

НАРОДНАЯ УКРАИНСКАЯ АКАДЕМИЯ

А. В. Строкович

СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Учебное пособие
для студентов высших учебных заведений

Харьков
Издательство НУА
2011

УДК 658.012.2 (075.8)
ББК 65.290я73-2
С86

*Рекомендовано Министерством образования и науки, молодежи
и спорта Украины в качестве учебного пособия для студентов
высших учебных заведений.*

Письмо № 1/11-6075 от 14.07.2011

Рецензенты: д-р экон. наук *Т. С. Пичугина* (Харьковский
государственный университет питания
и торговли);
д-р экон. наук *О. Е. Попов* (Харьковский
национальный экономический университет);
д-р экон. наук *П. Г. Перерва* (Национальный
технический университет «ХПИ»)

Видання є фундаментальною складовою методичного забезпечення курсу «Стратегія підприємства». У посібнику розглянуто теоретичні та методичні принципи розробки стратегії підприємства.

Строкович, Анна Витальевна.

С86 Стратегия предприятия : учеб. пособие для студентов
высш. учеб. заведений / А. В. Строкович ; Нар. укр.
акад. – Харьков : Изд-во НУА, 2011. – 242 с.

ISBN 978-966-2298-03-1

Издание является фундаментальной составляющей методического обеспечения курса «Стратегия предприятия». В пособии рассмотрены теоретические и методические принципы разработки стратегии предприятия.

УДК 658.012.2 (075.8)
ББК 65.290я73-2

ISBN 978-966-2298-03-1

© Народная украинская академия, 2011

ВВЕДЕНИЕ

В данное время осуществление процесса разработки и адаптации стратегии предприятия приобретает большое значение. Это объясняется параметрами правового регулирования деятельности предприятий, в частности налогового, внешнеэкономического, таможенного, инвестиционного законодательств, которые постоянно меняются. Кроме того, к настоящему времени актуальной для предприятий является проблема неплатежей, а следовательно, и снижения финансовой стабильности, которая отрицательно сказывается на их функционировании. В связи с этим возникает необходимость в выявлении факторов, которые влияют на развитие предприятий, в их оценке, планировании дальнейших действий как хозяйственных субъектов в целом, так и их отдельных подразделений.

Целью курса «Стратегия предприятия» является приобретение студентами необходимых теоретических знаний, методических подходов и практических навыков разработки стратегии предприятия.

Задачей курса является изучение методологии разработки стратегии предприятия и выбора стратегических альтернатив; приобретение навыков стратегического мышления и практического применения методологического аппарата дисциплины; овладение методом анализа кейсов, навыками аналитического обоснования решения стратегических проблем.

В процессе обучения студенты получают необходимые знания во время лекционных занятий, а также выполняют ряд практических задач. Наиболее сложные вопросы рассматриваются и обсуждаются во время семинарских занятий.

Необходимым элементом успешного усвоения учебного материала курса «Стратегия предприятия» как для очной, так

и для заочной форм обучения является работа со специальной экономической литературой, законодательными и нормативными актами по вопросам регулирования деятельности хозяйственных субъектов.

В процессе изучения курса слушателям необходимо усвоить следующие ключевые вопросы:

- суть стратегии, классификацию стратегий;
- принципы формирования стратегий;
- составляющие производственной системы;
- макро- и микросреда предприятия;
- компоненты экономической стратегии;
- силы конкуренции;
- механизм выбора оптимальной стратегии предприятия.

В результате изучения курса слушатели должны уметь:

- формировать матрицу стратегических ресурсов предприятия;
- определять факторы внутренней и внешней среды, которые оказывают непосредственное влияние на конкурентные преимущества предприятия;
- рассчитывать конкурентный статус предприятия;
- определять стратегический потенциал предприятия;
- выявлять компоненты стратегии предприятия;
- оценивать степень нестабильности внешней среды и разрабатывать мероприятия по ее минимизации;
- разрабатывать корпоративную стратегию предприятия;
- использовать разные методы выбора стратегии предприятия.

С целью улучшения усвоения учебного материала курса студентам необходимы теоретические знания и практические навыки в области общей экономической теории, экономики предприятия, организации производства, финансов, планирования деятельности предприятий, внутреннего экономического механизма и т. п.

Тема 1. СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ: ПОНЯТИЕ, ЭВОЛЮЦИЯ, КОНЦЕПЦИИ

«Чеширский кот, – начала она (Алиса), – не будете ли Вы так любезны подсказать мне, каким образом лучше выйти отсюда».

«Это зависит от того, куда Вы желаете попасть», – сказал Кот.

Льюис Кэрролл

1. Суть и классификация стратегий предприятия, этапы их разработки.
2. Концепции формулирования стратегий.
3. Эволюция и понятие стратегического планирования.

1. Суть и классификация стратегий предприятия, этапы их разработки

Необходимость адаптации отечественных предприятий к сложным условиям реформирования экономики обусловила активизацию интереса к разработке стратегий компаний, поскольку без выявления перспектив и предвидения будущих тенденций развития практически невозможна и разработка тактических мер в сложных рыночных условиях. Разработка стратегии – это, во-первых, получение определенного представления о будущем развитии компаний; во-вторых, активное использование предприятием современных методов управления, которые обеспечивают определенную сбалансированность и будущие направления развития предприятия.

Современные стратегии основываются на активном учете сегодняшних условий, в рамках которых работает определенное предприятие, осознании задач, которые стоят перед ним, что содействует возникновению разнообразнейших проектов развития, которые, в свою очередь, определяют выбор такого варианта стратегии развития, который обеспечит стабильность предприятия и высокие экономические результаты.

Стратегическая концепция развития предприятия должна формироваться с учетом основных тенденций государственной экономической политики, которая реализуется. В практическом плане это предопределяет необходимость постоянного корректирования стратегической парадигмы развития предприятия в рамках схемы: ситуация в экономике – государственная экономическая политика – стратегия предприятия – эффективность реализации.

Нельзя разделить планы предприятия и государства, основополагающие принципы их политики. Все попытки их обособления друг от друга можно рассматривать как негативные. Предприятие, естественно, имеет свои корпоративные интересы, но они не должны противостоять экономическим интересам государства. Укрепление положения предприятия на внутреннем и внешнем рынках отвечает интересам как его самого, так и государства.

Понятие стратегии взято из армейского лексикона, где оно означает «план действий в конкретной ситуации». Это понятие вошло и в лексикон делового управления: появились термины «стратегическое планирование», «стратегическое управление», «стратегический менеджмент», «стратегическое мышление».

В других трактовках стратегия рассматривается как план, маневр, позиция, взгляд в будущее. Представляется, что все это можно рассматривать как элементы стратегии. А наиболее обобщенной формулировкой может быть следующая: стратегия предприятия является обобщенной моделью действий, необходимых для достижения поставленной цели путем координации и распределения ресурсов компаний. Ее цель – добиться долгосрочных конкурентных преимуществ, которые обеспечат предприятию высокую рентабельность.

Стратегия предприятия – это идеология развития, качественной конкретизации в виде ориентиров и состояний предприятия, последовательности действий по их достижению в рамках сформированных целей (рис. 1.1).

Понятие «стратегия предприятия» тесно коррелирует с понятием «потенциал предприятия», которое можно определить как

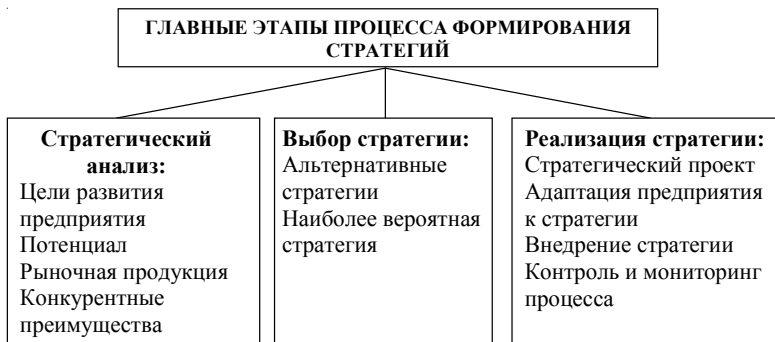


Рис. 1.1. Общая схема технологии разработки стратегии предприятия

совокупность тех стратегических ресурсов, которые находятся в распоряжении предприятия, которые определяют возможности, ограничения и перспективы деятельности предприятия. Важной составляющей потенциала предприятия является наличие его конкурентных преимуществ: инноваций, интеллектуального ресурса, рыночного ресурса продукта, нематериальных активов (патентов, лицензий).

В наиболее широком смысле потенциал предприятия определяет его возможности и перспективы работы в конкретном сегменте рынка. При исследовании потенциала необходимо иметь в виду первоочередность анализа потенциала по отношению к анализу рынка его деятельности.

Сложность формирования стратегии связана с необходимостью учета множества динамических, нечетких, не всегда нормализованных целей и ориентиров, возникает возможность формирования стратегии на основе противоречивых ориентиров.

Отличительные черты стратегии больших и средних предприятий можно сформулировать таким образом:

- стратегия не завершается ее немедленной реализацией;
- стратегия используется для разработки конкретных стратегических проектов методом потока;

- стратегия не нужна, когда желаемое достигнуто;
- нельзя предусмотреть все альтернативы;
- успешное использование стратегий требует обратной связи;
- для выбора проектов применяются взаимодополняющие стратегии и ориентиры.

Успех стратегии – во внутренних возможностях предприятия: функциональных (НИОКР, маркетинг, производство) и общеуправленческих (система управления, кадры и т. п.).

Стратегия предприятия – сложный комплексный инструмент регулирования, который может классифицироваться с учетом ряда принципов, в частности:

- стратегии рыночного поведения предприятия (активного развития, адаптационной стабилизации);
- стратегии, которые учитывают отличия в тенденциях организационного развития и ресурсного обеспечения (интеграционные стратегии; стратегии, ориентированные на дифференциацию);
- функциональные стратегии предприятия как составные элементы общей стратегии (маркетинговой, финансовой, продуктовой стратегии, стратегии изменений (развития), кадровой стратегии).

Это один из вариантов выделения классификационных принципов и видов стратегий, который может модифицироваться и дополняться.

Анализ стратегий, которые реализуются рядом зарубежных и отечественных предприятий, позволяет классифицировать эти стратегии с точки зрения их поведения на рынке: это стратегии активного развития и экспансии и стратегии адаптационной стабилизации (или выживания).

Стратегия развития и экспансии ориентирована на достижение следующей основной цели: увеличение оборота, увеличение доли рынка, расширение предприятия, достижение положительной динамики. Реализация этой стратегии связана с поглощением конкурирующих компаний, с экспансией, привлечением новой клиентуры и с разработкой новых продуктов.

Особое внимание при этом отводится укреплению капитальной базы, для чего отдельно разрабатывается стратегия формирования капитала.

На рис. 1.2 представлены действия и подходы, которые отображают общую стратегию предприятия. Поскольку многие из них видно со стороны, большая часть стратегий предприятия может быть определена по его действиям и организационным заявлениям. Но существует и определенная часть стратегий, скрытая от окружающей среды, – это те шаги, которые менеджеры лишь рассматривают, но они не разглашаются до наступления определенного момента.

2. Концепции формулирования стратегий

Формулирование стратегии считается одним из главных компонентов системы стратегического управления и предусматривает изучение особенностей процесса создания отдельных стратегий. Учитывая, что стратегия – это образ достижения результата, сформулированного в виде цели, можно утверждать, что формирование стратегии является процессом, в ходе которого руководители устанавливают миссию, формируют систему целей, избирают стратегии, а также определяют все компоненты процесса стратегического управления.

В зависимости от степени определенности целей, задач и необходимых результатов деятельности предприятия, а также знаний по специфике функционирования объекта управления можно выделить несколько способов разработки стратегий (рис. 1.3).

Каждый из приведенных подходов имеет свои особенности.

1. Ситуация, когда сначала неизвестно, что и каким образом следует сделать, но есть интуитивное ощущение необходимости изменений. В таких условиях большое значение имеет опыт и знания руководителя.

2. Ситуация, когда известно, что делать, однако непонятно, как. Здесь используется метод проб и ошибок, эксперимента, который требует привлечения высококвалифицированных экспертов.

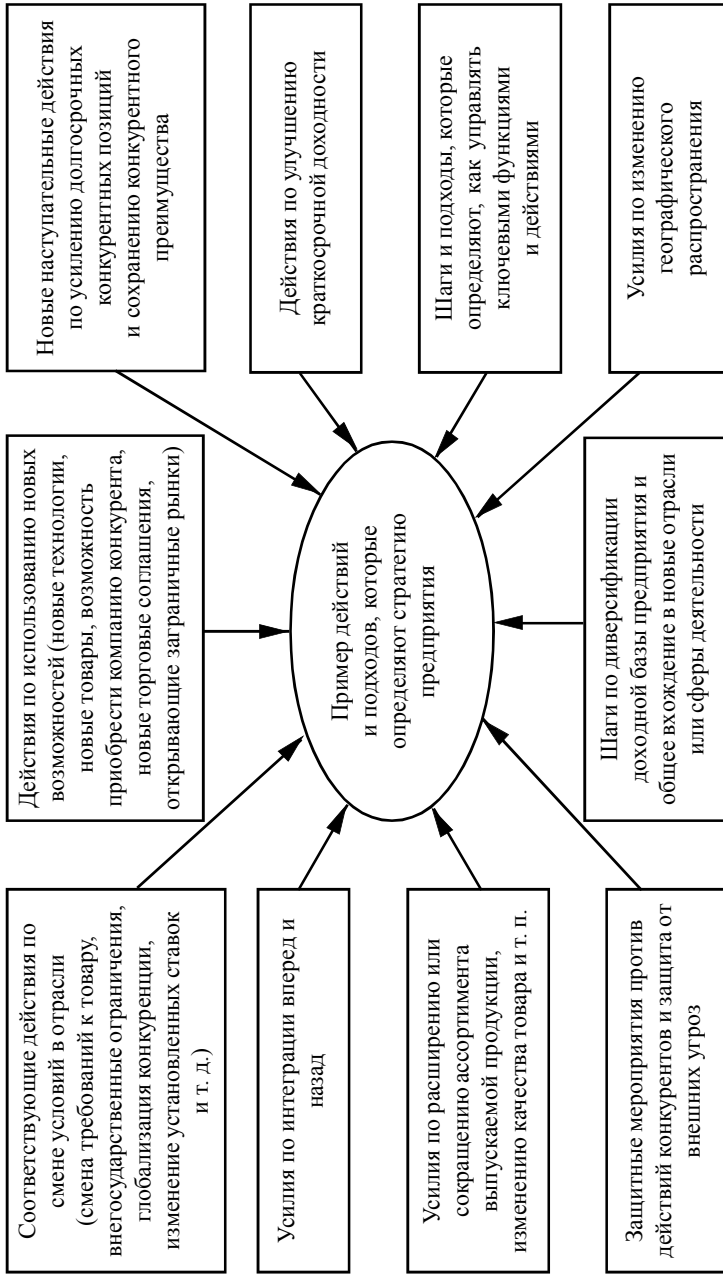


Рис. 1.2. Элементы стратегии предприятия [40, с. 25]

Знание логики предпринимательства в области, структуре производства, логико-причинных связей

Полные, определенные	Стратегии, созданные путем компромисса 3	Стратегии обоснованные и спланированные 4
Неполные, неопределенные	Стратегии, сформулированные «вдохновением» 1	Стратегии, которые базируются на здравом смысле 2
	Неопределенные из-за отсутствия согласия	Определенные, основанные на согласии

Цели, задания, желательные результаты развития предприятия

Рис. 1.3. Методы формирования стратегий [43]

3. В оценке ситуации, определении направлений развития отсутствует общее согласие, но есть опыт владения научно-методическим и прикладным инструментарием достижения цели. Особое внимание необходимо уделять достижению согласия.

4. Для оценки ситуации, определения целей и способов их достижения применяется весь инструментарий ЕММ, системного анализа, планирования, поддержки, контроля и т. д. Предполагается привлечение специалистов разных специальностей, отработка конкретных процедур и взаимосвязей.

Каждый из этих подходов применяется в зависимости от ситуации и уровня подготовки руководителей предприятия к стратегической деятельности и способствует формированию более или менее обоснованной стратегии.

О возможности применения разных подходов при разработке стратегий писал Г. Минцберг, который описывал три основных модели:

1. Плановую – стратегия разрабатывается, выполняется и оценивается в плановом режиме с привлечением специального

штата высококвалифицированных специалистов, которые с помощью разных моделей и методов выявляют возможные результаты и находят наиболее эффективный способ достижения цели.

2. *Предпринимательскую* – применяются наиболее неформальные методы построения стратегий, основанные на личном опыте руководителя-предпринимателя, его знаниях о логике функционирования области; эти факторы используются для формирования «видения» будущего бизнеса, которое учитывается потом в планах, проектах и программах.

3. «Обучение на опыте» – используется в условиях нестабильной среды; главное – учет внешних импульсов возможности пересмотра установленных стратегий, при этом процесс разработки и корректирования стратегий может быть несколько спонтанным, слабоконтролируемым; большую роль играет руководитель-предприниматель [43].

Перечисленные модели акцентируют внимание на предпринимательском подходе к процессу планирования, который отличает процесс разработки целей в условиях долгосрочного планирования (формальный, рационалистический процесс) от стратегического (применение широкого спектра формальных и неформальных методов). В современной теории стратегического управления есть приверженцы разных подходов, которые выступают с острой критикой противоположных взглядов.

Их можно поделить на две группы:

– **«рационалистическую»** – пропагандируют подход, который базируется на плановом принятии решений и обуславливает возникновение альтернативных структур «стратегической подсистемы предприятия»;

– **«поведенческую»** – пропагандируют подход, который использует методы идентификации системных норм поведения, которые действуют в организации; главное при этом – быстрая реакция на возникающие проблемы согласно критериям, принятым для установленных отношений [43].

В целом, тяжело переоценить роль руководителя и высшего управленческого персонала в разработке стратегии. Например,

А. Томпсон в зависимости от участия руководителей и исполнителей различает такие подходы:

1. Единоличный подход. В этом случае руководитель является главным стратегом-архитектором, который имеет решающий голос при анализе, формировании альтернатив и определении основных стратегий. Это не означает, что работает он один, но руководитель – последняя инстанция в принятии стратегических решений.

2. Подход, основанный на делегировании. Руководитель делегирует почти весь объем работ подчиненным, чаще всего плановым или другим отделам. Результатом может быть написание планов, которые никто и никогда не выполняет.

3. Подход, основанный на сотрудничестве. Это промежуточный подход, когда вместе с плановыми органами руководитель использует помощь будущих ключевых исполнителей. На этой основе можно сформулировать стратегию, сбалансированную по смыслу, срокам и взаимодействию исполнителей.

4. Подход, основанный на конкуренции. Содержание этого подхода – в привлечении подчиненных к участию в разработке стратегии, к борьбе за первенство в выдвижении идей, в поиске наиболее эффективных путей достижения поставленной цели. Формулирование стратегий осуществляется с помощью будущих исполнителей [40].

Практика процветающих предприятий свидетельствует, что разработка стратегий, как правило, завершается формированием более или менее обоснованных планов, которые имеют сложную внутреннюю структуру; то есть на предприятии всегда осуществляется процесс планирования, однако степень его развития определяется особенностями самого предприятия.

Итак, стратегия – это процесс, в котором учитываются все аспекты внешнего и внутреннего функционирования предприятия. Стратегия – планирование всех самых важных действий (предпринимательских, конкурентных, функциональных), которые нужно реализовать, чтобы обеспечить продолжительный успех организации.

3. Эволюция и понятие стратегического планирования

Поэтапно процесс реализации стратегии описывается в стратегических планах. Система планирования в этом процессе постепенно трансформировалась, что было обусловлено развитием систем управления предприятиями. Выделяют такие этапы:

- текущее планирование и бюджетирование, когда экономика развивалась более или менее стабильно. Признаки: управление отклонениями; краткосрочность планов; внутренняя направленность; предприятие – закрытая система; ориентация на текущую прибыльность;

- экстраполяционное планирование, характеризуется довольно высокими темпами развития товарных рынков, высокой предсказуемостью событий на них. Признаки: долгосрочное планирование; планирование от достигнутого уровня к росту; экстраполяционные прогнозы, которые базируются на формировании трендов; внешняя и внутренняя направленность; предприятие – открытая система; направленность плана как на текущую, так и на стратегическую прибыльность;

- стратегическое планирование – обусловлено ростом требований потребителей к товарам и услугам. Признаки: отход от представления, что будущее должно быть лучше, чем прошлое; концепция предприятия как «открытой системы» уже доминирует над внутренней направленностью планов; планирование – долгосрочное; основной принцип планирования: идти от будущего к настоящему; появление стратегического мышления: сосредоточенность на уменьшении угроз внешней среды и использовании ее возможностей; направленность – завоевание конкурентных преимуществ, получение прибылей в будущем;

- стратегическое управление, характеризуется созданием ряда систем стратегического управления, которые позволяют предприятию соответственно реагировать на изменения как внешней, так и внутренней среды. Признаки: предприятие – это «открытая» система; усиление турбулентности внешней среды;

разработка мероприятий по минимизации негативного влияния внешней и внутренней среды; формирование социальной ответственности предприятия [34].

Разрабатывая систему стратегического планирования, каждое предприятие избирает наиболее приемлемую схему, которая, с одной стороны, является перечнем необходимых формальных процедур, для выполнения которых нужны знания специалистов, а с другой – предусматривает объединение элементов творчества со здравым смыслом руководителей, которые не очень склонны тратить время на сложные процедуры планирования.

Таким образом, стратегическое планирование – это процесс формулирования миссии и целей организации, выбора специфических стратегий для определения и получения необходимых ресурсов и их распределения с целью обеспечения эффективной работы организации в будущем. Система стратегического планирования не полагается на «естественный ход» событий при достижении успеха, а базируется на системе планов, которые предоставляют возможность превратить цели и стратегии в реальные достижения. Наиболее сложной проблемой является понимание того, каким должен быть стратегический план, из чего он должен состоять, чтобы отвечать тем требованиям, которые делают его незаменимым для развития предприятия. Общие требования к содержанию и структуре стратегического плана можно отследить, анализируя определение понятия «стратегический план» разными авторами, которые, в зависимости от принятой концепции стратегического планирования, акцентируют внимание на тех или иных сторонах этого явления.

Существует довольно много определений стратегического плана, которые помогают раскрыть его особенности:

- схема, которая связывает организацию с внешней средой;
- формальный инструмент учета и преодоления неопределенности во внутренней среде, которая обеспечивает «синдром следующей ступеньки» в деятельности предприятия;

– «путеводитель», который предприятие разрабатывает для себя, чтобы идти к поставленной цели кратчайшим путем с помощью разработанных обоснованных стратегий, сформированных в виде «стратегического набора»;

– отображение гипотез о делах на рынке, поведении конкурентов, развитии (упадке) деловой активности вообще;

– представление руководителя о будущем состоянии объекта управления и путях достижения этого будущего состояния, отображенное в документах определенной формы;

– предпринимательский план, который нацеливает предприятие на правильный путь в определенное время;

– инструмент реализации концепции целенаправленного поведения, который предоставляет возможность связать в единый процесс действия разных заинтересованных групп и лиц.

Стратегический план должен быть:

– инструментом формирования, документального оформления и внедрения в повседневную деятельность «стратегического набора» предприятия; ограниченным по срокам, ориентированным в будущее, что определяет расходы;

– гибким, реагирующим на изменения среды;

– четким, ясным, легким для восприятия;

– легким для объяснения и возможным для выполнения.

Стратегический план не должен быть:

– пятилетним планом развития для каждого без исключения предприятия;

– жестким, сориентированным на достижение конкретных производственных, ресурсных и рыночных показателей;

– трактатом по бизнесу или по истории бизнеса.

Если стратегический план не отражает внешних и внутренних изменений, которые, вероятно, будут происходить на протяжении планового периода, не содержит конкретных мер и инструментов относительно их учета, то его разработку можно считать напрасной, поскольку он не учитывает реальности.

Стратегический план имеет несколько «срезков»:

– «временной» – предусматривает существование долгосрочных планов, проектов и программ (последние по срокам

могут быть более или менее продолжительными относительно общей системы стратегического планирования);

- «функциональный» – определяет направления и темпы развития (сокращения) отдельных функциональных подсистем предприятия (маркетинг, производство и т. п.);

- «ресурсный» – определяет нужды и возможности обеспечения отдельными видами ресурсов определенных исполнителей для реализации стратегических действий;

- «исполнительный» – указывает на вовлеченных в выполнение стратегических мер звеньев и отдельных исполнителей, что позволяет построить адресную систему стимулирования.

Стратегический план имеет сложную внутреннюю структуру, которая отображает многоцелевой характер деятельности предприятия и предусматривает необходимость формирования системы планов, проектов и программ. Для небольших и средних предприятий может разрабатываться единый план с соответствующими разделами, а для больших предприятий и сложных организационных формирований – объединений нескольких предприятий типа ассоциаций, концернов и консорциумов – каждый раздел может иметь вид развернутого плана или программы.

Стратегические планы, проекты и программы ориентированы на развитие предприятия, и в этих условиях – на продолжение его «жизненного цикла». Нужно отметить, что даже в условиях стагнации или кризиса необходимо разрабатывать стратегические планы, которые призваны решить наиболее важные проблемы в работе предприятия и, в зависимости от его состояния, перевести его от стагнации к развитию или (в случае отсутствия перспектив) ликвидировать с наименьшими расходами для владельца.

На рис. 1.4 представлена общая структура стратегического плана, который по смыслу отвечает сути «стратегического набора».

Основой любого стратегического плана являются продукто-товарные стратегии, поэтому можно выделить план привлечения новых потребителей (СЗХ) и поддержке контактов

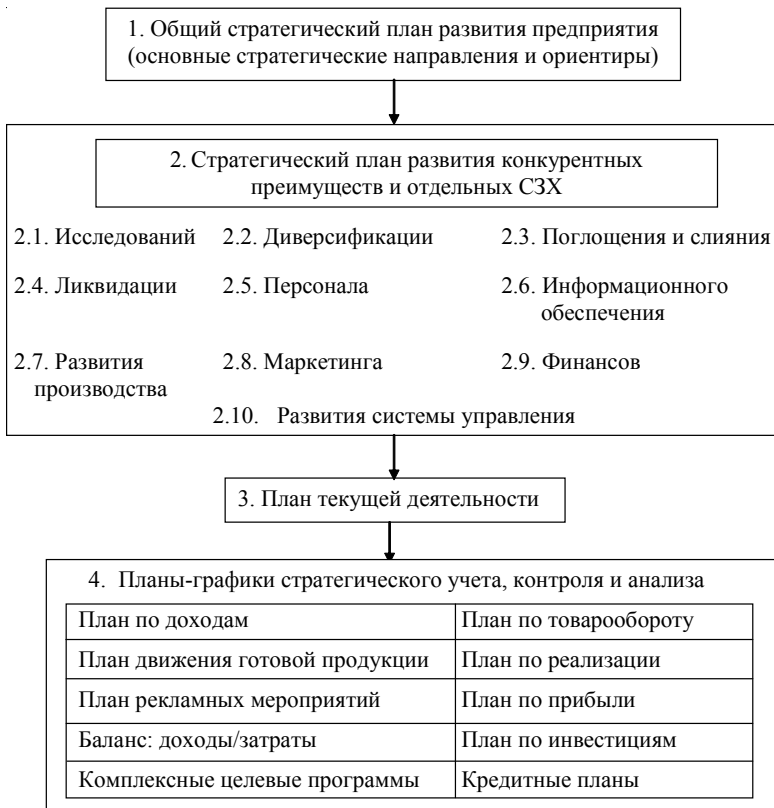


Рис. 1.4. Общая структура стратегического плана предприятия

с имеющимися в СЗХ потребителями; на этом основании формируются планы распределения и рекламы, товарооборота, реализации и движения готовой продукции. В свою очередь, эти планы являются основой планов получения доходов, прибыли и т. п.

Так, план (или раздел) получения дохода от реализации продукции составляется по отдельным видам продукции, которые предполагаются к выпуску. При этом нужно оценить влияние таких составляющих: уровень стабильности рынка;

конкурентная позиция предприятия на рынке; потенциал инноваций (разного типа). Это требует тесной связи с планами маркетинга, производства, НИОКР и т. д.

С самого начала стратегическое планирование приобрело форму системы «прогнозирование – программирование – бюджетирование», в которой отображена наследственность плановых документов, разных по срокам разработки и выполнения. Эта достаточно распространенная система продемонстрировала свою эффективность в Пентагоне. В СССР была попытка повторить этот положительный опыт в 1979 г., когда постановлением «Об усовершенствовании планирования и повышении эффективности производства и качества работы» внедрялась подобная система «прогноз – программа – план». Некоторые авторы исследовали эту систему, но полностью она применена не была вследствие влияния объективных и субъективных факторов. В то же время целевые комплексные программы служили примером стратегической деятельности на макро- и микроуровнях советской экономики.

Несмотря на большое количество общих черт (целевая направленность, временные характеристики, необходимые для их осуществления, достоверный характер результатов, высокий уровень расходов на исследование и разработку и т. п.), стратегические планы и программы – это не одно и то же (табл. 1.1).

Отдельно нужно акцентировать внимание на отличиях стратегических программ и проектов. Прежде всего, это ориентация программ на достижение «цели развития» (например, повышение конкурентоспособности или социального развития коллектива), а проектов – на «цели достижения» (например, создание нового продукта, производства, технической системы).

Стратегическая программа – это координирующий документ, который является экономически и научно обоснованной системой связанных между собой и направленных на реализацию конкретной комплексной цели социально-экономических, научно-технических и организационно-хозяйственных мер, согласованных относительно сроков, исполнителей (соисполнителей) и обеспеченных необходимыми ресурсами.

Программа состоит из определенных программных мер.

Программная мера – это наполненное конкретным содержанием определенное действие, направленное на достижение какой-либо текущей цели (связанной с достижением стратегической цели с помощью «дерева целей»), для выполнения которого обоснованы и установлены исполнители (соисполнители), сроки и необходимые объемы всех видов ресурсов.

Проект – одноразовая совокупность целей, стратегий, задач и действий, которая имеет системные характеристики относительно взаимосвязи ресурсов, последовательности выполнения работ и привлечения специалистов определенного профиля.

Стратегическая программа (проект) позволит достичь наивысшего результата, если программные меры, предусмотренные для выполнения программы, будут характеризоваться целостностью, то есть будут иметь обоснованные связи, порядок осуществления и будут взаимодополнять друг друга.

Характеристики стратегической программы – это набор определенных для программы количественных и качественных признаков, особенностей, свойств, которые связаны с процессом достижения цели программы и оценкой результатов ее выполнения.

Чтобы количественно и качественно выразить характеристики программы, которые фиксируют состояние объекта управления при ее реализации, используют различные количественные и качественные показатели, которые конкретизируют прогнозные оценки развития объекта, для которого разрабатывается программа.

Целесообразно выделять такие программы действий:

- 1) направленные на контролируемые внутренние факторы:
 - программа автоматизации работы;
 - программа снижения расходов;
 - программа рационализации структуры производственных и вспомогательных процессов;
 - программа введения дней «эффективности» для привлечения работников к процессу усовершенствования производства и т. п.;

Таблица 1.1

Отличия стратегических планов от программ

Характеристики	План	Программа (проект)
Цель	Много целей	Единая цель
Проблемы, которые решаются	Комплекс проблем, которые можно решить в плановом периоде	Единство решаемой проблемы
Срок разработки и выполнения	Согласно принятой системе планирования на предприятии (5 лет, 2 + 1 + 2 года, 2 + 1 год, текущие, бюджеты и тому подобное)	Этапы, необходимые для достижения цели, выполняются системой планирования на предприятии
Структура планового документа	Единая для всего объекта, для которого разрабатывается план	Определяется характером проблемы, которая решается
Органы управления (разработки и контроля)	Которые есть в наличии	Имеющиеся или специально созданные, координационные
Исполнители	Согласно специализации отдельных подсистем и должностных лиц	Главный исполнитель – инициатор программы с привлечением заинтересованных соисполнителей
Финансовое обеспечение	Действующая система финансов предприятия, распределение имеющихся финансовых ресурсов между разделами планов согласно определенным приоритетам	В зависимости от типа программы (проекта)
Ресурсное обеспечение	Действующая система материально-технического обеспечения, распределение имеющихся материально-технических ресурсов между разделами планов согласно определенным приоритетам	В зависимости от типа программы (проекта)

2) направленные на внешнюю среду:

- программа создания страховых запасов с использованием иностранных источников ресурсов;
- программа формирования банков стратегической информации;
- программа рекламной акции предприятия для вывода на рынок новой продукции;
- организация СХЦ и подписание договора с большими оптовыми базами в одной из стран СНГ.

