экономическая стратегия фирмы: Учебное пособие* / Под ред. А.П. Градова. – СПб.: Специальная литература, 1995.
7. *Управление современной компанией* / Под ред. Б. Мильнера и Ф. Лииса. – М., 2001.

### **Тема 12. Стратегия нововведений**

I. Раскройте сущность понятий «новшество», «инновация», «инновационный лаг». Назовите наиболее распространенные причины и обобщите побудительные мотивы нововведений. Какие внешние и внутренние факторы способствуют успешной инновационной деятельности предприятий?

II. Проанализируйте инновационную деятельность выбранного Вами предприятия. Какие мотивы побуждают это предприятие заниматься нововведениями? Как это влияет на общую стратегию предприятия? Рассмотрите два (или более) варианта инноваций. Сравните эти варианты, обоснуйте, какой из них является наиболее эффективным.

#### ***Литература***

1. *Акофф Р.А.* Планирование будущего корпораций. – М.: Прогресс, 1985.
2. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия: Пер. с англ. – СПб.: ПИТЕР, 1999.
3. *Водачек Л., Водачкова О.* Стратегия управления инновациями на предприятии: Сокр. пер. со словацкого. – М.: Экономика, 1989.
4. *Гусев Ю.В.* Стратегическое управление: Учебное пособие. – Новосибирск: НГАЭиУ, 1995. – Ч. 1.
5. *Коно Т.* Стратегия и структура японских предприятий: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1987.
6. *Экономическая стратегия фирмы: Учебное пособие* / Под ред. А.П. Градова. – СПб.: Специальная литература, 1995.

### **Тема 13. Стратегия ценообразования**

I. Опишите существующие типы рынков и методы определения цен в условиях каждого из них. Обобщите факторы, влияющие на ценовую стратегию предприятия. Систематизируйте цели политики ценообразования разных предприятий. Дайте понятие стратегической зоны хозяйствования (СЗХ), опишите процесс выбора ценовой стратегии в СЗХ.

II. Проведите анализ ценовой политики выбранного Вами предприятия. Определите, на каком рынке (чистой конкуренции, монополии, олигополии, монополистической конкуренции) оно

работает? Как это влияет на его стратегию? Предложите несколько вариантов ценовой стратегии для одного из продуктов предприятия. Сравните эти варианты, выберите наиболее эффективный. Обоснуйте свой выбор.

### ***Литература***

1. *Экономическая стратегия фирмы: Учебное пособие / Под ред. А.П.Градова. – СПб.: Специальная литература, 1995.*
2. *Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие. – М.: Финансы и статистика, 1997.*
3. *Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2000.*
4. *Котлер Ф. Основы маркетинга. – М.: Прогресс, 1990.*
5. *Любанова Т.П., Мясоедова Л.В., Олейникова Ю.А. Стратегическое планирование на предприятии: Учебное пособие. – М., 2001.*
6. *Люкишинов А.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. – М., 2000.*

## **Тема 14. Стратегия внешнеэкономической деятельности**

I. Систематизируйте цели внешнеэкономической деятельности предприятия. Опишите тенденции развития мировой экономики, влияющие на выбор стратегии внешнеэкономической деятельности. Постройте модель процесса выхода на внешний рынок, включающую этапы выбора конкретного целевого рынка, выбора стратегии выхода на рынок.

II. Проанализируйте деятельность выбранного Вами предприятия. Каковы стратегические цели его внешнеэкономической деятельности? Рассмотрите два или более варианта выхода на международный рынок. Сравните эти варианты, экономически обоснуйте, какой из них является наиболее эффективным для анализируемого предприятия. Назовите конкретные способы достижения стратегических целей предприятия на этом рынке.

### ***Литература***

1. *Дэниелс Д.Д., Радеба Л.Х. Международный бизнес: Внешняя среда и деловые операции: Пер. с англ. – 6-е изд. – М., Дело, 1994.*
2. *Котлер Ф. Основы маркетинга. – М.: Прогресс, 1990.*
3. *Портер М. Международная конкуренция: Конкурентные преимущества стран / Пер. с англ. под ред. В.Д. Щетинина. – М.: Международные отношения, 1993.*
4. *Экономическая стратегия фирмы: Учебное пособие / Под ред. А.П. Градова. – СПб.: Специальная литература, 1995.*

## **Тема 15. Финансовая стратегия фирмы**

I. Обобщите элементы финансовой деятельности предприятия, подразделите цели финансовой деятельности на оперативные, тактические и стратегические. Систематизируйте виды финансовых ресурсов. Обобщите ситуации, когда финансовые и стратегические цели предприятия взаимно дополняют друг друга; а также ситуации, в которых финансовые и стратегические цели предприятия противоречат друг другу.

II. Проанализируйте деятельность выбранного Вами предприятия. Каковы его стратегические цели? Каковы цели его финансовой деятельности? Есть ли между ними противоречия? Проанализируйте финансовые возможности данного предприятия, которые могли бы послужить основой выработки стратегии. Рассмотрите несколько вариантов финансовой стратегии. Сравните эти варианты, экономически обоснуйте, какой из них является наиболее эффективным для анализируемого предприятия.

### ***Литература***

1. *Финансовый менеджмент: Теория и практика: Учебник / Под ред. Е.С. Стояновой. – М.: Перспектива, 1998.*
2. *Любанова Т.П., Мясоедова Л.В., Олейникова Ю.А. Стратегическое планирование на предприятии: Учебное пособие. – М., 2001.*

3. *Ириков В.А.* Технологии стратегического планирования и формирования финансово-экономической политики фирмы: Учебное пособие. – М.: МФТИ, 1997.
4. *Петров А.Н.* Стратегическое планирование развития предприятия: Учебное пособие. – СПб.: СПбУЭФ, 1993.
5. *Петров А.Н., Демидова Л.Г., Буренина Г.А., Климов С.М.* Стратегическое планирование и управление: Учебное пособие / Под ред. А.Н. Петрова – СПб.: СПбУЭФ, 1998.
6. *Управление организацией: Учебник / Под ред. д.э.н., проф. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина.* – М.: ИНФРА-М, 2000.