Стратегические программы любого содержания реализуются через систему стратегических, текущих и оперативных планов.

Аналогично можно рассматривать проекты:

1) направленные на внутреннюю среду:

- проект создания нового вида продукции;
- проект освоения процесса комплектования сложных технических устройств из импортных составляющих с постепенным перенесением производства некоторых из них на собственные производственные мощности;
- проект разработки новой технологической линии и т. п.;

2) направленные на внешнюю среду:

- проект строительства общего с поставщиками предприятия по очистке промышленных отходов;
- проект научных разработок относительно создания новых материалов;
- проект создания торговой сети и тому подобное.

Только взаимосвязанная система стратегических, текущих и оперативных планов предоставляет возможность осуществить необходимые преобразования на предприятии. На рис. 1.5 показана схема взаимосвязи стратегических и текущих планов и отличия в их содержании.

Текущие планы составляются с целью конкретизации, дополнения и корректирования стратегических планов с учетом конкретной ситуации, которая сложилась на начало планового периода. Этот тип планов предусматривает определение промежуточных целей и задач, а также мероприятий по их

достижению, то есть является инструментом реализации стратегических установок. На этом основании можно утверждать, что должны существовать текущие, оперативно-тактические тщательно разработанные планы и бюджеты, без которых невозможно развитие предприятия.

Производственная программа предприятия далее конкретизируется в календарных планах (полугодие, квартал, месяц), в которых детально рассчитываются цели и задачи, поставленные в стратегическом плане. Календарные планы производства составляются на основании ведомостей о наличии заказов, обеспеченности их материальными ресурсами, степени загрузки производственных мощностей и их использования с учетом обусловленных сроков выполнения каждого заказа. В календарных планах производства предполагаются расходы на реконструкцию имеющихся мощностей, замену оборудования, выполнение отдельных работ по строительству новых предприятий, то есть устанавливается взаимосвязь с планами научно-технического и организационного развития.

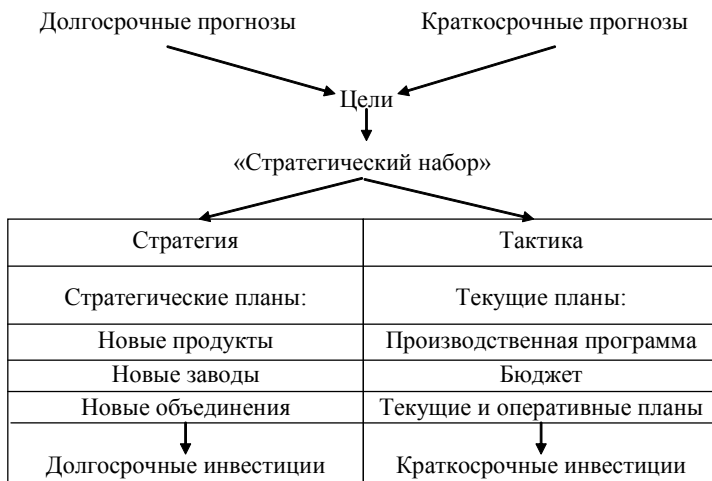


Рис. 1.5. Содержание и связь стратегических и текущих планов предприятия

Квартальные и месячные планы традиционно определяют границы, в которых каждый цех отчитывается перед руководством предприятия о фактах выполнения своей производственной программы, а следовательно, о достижении количественных и качественных показателей работы. Таким образом, подводятся итоги реализации общих целей предприятия, отдельных целей и задач каждого цеха. В планы по сбыту продукции и предоставлению услуг включаются показатели экспорта продукции, зарубежного лицензирования, предоставления технических услуг.

Оперативные планы реализуются через систему бюджетов или финансовых планов, которые составляются сроком на один год или на более короткий срок по каждому отдельному подразделению (например, СХЦ), а потом уже объединяются в единый бюджет или финансовый план предприятия.

Бюджет и его формирование – важные элементы в цикле контроля и планирования, которые можно представить как процесс взаимодействия, в ходе которого на определенный период устанавливаются виды деятельности и необходимые для них средства в количественном выражении (чаще всего с помощью финансовых показателей), то есть их размер фиксируется в бюджетах, с помощью этого определяется ответственность менеджеров за выполнение тех или других работ.

Бюджетные предложения формируются на предприятии на разных уровнях. Любое подразделение организации может составить свой бюджет, который нередко рассматривается как своеобразный план-договор между менеджерами разного уровня, где их задачи, обязанности и ответственность превратятся в конкретные действия, которые нужно реализовать в будущем на протяжении определенного периода.

В общем виде процесс бюджетирования состоит из таких этапов:

- общие цели (в частности, объемы продаж);
- подготовка отделами и подразделениями оперативных смет;

- анализ, проверка смет, распределение ресурсов, обработка предложений в отделах;

- подготовка общих бюджетов с постатейным учетом ресурсов и использованных фондов.

Возможности выполнения определенного объема работ, предусмотренных стратегическими планами, зависят от имеющихся ресурсов (или тех, которые может привлечь предприятие в плановом периоде), а также от смет расходов, необходимых для выполнения этих работ.

При составлении сметы нужно оценить (и выполнить расчеты для разных вариантов) влияние таких факторов:

- возможные интервалы изменения отдельных видов расходов, обусловленных изменениями на рынке;

- варианты снабжения сырьем и материалами из разных источников;

- применение разных методик планирования расходов на производство.

Варианты развития событий и распределения ресурсов между отдельными направлениями отображены в системе альтернативных планов.

Альтернативные планы – это заранее спрогнозированные и количественно определенные варианты развития событий и разработанные для каждого варианта системы мер, которые должно осуществить предприятие, чтобы достичь своих целей в случаях, когда действующие планы выполнить невозможно (в случае изменения параметров макро- и микросистем, в условиях кризиса и т. п.).

Альтернативные планы существуют на каждом из уровней: стратегическом, тактическом, текущем и оперативном. Признаком этих планов является то, что они должны дать ответ на вопрос: «Что будет, если?..». Например, предприятие планирует создать в следующем году 10 новых сбытовых точек, для чего разработан основной план. Однако, принимая во внимание разные обстоятельства, нужно разработать, по меньшей мере, еще два варианта плана: для негативного (на основании

пессимистического прогноза) и благоприятного (на основании оптимистического прогноза) развития событий. В первом случае (при росте инфляции, падении жизненного уровня населения, а также увеличении неплатежей и т. п.) предприятие может рассчитывать на обеспечение эффективной деятельности не больше 2–3 дополнительных торговых точек (возможно, и не нужно ориентироваться на увеличение объемов продажи и открытие новых точек). Во втором случае (при снижении инфляции и спада производства, при стабилизации или повышении жизненного уровня) предприятие может надеяться на то, что даже 15 новых торговых точек смогут эффективно функционировать, повысив общие характеристики работы предприятия за счет более активной деятельности на рынке. Оба случая должны быть оформлены в виде альтернативных планов со всеми необходимыми обоснованиями и расчетами.

Процесс разработки альтернативного плана содержит такие этапы:

1. Разработка (выбор) методики формирования альтернативных планов.

2. Идентификация возможных событий (оценка достоверности их наступления), которые влияют на содержание и временные характеристики плана.

3. Расчеты технико-экономических показателей, которые бы характеризовали параметры возможных событий для каждого случая, который имеет высокую достоверность.

4. Оценка результатов, полученных после окончания плана, или переход к альтернативному плану.

5. Мониторинг ситуации, контроллинг действующих планов и, в случае необходимости, введение альтернативного плана.

Систему планов предприятия дополняют одноразовые, постоянно действующие организационные планы, технологические схемы принятия решений.

Одноразовые планы разрабатываются для осуществления определенной меры, действия или пункта (раздела) плана. Они могут существовать также в виде задач, программ или проек-

тов. Программа, как правило, разрабатывается для решения сложной проблемы с достаточно большим количеством соисполнителей. Проект, как правило, создается для менее сложных, продолжительных и масштабных проблем, которые можно описать в терминах «достижения целей». Для обеспечения их выполнения необходимо разрабатывать обоснованные одноразовые планы, которые являются этапами на пути достижения целей.

Постоянно действующие планы разрабатываются для таких типов деятельности, которые повторяются через определенные отрезки времени.

Технологические схемы принятия и согласования решений – это постоянно действующие планы, согласно которым определяются основные требования, этапы и процедуры принятия и выполнения типичных решений для существующей организации.

Технические процедуры относительно разработки планов программ и проектов – это стандартные, постоянно действующие планы, в которых определена последовательность этапов разработки и согласования планов, проектов и программ разных типов.

Процесс развитого планирования предусматривает наличие «плана разработки плана», который предоставляет возможность в значительной мере избежать случайностей, сознательно сформировать планы дальнейшей деятельности предприятия. В «плане разработки плана» устанавливается порядок осуществления работ с определением содержания информации, которую нужно предоставить отдельным исполнителям в определенные сроки с целью формирования общего стратегического плана предприятия. В табл. 1.2 приведена последовательность разработки плана, в котором в общем виде представлены некоторые виды работ.

Отдельное место занимают так называемые организационные планы, которые являются соединительным звеном между процессами планирования и выполнения планов.

Организационные планы являются постоянно действующими

Таблица 1.2

**Последовательность разработки стратегического
плана предприятия**

Срок предоставления информации	Содержание информации, которая предоставляется	Исполнитель, который предоставляет информацию
Январь – март	Прогнозы и сценарии развития внешних и внутренних условий (на основе SWOT-анализа)	Отдел стратегического анализа
Май – июнь	Показатели внешних и внутренних экономических условий функционирования предприятия	Отдел стратегического планирования
Июнь – июль	Прогноз продажи по каждой товарной группе	Отдел маркетинга
Июнь – июль	Сметы расходов на модернизацию (техническое переоснащение, реконструкция действующего производства или покупка нового производства)	Технический отдел совместно с бухгалтерией
Август – сентябрь	Анализ источников финансирования и прогноз инвестиций; разработка прогнозного бюджета	Финансовый отдел
Октябрь – ноябрь	Сведенные расчеты стратегического плана с замечаниями всех участников; разработка текущих планов в следующем году	Отдел стратегического планирования
Ноябрь – декабрь	Утверждение стратегических и текущих планов; разработка организационных планов (планов-графиков)	Наивысшие органы управления предприятия вместе с отделом стратегического планирования и исполнителями

щими. В них описаны правила и процедуры выполнения отдельных видов деятельности, которые существуют в организации. Они связаны с другими организационными документами (например, с положениями о подразделениях, должностными инструкциями и т. д.).

Разработка стратегий по отдельным направлениям деятельности – процесс, в котором принимают участие линейное и функциональное звенья предприятия в зависимости от типа ОСУ (распределения полномочий и уровня самостоятельности отдельных направлений и наличия управленческого аппарата, который осуществляет руководство деятельностью отдельного направления). Целесообразно назначать линейного руководителя, ответственного за отдельное направление производственно-сбытовой деятельности, а также, в зависимости от объемов управленческой работы, – функциональных должностных лиц или звенья, то есть формировать производственно-управленческое подразделение и звено. Руководитель и функциональные специалисты (если они назначены) определяют цели для подразделения, которое отвечает за определенное направление деятельности, стратегии и их выполнение.

При этом на обеспечивающие стратегии (ресурсные и функциональные) оказывают непосредственное влияние линейные руководители ответственных функциональных подразделений. Они делегируют полномочия по разработке этих стратегий своим подчиненным, которые работают на определенных участках. Одновременно передаются параметры общих (для данного подразделения) стратегий и полномочия по разработке соответствующих планов (или их разделов). Организационные планы разрабатываются для обеспечения выполнения основных планов.

С помощью организационных планов обеспечивается привлечение соисполнителей к реализации стратегических планов, поэтому чем раньше будут «подключены» исполнители к процессу планирования, тем более активное участие они будут принимать в выполнении запланированных работ.

Контрольные вопросы и задания

1. Охарактеризуйте взаимосвязь таких категорий, как «стратегия», «стратегическое планирование», «стратегическое управление», «стратегическое мышление».
2. Суть понятия «стратегия» и классификация стратегий.
3. Основные этапы формирования стратегии.
4. Какие действия или подходы характеризуют организацию, в которой Вы работаете (учитесь)?
5. Охарактеризуйте подходы к формулированию стратегий. Каким образом формулируется стратегия в организации, в которой Вы работаете (учитесь)?
6. Какие модели формирования стратегий предложил Генри Минцберг?
7. Охарактеризуйте два основных направления в стратегическом управлении. Укажите их преимущества и недостатки.
8. Какое участие в процессе разработки стратегии принимает руководитель?
9. Суть стратегического плана и аспекты его разработки.
10. Отличия стратегических планов и программ.
11. Разработайте укрупненный стратегический план для организации, в которой Вы работаете (учитесь).

Литература

1. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1992. – С. 256–269.
2. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал. – СПб. : Питер, 2001. – С. 290–298.
3. Сасенко М. Г. Стратегія підприємства : підруч. / М. Г. Сасенко. – Тернопіль : Економічна думка, 2006. – С. 3–25.
4. Стратегічне управління : навч. посіб. / [Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко ; відп. ред. Л. М. Савчук] ; М-во освіти і науки України, Нац. техн. ун-т України «Київ. політех. ін-т». – К. : Центр навч. л-ри, 2009. – 440 с.
5. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрик-

ленд III ; пер. с англ. – 12-е изд. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2006. – С. 32–58.

6. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підруч. / З. Є. Шершньова ; Київ. нац. екон. ун-т. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – С. 416–431.

Дополнительная литература

1. Вы или Вас. Стратегии, с которыми побеждают / сост. А. Мальцева. – К. : Максимум, 2003. – 317 с.

2. Гапоненко А. Л. Стратегия социально-экономического развития: страна, регион, город / А. Л. Гапоненко. – М. : Изд-во РАГС, 2001. – С. 17–31.

3. Каплан Р. Награда за блестящую реализацию стратегии. Связь стратегии и операционной деятельности – гарантия конкурентного преимущества / Р. Каплан, Д. Нортон. – М. : Олимп-Бизнес, 2010. – 368 с.

Тема 2. ФОРМИРОВАНИЕ МИССИИ И СИСТЕМЫ ЦЕЛЕЙ ПРЕДПРИЯТИЯ

Не бывает дела, запутанного настолько, чтобы его ядро нельзя было выразить в немногих словах.

Отто фон Бисмарк

1. Стратегическое видение и миссия предприятия.
2. Характеристика системы целей предприятия.

1. Стратегическое видение и миссия предприятия

Основной вопрос относительно стратегии предприятия, которое ставит перед собой руководитель высшего звена, звучит так: «Как мы видим свое предприятие, что мы собираемся делать и чего хотим достичь?» Для того, чтобы четко и обоснованно ответить на него, менеджер должен ясно представлять себе характер деятельности своего предприятия на сегодня и в будущем, а также продумать возможные нужды предприятия на 5–10 лет вперед. Его ответ на вопрос: «Кто мы, что мы делаем и куда направляемся?» определит курс, который должно взять предприятие, и поможет создать уникальность. То, что предприятие собирается делать и чем оно хочет стать, в общем смысле является назначением (миссией) предприятия. Устанавливая миссию, менеджер определяет сферу деятельности предприятия, а также те услуги, которые оно будет предоставлять своим клиентам. Менеджеру необходимо стратегически продумать сферу деятельности предприятия. Все это должно сопровождаться разработкой концепции долгосрочного развития предприятия. Именно то, как менеджер представляет место своего предприятия на рынке, и является стратегическим видением. Развивая и декларируя миссию и стратегическое видение, менеджер знакомит сотрудников со смыслом, целью и убедительно объясняет направления будущего развития. Некоторые примеры миссии предприятия и формулирование стратегического видения представлены на рис. 2.1.

The Saturn Division of General Motors

Поставлять на рынок автомобили, разработанные и изготовленные предприятиями в США, которые являются мировым лидером по качеству, расходам и степени удовлетворения клиентов. Достигается это путем интеграции людей и технологий, коммерческих систем, а также за счет передачи знаний, технологий и опыта в рамках General Motors.

American Red Cross

Наша миссия – улучшать условия жизни людей, заботиться о людях, помогать им избегать критических ситуаций и справляться с ними.

Eastman Kodak

Стать мировым лидером в химическом и электронном изображении.

McCaw Cellular Communications

Создать беспроводную сеть, которая позволила бы людям, сохраняя свободу передвижений, то есть передвигаясь по дому или перемещаясь через континент, пользоваться надежной связью.

Long John Silvers

Стать лучшей сетью американских ресторанов быстрого обслуживания. «Каждому клиенту мы подадим очень вкусные и здоровые блюда по разумным ценам. У нас вы попробуете и рыбу, и дары моря, и цыпленка. Вас обслужат быстро и с улыбкой».

Compaq Computer

Стать ведущим поставщиком персональных компьютеров и серверов к ним на всех сегментах рынка.

Public Service Company of New Mexico

Наша миссия – работать на благо людей. Мы предоставляем нашим заказчикам услуги в сфере электроэнергетики и информации по энергетике для наилучшего удовлетворения их потребностей.

Рис. 2.1. Примеры миссии предприятия и формулирование стратегического видения [40]

Любое предприятие не может эффективно функционировать, если оно не имеет целевых ориентиров, основных направлений его развития. Эти ориентиры определяют основные приоритеты дальнейшей деятельности хозяйствующего субъекта.

Формулирование миссии и соответствующих целей – самая важная часть стратегического управления любой организации. При этом обычно выделяют общую цель, которую определяют как миссию, и конкретные цели низшего уровня.

Понятие «миссия» пришло из английского языка и в переводе означает «цель». В отечественной управленческой теории и практике в определенном контексте употребляют именно термин «миссия», а не цель.

В английском языке существует четыре слова для обозначения понятия «цель»:

aim – цель, намерение;

goal – цель, задача, место назначения;

target – цель, задача, мишень, план;

mission – цель, назначение, призвание, доверенность.

Все эти слова имеют один общий смысл – «цель», однако имеют и небольшие смысловые отличия.

Миссия в стратегическом менеджменте – это четко выраженная общая цель деятельности организации, в которой дается ответ на следующие основные вопросы:

– для чего существует организация (причина ее существования), какую продукцию вырабатывает и какую потребность удовлетворяет;

– кто основные потребители и какое отношение организации к ним;

– в чем состоит основная философия организации, отношение к обществу, партнерам и конкурентам, к своим сотрудникам; какие основные ценности разделяют сотрудники;

– каковы основные принципы деятельности организации.

Миссия определяет суть деятельности организации, ее базовые цели и принципы работы, помогает объединить усилия в одном направлении, содержит основные ориентиры, которые помогают распределить ответственность и ресурсы, дает

основу и контекст для разработки стратегии, служит базой для построения и коррекции целей организации.

Главный вопрос, на который отвечает миссия, – это вопрос о том, какую человеческую потребность удовлетворяет организация. Например, автомобильный завод удовлетворяет потребность людей в передвижении; университет – в образовании; мэрия – в создании условий достойной жизни для горожан. Правильный ответ на вопрос о потребностях, которые удовлетворяет организация, уже сам по себе способен привнести много нового в деятельность этой организации. Скажем, автомобильный завод начинает развивать сеть предприятий по обслуживанию потребителей (ремонтные мастерские, авторизованные дилеры, лизинговые схемы продаж), университет расширяет сферу деятельности (краткосрочные курсы, спортивные услуги, услуги библиотек), а мэрия субсидирует услуги Интернета для школьников города.

Миссия устанавливает связь и ориентирует интересы и ожидания людей, которые рассматривают организацию как извне, так и изнутри. В широком смысле слова миссия – это и философия, и назначение организации, и смысл ее существования. Она формулируется и закрепляется в разных управленческих документах и доводится до заинтересованных лиц с помощью специальных PR-акций и в процессе обычных коммуникаций.

Часто вопрос формулирования миссии организации кажется очевидным. В коммерческих организациях на вопрос о том, какова миссия организации, можно получить простой, лаконичный и коренным образом неверный ответ: «прибыль». Однако суть в том, что миссия отображает не столько внутренние проблемы самой организации, сколько нужды внешних по отношению к ней субъектов, отвечая на вопрос о том, чем и кому полезна организация, какую и чью потребность она удовлетворяет.

Миссия любого бизнеса состоит в решении проблем потребителя. Поэтому все, что делает компания, должно быть ориентировано на эту цель. То же справедливо и для муниципальной,

и для региональной администраций. Их миссия также состоит в решении проблем потребителей, предоставлении им услуг. В государственной сфере очень важно, чтобы государственные служащие представляли общие цели организации, в которой они работают. Тем временем экспресс-опросы среди государственных служащих показывают, что лишь небольшая часть респондентов имеет четкое представление о целях организации, в которой они работают. Это не содействует повышению эффективности и результативности их работы.

Миссия нужна не только для того, чтобы объединить персонал на основании общего понимания целей организации. Люди из внешнего окружения идентифицируют организации также соответственно их целям и формируют свое отношение к ним в зависимости от того, в какой мере цель организации корреспондирует с их собственной целью.

Основные группы заинтересованных лиц (стейкхолдеры) относительно коммерческой организации – это:

- владельцы;
- сотрудники;
- клиенты;
- деловые партнеры;
- местное сообщество.

Стейкхолдеры города (региона) – это:

- жители города;
- предприниматели;
- реальные и потенциальные инвесторы;
- центральная власть;
- общественные организации.

Сотрудникам и внешним контрагентам данной организации миссия помогает ответить на простейшие и одновременно сложнейшие вопросы:

- что такое наша организация?
- какой она будет?
- какой она должна быть?

Важной составляющей миссии являются принципы работы организации и ценности, которые разделяют сотрудники. Миссия

служит ориентиром для принятия всех управленческих решений, используется не только для дальнейшей разработки целей, но и для формирования корпоративной культуры. Она должна быть официально сформулированной, и ее содержание должно быть известно сотрудникам организации.

Миссия способствует формированию общего видения целей сотрудниками организации. В любой организации, частной или государственной, очень важно иметь общее видение, которое определяет общий взгляд и общий ответ на следующие вопросы:

- кто наши клиенты?
- что мы делаем для людей и для мира, какие предоставляем продукты и услуги?
- какие области деятельности и сегменты рынка?
- какие технологии используются, какое отношение предприятия к внедрению передовых технологий?
- какие обязательства должно выполнять предприятие для обеспечения стабильности своего существования и развития относительно клиентов, продуктов и услуг, рынков и технологий?
- в чем состоит философия и этика ведения бизнеса, какова система ценностей?
- какая концепция управления применяется?
- в чем наши преимущества по сравнению с конкурентами?
- в чем состоят обязательства перед работниками; в чем ценность работника для предприятия?

Государственные учреждения развитых стран также имеют свою организационную культуру. Ее формирование происходит под влиянием многих факторов, в том числе и под влиянием сформулированной миссии, которая включает основную цель и основные принципы работы. Четкое формулирование миссии организации способствует формированию положительной культуры, повышает социальную ответственность работников и направляет их усилия на достижение конечной цели организации.

В отечественной практике использование четко сформулированной миссии организации пока что не стало широко

распространенным инструментом менеджмента. Однако этот управленческий прием уже достаточно прочно вошел в практику управления государственными организациями во многих странах мира. В Великобритании миссия есть у правительства, отдельных министерств, департаментов и отделов. Даже у лондонского метро есть своя миссия, которая широко известна не только всем сотрудникам, но и доведена до ведома каждого пассажира: при входе в метро каждый может взять бумажку с изложением миссии этой организации. В данном случае миссия организации служит одновременно целям повышения эффективности работы персонала метро и установлению положительного образа данной организации в глазах потребителей ее услуг.

На основе миссии формируются цели организации. Развитие таких объектов, как организация, город, регион, страна, всегда имеет направленность, которая определяется целью или системой целей. Цели определяют критерии, которые позволяют оценить темпы развития.

Так, значительная часть коммерческих организаций может как цель развития определить прибыль. Инвестиционный фонд может определить как цель развития прибыль на вложенный капитал, а торговая организация – сначала долю того или иного рынка, а затем – прибыль.

Относительно территориальных структур (страна, регион, город), кроме сугубо экономических, рассматривают социальные цели и соответствующие параметры развития. Социальные характеристики давно уже стали полноправными показателями степени развития любой страны, любого региона, города или района. Целью развития страны можно считать уровень благосостояния людей. В связи с этим такие показатели, как ВВП на душу населения, уровень образования, продолжительность жизни могут быть показателями, с помощью которых цель получает количественную определенность и соответствующий критерий социально-экономического развития.

Направленность развития имеет свою определенность только в той или иной системе координат, то есть по отношению

к тому или иному критерию. Если эта направленность положительная, то говорят о прогрессе, если негативная – о регрессе, или деградации. В частности, по динамике продолжительности жизни в стране, регионе и городе можно определить направленность развития: если динамика положительная, то имеет место прогресс. Если продолжительность жизни падает, то можно констатировать регресс в развитии данного сообщества людей. Любое развитие может быть положительным (прогрессивным) относительно одних целей и критериев и негативным (регрессивным) относительно других целей и критериев. Ярким примером такой относительности развития может служить экономическое развитие, связанное с расширением металлургического комбината в том или ином городе. С точки зрения экономических параметров происходит положительное развитие, в частности, увеличивается валовой внутренний региональный продукт. В то же время с точки зрения экологии может наблюдаться регресс, поскольку при увеличении объема производства увеличивается количество вредных выбросов.

Прогрессивное изменение в экономической сфере может быть количественным, тогда говорят об экономическом росте. Оно может быть качественным, и тогда говорят или о структурных изменениях, или об изменении содержания развития, или о приобретении объектом управления новых характеристик.

Цели должны обладать рядом характеристик:

- **приемлемостью** для участников процесса их достижения;
- **измеримостью**: любую, даже качественную цель целесообразно переводить в количественное измерение. Если цель нельзя измерить, то это свидетельствует о неверно сформулированной или даже об ошибочной цели;
- **определенностью во времени, сроках достижения**: к какому моменту времени планируется достижение той или иной цели. Если цель не ориентирована во времени, то это то же самое, что ее отсутствие;
- **достижимостью**: цель должна быть реальной. Если цели недостижимы, то страдает мотивация сотрудников;

– **взаимной поддержкой:** нужно стремиться к тому, чтобы разные цели дополняли друг друга и «работали» друг на друга. Нельзя допускать, чтобы разные цели вступали между собой в конфликт.

Цели используются для ориентации в процессе принятия решений, а также в процессе работы по повышению эффективности. Различают стратегические и тактические цели. Тактические цели – это те промежуточные состояния, благодаря которым достигаются долгосрочные цели. Тактические цели должны быть количественно определенными, реалистическими, последовательными и ранжированными по приоритетам. Они должны быть определены и адекватны для всех уровней организации. Ежегодные тактические цели должны быть заявлены в терминах управления, маркетинга и финансов, а также в терминах и в контексте бухгалтерского учета, производства, информационных систем организационных структур. Набор ежегодных тактических целей необходим для каждой долгосрочной цели. Исходя из ежегодных целей происходит распределение ресурсов.

Цели определяются спецификой объекта управления. Если это коммерческая организация, то они могут состоять в достижении конкретных границ в положении предприятия на рынке, в инновационной активности, в прибыльности собственной работы и эффективности использования ресурсов, в отношении своих сотрудников к собственной деятельности, в качестве выпускаемой продукции, в степени социальной ответственности данной организации. Если это региональная или городская администрация, то цели ее работы в основном определяются целями развития региона или города и состоят из подцелей, которые характеризуют уровень жизни населения региона. Например, главной целью развития города может быть стойкое улучшение качества жизни всех его жителей.

Характеристика миссии и целей предприятия приведена в таблице 2.1 [29].

Таким образом, миссия отличается от целей по указанным критериям, то есть фактически цели должны соответствовать миссии и способствовать ее максимальной реализации.

Таблица 2.1

Особенности миссии и целей предприятия

Критерии	Миссия	Цель
Временной критерий	Направлена в будущее, но не имеет временных ограничений и не зависит от текущего состояния	Всегда предусматривает сроки выполнения (достижения)
Направленность информации	На внешнюю среду предприятия, на потребителей, на общество, на регион, на их интересы, ценности, ожидания и приоритеты, на удовлетворение спроса	Чаще имеет внутрифирменную ориентацию и направлена на улучшение использования ресурсов и резервов
Особенности формулирования	Выражается в общих терминах и освещает образ предприятия, его марку, стиль	Чаще имеет конкретное выражение желаемых результатов
Измеряемость	Преобладают качественные характеристики и относительный масштаб выражения	В основном количественно измеримые характеристики, они могут быть однозначными и многозначными

2. Характеристика системы целей предприятия

Целей у предприятия может быть большое количество. Главным образом это зависит от масштаба его деятельности, сложности взаимосвязей в пределах как внутренней, так и внешней среды, особенностей технологического процесса и т. п. Поэтому возникает необходимость в их классификации (таблица 2.2) [29].

Цели устанавливаются во всех сферах деятельности предприятия: относительно позиции на рынке, объемов производства и ассортимента, доходов и рентабельности, финансов, инноваций, поставщиков, клиентов, стейкхолдеров, сбыта, производственных и трудовых ресурсов, менеджмента, маркетинга, организации производства и оплаты труда, социальной сферы и т. п.

Классификация целей предприятия

Признаки классификации	Группы целей
По смыслу (по предмету, сферам деятельности предприятий)	экономические; социальные; производственные; организационные; технологические; политические; научные; эстетические; психологические; экологические
По направленности на среду	внешние; внутренние
По размеру	максимальные; минимальные
По горизонту планирования (временному)	долгосрочные (стратегические); среднесрочные (тактические); краткосрочные (оперативные)
По сфере действия	глобальные; региональные; высшие; промежуточные; национальные; локальные
По иерархии	цели предприятия; цели структурных подразделений и функциональных служб
По совместимости	совместные, взаимодополняющие; индифферентные (независимые); конкурентные
По измеряемости	преимущественно количественные; качественные
По отношению к бизнесу	коммерческие; некоммерческие (общественные)
По персонификации	индивидуальные (личные); групповые
По характеру деятельности	цели текущего функционирования; цели развития
По стадиям жизненного цикла	цели создания; цели развития; цели свертывания

Запланированные цели могут быть как краткосрочными, так и долгосрочными. Первые направлены на немедленное получение желаемых результатов, вторые вынуждают задуматься над тем, что необходимо сделать сейчас, чтобы укрепить положение предприятия и улучшить показатели работы в долгосрочной перспективе. Как правило, когда нужно сделать выбор между достижением долгосрочной или краткосрочной цели, преимущество должны иметь долгосрочные цели. Лишь в редких случаях предприятие процветает, если его менеджер ставит под удар будущее предприятия ради сегодняшнего благополучия.

Каждый руководитель должен поставить перед собой определенную цель. Каждое подразделение должно иметь

отдельные задачи для достижения общей цели предприятия. Когда общая цель предприятия разбита на несколько конкретных задач для каждого подразделения и менеджеры низшего звена ответственны за них выполнение, появляется общая заинтересованность в результатах работы. В идеале предприятие должно быть единой командой, где каждое подразделение делает все возможное для достижения результатов в своей сфере, тем самым помогая предприятию выполнить поставленные перед ним задания и реализовать стратегическое видение.

Существует два типа целей: финансовые и стратегические. Финансовые цели обязательны, поскольку из-за недостатка финансовых средств предприятие может остаться без ресурсов, необходимых ему для роста и процветания. Стратегические цели направлены на укрепление конкурентных позиций предприятия на рынке. Финансовые цели предполагают увеличение таких показателей, как объем прибыли, отдача от инвестиций, приток денежной наличности, размеры займов и дивидендов. Стратегические цели относятся к конкурентоспособности предприятий и направлены на обеспечение высших темпов роста, чем в среднем по области, на увеличение доли рынка, на улучшение качества продукции и предоставляемых услуг по сравнению с конкурентами, на достижение низкого уровня расходов, на улучшение репутации предприятий. Проникновение на зарубежные рынки, использование передовых технологий и развитие разных возможностей роста – это также стратегические цели. Таким образом, при определении целей надо иметь в виду не только достижение соответствующих финансовых показателей, но и долгосрочное развитие бизнеса, и действия по усилению конкурентоспособности предприятий. На рис. 2.2 представлены стратегические и финансовые цели некоторых известных предприятий.

Вместе с тем в процессе функционирования предприятий цели нуждаются в корректировании, согласовании со всеми заинтересованными лицами, а в некоторых случаях решении их конфликта. Основными способами решения конфликта целей являются доминирование (когда одна цель становится

Nations Bank

Создать компанию № 1 по предоставлению финансовых услуг в США.

Ford Motor Company

Удовлетворять наших клиентов, производя качественные легковые автомобили и грузовики, разрабатывая новые продукты, сокращая время выпуска новых моделей на рынок, улучшая производительность всех наших заводов и совершенствуя процессы производства, налаживая контакты со служащими наших предприятий, а также с профсоюзами, дилерами и поставщиками.

Exxon

Обеспечить нашим акционерам сохранность их инвестиций и растущие доходы.

Alcan Aluminum

Стать производителем алюминия с наименьшими расходами и превысить показатель средней прибыльности акций промышленных предприятий Standard and Poog.

General Electric

Стать наиболее конкурентоспособным предприятием в мире, выйдя на первое или второе место в каждой сфере нашей деятельности.

Apple Computer

Предлагать наилучшие технологии для персональных компьютеров и передавать их как можно большему числу людей.

Atlas Corporation

Стать предприятием средних размеров с низкими расходами и производить на 125 000 унций золота в год больше, создавая золотой запас в 1 500 000 унций.

Рис. 2.2. Стратегические и финансовые цели некоторых известных предприятий [40]

первичной, а другая – вторичной), слияние (когда цели объединяются в одну), компромисс (когда цели упорядочиваются по приоритетности) и т. п.

Контрольные вопросы и задания

1. Суть миссии и целей организации. Их отличия.
2. Основные характеристики целей.
3. Перечислите стейкхолдеров организации, в которой Вы работаете (учитесь).
4. Охарактеризуйте типы целей.
5. Сформулируйте миссию организации, в которой Вы работаете (учитесь).
6. Как соотносятся цели организации, в которой Вы работаете (учитесь), и ее миссия, в чем их отличия?
7. В чем отличие стратегических целей от тактических? Приведите примеры этих видов целей.
8. Какой может быть миссия города, в котором Вы живете?
9. Какие цели развития города можно поставить в рамках стратегии развития этот города?

Литература

1. Виханский О. С. Стратегическое управление : учеб. / О. С. Виханский. – М. : Гардарики, 1998. – С. 69–86.
2. Гапоненко А. Л. Стратегическое управление : учеб. / А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин. – М. : Омега-Л, 2004. – С. 32–47.
3. Клейнер Г. Б. Стратегия предприятия / Г. Б. Клейнер. – М. : Изд-во «Дело» АНХ, 2008. – 568 с.
4. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал. – СПб. : Питер, 2001. – С. 290–298.
5. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підруч. – Тернопіль : Економічна думка, 2006. – С. 107–120.
6. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд III, пер. с англ. – 12-е изд. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2006. – С. 32–28.

Дополнительная литература

1. Вы или Вас. Стратегии, с которыми побеждают / сост. А. Мальцева. – К. : Максимум, 2003. – 317 с.
2. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1992. – С. 256–269.
3. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий / Т. Коно ; [пер. с англ.] ; общ. ред. и вступ. ст. О. С. Виханского. – М. : Прогресс, 1987. – С. 79–106.
4. Зенгер Х. Ф. 36 стратагем для менеджеров / Харро фон Зенгер. – М. : Олимп-Бизнес, 2010. – 224 с.

Тема 3. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОНТЕКСТ ПРЕДПРИЯТИЯ

Без стратегии организация подобна кораблю без руля, который плывет по кругу, или напоминает бродягу, который не знает куда идти.

Джоэл Росс, Мишель Камп

1. Формирование стратегической пирамиды.
2. Выделение стратегических зон хозяйствования.
3. Выбор позиции в конкуренции.
4. Оценка привлекательности стратегической зоны хозяйствования.

1. Формирование стратегической пирамиды

Формирование стратегической пирамиды – это задача не только высшего руководства. На больших предприятиях решения по вопросам методов управления новыми направлениями развития принимаются корпоративным руководством, руководителями хозяйственных подразделений, главами больших функциональных отделов корпорации в целом и их подразделений, менеджерами заводов, региональными торговыми представителями и менеджерами среднего звена управления. На диверсифицированном предприятии стратегии разрабатываются на четырех разных организационных уровнях.

1. Корпоративная стратегия (стратегия для предприятия и сфер его деятельности в целом).

2. Деловая стратегия (для каждого отдельного вида деятельности предприятия).

3. Функциональная стратегия (для каждого функционального направления определенной сферы деятельности). Каждая сфера деятельности имеет производственную стратегию, стратегии маркетинга, финансов и т. д.

4. Операционная стратегия (более узкая стратегия для основных структурных единиц: заводов, торговых региональных представителей и отделов (внутри функциональных направлений)).

На рис. 3.1 показаны пирамиды разработки стратегии для диверсифицированного и узкопрофильного предприятия.

На одноотраслевом предприятии существует только три уровня (отсутствует корпоративный курс). Это продолжается до тех пор, пока во внимание не принимаются попытки диверсифицировать свою деятельность в другие сферы. Таблица 3.1 содержит виды стратегических действий, которые отвечают каждому из четырех уровней разработки стратегии [40].

Корпоративная стратегия является общим планом управления для диверсифицированного предприятия. Корпоративная стратегия распространяется на всю компанию, охватывая все направления ее деятельности. Она состоит из действий, которые выполняются для утверждения своих позиций в разных отраслях промышленности, и подходов, которые используются для управления делами предприятия.

Корпоративная стратегия основывается на том, как диверсифицированная компания утверждает свои деловые принципы в разных отраслях, а также в действиях и подходах, направленных на улучшение деятельности групп предприятий, в которые диверсифицировалась компания.

На рис. 3.2 изображены основные элементы, которые формируют стратегию диверсифицированного предприятия.

Разработка корпоративной стратегии для диверсифицированного предприятия предусматривает четыре вида действий.

1. Действия по достижению диверсификации. Первая проблема диверсификации – это проблема определения сферы деятельности, в частности, в каких отраслях промышленности будет действовать компания после открытия нового предприятия или приобретения существующего (стойкого лидера, заново созданного предприятия, проблемного предприятия, но с хорошими потенциальными возможностями). Этот аспект корпоративной стратегии определяет, будет ли диверсификация ограничиваться несколькими отраслями промышленности или распространится на многие, что и будет определять позицию предприятия в каждой целевой сфере.



Рис. 3.1. Пирамида разработки стратегии для диверсифицированного и узкопрофильного предприятия

Таблица 3.1

Образец решения задачи разработки стратегии по уровням иерархии

Уровень стратегии	Ответственные лица	Меры, характерные для каждого уровня
Корпоративная стратегия	Руководители высшего ранга, другие ключевые менеджеры (решения обычно принимаются советом директоров)	Создание и управление высокопродуктивным хозяйственным портфелем структурных подразделений корпорации (приобретение компаний, укрепление существующих деловых позиций, прекращение деятельности, которая не отвечает управленческим планам)
		Достижение синергизма среди родственных структурных подразделений и превращение его в конкурентное преимущество
		Установление инвестиционных приоритетов и направление корпоративных ресурсов в наиболее привлекательные сферы деятельности
Деловая стратегия	Генеральные директора/ руководители подразделений (решения обычно принимаются корпоративным руководством или советом директоров)	Разработка мер, направленных на усиление конкурентоспособности и сохранение конкурентных преимуществ
		Формирование механизма реагирования на внешние изменения
		Объединение стратегических действий главных функциональных подразделений
		Усилия относительно решения специфических вопросов и проблем предприятия
Функциональная стратегия	Руководители среднего звена (решение принимается руководителем подразделения)	Действия относительно поддержки деловой стратегии и достижения целей подразделения
		Обзор, пересмотр и объединение предложений менеджеров на местах
Операционная стратегия	Руководители на местах (решение принимается руководителями функциональных служб и других отделов)	Действия по решению узкоспециальных вопросов и проблем, связанных с достижением целей подразделения

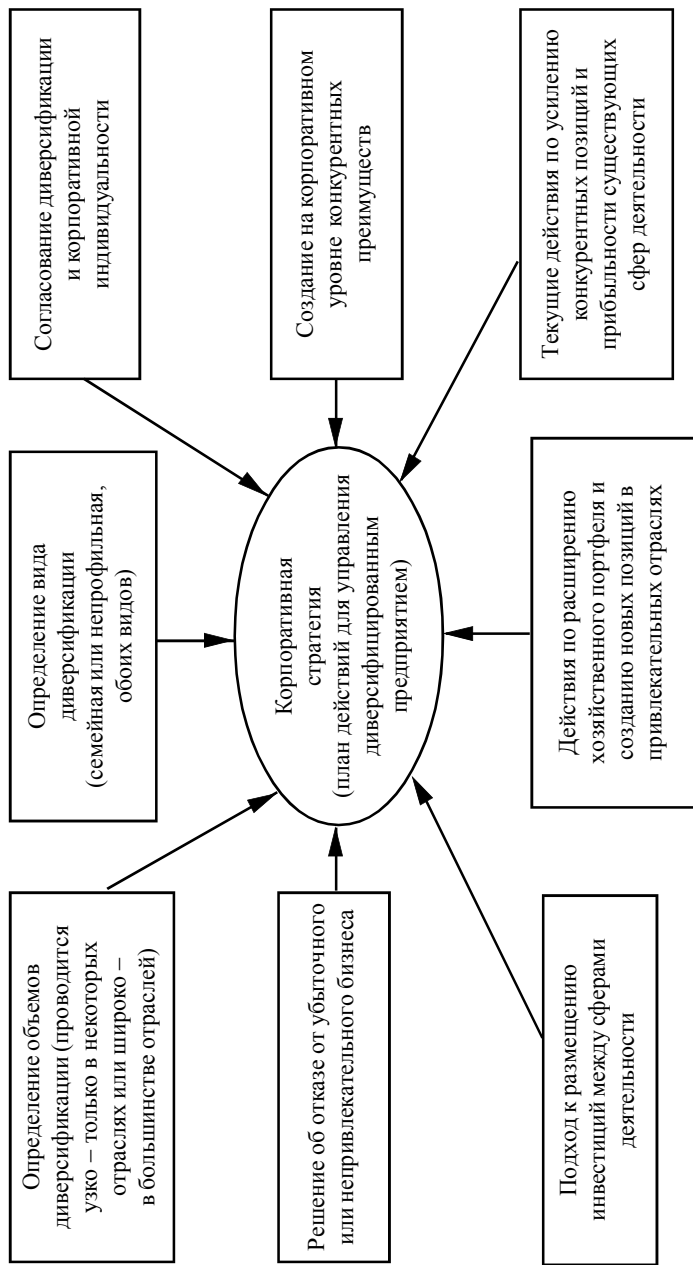


Рис. 3.2. Содержание корпоративной стратегии диверсифицированного предприятия [26, с. 25]

2. Шаги по улучшению общих показателей работы в тех отраслях, где уже действует предприятие. В меру утверждения позиции предприятия в избранных отраслях корпоративная стратегия концентрируется на путях улучшения работы во всех сферах деятельности предприятия. Должны быть приняты решения относительно усиления конкурентных позиций в долгосрочной перспективе и прибыльности предприятий, в которые вложены средства. Материнские предприятия могут помочь дочерним стать более успешными, финансируя дополнительные мощности и мероприятия по повышению эффективности производства, предоставляя недостающие управленческие технологии и ноу-хау, покупая другую компанию, которая действует в той же отрасли, объединяя два направления в одно, более эффективное, и/или приобретая компанию, которая уже имеет сильные позиции на рынке. Общий план управления диверсифицированной компанией обычно включает ориентацию на стратегию быстрого роста большинства наиболее перспективных предприятий, обеспечение нормального функционирования основных сфер деятельности, проведение мероприятий по поддержке и восстановлению деловой активности на малоприбыльных, но перспективных направлениях, отказ от непривлекательных или несоответствующих долгосрочным планам корпорации сфер бизнеса.

3. Определение путей получения синергетического эффекта среди родственных хозяйственных подразделений и преобразование его в конкурентное преимущество. Расширяя свою деятельность в бизнес с похожими технологиями, аналогичным характером работы и каналами сбыта, с теми же покупателями или другими похожими условиями, компания достигает преимущества перед предприятиями, которые переключаются на абсолютно новую для них деятельность в неродственных отраслях. При родственной диверсификации компания имеет возможность осуществлять передачу навыков, опыта, совместно использовать мощности, тем самым снижая общие расходы, повышая конкурентоспособность некоторых изделий предприятия, улучшая возможности определенных подразделений,

которые могут обеспечить конкурентное преимущество. Чем сильнее связь между разными направлениями деятельности предприятия, тем больше возможностей для общих усилий и достижения конкурентных преимуществ. Конечно, связанную диверсификацию привлекательной делают общие усилия, что позволяет достичь результатов работы (синергетического стратегического соответствия среди родственных хозяйственных подразделений), которые недостижимы при независимой работе каждого подразделения. Такой аспект стратегии, как формула $2 + 2 = 5$, еще раз доказывает, что связанная диверсификация является очень эффективным средством улучшения показателей работы корпорации, а значит, – повышения доходов акционеров.

4. Создание инвестиционных приоритетов и переливание ресурсов корпорации в наиболее перспективные отрасли. Разные сферы деятельности диверсифицированного предприятия отличаются друг от друга с точки зрения инвестирования дополнительных средств. Руководителю предприятия необходимо ранжировать инвестирование в разные сферы деятельности для распределения средств в наиболее перспективные направления. Корпоративная стратегия может включать самые разнообразные хозяйственные подразделения, например такие, которые постоянно имеют низкую прибыль или находятся в непривлекательных отраслях. Ограничение свободы на инвестирование в непроизводительное производство позволяет передислоцировать средства в самые перспективные хозяйственные подразделения или выделить их на приобретение новых, привлекательных со всех точек зрения компаний.

Корпоративная стратегия создается руководителями высшего звена. Они несут главную ответственность за анализ сообщений и рекомендаций, которые поступают от руководителей низшего звена управления. Руководители ключевых производств также могут принимать участие в разработке стратегии предприятия, особенно если это касается возглавляемого ими производства. Самые важные стратегические решения рассматриваются и принимаются советом директоров корпорации.

Термином «бизнес-стратегия» обозначают план управления отдельной сферой деятельности предприятия. Бизнес-стратегия состоит из ряда подходов и направлений, которые разрабатываются руководством с целью достижения наилучших показателей работы в одной конкретной сфере деятельности.

Деловая стратегия концентрируется на действиях и подходах, связанных управлением, направленным на обеспечение успешной деятельности в одной специфической сфере бизнеса. Суть деловой стратегии заключается в том, чтобы показать, как завоевать сильные долгосрочные конкурентные позиции.

На рис. 3.3 показаны элементы, которые определяют деловую стратегию.

Для отдельного предприятия, бизнеса, который занимается одним видом деятельности, корпоративная и деловая стратегии совпадают, поскольку стратегия предприятия разрабатывается для одного-единственного вида деятельности; отличие между корпоративной и деловой стратегией существует только на диверсифицированном предприятии.

Деловая стратегия нацелена на установление и укрепление долгосрочной конкурентоспособной позиции предприятия на рынке. Для достижения этой цели деловая стратегия разрабатывается по следующим основным направлениям:

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

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

3. Объединение стратегических инициатив функциональных отделов.

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

Деловая стратегия включает любые шаги и меры, которые руководство признает целесообразным предпринять, учитывая конкуренцию, экономические и рыночные факторы, демографию и запросы покупателей, новые законопроекты и правовые

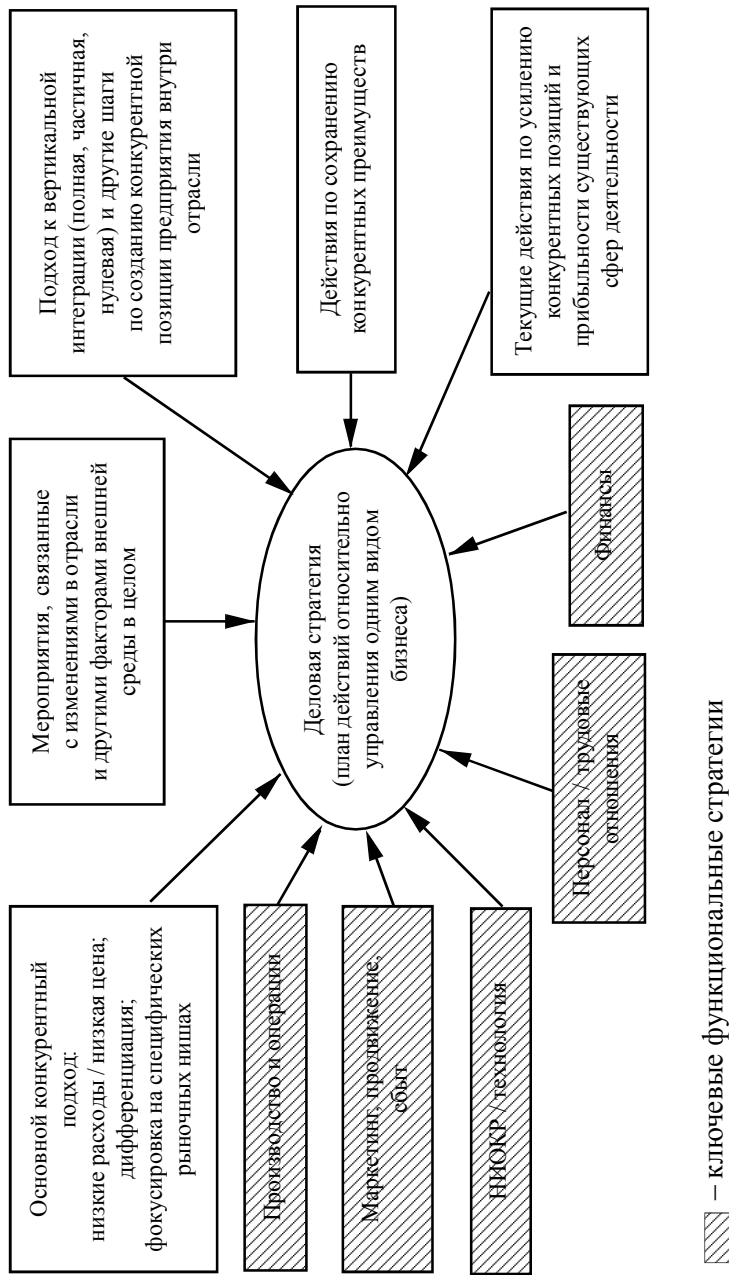


Рис. 3.3. Определение стратегии для узкопрофильного предприятия [40, с. 79]

требования, а также другие важные внешние факторы. Значительные изменения внешних условий требуют также изменения стратегии. Насколько быстро компания реагирует на внешние изменения, зависит от того, на какой стадии развития событий руководство предприятия может оценить их влияние на работу предприятия и сколько времени пойдет на разработку стратегии реагирования. Конечно, некоторые внешние изменения требуют незначительных мер в ответ или совсем не требуют их, тогда как в других случаях необходимо существенным образом пересматривать стратегию. Иногда изменения внешних факторов сильно усложняют разработку правильной стратегии (например, производители сигарет сталкиваются с серьезными трудностями из-за антитабачной пропаганды).

Деловая стратегия является сильной, если достигается ощутимое и стабильное конкурентное преимущество, и слабой, если приводит к ослаблению конкурентных позиций.

Различие между сильной и слабой деловой стратегией состоит в умении разрабатывать меры и подходы, способные обеспечить солидное конкурентное преимущество. Владая таким преимуществом, компания может рассчитывать на более высокий уровень прибыльности, чем в среднем по отрасли, и на успех. Без такого преимущества компания рискует проиграть более сильным конкурентам и остаться на второстепенных позициях.

Разработка деловой стратегии, которая дает сильное конкурентное преимущество, имеет три грани:

1) решение вопроса о том, где предприятие имеет самые большие шансы выиграть конкурентную борьбу;

2) разработка таких характеристик предложенной продукции, которые способны привлечь внимание покупателя и выделить компанию из среды конкурентов;

3) нейтрализация конкурентных мер противников. Стратегия конкуренции, как правило, бывает одновременно атакующей и оборонительной – некоторые действия могут быть прямым наступлением на рыночные позиции конкурентов или, с другой стороны, попыткой нейтрализовать новые методы конкурентной борьбы.

Тремя основными конкурентными подходами являются:

1) стремление стать производителем с низкими расходами (и тем самым получить конкурентное преимущество, основанное на расходах);

2) достижение дифференциации, основанной на таких преимуществах, как качество, показатели работы, обслуживание, стиль, технологическое преимущество, непривычно высокая ценность;

3) концентрация внимания на небольшой рыночной нише путем более качественного выполнения работы по сравнению с конкурентами и удовлетворения специфических потребностей покупателей.

Внутри предприятия деловая стратегия связана с действиями по развитию навыков и способов работы, необходимых для достижения конкурентных преимуществ. Успешные деловые стратегии, как правило, направлены на развитие профессионализма в основных сферах деятельности предприятия. Это означает, что компания работает в данной сфере особенно хорошо по сравнению с конкурентами, что является своего рода проявлением ее конкурентоспособности. Профессионализм в основных сферах деятельности относится к научным разработкам, усовершенствованию технологического процесса, производственных мощностей, продаж и распределения, обслуживания покупателей и ко всему, что связано с конкурентной стороной плана производства, маркетинга или сервисного обслуживания. Это главное достоинство, которое является основой конкурентного преимущества предприятия, поскольку является специфическим опытом работы и навыками, которыми не владеют конкуренты и которых они не могут приобрести за короткий отрезок времени.

В более широком смысле деловая стратегия должна быть ориентирована на объединение стратегических усилий в разных функциональных подразделениях корпорации (закупки, производство, НИОКР, финансы, кадры, продажа и маркетинг, а также распределение).

Стратегические действия необходимы для каждой функцио-

нальной сферы деятельности, чтобы поддержать конкурентоспособность корпорации и общую деловую стратегию. Стратегическое единство и координация действий разных направлений усиливают деловую стратегию.

Деловая стратегия также распространяется на планы по внедрению особых для корпорации стратегических замыслов (например, расширение производства, замена оборудования, увеличение расходов на НИОКР в наиболее перспективных отраслях или сокращение отягощающего бремени выплаты дивидендов). Таким образом, формирование стратегии происходит после проекции на ситуацию, в которой находится компания, и это одна из причин, почему каждая компания в отрасли имеет разные деловые стратегии.

Главная ответственность за деловую стратегию возлагается на менеджера, который отвечает за то или иное направление. Если даже руководитель не принимает активного участия в формировании деловой стратегии, предпочитая делегировать часть своих полномочий подчиненным, он все равно ответственен за стратегию и результаты работы.

Руководитель как ответственный за стратегию имеет по крайней мере две других обязанности. Первая – контроль за пониманием стратегий в каждой функциональной сфере и их взаимным соответствием. Вторая – выполнение определенных стратегических действий, одобренных руководителями высшего звена (советом директоров и/или руководителями корпорации), и, в случае необходимости, информирование их о новых важных изменениях, отклонениях от плана, а также возможный пересмотр стратегии. В диверсифицированных корпорациях руководители хозяйственных подразделений могут нести дополнительную ответственность за контроль соответствия стратегии своего подразделения стратегии и целям корпорации в целом.

Функциональная стратегия относится к плану управления текущей и основной деятельностью подразделения (НИОКР, производство, маркетинг, обслуживание клиентов, распределение, финансы, кадры и т. д.). Корпорации необходимо иметь

столько функциональных стратегий, сколько у нее основных направлений деятельности.

Термин «функциональная стратегия» относится к управленческому плану действий отдельного подразделения или ключевому функциональному направлению внутри определенной сферы бизнеса. Стратегия маркетинга предприятия, например, может быть управленческим планом по захвату части рынка в каком-нибудь виде деятельности. Корпорация нуждается в такой стратегии для каждой основной производственной единицы или части бизнеса: НИОКР, производство, маркетинг, обслуживание клиентов, распределение, финансы, кадры и т. д.

Функциональная стратегия, хотя и является более узкой по сравнению с деловой стратегией, конкретизирует отдельные детали в общем плане развития предприятия за счет определения подходов, необходимых действий и практических шагов по обеспечению управления отдельными подразделениями или функциями бизнеса. Роль функциональной стратегии состоит в поддержке общей деловой стратегии и конкурентоспособности предприятия. Кроме этого, значение функциональной стратегии состоит в создании управленческих ориентиров для достижения намеченной функциональной цели предприятий. Таким образом, функциональная стратегия на производстве является планом производства, который содержит необходимые меры для поддержки деловой стратегии и достижения производственной цели и миссии предприятия.

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

Если руководители функциональных направлений проводят свою стратегию независимо друг от друга или от руководителя хозяйственного подразделения, это ведет к появлению нескоординированных или конфликтных стратегий. Скоординированные и взаимодополняющие стратегии необходимы для успешной

реализации деловой стратегии. Проще говоря, маркетинговая стратегия, производственная стратегия, финансовая стратегия и стратегия работы с персоналом должны быть взаимосвязанными, а не заботиться только о своих достаточно узких целях.

Координацию функциональных стратегий лучше осуществлять на стадии обсуждения. Если нескоординированные функциональные стратегии передаются руководству для окончательного одобрения, то обязанность руководителя – определить несоответствия и устранить их.

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

Операционные стратегии определяют, как управлять ключевыми организационными звеньями (заводами, отделами продаж, центрами распределения), а также как обеспечить выполнение стратегически важных оперативных задач (покупка материалов, управление запасами, ремонт, транспортировка, рекламные кампании).

Операционные стратегии, несмотря на меньший масштаб по сравнению со стратегиями высшего уровня, дополняют и завершают общий бизнес-план работы предприятия. Главная ответственность за разработку операционных стратегий ложится на руководителей среднего звена, предложения которых должны быть рассмотрены и приняты высшим руководством.

Несмотря на то, что операционная стратегия является основой пирамиды разработки стратегии корпорации, ее важность не должна быть приуменьшена. Например, провал одного завода при реализации стратегических задач относительно достижения заданного объема производства, уровня себестоимости продукции и качества может понизить показатели всего предприятия по продаже и получению прибыли, а также внести сумятицу в общие стратегические действия

по созданию положительного образа предприятия в глазах клиентов. Нельзя недооценивать важность стратегических действий, которые принимаются на том или ином управленческом уровне.

Менеджеры среднего звена управления – составная часть команды по разработке стратегии корпорации. Поэтому много производственных звеньев имеют стратегически важные для всей корпорации задачи: необходимо иметь стратегические планы на местах, чтобы достичь цели всего предприятия. Региональному менеджеру необходима стратегия, адаптированная к особенностям ситуации в регионе и целям, которые стоят перед ним. Менеджеру по производству необходима стратегия, взаимосвязанная с целью предприятия, сформулированной в рамках общего плана действий, и с любыми стратегически близкими проблемами, которые существуют на предприятии. Менеджеру по рекламе необходима стратегия, которая обеспечивает максимальную аудиторию для проведения рекламных мероприятий, но в рамках заданного бюджета.

Следующие два примера иллюстрируют, как операционная стратегия поддерживает стратегии высшего уровня.

1. Компания с деловой стратегией, ориентированной на низкие цены и большой объем производства для снижения расходов производства, делает широкомасштабные усилия по повышению производительности работы на 10%. Цели повышения производительности работы для функциональных подразделений сформулированы таким образом:

- менеджеру по набору персонала – проводить стратегию, направленную на повышение качества тестирования кандидатов для выявления среди них наиболее мотивированных и квалифицированных;

- менеджеру по информационным системам – усовершенствовать систему информационного обмена между персоналом предприятия с целью повышения производительности их работы;

- менеджеру по кадрам при определении вознаграждения и премий – учитывать интенсивность работы и конечные результаты деятельности каждого работника;

– менеджеру по продажам – разработать программу, которая обеспечивает новую, эффективную и быструю технологию продаж с низшими расходами обращения.

2. Дистрибьютор спутникового телевидения считает быструю поставку и точное выполнение заказа краеугольным камнем в работе с клиентами. Для реализации этой стратегии руководитель должен:

– развивать стратегию управления запасами, которая позволяет 99% заказов формировать без дополнительной закупки компонентов;

– обеспечить такую работу персонала, чтобы каждый заказ выполнялся на протяжении 24 часов.

В предыдущих разделах подчеркивалось, что стратегический план организации является совокупностью стратегий, созданных разными менеджерами на разных уровнях организационной иерархии. Чем больше предприятие, тем больше источников формирования стратегий. И лишь тогда, когда менеджеры смогут объединить стратегии, созданные на разных уровнях, в одну связанную и последовательную систему, можно говорить о полноте затраченных усилий по формированию стратегий. В идеале границы всех частей и пластов стратегий должны плотно стыковаться друг с другом, как в игрушке «пазл» (мозаика).

Объединенные цели и стратегии не смогут быть разработаны там, где каждый менеджер обладает абсолютной независимостью. Действительно, менеджерам функционального и операционного уровня вменено в обязанность самим изобретать систему действий и стратегические методы, которые повлияют на достижение цели предприятия и повысят эффективность его деловой стратегии.

Процесс гармонизации целей и стратегий от отдела к отделу и от уровня к уровню может оказаться очень изнурительным, таким, который требует многочисленных собраний и согласований, ежегодных пересмотров стратегий или их окончательного одобрения, которое займет месяцы, а иногда даже и годы для достижения консенсуса в организации. Политика достижения

консенсуса и борьба за объединение усилий всех менеджеров и отделов, концентрация этих усилий на деятельности, которая содействует росту предприятия, всегда сталкивается с большими проблемами.

На рис. 3.4 изображено, как разрабатываются цели и стратегии в системе иерархических связей предприятий. Двусторонние стрелки отображают существование взаимного влияния верхних и нижних уровней. При надлежащем управлении, благодаря этим связям, может быть создана идеальная взаимоусиливающая структура. Чем лучше скоординирована работа отделов, тем более взаимосвязанными становятся их цели



Рис. 3.4. Взаимосвязь миссии, целей, стратегий в пирамиде создания стратегии [40, с. 87]

и стратегии. Координация гарантирует, что не произойдет никаких отклонений от направления, выбранного высшим руководством предприятия.

2. Выделение стратегических зон хозяйствования

Для выбора стратегических позиций производственной системы (ПС) необходимо использовать концепции стратегических зон хозяйствования (СЗХ) или сегментов рынка (СР), зон стратегических ресурсов (ЗСР) и групп стратегического влияния (ГСВ).

Сегментация – первая необходимая степень изучения рынка, основание для определения его емкости и выбора приоритетных сфер усиления рыночной активности предприятий. Это деятельность по классификации потенциальных (включая и реальных) потребителей производимой продукции (услуг) согласно качественной структуре их спроса, что делает возможным выбор оптимального сегмента рынка, целевой группы потребителей с соответствующей подстройкой деятельности предприятий, как, впрочем, и самой целевой группы.

Термин «сегментация рынка» впервые применил Уэнделл Смит в связи с тенденцией производителей, которая распространилась в пятидесятых годах в США, модифицировать качественные характеристики своего товара согласно запросам, выявленным ими среди группы потенциальных потребителей.

Сегментация рынка позволяет уточнить и дифференцировать спрос, структурировать его, а в конце концов – выявить наиболее соответствующие условия (сферы действия) для выбора оптимального варианта стратегии и тактики маркетинга.

Сегмент рынка – это совокупность потребителей, которые одинаково реагируют на демонстрируемые (обещанные) свойства товара (услуги) и на побудительные стимулы маркетинга. Сегменты рынка дифференцируются в зависимости от типов потребителей и соответствующих этим типам отличий в нуждах, характеристиках, поведении и мышлении потребителей.

Различают макро- и микросегментацию как два этапа разделения, анализа и выбора базового для организации рынка.

Задача макросегментации – идентификация рынков товара, когда на основе определения миссии предприятий принимаются решения по трем фундаментальным вопросам, которые определяют портфельную стратегию:

- Каким бизнесом мы занимаемся?
- Каким бизнесом нам нужно заниматься?
- Каким бизнесом нам не следует заниматься?