## **Тема 16. Стратегия организационных изменений**

I. Опишите виды организационных изменений: от частичных до коренных. Почему по мере изменения стратегии предприятия необходимо изменять и его организационную структуру? Назовите причины сопротивления, возникающего при проведении стратегических преобразований и методы преодоления этого сопротивления.

II. Проанализируйте деятельность выбранного Вами предприятия. Какие стратегические изменения планируются в ближайшее время? Предложите проект новой организационной структуры. Проанализируйте отношение работников предприятия к новой стратегии. Предположите, кто будет являться сторонником, а кто – противником перемен. Выявите и назовите причины возможного сопротивления. Устранимы ли эти причины? Предложите пути преодоления сопротивления.

### ***Литература***

1. *Ансофф И.* Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. – М.: Экономика, 1989.
2. *Гусев Ю.В.* Стратегическое управление: Учебное пособие. – Новосибирск: НГАЭиУ, 1995.
3. *Гусев Ю.В.* Стратегия развития предприятий. – СПб.: СПбГУЭФ, 1992.
4. *Забелин П.В., Моисеева Н.К.* Основы стратегического управления: Учебное пособие. – М., 1998.
5. *Люкшинов А.Н.* Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. – М., 2000.
6. *Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж.* Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
7. *Управление организацией: Учебник / Под ред. д.э.н., проф. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина.* – М.: ИНФРА-М, 2000.

## **Тема 17. Разработка структуры управления для реализации стратегии**

I. Опишите типы организационных структур. Систематизируйте их преимущества и недостатки. Создайте классификационную таблицу, показывающую соответствие характеристик типов организационных структур характеристикам различных стратегий. Объясните, каким образом происходит деление обязанностей между организационными подразделениями, вырабатывающими и реализующими стратегию.

II. Проанализируйте деятельность выбранного Вами предприятия. Какие стратегические изменения планируются в ближайшее время? Для реализации новой стратегии необходимо создать новую организационную структуру. Каким требованиям она должна отвечать? Предложите несколько проектов новой организационной структуры предприятия. Выберите вариант, наиболее адекватный требованиям новой стратегии предприятия.

### ***Литература***

1. *Ансофф И.* Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. – М.: Экономика, 1989.
2. *Гусев Ю.В.* Стратегическое управление: Учебное пособие. – Новосибирск: НГАЭиУ, 1995.
3. *Гусев Ю.В.* Стратегия развития предприятий. – СПб.: СПбГУЭФ, 1992.
4. *Забелин П.В., Моисеева Н.К.* Основы стратегического управления: Учебное пособие. – М., 1998.
5. *Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж.* Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
6. *Управление организацией. Учебник / Под ред. проф. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина.* – М.: ИНФРА-М, 2000.

# СОДЕРЖАНИЕ

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ «СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ» .....	3
Раздел 1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ .....	4
Раздел 2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....	5
Раздел 3. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ .....	8
МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ .....	11
ТЕКСТЫ ЛЕКЦИЙ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ «СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ» .....	13
Раздел 1. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ – АКТУАЛЬНАЯ НАУКА УПРАВЛЕНИЯ .....	14
Тема 1.2. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ: ЭВОЛЮЦИЯ НАУЧНЫХ ВЗГЛЯДОВ, ОСНОВОПОЛОЖНИКИ ТЕОРИИ, ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ ШКОЛЫ .....	23
Раздел 2. ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ И СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ .....	37
Тема 2.1. МИССИЯ И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ .....	37
Тема 2.2. СИТУАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ. ВНЕШНЯЯ СРЕДА ПРЕДПРИЯТИЙ. МАКРО- И МИКРОСРЕДА .....	43
Тема 2.3. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ ОРГАНИЗАЦИИ .....	62
Тема 2.4. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ .....	78
Тема 2.5. СТРАТЕГИЯ ПРОИЗВОДСТВА И ТЕХНИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ .....	94
Тема 2.6. ФИНАНСОВАЯ СТРАТЕГИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ .....	106
Тема 2.7. СТРАТЕГИЯ И ОРГСТРУКТУРА .....	111
СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ .....	123
ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ПО ВСЕМУ КУРСУ .....	129
МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ВЫПОЛНЕНИЮ КУРСОВЫХ РАБОТ .....	136
ТЕМЫ КУРСОВЫХ РАБОТ И ЗАДАНИЯ ПО ИХ ВЫПОЛНЕНИЮ .....	137
МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ВЫПОЛНЕНИЮ КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ .....	148
ТЕМЫ КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ И РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИХ НАПИСАНИЮ .....	149

*Гусев Юрий Васильевич*  
*Лемеш Ирина Валентиновна*

## **Стратегический менеджмент**

Учебно-методический комплекс  
по специальностям  
061100 «Менеджмент организации»  
060200 «Экономика труда»

Корректор *Г.А. Есева*  
Оператор компьютерной верстки *О.Л. Кувшинова*

Подписано в печать 30.11.2005 г. Формат 60x84/8 Гарнитура Таймс.  
Усл. печ. л. 19,75. Доп. тираж 200 экз.

Новосибирский государственный университет экономики и управления  
630099, г. Новосибирск, ул. Каменская, 56