Задачей микросегментации является проведение более детального анализа различных нужд внутри рынков, идентифицированных раньше на стадии макросегментации. Рынок при этом расчленяется дальше, а потребители агрегируются в сегменты так, чтобы достичь максимальной однородности спроса внутри каждого сегмента и максимальной неоднородности спроса между сегментами.

Деятельность по сегментации рынка последовательно включает следующие процедуры:

- определение принципов сегментации (типов, приоритетов относительно признаков сегментации, критериев оценки сегментов);
- составление профилей, диаграмм, матриц, то есть проведение разбивки рынка согласно определенной пространственной модели отображения выбранных принципов сегментации;
- оценка степени привлекательности полученных сегментов с помощью избранных критериев оценки;
- выбор одного или нескольких сегментов рынка для выхода на них со своими товарами (услугами) и средствами их продвижения;
- решение о позиционировании товара (услуги) в каждом из избранных сегментов рынка с учетом сравнительных данных и достоверных перспектив;
- разработка общих черт и составных стратегии маркетинга для каждого целевого сегмента.

Совокупность критериев для сегментации рынка, разработанная немецким маркетологом Г.-Г. Леттау, представлена в табл. 3.2 [6, с. 148].

Критерии сегментации рынка

Критерии сегментации	Виды сегментов рынка (СР)
1. Сегменты, ориентированные на продажу предприятиям	Географические (региональные) Демографические Отраслевые Технико-прикладные
2. Сегменты, ориентированные на продажу индивидуальным потребителям и пользователям	Географические (региональные) Социально-демографические Социально-экономические Ориентированные на тип потребления Психологические Ориентированные на средства массовой коммуникации Ориентированные на «жизненный стиль»
3. Сегменты, определяемые выбранной рыночной стратегией	Определяемые продуктом Ориентированные на цены Ориентированные на качество Определяемые стратегией сбыта

В данной системе в скрытом виде присутствуют две большие группы критериев сегментации – по характеру и назначению товара для определенных групп потребителей и собственно по типу потребителей. Кроме того, надо вспомнить еще один важный критерий классификации сегментов рынка: по силе конкуренции в них, по действующим конкурентам.

Стратегическая зона хозяйствования (СЗХ) – отдельный сегмент внешней среды ПС, на который производственная система имеет или хочет иметь выход [46, с. 163].

Зоны стратегических ресурсов (ЗСР) – совокупность поставщиков основных ресурсов, способных обеспечить получение ПС этих ресурсов для выхода на рынок того или иного товарного ассортимента [46, с. 163].

Группы стратегического влияния (ГСВ) – это контактные аудитории, способные осуществлять давление на миссию ПС как в сторону ее расширения или сужения, так и в сторону ее

коренного изменения (общество защиты прав потребителей, правительство, широкая общественность и т. д.) [46, с. 163].

Анализ потенциальных характеристик СЗХ, ЗСР и ГСВ позволяет определить наиболее рациональные направления стратегии развития ПС.

Этапы осуществления этого анализа:

а) определение соответствующих зон, их исследование вне связей со структурой ПС или ее текущей продукцией. Результат анализа – оценка перспективы, которая приоткрывается перед конкурентами;

б) разработка соответствующей номенклатуры изделий и распределение ответственности между структурными подразделениями производственной системы за выбор сферы деятельности, разработку конкурентоспособных изделий и сбытовых стратегий, а также за реализацию прибыли.

Для этого внутри ПС выделяются стратегические хозяйственные центры (СХЦ), на которые возлагается ответственность за выбор стратегических направлений деятельности, и центры текущей коммерческой деятельности (ЦТКД), на которые возлагается ответственность за реализацию прибыли.

Как только на смену одной технологии приходит другая, проблема их соотношения становится для ПС проблемой самого важного стратегического выбора: сохранять ли (и как долго) традиционную технологию (имеющиеся технические и технологические ресурсы, а следовательно, и все остальные виды ресурсов) или переходить на новую, вследствие чего определенная часть продукции, выпускаемой ПС, окажется устаревшей.

Этот выбор базируется на анализе жизненных циклов спроса, технологии и товара, а также ситуации, которая создается в СЗХ, ЗСР и ГСВ. Одновременно должны быть проанализированы возможности ЦТКД, их способность реализовывать стратегические задачи ПС.

Вместе с тем выбор СЗХ непосредственно связан с миссией ПС. Если миссией ПС является обслуживание рынка средств производства (элементов основных производственных фондов,

предметов труда), то в качестве СЗХ могут выступать области промышленности, сельского хозяйства, транспорт и связь; отрасли производства (группы предприятий, которые выпускают однородную в эксплуатационно-техническом отношении продукцию); группы предприятий разных отраслей производства, предназначенных для комплексного удовлетворения потребностей рынка средств производства.

Если миссией ПС является обслуживание рынка потребительских товаров и услуг, то стратегическими зонами хозяйствования выступают или отдельные сегменты рынка товаров народного потребления, или разные объединения этих сегментов. Это могут быть как осознанные, так и неосознанные большинством социальных групп потребности в тех или иных товарах и услугах. В качестве СЗХ могут выступать также региональные рынки отдельных товаров или их объединений.

Миссия ПС может выражаться как одной СЗХ, так и их набором. При этом возможны объединения СЗХ на рынках средств производства и на рынках товаров народного потребления.

Для выделения СЗХ применяют следующие их параметры [46, с. 165]:

1. Перспективы роста в данной СЗХ. Они должны выражаться потенциальными темпами роста объемов производства продукции с одновременным согласованием этих темпов с фазами жизненного цикла продукции.

2. Перспективы рентабельности производства продукции данной СЗХ зависят от возможностей получения в ней ожидаемой прибыли, а также достижения необходимого уровня расходов производства.

3. Ожидаемый уровень нестабильности внешней среды, при котором перспективы роста объема продаж и рентабельности производства теряют определенность и могут меняться.

4. Главные факторы успешной конкуренции в будущем, которые отображают остроту конкуренции, техническую и экономическую политику конкурентов, возможность достижения необходимого уровня конкурентоспособности продукции и т. д.

Процесс выделения СЗХ начинается с определения нужд потенциальных покупателей. В зависимости от характера средств удовлетворения этих потребностей исследуют возможные технологические решения, связанные с их производством. На основе анализа средств и технологии производства прогнозируют возможный тип покупателя, способного в перспективе приобрести товар по цене, обусловленной расходами производства по данной технологии. Потом определяют географический ареал, в котором может концентрироваться большая часть потенциальных клиентов.

Анализ, в ходе которого исследуют факторы, оказывающие непосредственное влияние на конкретные значения каждого параметра, могут обеспечить успех ПС в данной СЗХ. Так, на перспективы роста влияют непосредственно: фаза жизненного цикла спроса на продукцию ПС, потенциальная емкость (размеры) рынка, покупательная способность потенциальных клиентов ПС. Аналогично исследуются факторы, которые влияют непосредственно на другие параметры СЗХ.

Рассмотрим влияние жизненного цикла спроса на перспективы роста СЗХ (рис. 3.5). По мере развития цикла от фазы

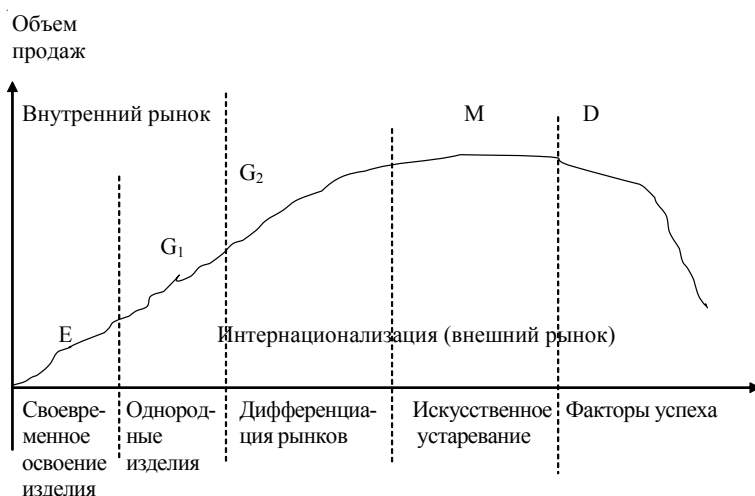


Рис. 3.5. Эволюция стратегии конкуренции [46, с. 167]

к фазе традиционные стратегии конкуренции обычно теряют свою эффективность. Например, в фазах E и G₁ ПС достигнет самого большого успеха, сосредоточив все внимание на своих рынках внутри страны. Но как только рост начнет замедляться, более привлекательными станут зарубежные рынки, которые находятся пока в этих фазах. Отсюда вытекает, что ПС должна предусматривать изменение фаз цикла спроса и разрабатывать свою стратегию в зависимости от условий, которые меняются.

Ключевой задачей ПС является добавление к набору СЗХ новых и отсеечение тех, которые больше не согласовываются с ориентирами роста ПС.

3. Выбор позиции в конкуренции

Для сопоставления разных СЗХ применяют разные подходы, один из которых предложен Бостонской консультативной группой (БКГ), США. Его суть состоит в определении с помощью матрицы соотношения роста объема спроса и показателя, который характеризует отношение доли рынка, принадлежащей предприятию, к доле рынка, принадлежащей ведущему конкуренту (рис. 3.6). Это соотношение определяет сравнительные конкурентные позиции предприятий в перспективе. Для каждой СЗХ делается оценка приведенных двух параметров, которые вписываются в соответствующие клетки.

Матрица БКГ предлагает следующий набор решений о дальнейшей деятельности предприятий в соответствующих СЗХ:

- «звезды» оберегать и укреплять;
- по возможности избавляться от «собак», если нет весомых причин для того, чтобы их сохранить;

		Относительная доля рынка	
		Большая	Маленькая
Темп роста рынка	Высокий	«Звезды»	«Вопросительные знаки», «Проблемные (трудные) дети» или «Почки»
	Низкий	«Дойные коровы»	«Собаки», «Загнанные лошади» или «Хромые утки», или даже «Мертвый груз»

Рис. 3.6. Матрица БКГ [6]

– для «дойных коров» необходимы жесткий контроль инвестиций и передача излишка денежной выручки под контроль высшего руководства предприятий;

– «дикие кошки» подлежат специальному изучению, чтобы установить, смогут ли они при известных инвестициях превратиться в «звезды».

Матрица БКГ помогает выполнить две функции: утвердить решение о намеченных позициях на рынке и распределить стратегические денежные средства между СЗХ в будущем. Матрица БКГ применима тогда, когда рост объема деятельности может быть надежным показателем перспектив (не изменится фаза жизненного цикла, невысокий уровень нестабильности). Относительные позиции предприятия в конкуренции можно определить по его доле на рынке. Кроме того, нужно учитывать факторы риска, знание о предыдущих стратегиях, реакцию инвестора и потребителей на владельцев предприятия, фактор времени.

4. Оценка привлекательности стратегической зоны хозяйствования

Оценка привлекательности СЗХ основана на следующих принципах [46, с. 168].

1. Необходим глобальный прогноз экономических, социальных, политических, технологических условий для стратегических зон хозяйствования, интересующих предприятия.

2. Необходим анализ степени влияния самых важных тенденций и случайных событий на соответствующую СЗХ и оценка степени нестабильности в этой зоне.

3. Необходима экстраполяция бывших тенденций роста и рентабельности в СЗХ, которые рассматриваются.

4. Необходим анализ факторов, которые определяют спрос, и оценка возможных изменений в сложившихся тенденциях спроса.

5. Оценка общих сдвигов в тенденциях роста в близкой и далекой перспективе проводится с помощью баллов интенсивности.

6. Необходима корректировка экстраполяции с помощью оценки общих сдвигов.

7. С помощью анализа степени конкурентного давления и экстраполяции данных о рентабельности дается оценка возможных изменений в тенденциях рентабельности.

8. Объединение перспектив роста G , рентабельности P и возможного уровня нестабильности T/O дает возможность получить общую оценку привлекательности СЗХ в будущем:

$$\Pi_{\text{СЗХ}} = \alpha G + \beta P + \gamma O + \delta T,$$

где α , β , γ , δ – коэффициенты относительного вклада каждого фактора. Их сумма равна единице;

T , O – неблагоприятные и благоприятные тенденции соответственно.

Такая оценка более реальна, чем с помощью матрицы БКГ.

Контрольные вопросы и задания

1. Каким образом осуществляется формирование стратегической пирамиды?

2. Перечислите отличия узкопрофильного предприятия от диверсифицированного. Укажите их преимущества и недостатки.

3. Определите суть таких понятий, как СЗХ, ГСВ и ЗСР.

4. Что такое сегментация и по каким признакам она осуществляется?

5. Перечислите параметры, которые используются для выделения стратегической зоны хозяйствования.

6. Исходя из каких параметров строится матрица БКГ? В каких случаях на ее основе можно принимать эффективное управленческое решение?

7. Нужно ли проводить дополнительный анализ осуществления инвестиционной деятельности, если на основе матрицы БКГ получены следующие характеристики:

СЗХ-1 относится к категории «дойная корова»;

СЗХ-2 относится к категории «дикая кошка» (стадия зрелости);

СЗХ-3 относится к категории «звезда» (стадия ускоренного роста)?

Литература

1. Гапоненко А. Л. Стратегия социально-экономического развития: страна, регион, город / А. Л. Гапоненко. – М. : Изд-во РАГС, 2001. – С. 132–148.
2. Клейнер Г. Б. Стратегия предприятия / Г. Б. Клейнер. – М. : Изд-во «Дело» АНХ, 2008. – 568 с.
3. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підруч. / М. Г. Саєнко. – Тернопіль : Екон. думка, 2006. – С. 128–144.
4. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : Юнити, 1998. – С. 70–85.
5. Экономическая стратегия фирмы / под ред. А. П. Градова. – СПб. : Спец. лит., 1995. – С. 163–172.

Дополнительная литература

1. Вы или Вас. Стратегии, с которыми побеждают / сост. А. Мальцева. – К. : Максимум, 2003. – 317 с.
2. Линдгрэн М. Сценарное планирование. Связь между будущим и стратегией / М. Линдгрэн, Х. Бандхольд. – М. : Олимп-Бизнес, 2009. – 256 с.
3. Каплан Р. Награда за блестящую реализацию стратегии. Связь стратегии и операционной деятельности – гарантия конкурентного преимущества / Р. Каплан, Д. Нортон. – М. : Олимп-Бизнес, 2010. – 368 с.
4. Корпоративная стратегия / пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 272 с. – (Серия «Классика Harvard Business Review»).

Тема 4. ОЦЕНИВАНИЕ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

В системе методов оперативного и стратегического управления должны действовать «антенны» для немедленного и своевременного приема сигналов об изменениях на рынке, чтобы предприниматель или менеджер могли своевременно начать регулировать процесс адаптации к новой ситуации на рынке.

Э. Майер

1. Компоненты нестабильности внешней среды предприятия.
2. Методика T.e.m.p.l.e.s.
3. PEST-анализ.

1. Компоненты нестабильности внешней среды предприятия

При выборе наиболее эффективной стратегии предприятия особое внимание необходимо уделять учету влияния внешней среды, поскольку возможности обратного действия субъекта менеджмента, организации на элементы макросреды опосредованы и существенным образом ограничены по сравнению с внутренней средой. Под внешней средой (макросредой) будем понимать «совокупность внешних субъектов и факторов, которые активно влияют на положение и перспективы организации, на эффективность деятельности ее субъектов менеджмента» [6, с. 48]. Внешняя среда включает макросреду, которая состоит из факторов социального плана и общего, преимущественно косвенного, влияния, и микросреду, то есть определенных субъектов, действия и отношения которых могут быть направлены на данного субъекта: потребителей, посредников, конкурентов и т. д. В любом случае внешняя среда может быть средой как прямого, так и косвенного действия.

Внутренняя среда (микросреда) предприятия является «совокупностью характеристик организации и ее внутренних

субъектов (сил, слабостей), которые влияют на существующее финансово-экономическое положение и дальнейшие его перспективы» [6, с. 49].

Кроме того, в классификации факторов среды выделяется еще мезосреда, которая характеризует отраслевую, региональную принадлежности.

Главными компонентами нестабильности внешней среды предприятия являются:

а) параметры товарных рынков (спрос, предложение, внутренние и внешние цены и т. п.);

б) факторы географического характера (местоположение, близость к поставщикам и потребителям, степень развития инфраструктуры и т. п.);

в) демографические факторы (тенденции изменения численности населения, уровень миграции, дисбаланс лиц обоих полов и т. п.);

г) внешние общеполитические и правовые условия (изменение политического устройства, изменение методов управления государством, стабильность законодательства, наличие льгот и т. п.).

Степень нестабильности внешней среды должна оцениваться для того, чтобы при выборе вида управления представлять себе, какого рода изменения ждут предприятие в будущем. Оценку нестабильности целесообразно проводить на основе шкалы И. Ансоффа [2].

В зависимости от уровня нестабильности могут применяться следующие системы управления:

1. Управление на основе экстраполяции (долгосрочное планирование). Оценка 2.5–3.0.

2. Управление на основе предвидения изменений (стратегическое планирование, выбор стратегических позиций). Оценка 3.0–3.5.

3. Управление на основе гибких экспертных решений (ранжирование стратегических задач, управление «по слабым сигналам»; управление в условиях стратегических неожиданностей). Оценка выше 3.5.

2. Методика T.e.m.p.l.e.s.

При анализе внешней среды, в пределах которой функционирует предприятие, можно выделить целый ряд факторов, которые влияют на возможности ее развития. Чаще всего для этого используется методика T.e.m.p.l.e.s. (Technology, Economics, Market, Politics, Laws, Ecology, Society), которая позволяет рассмотреть группу вопросов, связанных с внешней средой, разделив их на несколько подгрупп для соответствующего определения и классификации. Каждый из этих факторов подвергают соответствующему анализу, чтобы выяснить, какие трудности могут возникать при работе в данной сфере и какие появляются положительные возможности. Названные причины удобно анализировать с учетом разных (в основном долгосрочных и среднесрочных) перспектив, когда необходимо предусмотреть, какие изменения ждут компанию в будущем, и подобрать стратегии, максимально адекватные создавшейся ситуации.

Анализ технологических факторов предусматривает изучение таких составных, как новые информационные технологии; новые стандарты оборудования; новый вид изделий.

Научно-технические достижения серьезно меняют среду функционирования фирмы. Появляются новые технологии, новые изделия, а это, безусловно, усиливает конкуренцию. Многие компании систематически отслеживают тенденции научно-технического прогресса, который положительно сказывается на их деятельности. Научно-технические разработки меняют образ жизни потребителя, повышают качество удовлетворения потребителей. Научно-технические новинки появляются в дизайне, конструировании моделей, распределении и сбыте, маркетинге, тем самым влияя на общую стратегию организации. В литературе обычно выделяют следующие вопросы для анализа технологических факторов:

1. Как изменились взаимоотношения между Вами, Вашими сотрудниками и покупателями после внедрения новых способов доставки товаров и в связи с использованием новых методов получения, хранения и обработки информации?

2. Повлияло ли на Ваш бизнес развитие Интернета и других дополнительных каналов связи?

3. Может ли Ваше предприятие внедрять и использовать новые технологии?

4. Появились ли на рынке новые технологии, употребление которых позволяет Вам изготавливать товары высшего качества или увеличивать производительность работы?

5. Изменился ли срок жизни Вашего оборудования после появления новых технологий?

6. Что Вам известно о новых разработках в той сфере, в которой функционирует Ваше предприятие?

7. Есть ли заметные нововведения в том, что связано с доставкой товаров?

8. Изменились ли за последнее время тарифы на осуществление перевозок?

9. Можно ли изменить состав Вашего предприятия, и насколько пригодны для него новые подходы к работе (например, когда Ваши сотрудники выполняют основную часть работы не в офисе, а у себя дома, или осуществляют связь с Вами с помощью Интернета, находясь в других регионах государства)?

10. Влияет ли на Ваш бизнес изменение стоимости оборудования?

Для того, чтобы разработать адекватную стратегию, руководству предприятия необходимо знать, каковы экономические условия деятельности в регионе: темпы роста отраслей; динамика развития рынка и его насыщенность; уровень инфляции и безработицы; процентные ставки за кредит; инвестиционная и налоговая политика; политика в области заработной платы и цен; налоговая база; экономическая ситуация в регионе; уровень доходов населения; темпы роста экономики страны и области; внешнеторговые барьеры; таможенная политика. Если мировая экономика существенным образом влияет на жизнь и деятельность предприятия, нужно тщательно анализировать общеэкономические процессы (например, рост безработицы и инфляции, увеличение количества компаний, которые работают на импорт или

экспорт). В связи с этим будет полезно ответить на некоторые вопросы:

1. Как колеблются валютные курсы и влияют ли они на покупателей?

2. Зависит ли предприятие от кредитных ставок, которые выдают банки согласно учетной ставке?

3. Возрастает ли занятость в области?

4. Влияет ли на ограниченный или замедленный рост в той или иной области недостаток профессиональных работников?

5. Как влияет на предприятие изменение потребительского спроса?

6. Какие именно группы населения тратят деньги на продукцию, произведенную предприятием?

7. Существует ли внутренняя конкуренция в пределах государства с другими регионами, в которых вырабатывают аналогичную продукцию, или Вы конкурируете со странами СНГ и другими странами?

Политические факторы влияют на разные виды бизнеса. Особенно тогда, когда политическая система находится в фазе становления. Обычно к политическим факторам относят: политическую ситуацию в стране; стабильность; лояльность власти; протекционизм в области; наличие административных барьеров; систему охраны собственности.

При анализе внешней ситуации необходимо ответить на целый ряд вопросов:

1. Каких ближайших по времени политических решений можно ждать от ныне существующего (или нового) правительства?

2. Как влияют на Ваш бизнес новые правительственные программы?

3. Можете ли Вы планировать какие-то факторы на основании принятых сверху решений?

4. Насколько хорошо руководство предприятия представляет себе внешнюю политику страны?

5. Может ли руководство предприятия с достаточной долей уверенности предусмотреть, как государственная политика влияет на бизнес?

6. Могут ли повлиять на бизнес любые политические события?

7. Сможет ли предприятие адекватно функционировать, если работа осуществляется на условиях аутсорсинга?

Изменения в законодательстве оказывают непосредственное влияние на деловую активность. Для анализа изменений в законодательстве необходимо ответить на следующие вопросы:

1. Какие возможные изменения в существующем законодательстве могут повлиять на предприятие?

2. Какие законодательные изменения могут осуществлять местные органы власти?

3. Помогает ли предприятию законодательство защищаться от конкурентов?

4. Какие шаги необходимо предпринять, чтобы и позиция, и положение на рынке предприятия было максимально неустойчивым или, в крайнем случае, не было связано с риском?

В данное время все больше предприятий уделяют внимание социальной ответственности, одним из компонентов которой являются вопросы, связанные с состоянием окружающей среды. При анализе окружающей среды возникают следующие вопросы:

1. С какими проблемами экологического характера приходится сталкиваться предприятию?

2. Есть ли конкуренты, которые в маркетинговой политике используют вопрос экологии и защиты окружающей среды? Насколько успешной является их деятельность?

3. Использует ли предприятие вторичное сырье?

4. Установлено ли на предприятии оборудование, которое защищает окружающую среду от вредных выбросов?

5. Внедряются ли на предприятии новые способы использования вторичного и переработанного сырья?

В процессе разработки стратегии развития предприятия учитывают также демографические факторы. При анализе демографических факторов по обыкновению анализируют изменение населения (увеличение рождаемости, процентное соотношение между мужчинами и женщинами, структуру

возрастного состава населения). Деятельность предприятия существенно зависит от разных социальных факторов, которые включают социальные нужды и запросы, определяющие жизнедеятельность сотрудников данного предприятия; вопросы, связанные с общественной жизнью региона, где расположено предприятие. К социальным факторам, которые влияют на деятельность предприятия, относятся: средний уровень дохода и прожиточный минимум; культурная среда и моральные ценности, религия; уровень образования; престижность работы на предприятии; участие персонала в процессе принятия управленческих решений; содействие развития инфраструктуры со стороны руководства предприятия [31].

3. PEST-анализ

Трансформации, которые осуществляются во внешней среде, влияют на стратегические позиции предприятия на соответствующих рынках и непосредственно на его деятельность на микроуровне. Поэтому целью анализа внешней среды является мониторинг и анализ всех факторов, которые могут прямо или опосредованно повлиять на реализацию стратегии предприятия.

Количество факторов, которые потенциально могут влиять на предприятие, довольно велико, поэтому в методе PEST-анализа (акроним английских слов Political-legal (политико-правовой), Economic (экономический), Sociocultural (социокультурный), Technological (технологический) оценка проводится за четырьмя ключевыми аспектами, которые представлены в таблице 4.1 [42].

Цель PEST-анализа – мониторинг изменений внешней среды по политико-правовому, экономическому, социокультурному и технологическому аспектам и выявление факторов, которые не подконтрольны предприятию, но значительным образом влияют на его деятельность в стратегическом периоде.

Выделяют следующие этапы проведения PEST-анализа:

1. Разрабатывается перечень внешних факторов, которые существенно влияют на функционирование предприятия.

Таблица 4.1

Аспекты PEST-анализа

Политические	Экономические
<p>Текущее законодательство на соответствующем рынке</p> <p>Будущие изменения в законодательстве на этом рынке</p> <p>Европейское / международное законодательство</p> <p>Регулирующие органы и нормы</p> <p>Правительственная политика и потенциальные изменения</p> <p>Государственное регулирование конкуренции</p> <p>Торговая политика</p> <p>Усиление госконтроля за деятельностью бизнес-субъектов и штрафные санкции</p> <p>Выборы на всех уровнях власти</p> <p>Финансирование, гранты и инициативы</p> <p>Группы лоббирования / подавления рынка</p> <p>Международные группы лоббирования</p> <p>Экологические проблемы</p> <p>Другое влияние государства в отрасли</p>	<p>Экономическая ситуация и тенденции ее изменений</p> <p>Динамика ставки рефинансирования</p> <p>Уровень инфляции</p> <p>Инвестиционный климат в отрасли</p> <p>Заграничные экономические системы и тенденции</p> <p>Общие проблемы налогообложения</p> <p>Уровень налогообложения</p> <p>Сезонность / влияние погоды</p> <p>Рынок и торговые циклы</p> <p>Платежеспособный спрос</p> <p>Специфика производства</p> <p>Товаропроводящие цепи и дистрибуция</p> <p>Потребности конечного потребителя</p> <p>Обменные курсы валют</p> <p>Основные внешние расходы на энергоносители, транспорт, сырье, комплектующие, коммуникации</p>
Социокультурные	Технологические инновации
<p>Демография</p> <p>Изменения законодательства, которые затрагивают социальные факторы</p> <p>Структура доходов и расходов</p> <p>Базовые ценности</p> <p>Тенденции изменения образа жизни</p> <p>Бренд, репутация предприятия, имидж используемой технологии</p> <p>Модели поведения покупателей</p> <p>Мода и образцы для наследования</p> <p>Мысли и отношение потребителей</p> <p>Потребительские преимущества</p> <p>Представление в СМИ</p> <p>Этнические / религиозные факторы</p> <p>Реклама и связи с общественностью</p>	<p>Развитие конкурентных технологий</p> <p>Финансирование исследований</p> <p>Связанные / зависимые технологии</p> <p>Замещающие технологии / решения</p> <p>Зрелость технологий</p> <p>Изменение и адаптация новых технологий</p> <p>Производственная емкость, уровень информации и коммуникации, влияние Интернета</p> <p>Потребители, которые покупают технологии</p> <p>Законодательство относительно технологий</p> <p>Потенциал инноваций</p> <p>Доступ к технологиям, лицензированию, патенты</p> <p>Проблемы интеллектуальной собственности</p>

2. Оценивается весомость каждого фактора для анализируемого предприятия. Сумма оценок должна равняться единице, что обеспечивается нормированием.

3. Анализируется степень влияния каждого фактора на эффективность реализации стратегии предприятия (по 5-балльной шкале):

5 – сильное влияние (реализации стратегии очень мешают внешние факторы, существует серьезная опасность относительно дальнейшей деятельности предприятия);

4 – существенное влияние (реализации стратегии существенно угрожают внешние факторы);

3 – незначительное влияние (реализации стратегии несколько мешают внешние факторы);

2 – влияние практически отсутствует (реализации стратегии почти не мешают внешние факторы);

1 – отсутствие влияния (реализации стратегии не мешают внешние факторы).

4. Определяются взвешенные оценки путем умножения веса фактора на степень его влияния, и подсчитывается суммарная и взвешенная оценки для данного предприятия.

5. Суммарная оценка указывает на степень готовности предприятия реагировать на влияние текущих и прогнозируемых факторов внешней среды.

Контрольные вопросы и задания

1. Каким образом можно классифицировать факторы среды функционирования предприятия?

2. Какие компоненты нестабильности внешней и внутренней среды предприятия?

3. Каким образом проводится оценка уровня нестабильности и какие системы управления могут применяться?

4. Охарактеризуйте методiku T.e.m.p.l.e.s.

5. Какие существуют аспекты PEST-анализа?

6. Охарактеризуйте этапы проведения PEST-анализа.

Литература

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1999. – С. 199–216.
2. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі : навч. посіб. / К. І. Редченко. – 2-ге вид., доповн. – Львів : Новий Світ-2000, 2010. – 271 с.
3. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підруч. / М. Г. Саєнко. – Тернопіль : Екон. думка, 2006. – 390 с.
4. Стратегічне управління : навч. посіб. / [Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко ; відп. ред. Л. М. Савчук] ; М-во освіти і науки України, Нац. техніч. ун-т України «Київ. політех. ін-т». – К. : Центр навч. літ., 2009. – 440 с.
5. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : Юнити, 1998. – С. 164–170.
6. Экономическая стратегия предприятий / под ред. А. П. Градова. – СПб. : Спец. лит., 1995. – С. 124–137.

Дополнительная литература

1. Вы или Вас. Стратегии, с которыми побеждают / сост. А. Мальцева. – К. : Максимум, 2003. – 317 с.
2. Каплан Р. Награда за блестящую реализацию стратегии. Связь стратегии и операционной деятельности – гарантия конкурентного преимущества / Р. Каплан, Д. Нортон. – М. : Олимп-Бизнес, 2010. – 368 с.
3. Корпоративная стратегия : пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 272 с. – (Серия «Классика Harvard Business Review»).

Тема 5. АНАЛИЗ СИТУАЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Секрет успеха в том, чтобы использовать свой шанс, когда он появится.

Бенджамин Дизраэли

1. Оценка применяемой стратегии.
2. SWOT-анализ.
3. Стратегический стоимостный анализ.
4. Оценка силы конкурентной позиции предприятия.
5. Определение преобладающих стратегических действий предприятия.

1. Оценка применяемой стратегии

Отраслевой и конкурентный анализ касается внешнего окружения предприятия. Цель ситуативного анализа – оценить стратегическую ситуацию для конкретного предприятия в таком окружении. Он должен ответить на следующие вопросы:

- насколько хорошо работает используемая ныне стратегия?
- что является для предприятия сильными, слабыми сторонами, благоприятными возможностями и угрозами?
- может ли предприятие конкурировать по стоимости?
- насколько сильны конкурентные позиции предприятия?
- какие стратегические действия создают лицо предприятия?

Прежде всего, нужно понять, какой же стратегии придерживается предприятие:

- низкоценового лидерства;
- отличий от соперников;
- фокусирования на узких группах потребителей или маркетинговых нишах.

Следующей характеристикой конкурентной обстановки в отрасли является степень вертикальной интеграции и географический масштаб рынка. Нужно исследовать вспомогательные стратегии в производстве, маркетинге, финансах, применении рабочей силы.

Дополнительно нужно проанализировать последние действия предприятия, которые интегрируются в его стратегию и могут обеспечить частные конкурентные преимущества и/или улучшить конкурентную позицию.

Наиболее очевидными индикаторами стратегической деятельности являются следующие положения:

- увеличивается или уменьшается размер рынка, контролируемого предприятием;
- растёт или нет объём прибыли, которую получает предприятие, и насколько он большой по сравнению с конкурентами;
- каковы тенденции изменения чистой прибыли предприятия и скорости возвращения инвестиций;
- какой рост объёма продаж предприятия, быстрее или медленнее, чем на рынке в целом.

Естественно, лучшей стратегией является та, которая не требует радикальных изменений.

2. SWOT-анализ

SWOT – это акроним слов Strengths (силы), Weaknesses (слабости), Opportunities (благоприятные возможности) и Threats (угрозы). Внутренняя ситуация на предприятии отображается в основном в S и W, а внешняя – в O и T. В табл. 5.1 представлены основные факторы, которые целесообразно учитывать в SWOT-анализе.

Для стратегической перспективы предприятия особенно значимы сильные стороны, поскольку они являются краеугольными камнями стратегии и на них должно строиться достижение конкурентных преимуществ. В то же время хорошая стратегия требует вмешательства в слабые стороны. Организационная стратегия должна быть хорошо приспособлена к тому, что можно сделать. Особое значение имеет идентификация отличительных преимуществ предприятия. Это важно для формирования стратегии, поскольку уникальные возможности:

- а) дают предприятию шанс использовать рыночную благоприятную обстановку;

Факторы, которые учитываются в SWOT-анализе

Потенциальные внутренние сильные стороны (S)	Потенциальные внутренние слабости (W)	Потенциальные внешние благоприятные возможности (O)	Потенциальные внешние угрозы (T)
Компетентность, которая четко проявляется	Потеря некоторых аспектов компетентности	Возможность обслуживания дополнительных групп потребителей	Ослабление роста рынка, неблагоприятные демографические изменения, введение новых рыночных сегментов
Адекватные финансовые источники	Недоступность финансов, необходимых для изменения стратегии	Расширение диапазона возможных товаров	Увеличение продаж товаров-субститутов, изменение вкусов и потребностей покупателей
Высокое искусство конкурентной борьбы	Рыночное искусство ниже среднего	Великодушные конкурентов	Ужесточение конкуренции
Хорошее понимание потребителей	Отсутствие анализа информации о потребителях	Снижение торговых барьеров при выходе на внешние рынки	Появление иностранных конкурентов с товарами низкой стоимости
Признанный рыночный лидер	Слабый участник рынка	Благоприятный сдвиг в курсах валют	Неблагоприятный сдвиг в курсах валют
Четко сформулированная стратегия	Отсутствие четко выраженной стратегии, непоследовательность в ее реализации	Большая доступность ресурсов	Усиление требований поставщиков

Продолжение таблицы 5.1

Потенциальные внутренние сильные стороны (S)	Потенциальные внутренние слабости (W)	Потенциальные внешние благоприятные возможности (O)	Потенциальные внешние угрозы (T)
Использование экономии на масштабах производства, ценовое преимущество	Высокая стоимость продукции по сравнению с ключевыми конкурентами	Ослабление ограничивающего законодательства	Законодательное регулирование цены
Собственная уникальная технология, лучшие производственные мощности	Устаревшие технологии и оборудование	Усиление стабильности бизнеса	Чувствительность к нестабильности внешних условий бизнеса
Проверенное надежное управление	Потеря глубины и гибкости управления		
Надежная сеть распределения	Слабая сеть распределения		
Высокое искусство НИОКР	Слабые позиции в НИОКР		
Наиболее эффективная в отрасли реклама	Слабая политика продвижения		

- б) создают конкурентные преимущества на рынке;
- в) потенциально могут быть краеугольными камнями стратегии.

Нужно отличать благоприятные возможности отрасли и предприятия. Превалирующие и снова возникающие благоприятные возможности в отрасли больше всего подходят предприятию, которое имеет конкурентные преимущества или другие возможности для роста.

SWOT-анализ помогает ответить на следующие вопросы:

- использует ли предприятие внутренние сильные стороны или отличительные преимущества в своей стратегии? Если предприятие не имеет отличительных преимуществ, какие из его потенциальных сильных сторон могут ими стать?

- являются ли слабости предприятия его уязвимыми местами в конкуренции и/или они не дают возможности использовать определенные благоприятные возможности? Какие слабости требуют корректировки, исходя из стратегических соображений?

- какие благоприятные возможности дают предприятию реальные шансы на успех при использовании его квалификации и доступа к ресурсам? Сильные и слабые стороны предприятия делают его лучше или хуже приспособленным к использованию благоприятных возможностей, чем у других предприятий;

- какие угрозы должны больше всего беспокоить менеджера, и какие стратегические действия он должен выполнить для хорошей защиты?

3. Стратегический стоимостный анализ

Один из наиболее четких индикаторов ситуации предприятия – его ценовая позиция по отношению к конкурентам. Особенно это относится к отраслям со слабо дифференцированной продукцией, но даже в противоположном случае предприятия вынуждены не отставать от соперников, иначе они рискуют потерять конкурентную позицию. Отличия в расходах соперников могут быть вызваны различием:

- цен на сырье, комплектующие, энергию и т. п.;

- в базовых технологиях, возрасте оборудования;
- во внутренних себестоимостях из-за разных размеров производственных единиц, кумулятивного эффекта выпуска, уровней производительности, разных налоговых условий, уровней организации производства и т. д.;
- в чувствительности к инфляции и изменению курсов валют;
- в транспортных расходах;
- расходов в каналах распределения.

Стратегический стоимостный анализ фокусируется на относительной стоимостной позиции предприятия по отношению к конкурентам. Первичным аналитическим подходом такого анализа является построение стоимостной цепи по отдельным действиям, которая показывает картину от стоимости сырья до цены конечных потребителей (табл. 5.2). Эта таблица показывает, что есть три главных области в цепи действия/расходы, где возможны самые большие отличия для конкурирующих фирм: область снабжения, передовые части каналов распределения, собственно внутренняя деятельность предприятия. Если предприятие теряет конкурентоспособность в конце или в начале цепи, оно может менять свои внутренние действия с целью восстановления конкурентоспособности.

Когда стоимостные пропуски лежат, в основном, в конце цепи, предприятие может использовать шесть стратегических действий:

- добиваться благоприятных цен у поставщиков;
- работать с поставщиками с целью снижения их расходов;
- сделать интеграцию назад для контроля над материальными расходами;
- попробовать использовать более дешевые заменители;
- найти новые источники снабжения с приемлемыми ценами;
- попробовать уменьшить различие путем экономии в других частях цепи.

Стоимостная цепь в отраслевом разрезе действий

Расходы, связанные со снабжением		Полная отраслевая цепь действия/расходы						Расходы в каналах распределения	
Расходы в действиях, связанных с производством		Расходы в действиях, связанных с производством		Расходы в действиях, связанных с производством		Расходы в действиях, связанных с производством		Расходы в каналах распределения	
Закупка комплектующих, входная логистика	Действия в процессе производства	Маркетинг и продажа	Обслуживание потребителей и исходная логистика	Внутренние вспомогательные штабные действия	Общие административные действия	Чистая прибыль	Оптовая торговля и дилерская сеть	Оптовая торговля	Розничная торговля
Сырье и полуфабрикаты со стороны. Энергия. Транспортные расходы. Расходы на покупку материалов. Складирование	Оборудование и оснащение. Производство. Сборка и упаковка. Работа. Эксплуатация. Испытания. Контроль качества. Инвентаризация	Действия при продаже. Реклама и продвижение. Исследование рынка. Техническая литература. Командировки и приемы. Отношения с дилерами и дистрибьюторами	Сервис. Гарантия. Запчасти. Другие логистические расходы	Зарплата. Набор и испытания, коммуникации, НИОКР, которые обеспечивают функции, безопасность и связь	Службы учета и финансов. Юридические службы. Паблик рилейшенс. Оплата услуг исполнителей. Обслуживание кредита		Расходы на дистрибуторов, оптовую и розничную торговлю и другие каналы		

В случае, если это характерно для начала цепи, возможны три корректирующих действия:

- использовать более привлекательные формы для участников каналов распространения;
- поменять экономическую стратегию, включая возможность передней интеграции;
- попробовать компенсировать различие снижением расходов в других частях цепи.

Когда источник потери конкурентоспособности по стоимости лежит во внутренних областях цепи, целесообразно рассмотреть возможность следующих действий:

- ревизия внутренних статей бюджета;
- попытка поднять производительность работы рабочих и дорогого оборудования;
- исследование, не будет ли выгоднее выполнение некоторых технологических процессов на стороне, чем самим предприятием;
- инвестирование ресурсосберегающих технологических улучшений;
- рассмотрение вызывающих опасение компонентов стоимости как объектов новых инвестиций в производство и оборудование;
- модификация продукции с целью снижения ее стоимости;
- балансирование больших внутренних расходов экономией в начальной и конечной частях цепи.

4. Оценка силы конкурентной позиции предприятия

Кроме анализа ценовой конкурентной позиции, необходим общий анализ конкурентной позиции и конкурентной силы предприятия. Для этого нужно ответить на вопросы:

- насколько сильна сегодняшняя конкурентная позиция предприятия?
- какого изменения конкурентной позиции можно ожидать при использовании данной стратегии (с ее тонкой подстройкой)?
- каков статус предприятия по сравнению с ключевыми

соперниками относительно каждого важного компонента конкурентной силы и отраслевого ключевого фактора успеха?

– каковы конкурентные преимущества предприятия?

– какова возможность предприятия защищать свою позицию в свете отраслевых движущих сил, конкурентного давления и ожидаемых действий соперников?

Для оценивания конкурентной позиции предприятия используются рейтинговые оценки по ключевым факторам успеха. При этом проводится взвешивание оценок таких факторов для предприятия и его конкурентов (табл. 5.3).

Таблица 5.4 содержит факторы, которые часто используют для оценки тенденций усиления или ослабления конкурентной позиции предприятия.

Таблица 5.3

Пример взвешенной оценки стратегической силы предприятия по сравнению с конкурентами

КФУ/мера силы	Вес	Предприятие	Конкурент А	Конкурент Б
Качество/производство продукта	0,10	8 (0,80)	5 (0,50)	9 (0,90)
Репутация/имидж	0,10	8 (0,80)	7 (0,70)	10 (1,00)
Материалы/стоимость	0,05	5 (0,25)	5 (0,25)	6 (0,30)
Технологическое искусство	0,05	8 (0,40)	5 (0,25)	5 (0,25)
Производственные мощности	0,05	9 (0,45)	7 (0,35)	10 (0,50)
Маркетинг/распределение	0,05	9 (0,45)	7 (0,35)	9 (0,45)
Финансовые ресурсы	0,10	5 (0,50)	4 (0,40)	7 (0,70)
Относительная стоимостная позиция	0,25	5 (1,25)	9 (2,25)	6 (1,50)
Способность конкурировать по цене	0,25	5 (1,25)	9 (2,25)	7 (1,75)
Взвешенный рейтинг силы	–	6,15	7,30	7,35

Шкала рейтинга: слабый – 1, сильный – 10, в скобках – умножение веса на рейтинговую оценку.

**Признаки силы и слабости
в конкурентной позиции предприятия**

Признаки силы	Признаки слабости
Важные отличительные преимущества	Отсутствие реальных отличительных преимуществ
Большая доля рынка (или лидер на рынке)	Потери на рынке относительно главных конкурентов
Последовательная или отличительная стратегия	Отсутствие четкой стратегии
Рост базы потребителей и их лояльности	Падающая репутация у потребителей
Нахождение в лидирующей стратегической группе	Нахождение в стратегической группе, которая теряет позиции
Концентрация на рыночных сегментах, которые быстро растут	Слабости в областях с самым большим рыночным потенциалом
Ценовое преимущество	Производитель товаров с высокой себестоимостью
Прибыль выше средней	Рост доходов ниже среднего
Маркетинговое искусство выше среднего	Мало главных факторов рыночного успеха
Технологические и инновационные способности выше средних	Последователь в разработке продуктов, их слабое качество
Инициативный, предпринимательский подход к опасностям	Отсутствует четкая позиция по отношению к возникающим угрозам
Позиция накопления благоприятных возможностей	Потери благоприятных возможностей относительно главных соперников

Общее правило: предприятие должно наращивать свои конкурентные сильные стороны и защищать свои конкурентные слабости. Оно должно строить стратегию на своих сильных сторонах и предпринимать действия по обеспечению ситуации со слабостями.

В то же время рейтинг сильных сторон конкурентов показывает, откуда можно ждать их атак и, наоборот, где они

слабее. Если предприятие имеет важные конкурентные сильные стороны там, где соперники относительно слабы, то можно использовать это обстоятельство.

5. Определение преобладающих стратегических действий предприятия

Последней степенью ситуативного анализа является идентификация всех важных стратегических подходов, которые должны сформировать план действий предприятия. Они должны опираться на выполненный ситуативный анализ и ответить на следующие вопросы:

- адекватна ли существующая стратегия движущим силам в отрасли?
- насколько тесно существующая стратегия связана с будущими отраслевыми факторами успеха?
- насколько сильна защита существующей стратегии от пяти конкурентных сил в будущем, а не сейчас и в прошлом?
- способна ли существующая стратегия адекватно защитить предприятие от внешних угроз и внутренних слабостей?
- должно ли предприятие опасаться конкурентных атак со стороны одного или более конкурентов?
- нужны ли дополнительные действия для улучшения стоимостной позиции предприятия, накопления положительных возможностей или улучшения его конкурентной позиции?

Контрольные вопросы и задания

1. Охарактеризуйте цели и задачи ситуативного анализа.
2. Сформулируйте стратегию предприятия, на котором проходите практику, и осуществите его блиц-оценку.
3. Охарактеризуйте суть SWOT-анализа.
4. Проведите SWOT-анализ предприятия, на котором проходите практику.
5. Охарактеризуйте процедуру стратегического стоимостного анализа.

6. Перечислите меры, которые целесообразно осуществлять с целью увеличения конкурентоспособности предприятия.
7. Суть оценки силы конкурентной позиции предприятия.
8. Определите преобладающие стратегические действия предприятия.

Литература

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1999. – С. 199–216.
2. Гапоненко А. Л. Стратегия социально-экономического развития: страна, регион, город / А. Л. Гапоненко. – М. : Изд-во РАГС, 2001. – С. 72–132.
3. Клейнер Г. Б. Стратегия предприятия / Г. Б. Клейнер. – М. : Изд-во «Дело» АНХ, 2008. – 568 с.
4. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі : навч. посіб. / К. І. Редченко. – 2-ге вид., доповн. – Львів : Новий Світ-2000, 2010. – 271 с.
5. Саенко М. Г. Стратегія підприємства : підруч. / М. Г. Саенко. – Тернопіль : Екон. думка, 2006. – 390 с.
6. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : Юнити, 1998. – С. 108–158.

Дополнительная литература

1. Вы или Вас. Стратегии, с которыми побеждают / сост. А. Мальцева. – К. : Максимум, 2003. – 317 с.
2. Каплан Р. Награда за блестящую реализацию стратегии. Связь стратегии и операционной деятельности – гарантия конкурентного преимущества / Р. Каплан, Д. Нортон. – М. : Олимп-Бизнес, 2010. – 368 с.
3. Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации / П. Сенге. – М. : Олимп-Бизнес, 2009. – 384 с.

Тема 6. АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Конкуренция на рынке подобна войне. У вас будут ранения и потери, и лишь лучшая стратегия сможет победить.

Джон Коллинз

1. Понятие стратегического потенциала предприятия и его оценка.
2. Конкурентный статус предприятия, принципы и методы его оценки.

1. Понятие стратегического потенциала предприятия и его оценка

Потенциал предприятия можно охарактеризовать как совокупность стратегических ресурсов, которые находятся в распоряжении предприятия, имеют определяющее значение для возможностей и границ функционирования предприятия в тех или иных условиях [42].

Рыночный потенциал предприятия (РПП) – это возможность управления его ресурсами на определенных этапах его развития с целью эффективного взаимодействия с рынком. Каждое предприятие владеет рыночным потенциалом, но не все используют его на 100% [42].

Уровень использования рыночного потенциала (УИРП) – это мера управления ресурсами предприятия с целью эффективного взаимодействия с рынком на некоторый момент времени. УИРП может принимать значение от 0 до 100%.

Основные составляющие рыночного потенциала как элемента стратегического планирования – блок ресурсов, блок системы управления и стратегического планирования предприятия и блок маркетинга. Данные блоки охватывают все основные стратегические компоненты предприятия, которые позволяют достигать поставленных целей.

В управленческом блоке формулируется миссия, разрабатывается стратегия дальнейшего развития, определяются цели. Реализация поставленных целей осуществляется за счет ресурсов, которые есть на предприятии (трудовых, информационных, финансовых, материальных).

Маркетинговый элемент, который дополняет структуру РПП, отображает деятельность персонала: аналитическую, производственную, коммуникационную. Таким образом, понятие РПП объединяет не только ресурсы, которые взаимодействуют с системой управления на разных этапах, но и методы, применение которых позволяет более эффективно реализовывать имеющиеся рыночные возможности.

Для расчета УИРП необходимо упорядочить составные данные и определить взаимосвязи между компонентами. Ресурсы являются предметом маркетинговой и управленческой деятельности. Таким образом, выделяются два направления анализа РПП: маркетинговая и управленческая деятельности в области ресурсов.

Дальнейший анализ проводится по методу декомпозиции РПП на простые составляющие. Два вышеназванных направления анализа – это фактически первый уровень декомпозиции (рис. 6.1).

Второй уровень является детализацией составляющих первого уровня, а именно потенциала маркетинговой деятельности и потенциала управленческой деятельности. Результатом декомпозиции второго уровня стали потенциал аналитической, производственной, коммуникационной деятельности (декомпозиция потенциала маркетинговой деятельности) и потенциал планирования, организации, мотивации и контроля (декомпозиция потенциала управленческой деятельности).

Третий уровень декомпозиции соответствующим образом представляет структуру составляющих второго уровня. На этом уровне потенциал детализируется по отдельным видам ресурсов. Как составляющие третьего уровня получаем, например, потенциал аналитической деятельности в области трудовых, финансовых ресурсов и т. д.

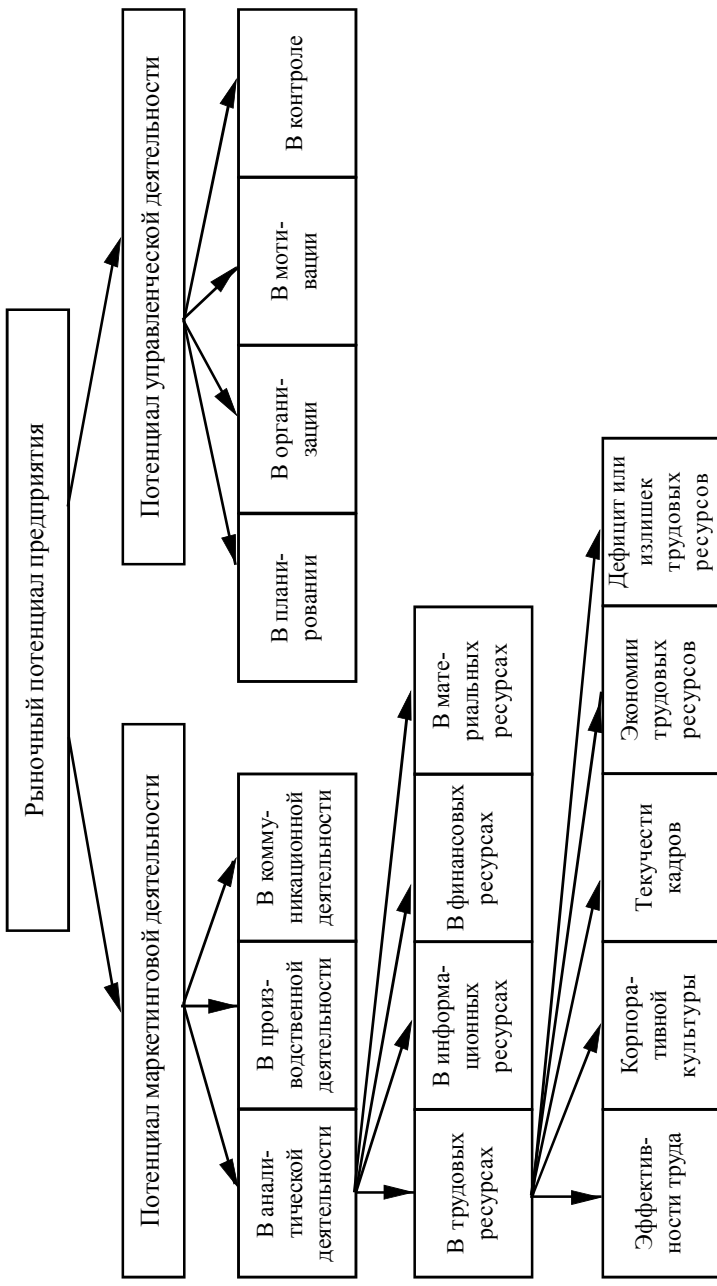


Рис. 6.1. Структура рыночного потенциала предприятия [42]

Четвертый, последний, уровень декомпозиции основывается уже на предметах деятельности в областях третьего уровня. Например, на четвертом уровне потенциал аналитической деятельности в области трудовых ресурсов будет представлен потенциалами предметов аналитической деятельности в области трудовых ресурсов. В данном случае это может быть анализ влияния разных факторов на производительность работников, анализ формального и неформального взаимодействия работников разных уровней иерархии, анализ организационной структуры и т. п.

После определения всех составляющих РПП возникает задача их оценки, то есть оценки потенциала каждой составляющей отдельно. Поскольку простое арифметическое сложение потенциалов, которые составляют РПП, будет некорректным, возникает необходимость использования весовых коэффициентов, которые отображают уровень значимости составляющих РПП в рыночной деятельности предприятия. Например, для определенного предприятия аналитическая деятельность играет большую роль (сильнее влияет на эффективность маркетинговой деятельности), чем коммуникационная и производственная. Такое же значение имеют весовые коэффициенты для составляющих других уровней декомпозиции. Например, аналитическая деятельность в области финансовых ресурсов может играть большую роль в маркетинговой деятельности предприятия, чем аналитическая деятельность в области информационных ресурсов.

Потенциал маркетинговой деятельности (Π_{AGR}) представлен в виде суммы множителей уровня развития (иначе – уровень использования потенциала) аналитической деятельности ($\Pi_{(A)}$) и коэффициента ее значимости ($k_{(A)}$), производственной деятельности ($\Pi_{(G)}$) и коэффициента ее значимости ($k_{(G)}$), коммуникационной деятельности ($\Pi_{(R)}$) и коэффициента ее значимости ($k_{(R)}$):

$$\Pi_{AGR} = k_{(A)} \cdot \Pi_{(A)} + k_{(G)} \cdot \Pi_{(G)} + k_{(R)} \cdot \Pi_{(R)}.$$

Дальше, следуя намеченной схеме РПП, определяем формульное выражение следующих составляющих уровней декомпозиции, и так до четвертого, последнего, уровня декомпозиции. Тем самым охваченными оказываются простые составляющие РПП. В результате учитываются все факторы, способные влиять на потенциал предприятия.

2. Конкурентный статус предприятия, принципы и методы его оценки

Известны разные подходы к определению понятия и оценки конкурентного статуса предприятия (КСП). И. Ансофф трактует понятие конкурентного статуса как позицию предприятия в конкуренции, как своеобразный измеритель положения предприятия на рынке. В этом смысле КСП используется в матрице Мак-Кинси для определения сравнительных конкурентных позиций предприятия при формировании его стратегических задач.

Трактовка И. Ансоффа по экономическому содержанию в какой-то мере близка к понятию конкурентного преимущества в трактовке М. Портера, поскольку и тот, и другой считают, что необходимо определять соотношение фактической и базовой производительности использования ресурсов предприятия. Однако М. Портер не уточняет показателя производительности. В отличие от М. Портера, И. Ансофф определяет этот показатель как рентабельность стратегических капитальных вложений, откорректированную на степень «оптимальности» стратегии предприятия и степень соответствия потенциала предприятия этой оптимальной стратегии. И. Ансофф предложил формулу для расчетов КСП:

$$\text{КСП} = \frac{I_F - I_k}{I_O - I_K} * \frac{S_F}{S_O} * \frac{C_F}{C_O},$$

где I_F – уровень стратегических капитальных вложений предприятия;

I_K – критическая точка объема капитальных вложений, который находится на границе прибылей и убытков, которая показывает, что объем капитальных вложений ниже этой точки не приводит к получению дохода;

I_O – точка оптимального объема капитальных вложений, после которой увеличение капитальных вложений приводит к снижению дохода;

S_F, S_O – соответственно действующая и «оптимальная» стратегия предприятия;

C_F, C_O – соответственно имеющиеся и оптимальные возможности предприятия.

По мнению И. Ансоффа, показатели могут оцениваться как среднеарифметические балльные оценки (по шкале от 0 до 1) степени соответствия факторов действующей стратегии или имеющихся возможностей факторам оптимальной стратегии и оптимальным возможностям. Для определения факторов стратегий и факторов возможностей И. Ансофф предлагает наборы типичных факторов и характер их влияния на рост объемов производства и рентабельность предприятия.

Если КСП = 1, то предприятие сможет обеспечить себе исключительно сильный конкурентный статус и будет одним из наиболее эффективных. Если хотя бы один из показателей (составляющих) КСП равняется нулю, предприятие не получит прибыли.

Предлагаются следующие градации КСП:

$0 < \text{КСП} \leq 0,4$ – слабая позиция;

$0,5 < \text{КСП} \leq 0,7$ – средняя позиция;

$0,8 < \text{КСП} \leq 1$ – сильная позиция.

Случаи «нулевого» КСП предприятия:

1) когда стратегические капитальные вложения предприятия отвечают критической точке;

2) когда отсутствует какая-либо стратегия предприятия;

3) когда предприятие не имеет в своем распоряжении никаких возможностей.

Вместе с тем конкурентный статус предприятия должны характеризовать предпосылки достижения им того или иного

уровня конкурентного преимущества. Эти предпосылки определяются, с одной стороны, стратегическим потенциалом предприятия (СПП), а с другой – совокупным действием детерминантов «национального ромба» на условиях достижения этого уровня (рис. 6.2).

Конкурентный статус предприятия должен характеризовать степень развитости элементов стратегического потенциала, то есть обеспеченности его в полной мере ресурсами всех видов и «способности» предприятия к захвату лидирующих позиций в области; степень благоприятствования условий внешней среды, которые формируются детерминантами «национального ромба», для создания и поддержания на высоком уровне конкурентного преимущества предприятия.

Главной проблемой при определении КСП становится проблема оценки степени достаточности развития технического потенциала предприятия и условий внешней среды для создания и поддержания на заданном уровне конкурентного преимущества.

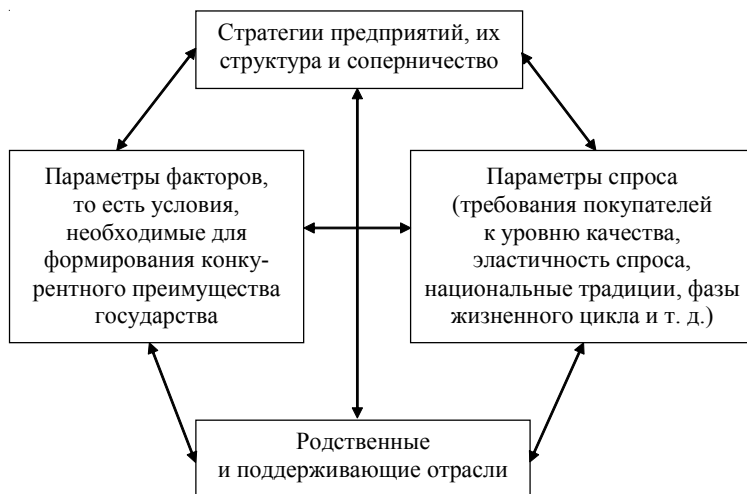


Рис. 6.2. Детерминанты конкурентного преимущества страны («национальный ромб») [46]

Принципы количественной оценки КСП:

а) оценки должны быть дифференцированы по этапам жизненного цикла КПП;

б) оценки должны учитывать значимость каждого детерминанта «национального ромба» в формировании условий КПП;

в) оценки должны учитывать структуру СПП по его элементам, видам и степени соответствия ресурсов принципу Парето-эффективности;

г) рассчитанные показатели должны позволять анализировать влияние как отдельных сторон внутренней и внешней среды (частные показатели), так и совокупное влияние всех условий на создание предпосылок соответствующего уровня КПП.

Принцип эффективности экономической системы, сформулированный Парето, свидетельствует о том, что в эффективной экономической системе невозможно провести никакого улучшения без соответствующего ухудшения каких-нибудь ее параметров. Для полной эффективности производственной системы должны быть достигнуты следующие условия:

1) существующий запас ресурсов должен быть распределен между производством товаров так, чтобы никакое их перераспределение не могло увеличить производство одного товара без уменьшения производства другого;

2) невозможно увеличить производство одного товара без соответствующего выпуска другого [46, с. 232].

Оценочные показатели условий для КПП, которые формируются внешней и внутренней сферами [46, с. 106]:

а) условия, которые формируются совокупным действием детерминантов «национального ромба», оцениваются показателями:

$$D^{HP} = \sqrt[5]{\prod_{z=1}^5 D_z^{HP}}, \quad D_z^{HP} = \sqrt[4]{\prod_{\gamma=1}^4 Q_{\gamma z} \alpha_{\gamma z}},$$

где D^{HP} , D_z^{HP} – показатели совокупного действия детерминантов за весь этап и z -й этап ЖЦКПП соответственно;

Q_{yz} – отношение числа благоприятных факторов к общему числу факторов, сформированных γ детерминантом на z -м этапе ЖЦКПП;

γz – коэффициент значимости γ -го детерминанта для z -го этапа ЖЦКПП;

б) условия, которые формируются стратегическим потенциалом предприятий, оцениваются показателями:

$$\text{СПП} = \sqrt[5]{\prod_{z=1}^5 \text{СПП}_z}, \quad \text{СП}_{iz} = \sqrt[7]{\prod_{j=1}^7 R_{jiz}^{\gamma}}$$

$$\text{СПП}_z = \sqrt[16]{\prod_{i=1}^{16} \text{СП}_{iz}}, \quad R_{jiz}^{\gamma} = k_{iz}^{\gamma} \cdot k_{jz}^{c.p.},$$

где R_{jiz}^{γ} – показатель оценки i -го элемента стратегического потенциала предприятий по соответствию j -го ресурса предприятий требованиям, целям соответствующих предприятий на z -м этапе ЖЦКПП;

k_{iz}^{γ} – коэффициент значимости i -го элемента стратегического потенциала на z -м этапе ЖЦКПП;

$k_{jz}^{c.p.}$ – коэффициент соответствия j -го ресурса предприятий, который отвечает целям предприятий на z -м этапе ЖЦКПП;

СПП, СПП_z, СП_{iz} – показатели соответствия стратегического потенциала целям предприятий по формированию КПП за весь ЖЦКПП, z -й этап ЖЦКПП; i -го элемента стратегического потенциала за z -й этап ЖЦКПП, j -го ресурса предприятий за z -й этап ЖЦКПП, j -го вида ресурса предприятий за весь ЖЦКПП соответственно.

$$\text{СП}_j = \sqrt[7]{\prod_{z=1}^{z=7} k_{jz}^{3H} \text{СП}_{jz}}, \quad \text{СП}_{iz} = \sqrt[16]{\prod_{j=1}^{16} R_{jiz}^{\gamma}}.$$

Обобщенные оценки КСП:

а) за z -й этап ЖЦКПП: $КСП_z = \sqrt{ССП_z \cdot D_z^{HP}}$;

б) за весь ЖЦКПП: $КСП = \sqrt{ССП \cdot D_z^{HP}}$.

Количественную оценку уровня КСП используют для дальнейшего анализа причин наиболее существенного расхождения между фактическими и необходимыми значениями параметров СПП, при выявлении степени позитивного или негативного влияния внешних факторов на уровень КПП и при выработке на основе такого анализа наиболее актуальных целей стратегического развития предприятий.

Результаты оценки уровня КСП сводят в аналитические таблицы, с помощью которых анализируют уровень КСП в следующих разрезах:

- определение обеспеченности на каждом этапе ЖЦКПП элементов СПП ресурсами как по каждому элементу стратегического потенциала, так и по каждому виду ресурсов;

- определение уровня КСП, который формируется стратегическим потенциалом предприятий как по каждому виду ресурсов, каждой фазе ЖЦКПП, так и по стратегическому потенциалу в целом;

- определение уровня КСП, сформированного детерминантами «национального ромба» как по каждому детерминанту, каждой фазе ЖЦКПП, всему ЖЦКПП, так и в целом по всему «национальному ромбу»;

- определение уровня КСП, который формируется совокупным влиянием внешних и внутренних факторов.

Таким образом, количественная оценка КСП позволяет осуществлять целенаправленный поиск предпочтительных вариантов создания и поддержания на всех этапах жизненного цикла КПП благоприятных предпосылок для достижения высокого уровня конкурентного преимущества предприятия.

Контрольные вопросы и задания

1. Суть потенциала предприятия и его структура.
2. Каким образом осуществляется оценка потенциала предприятия?
3. Что такое конкурентный статус предприятия с точки зрения И. Ансоффа?
4. Как оценить конкурентный статус предприятия?
5. Пересчитайте принципы количественной оценки уровня конкурентного статуса предприятия.
6. Можно ли оценить значимость влияния того или иного детерминанта «национального ромба» на уровень конкурентного преимущества предприятия?
7. Охарактеризуйте суть принципа Парето-эффективности.

Литература

1. Аткина Н. А. Стратегическое планирование использования рыночного потенциала предприятия / Н. А. Аткина, В. Л. Ханжина, Е. В. Попов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 2. – С. 3–12.
2. Гапоненко А. Л. Стратегия социально-экономического развития: страна, регион, город / А. Л. Гапоненко. – М. : Изд-во РАГС, 2001. – С. 69–120.
3. Клейнер Г. Б. Стратегия предприятия / Г. Б. Клейнер. – М. : Изд-во «Дело» АНХ, 2008. – 568 с.
4. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підруч. / М. Г. Саєнко. – Тернопіль : Екон. думка, 2006. – 390 с.
5. Стратегічне управління : навч. посіб. / [Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко ; відп. ред. Л. М. Савчук] ; М-во освіти і науки України, Нац. техн. ун-т України «Київ. політех. ін-т». – К. : Центр навч. літ., 2009. – 440 с.
6. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : Юнити, 1998. – С. 108–158.
7. Экономическая стратегия предприятий / под ред. А. П. Градова. – СПб. : Спец. лит., 1995. – С. 43–111.

Дополнительная литература

1. Вы или Вас. Стратегии, с которыми побеждают / сост. А. Мальцева. – К. : Максимум, 2003. – 317 с.
2. Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации / П. Сенге. – М. : Олимп-Бизнес, 2009. – 384 с.
3. Ханжина В. Л. Структура рыночного потенциала предприятия / В. Л. Ханжина, Е. В. Попов // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 6. – С. 118–122.

Тема 7. СТРАТЕГИИ БИЗНЕСА

При разработке конкурентной стратегии основное – это установить связь предприятия с внешней средой... В конце концов, лучшей стратегией для конкретной фирмы является стратегия, которая учитывает обстоятельства.

Майкл Портер

1. Стратегия и конкурентное преимущество.
2. Корпоративные стратегии диверсификации.

1. Стратегия и конкурентное преимущество

Обязательным условием лидерства предприятия является наличие стойкого конкурентного преимущества. Хозяйственный субъект имеет конкурентное преимущество, если уровень работы с клиентами выше, чем у конкурентов, и если он способен противостоять влиянию конкурентных сил.

Конкурентная стратегия предприятия включает подходы к бизнесу, которые используются для привлечения клиентов, ведения конкурентной борьбы, укрепления своих позиций на рынке и т. д. Конкурентная стратегия обычно включает как наступательные, так и оборонительные действия, в зависимости от ситуации на соответствующем рынке.

На рис. 7.1 представлено пять основных конкурентных стратегий.

В таблице 7.1 представлены характерные особенности этих конкурентных стратегий [46, с. 208].

Существует пять основных конкурентных стратегий:

1) стратегия лидерства по расходам (снижение полных расходов на производство товара или услуги, что позволяет привлечь больше покупателей);

2) стратегия широкой дифференциации (направленная на придание товарам предприятия специфических черт, которые отличают их от товаров фирм-конкурентов);



Рис. 7.1. Система конкурентных стратегий [6, с. 207]

3) стратегия оптимальных издержек (позволяет покупателям получить большую ценность за счет объединения низких расходов и широкой дифференциации продукции);

4) сфокусированная стратегия, или стратегия рыночной ниши, основанная на низких расходах, ориентированная на узкий сегмент показателей, по которым предприятие опережает своих конкурентов за счет более низких расходов на производство;

5) сформулированная стратегия, или стратегия рыночной ниши, которая базируется на дифференциации продукции (целью разработки является обеспечение представителей избранного сегмента товарами или услугами, которые наиболее полно отвечают их вкусам и требованиям).

2. Корпоративные стратегии диверсификации

Диверсифицированное предприятие целесообразно рассматривать как набор отдельных видов предпринимательской деятельности. В связи с этим возникает проблема разработки стратегии для мультибизнеса. Корпоративная стратегия диверсифицированного предприятия концентрируется на:

а) деятельности по продвижению предприятия в отрасли, избранной для диверсификации;

Особенности конкурентных стратегий

Таблица 7.1

Характеристика	Лидерство по расходам	Широкая дифференциация	Оптимальные расходы	Сфокусированные низкие расходы и дифференциация
Стратегическая цель	Ориентация на весь рынок	Ориентация на весь рынок	Понимающий ценности покупатель	Узкая рыночная ниша, в которой покупательные нужды и преимущества существенным образом отличаются от остального рынка
Основа конкурентного преимущества	Расходы на производство ниже, чем у конкурентов	Способность предлагать покупателю что-то отличное от конкурентов	Предоставление покупателям большой ценности за деньги	Более низкие расходы на обслуживание рыночной ниши или способность предложить покупателям что-то особенное, соответствующее их требованиям и вкусам
Ассортимент	Качественный базовый продукт без излишеств	Много разновидностей товаров, большой выбор, акцент на возможность выбора	Характеристики товара – от хороших до наилучших, от присущих ему качеств до особенных	Удовлетворение особых потребностей целевого сегмента
Производство	Постоянный поиск путей снижения затрат без потери качества	Нахождение путей создания ценностей для покупателей; стремление к созданию наилучшего товара	Внедрение особенных качеств и характеристик при низких расходах	Производство товара, который соответствует данной нише

Продолжение таблицы 7.1

Характеристика	Лидерство по расходам	Широкая дифференциация	Оптимальные расходы	Сфокусированные низкие расходы и дифференциация
Маркетинг	Выделение характеристик товара, которые ведут к снижению расходов	Создание таких качеств товара, за которые покупатель будет платить. Установление увеличенной цены, которая покрывает дополнительные расходы на дифференциацию	Предложение товаров, аналогичных товарам конкурентов, по более низким ценам	Увязка сфокусированных уникальных возможностей с удовлетворением специфических требований покупателей
Поддержка стратегии	Разумные цены/хорошее качество	Создание особых характеристик, за которые будут платить. Концентрация на нескольких ключевых отличительных особенностях; усиление их и создание репутации и имиджа товара	Индивидуальное управление снижением расходов и повышением качества продукта/услуги одновременно	Поддержание уровня обслуживания рыночной ниши выше, чем у конкурентов; задача – не снижать имидж компании и не расплющить сегменты или другие сегменты или прибавляя новые продукты для расширения присутствия на рынке

б) мероприятиях по оптимизации долгосрочного управления портфелем деловой активности предприятия при условии, что диверсификация уже достигнута;

в) попытках использовать любые стратегические преимущества, связанные с хозяйственным портфелем предприятия, и превратить их в конкурентное преимущество;

д) оценке перспектив рентабельности для каждого подразделения предприятия и концентрации корпоративных кадровых ресурсов в той отрасли, где существуют реальные перспективы роста.

На рис. 7.2 представлены возможные корпоративные стратегии, которые отвечают положению на рынке недиверсифицированного предприятия.

При сильной конкурентной позиции и высоких темпах роста рынка предприятие имеет несколько вариантов поведения, наилучшим из которых является продолжение концентрации на едином виде бизнеса. Далее, когда рост на данном рынке начнет замедляться, целесообразно диверсифицировать деятельность предприятия с целью минимизации риска и использования накопленного опыта в других отраслях.

Когда деятельность предприятия характеризуется высокими темпами роста и слабой конкурентной позицией, необходимо решить проблему усиления конкурентных позиций. На быстро растущем рынке даже слабые предприятия могут улучшить свое положение.

Предприятия со слабой конкурентной позицией на медленно растущем рынке должны пересмотреть существующую стратегию, рассмотреть возможность слияния или поглощения, диверсификации в другие отрасли.

Сильные предприятия в условиях медленно растущей отрасли должны рассмотреть стратегии использования излишка денежных средств для начала диверсификации. Оптимальной стратегией является диверсификация в отрасли, где предприятие наилучшим образом использует имеющийся потенциал.

		Конкурентная позиция	
		Слабая	Сильная
Темп роста рынка	Высокий	<p>Стратегические возможности:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) пересмотр степени концентрации в одной сфере (для увеличения товарооборота) 2) покупка другой фирмы в той же отрасли (для усиления конкурентного преимущества) 3) вертикальная интеграция (если она усиливает позиции фирмы) 4) диверсификация 5) слияние или продажа более сильной фирме 6) закрытие (последняя возможность, если другие меры не помогли) 	<p>Стратегические возможности:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) продолжение концентрации в одной отрасли 2) международная экспансия (если существуют возможности рынка) 3) вертикальная интеграция (если это усиливает конкурентные позиции фирмы) 4) диверсификация в сопредельные отрасли (для перенесения опыта и знаний из базовой отрасли)
	Низкий	<p>Стратегические возможности:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) пересмотр стратегии концентрации в одной сфере (для увеличения товарооборота) 2) слияние с конкурирующей фирмой для усиления конкурентных преимуществ 3) вертикальная интеграция (если она существенным образом укрепляет позиции фирмы) 4) диверсификация 5) «снятие сливок» и отход с рынка 6) ликвидация 	<p>Стратегические возможности:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) международная экспансия (если существуют возможности рынка) 2) диверсификация в сопредельные отрасли 3) диверсификация в новые отрасли 4) совместные предприятия в новых отраслях 5) вертикальная интеграция (если это усиливает конкурентные позиции фирмы) 6) продолжение стратегии концентрации (рост за счет отвоевывания доли рынка у слабых конкурентов)

Рис. 7.2. Возможные корпоративные стратегии, соответствующие положению на рынке недиверсифицированного предприятия [40, с. 330]

Основными критериями оценки целесообразности диверсификации являются:

1. Критерий привлекательности, то есть наличие благоприятных условий для конкуренции и рыночной среды, содействующей долгосрочной рентабельности.

2. Критерий «расходы на вхождение». Расходы, которые понесет предприятие для перехода из одной отрасли в другую, не должны быть очень высокими, чтобы не понизить имеющийся потенциал дальнейшего получения прибыли.

3. Критерий дополнительных выгод. Предприятие, которое осуществляет диверсификацию, должно приложить определенные усилия для создания конкурентного преимущества в новой сфере деятельности, или новый вид деятельности должен обеспечить определенный потенциал для поддержания конкурентного преимущества в текущей деятельности предприятия.

На рис. 7.3 представлен процесс трансформации от монопроизводства до диверсифицированного предприятия.

Таким образом, существуют следующие стратегии диверсификации:

- стратегии вхождения в новую отрасль (поглощение, «с нуля», совместное предприятие);
- стратегии диверсификации в неродственные отрасли;
- стратегии свертывания и ликвидации;
- стратегии реструктуризации, восстановления и экономии;
- стратегии многонациональной диверсификации.

Контрольные вопросы и задания

1. Суть конкурентной стратегии и ее характерные особенности.

2. Охарактеризуйте систему конкурентных стратегий.

3. Перечислите особенности конкурентных стратегий.

4. Суть корпоративной стратегии диверсифицированного предприятия.



Рис. 7.3. Варианты стратегии корпорации [40, с. 336]

5. Основные критерии оценки целесообразности диверсификации.

6. Укажите варианты стратегии корпорации.

Литература

1. Гапоненко А. Л. Стратегия социально-экономического развития: страна, регион, город / А. Л. Гапоненко. – М. : Изд-во РАГС, 2001. – С. 98–128, 162–201.

2. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: підруч. / М. Г. Саєнко. – Тернопіль : Екон. думка, 2006. – 390 с.

3. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : Юнити, 1998. – С. 204–371.

4. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підруч. / З. Є. Шершньова ; Київ. нац. екон. ун-т. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 700 с.

5. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика / А. Ю. Юданов. – М. : ГНОМ ПРЕСС, 1998. – С. 96–260.

Дополнительная литература

1. Вы или Вас. Стратегии, с которыми побеждают / сост. А. Мальцева. – К. : Максимум, 2003. – 317 с.

2. Стратегічне управління організаційними перетвореннями на промислових підприємствах / В. С. Пономаренко [та ін.] ; заг. ред. В. С. Пономаренко. – Х. : ХНЕУ, 2005. – 452 с.

3. Портер М. Конкуренция : учеб. пособие / М. Портер. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2000. – 495 с.

Тема 8. СТРАТЕГИИ ВНЕШНЕГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Вам не дано решать, существовать или не существовать на мировом рынке. За вас решает рынок.

*Алан Гомез,
исполнительный директор
предприятия Thomson, S. A.*

1. Классические варианты ситуации в отрасли.
2. Многонациональная и глобальная стратегии.

1. Классические варианты ситуации в отрасли

Проблема адаптации стратегии предприятия к сложившейся ситуации является достаточно сложной, поскольку при этом необходимо учесть множество внешних и внутренних факторов. Целесообразно учесть самые важные факторы, влияющие на стратегию предприятия, которые можно разделить на две большие группы:

1. Факторы, которые характеризуют состояние отрасли и условия конкуренции в ней.
2. Факторы, которые характеризуют конкурентные возможности предприятия, его рыночную позицию и возможности.

При формировании стратегии, в первую очередь, необходимо учитывать, на какой стадии жизненного цикла находится отрасль (зарождение, быстрый рост, зрелость, убыль), ее структуру.

Приведение стратегии внешнего развития предприятия в соответствие с ситуацией в отрасли (раздробленная или сконцентрированная), суть и мощность пяти конкурентных сил, масштабы деятельности конкурентов (в частности, осуществляется ли конкурентная борьба на уровне мирового рынка). Оценка положения самого предприятия в наибольшей мере зависит от того, является ли, во-первых, компания лидером в отрасли, напористым претендентом на лидерство (который бросает вызов), постоянно находится на вторых ролях или борется за выживание и, во-вторых, от сильных и слабых сторон предприятия, его возможностей и угрожающих ему

опасностей (угроз). Но даже указанные факторы могут представить такое большое количество разных комбинаций, что их все невозможно здесь рассмотреть. Однако можно продемонстрировать, что включает приведение стратегии в соответствие с окружающей средой, рассмотрев пять классических вариантов ситуации в отрасли:

1. Конкуренция в новых и быстро растущих отраслях.
2. Конкуренция в отраслях, которые находятся в стадии зрелости.
3. Конкуренция в отраслях, которые находятся в состоянии стагнации или спада.
4. Конкуренция в раздробленных отраслях.
5. Конкуренция на международных рынках.

Существуют также три классических варианта положения предприятий:

- а) предприятия-лидеры на рынке;
- б) предприятия, которые находятся на вторых ролях;
- в) слабые или пострадавшие от кризиса предприятия.

Одной из наиболее важных стратегических проблем ведения бизнеса в новой отрасли является то, что постоянно приходится сталкиваться с рисками и оценивать возможности. Чтобы достичь успеха в новой отрасли, компаниям, конечно, нужно придерживаться нескольких рекомендаций.

1. Попробуйте выиграть первый этап борьбы за лидерство в отрасли, рискуя и используя смелую творческую стратегию. Широкая или сфокусированная стратегия дифференциации, направленная на достижение преимущества товара, обычно является наилучшей для достижения начального конкурентного преимущества.

2. Активно поддерживайте усовершенствование технологического процесса, улучшение качества продукции и разработку привлекательных для потребителя характеристик товара. Стратегический успех в зарождающихся отраслях требует готовности быть первопроходцем и рисковать, хорошей интуиции относительно желаний покупателей, быстрой реакции на новые направления развития и разработки адекватной стратегии.

3. Попробуйте использовать преимущества первопроходца, выпуская больше моделей товара, улучшая его внешний вид, используя новые технологии и каналы сбыта, заранее обеспечивая производство сырьем, учитывая эффект кривой обучения.

4. Ищите новые потребительские сегменты и новые способы применения товара, расширяйте географическую сферу деятельности. Сделайте для первых покупателей легким и необременительным в финансовом плане использование продукции первого поколения.

5. Постепенно переносите основной акцент рекламы с ознакомления потребителей с товаром на создание у них благоприятного впечатления о предприятиях торговой марки.

6. Быстро реагируйте на технологические изменения, новые технологии, которые появились, когда определены пути их дальнейшего развития. Конечно, быть пионером в разработке новой технологии – заслуга, но такая стратегия связана с большим риском, поскольку несколько новых технологий конкурируют между собой, расходы на научные исследования высокие, а быстрое развитие науки и техники обесценивает ранее осуществленные инвестиции.

7. Используйте снижение цен для привлечения на рынок группы покупателей, чувствительных к изменению цен.

8. Ждите выхода на рынок финансово стойких аутсайдеров, которые используют агрессивные стратегии. Это возможно в то время, когда предвиденный риск от инвестиций в отрасль уменьшается.

В связи с этим необходимо подготовиться к появлению сильных конкурентов, предусматривая:

1) кто из конкурентов, учитывая существующие и будущие барьеры, появится;

2) каких видов стратегии они, вероятно, будут придерживаться.

Когда темпы роста снижаются, переход в стадию зрелости, конечно, приводит к существенным изменениям в конкурентной среде отрасли.

1. Падение потребительского спроса порождает острую конкуренцию за долю на рынке. Предприятия, расположенные поддерживать существующие темпы роста, начинают искать новые способы переманивания клиентов у своих конкурентов. Приобретают большое распространение ценовая конкуренция, рост рекламы и другие агрессивные методы борьбы.

2. Потребители становятся более привередливыми и требуют больших выгод при осуществлении повторных покупок. Когда потребители освоили товар и ознакомились с аналогами конкурентов, им легче оценить разные товарные марки и использовать информацию, которой они располагают, для того, чтобы вынудить продавцов сделать условия покупки более выгодными.

3. Конкуренция часто осуществляет большое влияние на расходы и уровень обслуживания. Поскольку все производители начинают предлагать товар с теми характеристиками, преимущество которым отдают покупатели, выбор последних будет зависеть в большей степени от того, какой продавец предложит товар по оптимальному для покупателя соотношению цены и уровня обслуживания.

4. Возникновение серьезных проблем при расширении производственных мощностей. Снижение темпов роста отрасли означает замедление развития производственных мощностей. Каждое предприятие должно отслеживать планы конкурентов по увеличению производственных мощностей и регулировать собственные объемы выпуска продукции, чтобы не допустить перепроизводства по отрасли в целом. В условиях медленного роста отрасли ошибка в определении того, насколько необходимо увеличить производственные мощности за короткий отрезок времени, может отрицательно повлиять на прибыли предприятия в будущем.

5. Осложнение инновационного процесса и процесса поиска новых способов применения. Для производителей становится все сложнее разрабатывать новые товарные модификации, находить новые способы применения товара и поддерживать заинтересованность потребителей.

6. Усиление международной конкуренции. Растущие национальные предприятия начинают поиск возможностей сбыта на зарубежных рынках. Некоторые предприятия, которые ищут пути снижения расходов, 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. Лидерства достигают те предприятия, которые захватывают самую большую долю международного рынка и имеют сильные позиции среди конкурентов на большинстве мировых географических рынков.

7. Прибыльность отрасли снижается периодически или постоянно. Замедляется рост, усиливается конкуренция, более требовательные покупатели и периодически возникающий излишек производственных мощностей осуществляют свое негативное влияние на размер прибыли в отрасли. Самому тяжелому удару подвергаются слабые предприятия с низкой производительностью.

8. Усиление конкуренции порождает ряд слияний и поглощений среди бывших конкурентов, оставляет позади (вне отрасли) слабых, а в целом приводит к консолидации отрасли. Предприятия, которые работают неэффективно, и предприятия со слабыми конкурентными стратегиями могут выжить в быстро растущей отрасли в условиях роста объемов продаж. Но усиливающаяся конкуренция сопровождает стадию зрелости, выявляет слабость позиций предприятий в конкурентной борьбе и вынуждает второстепенных и третьестепенных конкурентов вести борьбу за выживание, в которой побеждает сильнейший.

По мере того, как развивается стадия зрелости и происходят изменения в условиях конкуренции в отрасли, предприятия могут направить стратегические усилия на укрепление своих позиций среди конкурентов:

1. Сокращение параметрического ряда.
2. Акцент на модернизацию производственного процесса.
3. Усиление внимания к снижению расходов.

4. Увеличение продаж существующим потребителям.
5. Приобретение предприятий-конкурентов по низкой цене.
6. Выход на международные рынки.

Много предприятий действуют в отраслях, где спрос растет медленнее, чем в среднем в промышленности, а иногда даже наблюдается его падение. Хотя в данной ситуации наиболее очевидной является стратегия «сбора урожая», что обеспечивает получение максимального объема наличных средств за короткий период времени, продажа или прекращение деятельности предприятия, которое крепко стоит на ногах, все же может принести в этих отраслях хорошие результаты. Одного лишь стагнирующего спроса недостаточно, чтобы сделать отрасль непривлекательной. Продажа предприятия может быть целесообразной или нецелесообразной, прекращение деятельности – это крайняя мера.

Предприятия, которые достигли успеха в стагнирующих отраслях, придерживаются в основном следующих стратегий:

1. Ориентация на стратегию фокусирования путем выявления, создания и разработки рыночных сегментов, которые возрастают.

2. Ориентация на дифференциацию на основе улучшения качества инноваций.

3. Работать старательно и без перебоев, чтобы снизить уровень расходов.

Предприятия могут достичь сокращения уровня затрат на счет: 1) отказа от функций и видов деятельности, которые могут быть выполнены другими предприятиями с меньшими расходами; 2) планирования внутренних процессов; 3) консолидации неиспользованных производственных мощностей; 4) использования большего количества сбытовых каналов с целью достижения объема продаж, необходимого для снижения уровня расходов; 5) отказа от мелких и дорогих сбытовых точек; 6) выделения из цепочки ценностей прибыльных видов деятельности.

Эти стратегии не являются взаимоисключающими. Типичными стратегическими ошибками предприятий, работающих

на рынках, которые стагнируют и сокращаются, являются следующие: 1) вовлечение в изнурительную и убыточную конкурентную борьбу; 2) очень быстрое изъятие из обращения достаточной части денежной наличности, что в конце концов приводит к краху предприятия; 3) слишком оптимистичное отношение к ситуации и пассивное ожидание того, что дела улучшатся.

Возможные варианты конкурентных стратегий, которые отвечают раздробленным отраслям, включают:

1. Создание и эксплуатацию типичных условий. Этот стратегический подход часто используется предприятиями в том случае, если они осуществляют свою деятельность в разных географических районах (например, ресторанный бизнес или розничная торговля).

2. Обеспечение низких расходов. Когда сильна ценовая конкуренция и уровень прибыли испытывает постоянное давление, предприятиям целесообразно уделять больше внимания видам деятельности, которые не являются значащими и требуют низких накладных расходов, высокопроизводительной (дешевой) рабочей силы, небольших капитальных затрат и обеспечивают эффективное функционирование предприятия в целом.

3. Увеличение выгоды для потребителя путем интеграции. Интеграция вперед или назад может предоставить возможность снизить расходы или увеличить выгоду от товара, который получают потребители. В качестве примера можно рассмотреть сборку узлов перед отгрузкой потребителям, обеспечение технической помощи, открытие региональных центров сбыта.

4. Специализация на определенном виде товара. Когда в раздробленной отрасли производится большое разнообразие моделей товаров и предлагается много видов услуг, очень эффективной может быть стратегия, которая ориентируется на один вид товара/услуги. Например, предприятия, которые производят мебель, могут специализироваться на выпуске кроватей, обработанных латунью, или плетеной мебели, или садовой мебели. Мастерские по ремонту автомобилей специализируются на ремонте трансмиссий, кузовов и т. д.

5. Специализация на типе потребителя. Предприятие может выстоять в условиях растущей конкуренции в отрасли, которая состоит из огромного количества мелких предприятий, если сконцентрирует свое внимание на обслуживании тех потребителей, которые:

- 1) не борются за предоставление скидок, поскольку понимают, что их расход невелик или объем покупок незначительный;
- 2) менее чувствительны к изменению цен;
- 3) заинтересованы в уникальных свойствах товара, которые ориентированы на потребителя товаров/услуг, или в других «дополнениях».

6. Фокусирование на ограниченных географических районах. Даже если предприятию в условиях раздробленной отрасли не удастся завоевать значительную долю рынка, оно все-таки может достичь значительных результатов, сосредоточив усилия на одном регионе. Концентрация и максимальное использование ресурсов на ограниченной территории может способствовать более высокой эффективности производства, уменьшению срока доставки товара потребителю, обеспечить узнавание торговой марки, насыщенность рекламой и позволит избежать при этом перерасхода средств, что неизбежно при функционировании на большей географической территории. Супермаркеты, банки и магазины спорттоваров успешно функционируют в ограниченном географическом районе, имея там множество филиалов.

В условиях раздробленности отрасли у предприятия есть свобода стратегического выбора: преследовать ограниченные или широкие маркетинговые цели, использовать конкурентные преимущества низких расходов или дифференциации. Многие стратегические подходы могут быть использованы одновременно.

2. Многонациональная и глобальная стратегии

Основными причинами выхода предприятий на мировой рынок являются такие: желание освоить новые рынки, получить доступ к месторождениям природных ресурсов других стран

или необходимость снизить расходы. Особое внимание нужно уделить тому, насколько вкусы и преимущества потребителей, сбытовые каналы, перспективы роста, движущие силы и давление конкурентов на мировом рынке отличаются от условий национального. Кроме того, к основным отличиям рынка одной страны от другой нужно добавить четыре характерных особенности международных операций: 1) разный уровень производственных расходов; 2) колебание валютных курсов; 3) особенности торговой политики национальных правительств; 4) характер международной конкуренции.

Формы международной конкуренции в разных отраслях существенно различаются. На одном конце спектра находится форма, которую можно назвать многонациональной, поскольку в этом случае конкуренция в каждой стране, по сути дела, протекает независимо от конкуренции в других странах. Например, банковские услуги предоставляются и во Франции, и в Бразилии, и в Японии, но условия конкуренции в банковской сфере в этих странах разные. Более того, репутация, круг клиентов и конкурентная позиция банка в одной стране не влияют (или почти не влияют) на успех его действий в других странах. В сферах, где преобладает многонациональная конкуренция, действие эффективной стратегии предприятия и достигнутых с ее помощью конкурентных преимуществ на одном рынке ограничивается именно этим рынком и не распространяется на другие страны, где выступает данное предприятие. При многонациональной конкуренции нельзя говорить о международном рынке, речь идет только о наборе самостоятельных национальных рынков. В число областей, где конкуренция имеет такую форму, входят многие типы розничной торговли, производство пива, продуктов питания (кофе, хлебные изделия, замороженные продукты, консервы), страхование жизни, производство простых метизов, шитье одежды.

На противоположном конце спектра – глобальная конкуренция, при которой цены и конкурентные условия разных рынков тесно связаны между собой и термин «мировой (глобальный) рынок» действительно имеет смысл. В глобальных отраслях

конкурентная позиция предприятия в одной стране существенным образом влияет на его позицию в других странах. Предприятия-конкуренты борются друг с другом на рынках разных стран, но наибольшей остроты эта борьба достигает на тех рынках, где объемы продаж большие и присутствие на которых является стратегически важным для обеспечения сильной позиции в глобальной отрасли. В условиях глобальной конкуренции конкурентное преимущество предприятия обеспечивается его деятельностью на всех рынках. Конкурентные преимущества, которые предприятие получило, действуя на своем национальном рынке, дополняются теми преимуществами, которые появляются при проведении международных операций (наличие заводов в странах с дешевой рабочей силой, способность удовлетворять спрос потребителей за счет собственных международных операций, а также репутация предприятия, которая распространяется за пределы страны). Сила позиций предприятия в условиях глобальной конкуренции прямо пропорциональна тому набору конкурентных преимуществ, которые оно имеет в своей стране. Глобальная конкуренция существует в таких сферах, как выпуск гражданских самолетов, телевизоров, автомобилей, часов, копировальной аппаратуры, телекоммуникационного оборудования, шин.

Существует шесть стратегических возможностей деятельности предприятия на мировом рынке:

1. Передавать иностранным предприятиям право на использование его собственных технологий или на производство и распространение его продукции (в этом случае доходы от международной деятельности равняются 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 каналы, контролируемые иностранными компаниями.

3. Следовать многонациональной стратегии, для чего разработать особую стратегию для каждой страны, где предприятие осуществляет свою деятельность, чтобы она

отвечала вкусам потребителей и конкурентным условиям этих стран. Стратегические шаги в одной стране не зависят от действий предприятия в другой стране; согласование между собой стратегий предприятия на разных рынках имеет второстепенное значение по сравнению с необходимостью приспособить стратегию к условиям конкретной страны.

4. Следовать глобальной стратегии низких расходов, когда предприятие хочет обеспечить низкозатратное производство на большинстве или на всех стратегически важных рынках мира. Компания направляет свои усилия на то, чтобы уровень ее расходов был ниже, чем у конкурентов в пределах мирового рынка.

5. Придерживаться глобальной стратегии дифференциации, при которой предприятие дифференцирует свой товар по одним и тем же характеристикам в разных странах для создания постоянного имиджа предприятий в мировом масштабе и для завоевания крепких конкурентных позиций. Стратегические шаги предприятия координируются во всех странах для достижения однотипной дифференциации в мировом масштабе.

6. Придерживаться глобальной стратегии фокусирования, когда целью стратегии предприятия является обслуживание идентичных ниш на каждом стратегически важном национальном рынке. Стратегические действия предприятия скоординированы в рамках мирового рынка для достижения постоянного конкурентного преимущества в целевых нишах на основе низких расходов или дифференциации. Продажа лицензий имеет смысл в том случае, когда предприятие, которое владеет ценными технологическими ноу-хау или патентами на уникальную продукцию, не имеет организационных структур на зарубежных рынках и ресурсов для самостоятельного выхода на рынок. Предоставляя иностранным предприятиям права на использование технологий или патентов, компания, по крайней мере, имеет возможность получать доход за счет роялти.

В таблице 8.1 представлены отличия между многонациональной и глобальной стратегиями [40, с. 287].

Таблица 8.1

Отличия между многонациональной и глобальной стратегиями

Сферы стратегии	Многонациональная стратегия	Глобальная стратегия
	Выбраны целевые страны и районы торговли	Правительства стран, являющихся важнейшими рынками сбыта продукции, по крайней мере, Североамериканские страны, страны Европейского Союза, страны Тихоокеанского кольца (Австралия, Япония, Южная Корея и Южноазиатские страны)
Стратегия бизнеса	Разработка стратегий, соответствующих условиям каждой страны, незначительная координация по срокам или полное ее отсутствие	Аналогичная базовая стратегия по всему миру; небольшие отклонения для разных стран при необходимости
Стратегия по продукции	Продукция приспособлена к местному спросу	Чрезвычайно стандартизированная продукция, которая продается во всем мире
Производственная стратегия	Заводы размещены в разных странах	Заводы, размещенные по принципу «максимального конкурентного преимущества» (в странах с низкими расходами, близко к основным рынкам, географически распределенные для минимизации транспортных расходов, или используется несколько крупных заводов для максимизации экономии на масштабах производства – что лучше)
Источники сырья и компонентов	Предпочтение отдается местным поставщикам (наличие возможностей, которые отвечают нуждам местного потребителя; правительство страны размещения производства может требовать частичного использования местных ресурсов)	Выгодные поставки с любого рынка мира

Продолжение табл. 8.1

Сферы стратегии	Многонациональная стратегия	Глобальная стратегия
Маркетинг и сбыт	Адаптация к обычаям и культуре каждой страны, где предприятие осуществляет свою деятельность	В значительной мере скоординированная в мировом масштабе. При необходимости осуществляется некоторая адаптация к условиям страны, в которой действует предприятие
Организационная структура предприятия	Образование дочерних компаний для проведения операций в каждой конкретной стране. Каждая дочерняя компания владеет большей или меньшей автономией для осуществления деятельности согласно условиям конкретного рынка	Все основные стратегические решения принимаются в тесной координации с налоговой компанией. Глобальная организационная структура используется для унификации операций, осуществляемых в каждой стране

Контрольные вопросы и задания

1. Охарактеризуйте пять основных конкурентных стратегий.
2. Перечислите классические варианты ситуации в отрасли.
3. Укажите особенности конкурентной среды отрасли на стадии зрелости.
4. Стратегии, характерные для предприятий в стагнирующих отраслях.
5. Возможные варианты конкурентных стратегий, которые отвечают раздробленным отраслям.
6. Укажите основные причины выхода предприятий на мировой рынок.
7. Определите стратегические возможности деятельности предприятий на мировом рынке.
8. Охарактеризуйте отличия между многонациональной и глобальной стратегиями.

Литература

1. Гапоненко А. Л. Стратегия социально-экономического развития: страна, регион, город / А. Л. Гапоненко. – М. : Изд-во РАГС, 2001. – С. 98–128, 162–201.
2. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: підручник / М. Г. Саєнко. – Тернопіль : Екон. думка, 2006. – 390 с.
3. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон-мл. и А. Дж. Стрикленд III, пер. с англ. – 12-е изд. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2006. – 928 с.
4. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : Юнити, 1998. – С. 204–371.
5. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика / А. Ю. Юданов. – М. : ГНОМ ПРЕСС, 1998. – С. 96–260.

Дополнительная литература

1. Вы или Вас. Стратегии, с которыми побеждают / сост. А. Мальцева. – К. : Максимум, 2003. – 317 с.
2. Зенгер Х. Ф. 36 стратагем для менеджеров / Харро фон Зенгер. – М. : Олимп-Бизнес, 2010. – 224 с.
3. Портер М. Конкуренция : учеб. пособие / М. Портер. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2000. – 495 с.

Тема 9. МАТРИЧНЫЕ МЕТОДЫ В ФОРМИРОВАНИИ КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Многие бизнесмены не понимают, что ключевой элемент стратегии – это выбор конкурента, которого нужно превзойти, так же, как и выбор сегмента рынка и тех характеристик товара, которые отличают его от товара конкурента.

*Б. Хендерсон,
основатель Бостонской
консультационной группы*

1. Портфельная стратегия и ее характеристика по И. Ансоффу.
2. Характеристика матрицы «рост / доля рынка».
3. Сущность матрицы «привлекательность рынка / конкурентоспособность предприятия».
4. Трехмерная матрица Д. Абеля.
5. Матрица «инвестиционная привлекательность / уровень риска инвестирования».
6. Матрица Shell/DPM (Хофера–Шенделя).
7. Матрица АДЛ/ЛС.

1. Портфельная стратегия и ее характеристика по И. Ансоффу

Портфельная стратегия по своей сути предполагает существование ряда конкурентных стратегий в разных стратегических зонах хозяйствования, сферах бизнеса. Она появляется как решение по формированию определенной совокупности стратегических сфер деятельности организации, зон хозяйствования. Портфельная стратегия, по И. Ансоффу, включает четыре основных компонента:

- 1) географический вектор роста, который определяет направление и масштаб будущих сфер деятельности;
- 2) конкурентное преимущество, которое используется

в разных сферах деятельности (это могут демонстрировать предприятия ВПК, которые налаживают использование технологий по принципу «двойного назначения»);

3) синергизм, который возникает между разными сферами деятельности (это часто становится возможным после слияния или другой формы налаживания партнерства разных компаний);

4) стратегическая гибкость за счет деятельности в разных сферах.

Известная во всем мире «матрица Ансоффа» характеризует географический вектор стратегического роста предприятий. Сначала он определялся двумя факторами: степенью новизны рынка и степенью новизны товара, а матрица выглядела так, как показано на рис. 9.1. Усредненная достоверность успеха при этом оценивается экспертами таким образом: рост рыночной доли – 25–30%, развитие рынка – 20%, развитие товара – 25–30%, диверсификация – 0–5%. Впрочем, многое зависит от величины анализируемого временного интервала для реализации стратегии.

Начиная с 80-х годов XX столетия для исследователей и практиков западных рынков стало очевидно, что у компаний есть не два, а, как минимум, три измерения вектора роста: вместе с «географией» рынка стало необходимо учитывать технологии изготовления товара или предоставления услуги (и планировать обновление именно технологий), а также рыноч-

Рынок \ Товар	Старый (который выпускается, текущий, обычный)	Новый
Старый (который выпускается, текущий, обычный)	Рост рыночной доли (более глубокое проникновение)	Развитие товара (расширение номенклатуры)
Новый	Развитие рынка (расширение его границ)	Диверсификация

Рис. 9.1. Компоненты вектора роста (матрица Ансоффа) [6, с. 133]

ную потребность (относительно ее новизны или традиционности). Крайние варианты стратегии такие:

- продолжать удовлетворять традиционные нужды на традиционных для предприятия рынках с применением давно освоенных технологий;

- сделать резкий переход к новой позиции по всем трем измерениям.

Современные рекомендации И. Ансоффа:

1. Сегодня никакая компания не может ощущать себя защищенной от угрозы устаревания технологии, насыщения спроса и социально-политических изменений.

2. В некоторых сферах необходимо постоянно отслеживать возникновение стратегических угроз и появление новых возможностей во внешней среде.

3. Все предприятия должны, как минимум, периодически пересматривать свои стратегические портфели.

2. Характеристика матрицы «рост/доля рынка»

Матрица «рост/доля рынка» сжато рассматривалась в теме 3 – «Стратегический контекст предприятия». В данной теме, которая посвящена непосредственно изучению матричных методов, остановимся на ней детальнее. Особую популярность идеи портфеля стратегий получили благодаря работам Boston Consulting Group (BCG, или Бостонской консультационной группы, БКГ) и основателя этой группы Б. Хендерсона. *Матрица БКГ*, которая называется также *матрицей «рост/доля рынка»*, использует два критерия классификации имеющих и возможных товарных стратегий предприятия:

- темпы роста целевого сегмента рынка как характеристику его привлекательности;

- долю рынка по сравнению с самым опасным (самым крупным) конкурентом как характеристику конкурентоспособности.

По каждому критерию оценка осуществляется по двоичной системе: высокие или низкие темпы роста рынка и большая

или малая относительная доля рынка. В результате получается матрица с четырьмя квадрантами, каждый из которых получил ряд названий (рис. 9.2).

В этой матрице срединная горизонтальная линия по оси «темпа роста рынка», которая отделяет «звезды» и «вопросительные знаки» от «дойных коров» и «собак», отвечает среднему темпу роста валового продукта на данном рынке или средневзвешенному значению темпов роста разных сегментов, в которых действует предприятие. Срединная вертикальная линия, «относительная доля рынка», проходящая по оси, которая отделяет «звезды» и «дойных коров» от «вопросительных знаков» и «собак», отвечает единице в соотношении между долей рынка данного предприятия и долей конкурента в конкретном сегменте рынка по конкретному товару.

Матрица БКГ основана на двух базовых гипотезах:

1. Существенная доля рынка отображает достижение экономии на расходах (благодаря «эффекту масштаба»), а небольшая доля – повышенные расходы. Отсюда вытекает, что самый крупный конкурент имеет самую высокую рентабельность и наиболее благоприятные финансовые потоки.

2. Присутствие на возрастающих рынках означает повышенную потребность в финансах, а на маловозрастающих – соответственно малую потребность в них.

		Относительная доля рынка	
		Большая	Маленькая
Темп роста рынка	Высокий	«Звезды», «Жемчужины»	«Вопросительные знаки», «Проблемные дети» или «Почки»
	Низкий	«Дойные коровы»	«Собаки», «Загнанные лошади» или «Хромые утки», или даже «Мертвый груз»

Рис. 9.2. Матрица БКГ «рост/доля рынка» [6, с. 137]

В четырех квадрантах отображены различные стадии жизненного цикла товара, и по каждому нужны особые стратегические решения, которые предусматривают особые конкурентные стратегии, из объединения которых состоит определенная портфельная стратегия. Конкретнее это выглядит таким образом.

«Дойные коровы» («медленный рост / большая доля»): товары, способные в принципе дать больше денег, чем нужно для поддержания их доли рынка. По тем или иным объективным причинам, чаще всего связанным со зрелостью и насыщенностью рынка, темпы роста в этом квадранте могут быть нулевыми. Главная роль «коров»: они являются источником финансовых средств для развития диверсификации или исследований, для поддержки остальных категорий товаров из других квадрантов. Приоритетная стратегическая цель – «сбор урожая».

«Собаки» («медленный рост / малая доля»): самая неприятная позиция на рынке. Обычно находятся в невыгодном положении по расходам и потому имеют мало надежды на увеличение доли рынка, тем более что рыночная борьба, в основном, завершена. Иногда такие товары хранят из жалости или упрямства, в бесплодной надежде на чудесное обратное превращение в «почку», иногда – для заполнения ниши, чтобы не вводить конкурентов «в искушение». Приоритетная стратегия – это деинвестирование и в любом случае скромное существование.

«Вопросительные знаки» («быстрый рост / малая доля»): товары этой группы требуют значительных средств для поддержания роста. Эта «самая беспокойная» часть номенклатуры включает товары, доля которых относительно низкая, но темпы роста высоки. Хотя они и находятся в менее выгодном положении, чем лидер, но все же имеют шансы на успех, поскольку рынок еще расширяется. Долго оставаться самими собой «вопросительные знаки» не могут. Если не предоставить этим товарам финансовой поддержки для перехода в «звездную» категорию, они по мере продвижения по жизненному циклу будут эволюционировать к «собакам». Потому здесь

существует альтернатива: увеличить долю рынка или деинвестировать.

«Звезды» («быстрый рост / большая доля»): товары-лидеры на быстро растущем рынке. Также требуют значительных средств для поддержания роста. Однако благодаря своей конкурентоспособности дают значительные прибыли; по мере дозревания рынка превращаются в «дойных коров». Если не вкладывать достаточно средств в укрепление и защиту этих позиций, «звезда» может быстро превратиться не только в «корову», но и в «собаку».

Масштабы бизнеса в данной матрице могут быть изображены в виде окружности с площадью поверхности, пропорциональной объему продаж или выручке, а еще более корректно – пропорционально более длинное покрытие постоянных расходов и прибыли (поскольку переменные расходы должен покрывать любой товар априори). Анализ следует проводить в динамическом режиме, прослеживая развитие каждого бизнеса во времени: характер развития может быть отображен вектором, направленным в сторону того или иного квадранта матрицы, а также пунктирным изображением окружности с новым диаметром (что отображает будущую выгодность товара).

Встречается также модифицированный вариант матрицы, при котором каждая из оценок имеет три возможных значения: ниже среднего по рынку, на уровне среднего и выше среднего по рынку. Количество квадрантов таким образом увеличивается до девяти (3×3).

3. Сущность матрицы «привлекательность рынка / конкурентоспособность предприятия»

Вместе с матрицей БКГ в группу наиболее широко известных инструментов портфельного анализа входит и матрица «привлекательность / конкурентоспособность», которая называется также матрицей General Electric (GE) или матрицей Мак-Кинси. Она является многокритериальной, поскольку основана на признании того, что привлекательность рынка, как

и конкурентоспособность предприятия, определяется не только темпами роста и захваченной доли рынка, но и другими факторами. Привлекательность рынка определяется его доступностью, абсолютными размерами, наличием сбытовой сети и др. Конкурентоспособность предприятий может быть охарактеризована величиной расходов, отличительными свойствами товара, степенью освоения технологии, методом продаж, популярностью, имиджем.

В матрице GE используется диапазон из трех степеней оценок как привлекательности рынка, так и конкурентоспособности предприятий: низкой, средней и высокой; используется также пятибалльная шкала (балльные оценки 2 и 4 на ней располагаются между ранее указанными степенями оценок). Итоговая матрица состоит из девяти квадрантов, а наиболее выразительные стратегии представлены угловыми квадрантами (рис. 9.3).

Можно отметить, что квадрант агрессивного роста здесь аналогичен квадранту «звезд» в матрице БКГ, деинвестирование – квадранту «собак», низкая активность – квадранту «дойных коров», а селективный рост – квадранту «вопросительных знаков».

		Конкурентоспособность предприятия		
		Низкая	Средняя	Высокая
Привлекательность рынка	Высокая	В Селективный рост		С Агрессивный рост
	Средняя			
	Низкая	А Деинвестирование		Д Низкая активность

Рис. 9.3. Матрица General Electric (GE) или Мак-Кинси [6, с. 141]

Чем отличается матрица Мак-Кинси от матрицы БКГ? Будучи многокритериальной, она более гибкая, поскольку не допускает логической связи между показателями конкурентоспособности и денежными потоками как единственно возможной. Отсюда расширение зоны применения этого инструмента портфельного анализа. Но нужно видеть и ее недостатки: рост сложности измерений и оценок, чувствительность к методам агрегации факторов и используемых при этом коэффициентов, относительно слабая связь с финансовыми показателями.

4. Трехмерная матрица Д. Абеля

Еще один интересный инструмент портфельного анализа предложен Д. Абелем. Он представляется особенно современным, поскольку уделяет внимание стратегическому выбору технологий. Д. Абель предложил трехмерную матрицу, при составлении которой используются три параметра:

1. Функции товара: какие функции свойственны продукции предприятия, какие потребности может удовлетворить товар?

2. Потребитель: какие группы потребителей удовлетворяет данный товар, кто станет потребителем?

3. Технология: какие возможности есть у предприятия, чтобы производить товар?

В результате получается уже не матрица, а объемная модель с нефиксированным количеством компонентов (рис. 9.4). Каждый компонент – это определенное сочетание конкретной функции товара, конкретной целевой группы потребителей и конкретной производственной технологии.

По мнению Д. Абеля, портфельный анализ выгодно отличается от предыдущих более известных подходов, поскольку:

а) здесь используется объемная модель, которой, в отличие от матрицы, присуще большее количество измерений (хотя сама по себе ее сложность может рассматриваться как недостаток);

б) одним из объектов анализа являются технологии производства товара, а для современного стратегического

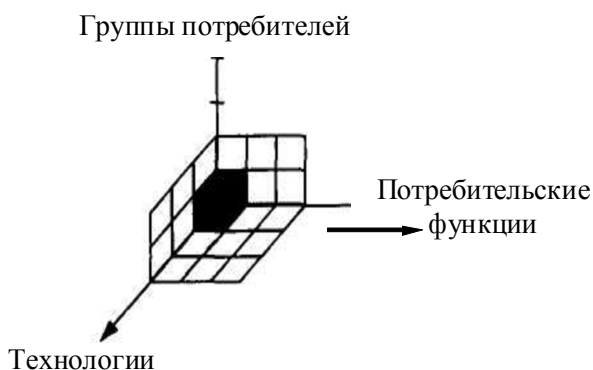


Рис. 9.4. Объемная модель портфельного анализа Д. Абея [6, с. 142]

управления планирование изменений технологии – один из ключевых пунктов;

в) только этот вид анализа вплотную подводит нас к проблеме, которую ни одна рыночная стратегия не может обойти, – проблеме сегментации рынка. Важно только помнить, что процесс сегментации должен всегда вести к решению вопроса обновления (модификации и дифференциации) товара с применением имеющейся технологии или (что существенно более перспективно) через ее развитие.

5. Матрица «инвестиционная привлекательность / уровень риска инвестирования»

Выбор стратегии инвестирования каждого предприятия следует осуществлять на основе информации, которая характеризует как сам объект инвестиционных вложений, так и риск его инвестирования. Охарактеризовать состояние объекта инвестиционных вложений можно с помощью комплексной экономической оценки, которая позволит сделать обобщающий вывод об уровне инвестиционной привлекательности предприя-

тия на основе качественного и количественного анализа экономических, финансовых и других процессов, что возможно представить как системой отдельных показателей, так и итоговым рейтинговым показателем. Риск инвестирования зависит от множества факторов, которые непосредственно влияют на выбор стратегии инвестирования. Поэтому основой для построения матрицы стратегий (рис. 9.5) является рейтинговый показатель инвестиционной привлекательности (по горизонтали), который описывает уровень инвестиционной привлекательности и рассчитан как средний за анализируемый период, а также уровень риска инвестирования (по вертикали), который характеризует риск инвестирования предприятия.

Далее, в зависимости от значений описанных показателей, которые изменяются, представляется возможным определить и разграничить стратегические зоны инвестирования. Инвестиционный рынок можно представить в виде девяти целевых сегментов (три участка по значению рейтингового показателя и три участка зависимости от уровня риска), которые характеризуются соответствующими параметрами.

6. Матрица Shell/DPM (Хофера–Шенделя)

Модель Хофера–Шенделя (Hofer/Schendel) основана на позиционировании существующих видов бизнеса на матрице развития рынка товаров, определении идеального набора из этих видов бизнеса и разработке путей формирования такого идеального набора. В широком смысле, есть только два оптимальных набора бизнеса на уровне корпорации: покупка нового (и/или усиление существующего) вида бизнеса или продажа (и/или ослабление существующего) вида бизнеса.

Положение каждого вида бизнеса определяется соответственно степенью развития его рынка и его эффективностью по сравнению с конкурентами. В зависимости от стадии развития рынка товаров могут быть выбраны различные стратегии (рис. 9.6).

<p>1. Стратегия прекращения инвестирования. 2. Стратегия неинвестирования. 3. Стратегия вакантной ниши. 4. Стратегия роста за счет приобретения. 5. Стратегия характерного имиджа. 6. Стратегия постоянного наступления с целью достижения (сбережения) лидерства. 7. Стратегия обороны и укрепления с целью достижения (сбережения) лидерства.</p>	<p>1. Стратегия прекращения инвестирования. 2. Стратегия неинвестирования. 3. Стратегия вакантной ниши с целью улучшения конкурентных позиций. 4. Стратегия роста за счет приобретения с целью улучшения конкурентных позиций. 5. Стратегия характерного имиджа с целью улучшения конкурентных позиций. 6. Стратегия постоянного наступления с целью улучшения конкурентных позиций.</p>	<p>1. Стратегия прекращения инвестирования. 2. Стратегия неинвестирования. 3. Стратегия вакантной ниши с целью улучшения конкурентных позиций. 4. Стратегия роста за счет приобретения с целью улучшения конкурентных позиций. 5. Стратегия характерного имиджа с целью улучшения конкурентных позиций. 6. Стратегия постоянного наступления с целью улучшения конкурентных позиций.</p>
<p>1. Стратегия вакантной ниши. 2. Стратегия роста за счет приобретения. 3. Стратегия характерного имиджа. 4. Стратегия постоянного наступления с целью достижения (сбережения) лидерства. 5. Стратегия обороны и укрепления с целью достижения (сбережения) лидерства. 6. Стратегия конкурентного давления с целью достижения (сбережения) лидерства.</p>	<p>1. Стратегия вакантной ниши с целью улучшения конкурентных позиций. 2. Стратегия роста за счет приобретения с целью улучшения конкурентных позиций. 3. Стратегия характерного имиджа с целью улучшения конкурентных позиций.</p>	<p>1. Стратегия прекращения инвестирования. 2. Стратегия неинвестирования. 3. Стратегия осторожного инвестирования.</p>
<p>1. Стратегия постоянного наступления с целью достижения (сбережения) лидерства. 2. Стратегия обороны и укрепления с целью достижения (сбережения) лидерства. 3. Стратегия конкурентного давления с целью достижения (сбережения) лидерства.</p>	<p>1. Стратегия постоянного наступления с целью улучшения конкурентных позиций. 2. Стратегия обороны и укрепления с целью улучшения конкурентных позиций. 3. Стратегия характерного имиджа с целью улучшения конкурентных позиций.</p>	<p>1. Стратегия прекращения инвестирования. 2. Стратегия неинвестирования.</p>

Высокий

Уровень риска
Средний

Низкий

Низкий

Средний

Высокий

Рейтинговый показатель

Рис. 9.5. Матрица стратегий инвестирования предприятия [48]


		Относительная конкурентная позиция вида бизнеса			
		Сильная	Средняя	Слабая	Худшая
Стадии эволюции рынка	Развитие	Стратегии увеличения доли рынка			Раскручивание или ликвидация
	Вытеснение	Стратегии роста			
	Рост				
	Зрелость	Стратегии увеличения прибыли	Концентрация на соответствующем рынке		Отказ
Насыщение					
Сокращение	Стратегия сокращения активов предприятия				

Рис. 9.6. Модель Хофера–Шенделя [31]

В модели Хофер и Шендель предлагают три типа идеального набора бизнеса на уровне корпорации:

1. Набор роста.
2. Набор прибыли.
3. Уравновешенный набор (роста и прибыли).

Корпорации могут стремиться к достижению одного идеального набора из трех. Цели, задачи и необходимые ресурсы для каждого из них различны, и это может привести к различному развитию сценария в будущем.

Набор роста может включать много видов бизнеса, чей рынок находится на ранних стадиях своего жизненного цикла. В надежде на достижение успеха и получение большой прибыли в будущем, в такие виды бизнеса осуществляются значительные инвестиции, что может привести к возникновению некоторых проблем с наличностью.

Набор прибыли, как правило, состоит из таких видов бизнеса, чей рынок находится на высокой стадии развития. Эти виды бизнеса порождают значительную массу прибыли, и если ее не использовать для реинвестиций, то могут возникнуть проблемы, когда начнется падение объемов реализации.

В уравновешенном наборе предприятия содержится пропорциональное количество видов бизнеса, ориентированных на «молодые» и «зрелые» рынки.

На рис. 9.6 представлены обобщенные стратегии. Основная цель стратегии увеличения доли рынка заключается в значительном и постоянном увеличении доли соответствующего вида бизнеса на рынке. Осуществление этой стратегии требует больших инвестиций, чем в среднем в отрасли. Чтобы не отставать, нужно будет увеличивать объем продаж, по крайней мере в соответствии с темпами роста рынка, что может составить 50% или больше. Если конкурентоспособность вида бизнеса средняя или слабая, а необходимо добиться высокой конкурентоспособности, то увеличение должно быть около 100–150% или более. Значительное увеличение доли рынка обычно завершается горизонтальным слиянием или развитием уникальных конкурентных преимуществ. На каждой стадии развития рынка могут существовать различные возможности для конкурентных преимуществ. На стадии развития конкурентное преимущество можно получить благодаря дизайну продукта, продвижению продукта на рынок, его качеству. На стадии вытеснения этого можно достичь за счет особенностей самого продукта, сегментации рынка, ценообразования, улучшения обслуживания или повышения эффективности дистрибуции. На других стадиях возможностей меньше: конкурентные преимущества достигаются главным образом из-за ошибки, допущенной лидером, или в результате большого технического достижения.

Главная цель стратегии роста заключается в поддержке конкурентоспособности на быстро растущих рынках. Абсолютный объем инвестиций достаточно высок, но относительно отраслевого уровня он средний. На начальных стадиях рынки растут быстро, и чтобы не отставать от них, нужны значительные ресурсы, более того, необходимо укрепить конкурентные позиции данного вида бизнеса до наступления стадии вытеснения, чтобы не оказаться вытесненным. Одним из недостатков этих стратегий является то, что можно израсходовать ресурсы, но не добиться стойкого конкурентного положения.

На стадии зрелости жизненного цикла, когда конкуренция стабилизируется и темпы роста рынка замедляются, основной

целью развития бизнеса должна стать его рентабельность, а не рост, поэтому главным образом реализуются стратегии роста прибыли. Инвестиции должны сохраняться на уровне, необходимом для поддержания соответствующих объемов, а прибыль должна быть доведена до максимума. Рентабельность может быть достигнута в результате квалифицированной сегментации рынка и эффективного использования имеющихся активов. Чтобы повысить эффективность использования ресурсов, необходимо определить те направления, где расходы могут быть снижены, доходы увеличены и потенциал синергетического эффекта предельно использован. Успешно разработанная и воплощенная стратегия прибыли должна обязательно привести к увеличению положительного потока денежной наличности, которая могла бы быть использована для вложения в растущий бизнес. Прибыль может быть реинвестируемой в тот же вид бизнеса только в том случае, если лидер данной отрасли стал пассивным или сама отрасль находится на грани технологического прорыва. Для осуществления таких намерений необходимо пристальное наблюдение за внешними условиями бизнеса.

Целью стратегии концентрации рынка и стратегии сокращения активов является пересмотр размеров и уровня использования активов для быстрого увеличения массы прибыли и развития существующих возможностей. Это достигается путем перераспределения материальных ресурсов и персонала в соответствии с новыми сегментами рынка.

На стадиях зрелости и насыщения, если доля бизнеса на рынке составляет до 15% (относительно лидера), необходимо пересмотреть существующую долю рынка, ограничив его сегментами, где больше всего проявляются конкурентные преимущества. Если доля бизнеса на рынке меньше 5%, то его целесообразно сконцентрировать в небольшой нише. Можно приобрести несколько подобных предприятий, чтобы в результате доля на рынке составила 15%. Если это осуществить не удастся, то целесообразно подумать о том, чтобы продать бизнес другой корпорации или просто ликвидировать его. На

поздних стадиях зрелости и насыщения приобретение 15% или продажу обычно невозможно осуществить. В некоторых случаях разумнее создать нишу, которая не исчезнет полностью, и сосредоточиться в ней. Прежде чем принять решение концентрироваться в нише, необходимо дать полную оценку размера оставшегося сегмента и конкурентов.

Целью стратегий раскручивания или сдвига является очень быстрое прекращение процесса снижения объема продаж. Иногда для этого целесообразными являются инвестиции капитала и ресурсов, в других случаях бизнес оказывается способен к самофинансированию. Эти стратегии должны применяться только к видам бизнеса с хорошим потенциалом рентабельности в будущем, что будет иметь даже большее значение, чем ликвидные активы. Прежде чем принять стратегию сдвига, необходимо проанализировать причину спада: является ли он результатом ошибок предыдущей стратегии или плохого осуществления стратегии. После принятия решения о сдвиге у каждого вида бизнеса есть некоторые альтернативы: увеличение доходов, снижение расходов, сокращение активов или любая комбинация из этих трех.

Целью реализации стратегии ликвидации и отделения является получение как можно больше денежной наличности в процессе отхода (постепенного или стремительного) из бизнеса, потому что невыгодно пытаться поддерживать слабые позиции на непривлекательном рынке.

Стратегии ликвидации и отделения должны применяться тогда, когда бизнес, о котором идет речь, все еще имеет некоторое значение и так или иначе привлекателен для кого-нибудь. Иначе его вряд ли можно будет реализовать. Стратегия может допускать продажу неупотребительного оборудования, уменьшение количества клиентов с длительным сроком погашения потребительской задолженности и сокращение производства продуктов с прибылью ниже среднего и высокими требованиями к его запасам. Даже если отход из бизнеса благоприятно отразится на конкурентах, лучше оставить этот рынок и сосредоточить ресурсы на разработке других возможностей.

Переменные, которые используются в модели Хофера–Шенделя, представлены в таблице 9.1 [31].

Модель Хофера–Шенделя предназначена для сбалансирования корпоративного портфеля бизнеса и является попыткой приспособления ее для разработки рекомендаций относительно отдельных видов бизнеса, но эта попытка не признана достаточно успешной.

Модель является развитием интерактивного подхода (сверху вниз), который используется для анализа многоотраслевых предприятий. Первый этап заключается в установлении желаемого типа портфеля. Следующим этапом должно стать формирование конкретной стратегии бизнеса для отдельного его вида. После этого любые разногласия между корпоративной стратегией и стратегией бизнеса устраняются с помощью консультаций менеджеров двух уровней.

Модель может использоваться и для анализа конкурентов как на корпоративном уровне, так и на уровне бизнеса. Хофер и Шендель считают, что на корпоративном уровне необходимо понять, к чему стремятся другие корпорации, их уязвимые места, их возможности для отрыва. На уровне бизнеса нужно обязательно учитывать возможную реакцию конкурентов на избранную конкурентную стратегию. Применяя модель для балансирования бизнес-портфеля предприятия, Хофер и Шендель различали три типа корпоративных стратегий: портфельные; материально-технического обеспечения; политические.

Портфельные корпоративные стратегии устанавливают принципы и правила достижения корпоративной цели при ограниченных ресурсах. Выделяются три основных типа идеального портфеля корпоративных стратегий: портфель роста, портфель прибыли и сбалансированный портфель.

Для сильных или средних по конкурентоспособности видов бизнеса в отраслях с высокой привлекательностью применяется термин «победитель», заимствованный из модели GE/Мак-Кинси, но он не подходит для средних по конкурентоспособности видов бизнеса в отраслях со средней привлекательностью.

Таблица 9.1

Переменные, которые используются в модели Хофера–Шенделя

Переменные сильных сторон бизнеса (X)	Переменные стадии жизненного цикла (Y)
Относительная доля рынка	Стадия жизненного цикла
Рост доли рынка	Темпы роста рынка
Обхват системой распределения	Изменения роста рынка
Эффективность системы распределения	Темпы технологических изменений продукта
Разнообразие ассортимента изделий	Сегментация рынка
Производственные мощности и расположение	Основное функциональное значение
Эффективность производства	
Кривая опыта	
Сырье для промышленности	
Количество продукта	
Научные исследования и разработки	
Преимущество основного расчета	
Конкурентоспособность цен	
Эффективность рекламных мероприятий	
Вертикальная интеграция	
Основной имидж (репутация)	

Согласно модели Хофера–Шенделя, «победитель» является сильным видом бизнеса с относительно большой долей на рынке. Это производитель денежной массы.

Портфель прибыли характеризуется преимущественно видами бизнеса с низкими темпами роста и высокой нормой прибыли. В нем много больших стабильных «победителей» и немного так называемых «победителей», которые формируются. У них низкое отношение задолженности к доходу и высокие дивиденды.

Портфель роста характеризуется видами бизнеса с высокими темпами роста и умеренной нормой прибыли. Есть достаточно много стабильных «победителей», по крайней мере

для поддержания большого числа «победителей», которые формируются, у которых обычно высокое отношение задолженности к доходу и низкая выплата дивидендов.

Сбалансированный портфель характеризуется равномерным распределением «победителей», которые формируются, и «победителей» на стадии зрелости. В этом случае корпорация готовится к будущему, инвестируя в новых «победителей» и одновременно используя стабильных «победителей» для поддержания тех, которые формируются.

Хофер и Шендель называют четыре возможных типа несбалансированных портфелей бизнеса и их характеристики:

1. Бизнес-портфель с большим количеством слабых видов бизнеса на последних стадиях жизненного цикла рынка часто страдает от недостатка массы прибыли, необходимой для обеспечения роста.

2. Избыток слабых видов бизнеса на ранних стадиях жизненного цикла рынка также приводит к дефициту массы прибыли.

3. Очень большое количество сильных стабильных видов бизнеса создает избыток денежной массы, но не обеспечивает прироста областей для инвестиций.

4. Бизнес-портфель, который включает достаточно много потенциально сильных развивающихся видов бизнеса, требует большого внимания, создает негативный денежный поток, нестабильность роста и прибыли на инвестирование.

В таблице 9.2 содержится описание некоторых характеристик основных обобщенных стратегий бизнеса согласно модели Хофера–Шенделя [31].

Базовым теоретическим допущением модели Хофера–Шенделя является предположение о наличии типичного отраслевого жизненного цикла или, как называют Хофер и Шендель, кривой развития рынка–товара. Кривая жизненного цикла рынка, по сути, похожа на кривую объема продаж. Точки изгиба на кривой объема продаж указывают на начала стадий, которые предоставляют наилучшие возможности для быстрого расширения, а именно: стадии развития, вытеснения и спада.

Характеристика общих стратегий бизнеса

Тип общей стратегии	Цель конкурентоспособности	Стратегия инвестиций
Стратегии увеличения доли		
Стадия развития	Повысить положение	Умеренные инвестиции
Стадия вытеснения	Повысить положение	Высокие инвестиции
Другие стадии	Повысить положение	Очень большие инвестиции
Стратегии сохранения доли		
Стратегии роста	Сохранить положение	Высокие инвестиции
Стратегии прибыли	Сохранить положение	Умеренные инвестиции
Стратегии уменьшения доли		
Концентрация рынка и стратегии сокращения активов	Снизить положение на низший уровень	От умеренных инвестиций к негативным*
Стратегия ликвидации или отказа	Снизить положение до наименее защищенного уровня	Негативные инвестиции
Стратегии сдвига	Улучшить положение	От незначительных к умеренным инвестициям*

*Обычно нужны новые активы, тогда как другие распродают. Чистый уровень инвестиций зависит от соотношения этих двух видов деятельности в каждом конкретном случае.

Хофер и Шендель допустили, что все виды бизнеса связаны между собой и что их жизненные циклы похожи. Однако если какие-то виды бизнеса не очень тесно связаны, то Хофер и Шендель рекомендуют использовать матрицу GE/Мак-Кинси для определения стратегии на корпоративном уровне.

Одно из основных предположений модели Хофера–Шенделя заключается также в том, что корпорация не имеет внутренних источников финансирования избранной стратегии в долгосрочной перспективе и должна искать пути внешнего финансирования. Таким образом, денежный баланс корпорации не должен равняться нулю.

Основные стратегии, которые рекомендуются данной моделью, отвечают сразу нескольким ячейкам матрицы. Однако отличия между сильными, средними и слабыми видами бизнеса, которые принимают определенную общую стратегию, не рассматриваются.

7. Матрица АДЛ/ЛС

Матрица Артура Д. Литтла была разработана известной в сфере управления консалтинговой компанией Артур Д. Литтл. В отличие от матрицы БКГ, данная модель базируется на двух переменных, которые отображают зрелость сектора (жизненный цикл отрасли) и положение по отношению к конкурентам. Экспертные оценки, которые показывают зрелость сектора и положение по сравнению с конкурентами, на основе принятого Артуром Д. Литтлом эвристического положения определяют направленность деятельности предприятия, формы его экономической деятельности. Именно это и является основанием товарной политики предприятия.

Концепция жизненного цикла является частью стратегического планирования. В литературе выделяют два вида жизненных циклов: 1) жизненный цикл спроса; 2) жизненный цикл технологии.

Концепция жизненного цикла основана на существовании у всех технологий и товаров нескольких фаз в процессе их присутствия на рынке. Эти фазы следующие:

1. Зарождение – бурный период становления отрасли, когда несколько предприятий, стремясь к захвату лидерства, конкурируют между собой.

2. Ускорение роста – период, когда конкуренты, которые остались на рынке, пожинают плоды своей победы. В этот период спрос обычно растет, опережая предложение.

3. Замедление роста – период, когда появляются первые признаки насыщенности спроса и предложение начинает опережать спрос.

4. Зрелость – отрезок времени, когда достигнуто насыщение спроса и есть значительные избыточные мощности.

5. Угасание – снижение объема спроса (иногда до нуля), что предопределяется долговременными демографическими и экономическими условиями (такими, как темп роста валового национального продукта или народонаселения) и темпом устаревания или уменьшения потребления продукта.

Сущность модели Артура Д. Литтла заключается в том, что отдельно взятый вид бизнеса любой корпорации может находиться на одной из описанных выше стадий жизненного цикла и, следовательно, его нужно анализировать в соответствии с этой стадией.

Поскольку анализ с помощью данной матрицы проводится по двум показателям: стадия жизненного цикла продукта и относительное положение на рынке, то, кроме последовательных изменений стадий жизненного цикла отрасли, может меняться и конкурентное положение одних видов бизнеса относительно других. Вид бизнеса при этом может занимать одну из пяти конкурентных позиций: доминирующую, сильную, благоприятную, крепкую или слабую.

Каждый вид бизнеса в данном случае анализируется отдельно для того, чтобы определить стадию развития соответствующей отрасли и его конкурентное положение в ней (рис. 9.7).

Сочетание двух параметров – четырех стадий жизненного цикла производства и пяти конкурентных позиций – составляет так называемую матрицу АДЛ/ЛС, которая состоит из 20 ячеек.



Рис. 9.7. Матрица АДЛ/ЛС: 1 – естественное развитие; 2 – выборочное развитие; 3 – жизнеспособное развитие; 4 – выход

Положение конкретного вида бизнеса указывается на матрице вместе с другими видами бизнеса корпорации. В зависимости от положения вида бизнеса на матрице предлагается тщательно продуманный набор стратегических решений.

Процесс стратегического планирования выполняется в три этапа:

1) «простой выбор», стратегия для вида бизнеса определяется исключительно в соответствии с его позицией на матрице АДЛ/ЛС. Область «простого выбора» охватывает несколько ячеек;

2) в пределах каждого «простого выбора» сама позиция вида бизнеса подсказывает характер «специфического выбора». Однако «специфический выбор» также является скорее общей стратегической инструкцией;

3) предложение, которое уже само по себе явилось уникальным вкладом АДЛ/ЛС в развитие методики стратегического планирования, – осуществляется выбор уточненной стратегии. АДЛ/ЛС предлагает 24 таких стратегии.

Подход АДЛ/ЛС допускает, что большинство отраслей попадают под схему жизненного цикла в установленном порядке, хотя форма цикла может различаться от отрасли к отрасли. Согласно концепции АДЛ/ЛС, зрелые отрасли включают небольшое количество сконцентрированных конкурентов, тогда как отрасли на стадии зарождения фрагментарны и имеют много конкурентов. Если пройти все необходимые аналитические стадии, то выгода, которую получит аналитик, очевидна:

1. Хорошее определение функции, рынка, положения и вклада каждого вида бизнеса в корпоративный бизнес-портфель.

2. Полная картина портфеля бизнеса, в которой не упускается из виду ни одна из конкретных стратегий, разработанных для каждого вида бизнеса.

Поскольку модель АДЛ/ЛС использует подход, основанный на концепции жизненного цикла отрасли от начала и до конца, то ее можно универсально применять для разных типов бизнеса. Однако если по результатам анализа вид бизнеса помещают

на определенную стадию жизненного цикла, то рекомендации будут пригодны именно для этой конкретной стадии.

Однако при том, что преимущества наглядности и полноты описания положения предприятия в конкретной СЗХ, а также перспектив развития СЗХ, по сравнению с предыдущими моделями очевидны, матрица АДЛ/ЛС сталкивается с той же проблемой – границы применения. Совершенствование идет по линии наглядности восприятия, дополнения набора рекомендуемых стратегий (расширение возможности стратегического выбора), но оценка рыночных позиций здесь также упирается в уровень неопределенности и в человеческий фактор.

Как показатели относительной позиции могут быть применены те же рентабельность или доля на рынке. Информация о стадиях жизненного цикла вытекает из непосредственной специфики развития отрасли.

Контрольные вопросы и задания

1. Какие изменения произошли в портфельных стратегиях, которые избирают отечественные предприниматели, с начала 90-х годов XX века по настоящее время?

2. Основные компоненты портфельной стратегии по И. Ансоффу.

3. Охарактеризуйте матрицу «рост/доля рынка».

4. Сущность матрицы «привлекательность рынка / конкурентоспособность предприятия».

5. Трехмерная матрица Д. Абея.

6. В чем заключаются сравнительные преимущества использования в стратегическом управлении матриц И. Ансоффа, БКГ и GE/Мак-Кинси? Чем от них отличается модель Д. Абея?

7. К каким сегментам рынка Вы могли бы отнести себя как потребителя? А членов Вашей семьи? А свое предприятие или организацию, где Вы работаете?

8. Матрица «инвестиционная привлекательность / уровень риска инвестирования».

9. Типы идеального набора бизнеса на уровне корпорации в модели Хофера и Шенделя.

10. Сущность модели Хофера и Шенделя.
11. Охарактеризуйте переменные, которые используются в модели Хофера–Шенделя.
12. Характеристика общих стратегий бизнеса.
13. Фазы жизненного цикла.
14. Матрица АДЛ/ЛС.
15. Охарактеризуйте случаи применения каждого из перечисленных методов.

Литература

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 1999. – С. 167–171.
2. Багиев Г. Л. Маркетинг : учеб. для вузов / Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич, Х. Анн ; под общ. ред. Г. Л. Багиева. – М. : Экономика, 1999. – С. 139–150.
3. Березин И. С. Маркетинговый анализ. Принципы и практика. Российский опыт / И. С. Березин. – М. : Изд-во ЭКСМО, 2002. – С. 20–49, 151–159.
4. Голубков Е. П. Маркетинговые исследования: теория, практика и методология / Е. П. Голубков. – М. : Финпресс, 1998. – С. 41–47, 58–63.
5. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг / Ж.-Ж. Ламбен. – СПб. : Наука, 1996. – С. 173–221, 313–328.
6. Панкрухин А. П. Маркетинг : учеб. / А. П. Панкрухин. – М. : ИКФ Омега-Л, 2002. – С. 117–141, 243–256.
7. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі : навч. посіб. / К. І. Редченко. – 2-ге вид., доповн. – Львів : Новий Світ-2000, 2010. – 271 с.
8. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підруч. / М. Г. Саєнко. – Тернопіль : Екон. думка, 2006. – 390 с.

Дополнительная литература

Райко Д. В. Стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності: методологія та організація : моногр. / Д. В. Райко ; Нац. техн. ун-т «Харк. політех. ін-т». – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2008. – 632 с.

Тема 10. АЛЬТЕРНАТИВНОСТЬ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ ВЫБОРЕ

Чем дорога короче и многолюднее,
тем вернее она заведет не туда.

Сенека

Кто ищет, вынужден блуждать.

И. В. Гете «Фауст»

1. Выбор базовой конкурентной стратегии одиночного бизнеса.
2. Выбор инвестиционной стратегии в одиночном бизнесе.
3. Практика конкурентной борьбы в отрасли.
4. Типичные стратегические ошибки.

1. Выбор базовой конкурентной стратегии одиночного бизнеса

Определение предметной области бизнеса включает решение следующих вопросов:

- какие потребности потребителей будет удовлетворять деятельность предприятия?
- каких групп потребителей это коснется?
- как эти потребности будут удовлетворяться (отличительные компетентности предприятия)?

Потребности потребителей связаны с дифференциацией продукции, которая представляет процесс использования отличительных преимуществ при проектировании продуктов с целью удовлетворения конкретных потребностей потребителей. Маркетинговая сегментация – путь разделения рынка на группы потребителей, основанный на существующих отличиях их потребностей. Предприятие может концентрироваться на одном или нескольких сегментах.

В целом, четкость выбора продукт/рынок/отличительная компетентность обеспечивает основания стратегии на уровне одиночного бизнеса (СЗХ).

Существуют следующие базовые конкурентные стратегии одиночного бизнеса:

- ценовое лидерство;
- дифференциация;
- фокусировка.

Эти стратегии называются базовыми, поскольку все виды бизнеса или отрасли следуют им независимо от того, производят ли они, обслуживают или являются неприбыльными предприятиями. Характерные черты базовых стратегий отображены в табл. 10.1.

Таблица 10.1

Основные характеристики базовых стратегий

Ценовое лидерство Дифференциация Фокусировка
Продуктовая дифференциация Низкая (в основном по цене) Высокая (в основном по свойствам) От низкой к высокой (цены или свойства)
Сегментация рынка Низкая (массовый рынок) Высокая (много рыночных сегментов) Низкая (один или несколько сегментов)
Отличительная компетентность Производство и управление материалами НИОКР, сбыт и маркетинг Все виды отличительной компетентности

Преимуществом стратегии низкоценового лидерства является возможность для лидера предложить цену ниже, чем конкуренты, при том же уровне прибыли, а в условиях ценовой войны – способность лучше выдержать конкуренцию благодаря лучшим стартовым условиям.

Ценовой лидер выбирает низкий уровень продуктовой дифференциации и игнорирует сегментацию рынка. Он работает на среднего потребителя, обеспечивая сниженную цену.

Ценовой лидер защищен от будущих конкурентов своим ценовым преимуществом. Его низкие цены означают также, что он менее чувствителен, чем конкуренты, к росту давления поставщиков на входе и покупателей на выходе. Более того, поскольку ценовое лидерство обычно требует рынка больших размеров, укрепляется его позиция в «торговле» с поставщиками. При поступлении на рынок заменяющих продуктов ценовой лидер может снизить цену и сохранить долю рынка. Преимуществом ценового лидера является наличие барьеров входа, поскольку другие предприятия неспособны войти в отрасль, используя цены лидера. Таким образом, ценовой лидер находится в относительной безопасности, пока он хранит ценовое преимущество. Принципиальной опасностью для него является нахождение конкурентами путей снижения своих расходов (например, при смене технологии).

Целью стратегии дифференциации является достижение конкурентного преимущества путем создания продуктов или услуг, которые воспринимаются потребителями как уникальные. При этом предприятия могут использовать повышенную (премиальную) цену. Преимуществом стратегии дифференциации является защищенность предприятия от конкурентов до тех пор, пока потребители сохраняют стойкую лояльность к его продукции. Это обеспечивает ему конкурентные преимущества. Например, мощные поставщики редко представляют для такого предприятия проблему, поскольку оно более настроено на цену, чем на себестоимость. У предприятия, естественно, нет проблем и с сильными покупателями. Дифференциация и широкая лояльность покупателей создают барьеры входа для других компаний, которым для этого необходимо выполнять конкурентоспособные разработки. Наконец, заменяющие продукты представляют угрозу только в том случае, если конкуренты способны производить продукты, которые удовлетворяют потребителей в такой же мере и могут сломить стойкую лояльность к дифференцированному предприятию.

Основной проблемой такого предприятия остается поддержание уникальности в глазах потребителей, особенно в условиях

имитации и копирования. Угроза может также возникнуть из-за изменения запросов и вкусов потребителей.

Изменение в технологии производства делает разницу между стратегиями ценового лидерства и дифференцирования менее заметной. Предприятия могут осуществлять политику дифференциации при низких расходах. Другими путями снижения расходов при дифференциации является широкое применение стандартных узлов и деталей, ограничение числа моделей, применение системы поставок «своевременно». Учитывая это, некоторые предприятия пытаются соединить преимущества ценового лидерства и дифференциации. Они могут назначить премиальную цену за свою продукцию по сравнению с ценой чистого ценового лидера, но она будет ниже, чем у чистого дифференциатора, что может обеспечить им прибыль больше, чем у компаний, которые используют чистые базовые стратегии.

При стратегии фокусировки выбирается ограниченная группа сегментов. Маркетинговая ниша может выделяться географически, по типу потребителя, по сегменту из диапазона продуктов. Избрав сегмент, предприятие использует в нем либо дифференциацию, либо низкоценовой подход. Если оно использует низкоценовой подход, то конкурирует с ценовым лидером в том сегменте рынка, где последний не имеет преимуществ. Если предприятие использует дифференциацию, то оно выигрывает на том, что дифференциация проводится в одном или нескольких сегментах. При этом чаще всего используется отличительное преимущество в виде качества на основе своей компетентности в узкой отрасли.

Конкурентные преимущества предприятия, которое применяет стратегию фокусировки, вытекают из ее отличительного преимущества. Это дает ему хорошую конкурентную силу относительно покупателей, поскольку они не могут получить такой же продукт в другом месте. По отношению к сильным поставщикам, однако, фокусирующее предприятие находится в худшем положении, поскольку оно покупает в сравнительно небольших объемах. Но пока оно может

увеличивать цены для лояльных потребителей, этот недостаток не является таким существенным. Потенциальным новым фирмам нужно преодолеть барьер лояльности, он же снижает угрозу появления заменяющих продуктов. Преимуществом является и более тесная связь с потребителями, и возможность более полного учета их потребностей. Упрощается также менеджмент по сравнению с предприятиями, которые придерживаются стратегии дифференциации.

Гибкие производственные системы создают новые преимущества для фокусирующих компаний: небольшие партии можно производить по низкой цене. Однако в целом возможность экономии на масштабах производства у них ниже.

Другая их проблема заключается в том, что ниша, на которую работает предприятие, может внезапно исчезнуть из-за изменения в технологии или во вкусах потребителей. Поскольку есть угроза, что предприятия-дифференциаторы будут создавать аналогичные продукты, а ценовой лидер – привлекать покупателей низкой ценой, то предприятие с фокусной стратегией должно находиться в состоянии постоянной обороны своей ниши.

Если предприятия не определили четко своей стратегии, то, как правило, они получают результаты ниже средних и страдают при усилении конкуренции.

2. Выбор инвестиционной стратегии в одиночном бизнесе

Инвестиционная стратегия относится к сумме ресурсов, человеческих и финансовых, которые должны предоставить конкурентные преимущества. Базовые стратегии обеспечивают конкурентные преимущества, однако их нужно развивать и поддерживать. Дифференциация с этой точки зрения наиболее сложна, поскольку предприятие вкладывает ресурсы во многие функции (НИОКР, маркетинг) для развития отличительных преимуществ. Принимая решение относительно стратегии инвестиций, предприятия должны учитывать их отдачу при

данной конкурентной стратегии. Два фактора являются критическими при выборе стратегии инвестиций:

- конкурентная позиция предприятия в отрасли;
- стадия жизненного цикла отрасли.

Конкурентное положение предприятия в отрасли определяется, прежде всего, долей рынка, которую контролирует фирма, и наличием у нее отличительных преимуществ.

Каждая стадия жизненного цикла отрасли предъявляет различные требования к инвестициям. Табл. 10.2 обобщает соотношение между стадией жизненного цикла, конкурентной позицией и инвестиционной стратегией для одиночного бизнеса.

На стадии зарождения нужны большие инвестиции, поскольку предприятие создает свои конкурентные преимущества. Оно вкладывает средства в НИОКР, сбыт, сервис. Если предприятие вложило средства в создание конкурентных преимуществ, оно займет сильную конкурентную позицию. Предприятия со слабой конкурентной позицией на всех стадиях жизненного цикла могут выбрать отход для прекращения своих потерь.

Таблица 10.2

Выбор инвестиционной стратегии в одиночном бизнесе

		Конкурентная позиция	
		Сильная	Слабая
Стадии жизненного цикла	Зарождение	Создание рынка	Создание рынка
	Рост	Рост	Концентрация рынка
	Замедление роста	Рост рынка	Концентрация рынка или «сбор урожая»/ликвидация
	Зрелость	Поддержка или сбор прибыли	«Сбор урожая» или ликвидация/разделение
	Спад	Концентрация рынка, «сбор урожая», понижение активности	Полный поворот, ликвидация, разделение

В стадии роста естественная стратегия – рост предприятия с расширением рынка. Предприятию нужны значительные вложения для поддержания своего успеха. Одновременно предприятия стремятся консолидировать существующие маркетинговые ниши и войти в новые. Следовательно, предприятия должны вкладывать ресурсы в маркетинг, кроме того, они должны окончательно выбрать свою базовую стратегию (например, слабое предприятие – фокусировка).

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

На стадии зрелости предприятия в условиях усиливающейся конкуренции стремятся защитить свои позиции. Поэтому инвестиции вкладываются в поддержание стратегии. На этой стадии предприятия хотят вернуть свои прежние инвестиции. Пока новые прибыли реинвестировались в дело, дивиденды были маленькими, а теперь предприятия могут выбрать стратегию максимальных прибылей акционеров.

3. Практика конкурентной борьбы в отрасли

В конкурентной борьбе можно придерживаться наступательной и защитной стратегий. Любые конкурентные преимущества постоянно подвергаются атакам конкурентов, особенно богатых ресурсами. Чтобы отстоять свои преимущества, фирма может применить один из шести основных способов наступления:

- 1) атака сильных сторон конкурента;
- 2) атака его слабых сторон;
- 3) общее наступление;
- 4) наступление в одном направлении;
- 5) партизанские действия;
- 6) предупреждающие удары.

Есть две основных причины вступать в «жесткую» конкуренцию, противопоставляя друг другу конкурентные преимущества, цены, модели, тактики продвижения. Первая – попытка выиграть рыночное пространство, превзойдя сильные стороны более слабого соперника. Атака более слабого соперника в период его наибольшей силы приносит решительную победу и ведущее положение в конкуренции. Другой причиной является необходимость сведения на нет конкурентных преимуществ одного или нескольких соперников. Критерием успеха такой тактики является сравнение расходов на атаку с полученными выгодами.

Обычным методом агрессора является выброс на рынок продукта такого же качества по сниженным ценам. Однако насколько такая стратегия увеличивает прибыль – зависит от выигрыша в объеме продаж.

Другим типом тактики является достижение низкоценового лидерства и затем атака конкурентов при сниженной цене. Без ценовых преимуществ атака может увенчаться успехом, если нападающий имеет больше финансовых ресурсов и может втянуть соперников в ценовую войну.

При атаке слабых сторон конкурента нападающий перенацеливает свои сильные стороны и ресурсы непосредственно на слабости соперника. Ими могут быть:

- географические регионы, где соперник контролирует малую долю рынка;
- сегменты покупателей, которыми соперник пренебрегает и/или которые меньше обслуживаются;
- ситуации, когда соперник отстает по качеству и использованию продукта и есть потенциал переключения наиболее чувствительных потребителей на товары лучшего качества;
- ситуации, когда соперники не могут обеспечить адекватного обслуживания и относительно легко обеспечить высший уровень сервиса потребителей;
- места, где снижен уровень продвижения и недостаточно четко определено рыночное присутствие конкурентов;
- пробелы в продуктовых линиях рыночных лидеров, что

дает возможность развить их в новые большие сегменты рынка;

- ситуации, в которых рыночные лидеры упускают некоторые потребности покупателей.

В общем случае атаки слабых сторон конкурентов имеют больше шансов на успех, чем атаки их сильных позиций.

При общем наступлении агрессоры стремятся разбалансировать деятельность конкурента во многих направлениях. Такое наступление имеет наибольшие шансы на успех, когда фирма располагает значительными ресурсами для достижения позиции рыночного лидера и конкурентными преимуществами.

Наступление в конкретном генеральном направлении включает такие действия, как захват географически новых рынков, создание новых сегментов при введении дифференциации продуктов и лучшим удовлетворении потребностей потребителей, внедрение новых технологий. Общая идея заключается в получении существенного пионерного преимущества в новой области.

Партизанские действия характерны для мелких предпринимателей с небольшими ресурсами. Они используют принцип «бей–беги», атакуя в тех местах и в такое время, когда создаются лучшие возможности, чем у конкурентов большого масштаба. Это могут быть:

- фокусирование атаки на узком, четко определенном сегменте, слабо защищенном конкурентом;
- атака фронта, где противник расплыл свои ресурсы;
- небольшие рассеянные набег на лидера с использованием отдельных дисбалансов цен, недостаточной активности продвижения конкурентов, антитрестового законодательства, патентных недостатков и т. д.

Предупреждающие удары включают превентивную атаку для сохранения позиций преимущества, которое противник не сможет продублировать. Ими могут быть:

- расширение продуктовых возможностей на рынке с целью предотвращения такой же попытки конкурента;
- использование лучшего сырья и/или более надежных

поставщиков вместо долговременных контрактов или интеграции назад;

- защита лучших географических позиций;
- обслуживание престижных потребителей;
- завоевание психологического имиджа и позиции у потребителей;
- обеспечение наилучших каналов распространения в этой области.

На рынке все предприятия могут стать объектами атаки со стороны конкурентов (в частности, со стороны новых участников рынка и фирм, которые стремятся улучшить свои позиции). Целью защитной стратегии является уменьшение такого риска.

Есть несколько путей такой деятельности:

- попытки заблокировать действия атакующих (заполнение пробелов в продуктовых линиях, улучшение моделей продуктов, поддержка низких цен, хорошие отношения с торговлей и т. д.);
- сигнализация о реальных угрозах (публичные обращения к фирмам, которые действуют на рынке; планы создания адекватных производственных возможностей; утечка информации о новых разработках; изменения в технологии; введение новых товаров и т. д.);
- попытки снизить прибыльность бизнеса атакующих путем создания торговых барьеров.

4. Типичные стратегические ошибки

Типичные стратегические ошибки включают:

1. Имитацию действий лидеров или сильных конкурентов, когда на рынке уже нет места для подобных продуктов и таких конкурентов.

2. Экономия на маркетинге и продвижении в попытках решить все проблемы на основе качества и эксплуатации преимуществ товара.

3. Занятие многих слабых позиций на рынке вместо одной сильной.

4. Использование кредита для финансирования снижающих

расходы инвестиций в новое оборудование, а затем попадание в ловушку высоких постоянных расходов из-за небольших денежных потоков для возвращения кредита.

5. Приложение усилий в области НИОКР к слабым в рыночном отношении продуктам вместо сильных.

6. Атаку рыночных лидеров без наличия существенных конкурентных преимуществ или адекватной финансовой мощности.

7. Агрессивные попытки захвата части рынка, которые провоцируют соперников отплатить в полной мере, в том числе и ценовой войной.

8. Начало снижения цен для захвата дополнительных рынков без преимуществ в расходах.

9. Выход на лучшую, более дорогую часть рынка без соответствующей репутации среди покупателей известных престижных товаров.

10. Обращение к косметическому улучшению продукта вместо реальных новшеств в существенных потребительских свойствах.

Эти ошибки обычно происходят в результате отчаяния, плохого анализа отраслевых и конкурентных условий и/или переоценки своих возможностей.

Выбор конкурентной стратегии (низкая стоимость, дифференциация, фокусировка) определяется конкретными конкурентными преимуществами предприятия.

Низкоценовую стратегию целесообразно применять в ситуациях, когда:

- продукты отрасли сильно различаются у отдельных поставщиков;
- на рынке доминирует ценовая конкуренция;
- есть мало путей продуктовой дифференциации, существенной для покупателей;
- большинство покупателей используют товар похожим образом;
- стоимость переключения для покупателей от одного продавца к другому является низкой;

– покупателей много, и есть существенные барьеры для входа.

Стратегия дифференциации базируется на технологических преимуществах, качестве, сервисе и больших средствах. Целесообразно ее реализовывать:

– при наличии многих путей дифференциации продукта/сервиса, которую может оценить потребитель;

– при возможности покупателя диверсифицировать продукты/сервис;

– при отсутствии многих конкурентов, которые придерживаются подобных стратегий.

Конкурентное преимущество фокусировки используется для достижения низшей стоимости в целевой нише рынка или развития способности предлагать покупателям в нише что-то отличающееся от конкурентов. Такая стратегия может быть применена:

– при различии потребностей или способов использования продукта;

– при отсутствии соперников, которые пытаются специализироваться в том же рыночном сегменте;

– при потере фирмой возможности выйти на широкий рынок;

– в сегментах покупателей, которые отличаются по размеру, скорости роста, прибыльности и интенсивности пяти конкурентных сил, что делает одни сегменты привлекательнее, чем другие.

Различные атакующие стратегические действия позволяют защитить конкурентные преимущества. Стратегическое наступление может осуществляться на сильные либо на слабые стороны конкурента. Оно включает наступление в выбранном направлении или по всему фронту, партизанские действия или предупреждающие удары. Объектом таких действий может быть рыночный лидер, его последователь или слабые предприятия в отрасли.

Стратегические подходы защиты позиции предприятия обычно осуществляются в форме укрепления рыночных

позиций предприятия, предотвращения действий конкурентов по изменению положения, отказа конкурентов от атакующих намерений.

Контрольные вопросы и задания

1. Охарактеризуйте процесс выбора предметной области бизнеса.
2. Опишите возможные базовые конкурентные стратегии одиночного бизнеса.
3. Определите, какая базовая стратегия реализуется на предприятии, на котором Вы проходите практику.
4. Перечислите свойства базовых стратегий и случаи их применения.
5. Суть инвестиционной стратегии в одиночном бизнесе и параметры ее выбора.
6. Охарактеризуйте способы наступления в конкурентной борьбе в отрасли.
7. Перечислите типичные стратегические ошибки.

Литература

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1999. – С. 199–216.
2. Гапоненко А. Л. Стратегия социально-экономического развития: страна, регион, город / А. Л. Гапоненко. – М. : Изд-во РАГС, 2001. – С. 72–132.
3. Клейнер Г. Б. Стратегия предприятия / Г. Б. Клейнер. – М. : Изд-во «Дело» АНХ, 2008. – 568 с.
4. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі : навч. посіб. / К. І. Редченко. – 2-ге вид., доповн. – Львів : Новий Світ-2000, 2010. – 271 с.
5. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : Юнити, 1998. – С. 163–201.
6. Экономическая стратегия предприятий / под ред. А. П. Градова. – СПб. : Спец. лит., 1995. – С. 321–348.

Дополнительная литература

1. Вы или Вас. Стратегии, с которыми побеждают / сост. А. Мальцева. – К. : Максимум, 2003. – 317 с.
2. Стратегічне управління : навч. посіб. / [Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко ; відп. ред. Л. М. Савчук] ; М-во освіти і науки України, Нац. тех. ун-т України «Київ. політех. ін-т». – К. : Центр навч. літ., 2009. – 440 с.

Тема 11. СИНЕРГЕТИЧЕСКИЕ ВОЗМОЖНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Желая взять, необходимо дать.

Фей-Цзы

Умение контактировать с людьми – залог успеха в любом деле.

Л. Якокка «Карьера менеджера»

1. Концепция синергизма.
2. Классификация синергизма.
3. Оценка синергизма.

1. Концепция синергизма

Каждая разновидность продукции, которая выпускается предприятием, является составной частью выручки, получаемой предприятием, а следовательно, влияет на общую прибыльность. Допустим, годовой объем продаж каждого товара составляет S гривен. Текущие расходы составляют O гривен и включают оплату труда, материалов, накладные расходы, расходы на управление и амортизацию. Для производства и реализации товара, приобретения оборудования и создания дистрибьюторской сети нужны инвестиции в размере I гривен, необходимые для усовершенствования товара, производства, строительства сооружений и т. д.

Тогда уровень возвращения инвестиций по первому товару равняется:

$$ROI = (S_1 - O_1) / I_1.$$

Согласно с этой формулой, величина необходимого возвращения инвестиций может быть получена в результате деления разности между текущими доходами и расходами за период на объем инвестиций, необходимый для выведения товара на рынок. Аналогичная формула справедлива и для остальных товаров.

Если все товары никак не связаны между собой, общий объем продаж предприятия будет равен:

$$S_O = S_1 + S_2 + \dots + S_N.$$

Аналогично текущие расходы и объемы инвестиций равняются:

$$O_O = O_1 + O_2 + \dots + O_N;$$

$$I_O = I_1 + I_2 + \dots + I_N.$$

Общее возвращение инвестиций составит

$$ROI_0 = (S_0 - O_0) / I_0.$$

Данная формула справедлива, когда текущие расходы и инвестиции никак не связаны друг с другом. Это позволяет находить их общую сумму простым сложением. На практике подобная ситуация возникает в инвестиционных компаниях, которые реализуют независимые ценные бумаги, или в конгломератах, в которых отсутствует взаимодействие между отдельными подразделениями. Общая рентабельность вычисляется определением средней арифметической рентабельности частей ее компонентов.

В большинстве компаний существует эффект масштаба, который заключается в том, что большое производство с определенным объемом продаж имеет более низкие расходы на производство единицы продукции, чем несколько мелких, которые имеют в совокупности тот же объем продаж. Аналогично и объем инвестиций в большое предприятие может быть меньше, чем простая сумма отдельных инвестиций. Используя перечисленные обозначения, данное утверждение может быть представлено в следующем виде: если $S_c = S_o$, то $O_c \leq O_o$; $I_c \leq I_o$. Предприятие, которое оптимизирует этот эффект, тщательным образом выбирая товары и рынки, обладает высокой гибкостью в выборе конкурентной позиции. Оно может завоевать большую долю рынка благодаря низким

ценам, может позволить себе истратить больше средств на исследования и разработки, чем конкуренты, может максимизировать норму возвращения инвестиций и тем самым привлечь к себе инвесторов. И все это можно сделать, сохраняя конкурентоспособность по отношению к компаниям, которые не так ответственно подходят к выбору товаров и рынков.

Синергизм – стратегические преимущества или недостатки, которые возникают при объединении двух или большего числа направлений деятельности, инвестиций и тому подобное.

2. Классификация синергизма

Синергизм продаж. Возникает в случае использования для нескольких товаров одних и тех же каналов распределения, а управление процессом продаж осуществляется из единого центра или используются общие складские помещения. Если весь ассортимент продукции состоит из взаимосвязанных товаров, они совместно реализуются, что повышает эффективность работы торгового персонала. Общая реклама, стимулирование сбыта, имеющаяся репутация – все это способно привести к увеличению дохода, полученного на единицу инвестиций.

Оперативный синергизм. Базируется на более эффективном использовании основных средств и персонала, распределении накладных расходов, проведении совместного обучения и крупных закупок.

Инвестиционный синергизм. Основан на совместном использовании производственных мощностей, общих запасов сырья, перенесении исследований и разработок с одного продукта на другой, использовании общей технологической базы, совместной обработки изделий, одного и того же оборудования.

Синергизм менеджмента. Если при входе в новую отрасль руководство выявляет, что возникающие проблемы во многом сходны с теми, которые встречались ранее, оно имеет неплохие шансы эффективно управлять ими. А поскольку компетентных руководителей высшего звена на предприятии не так много,

любое улучшение в управлении отражается положительно. Поэтому эффект синергизма будет значительным. Если же складывается обратная ситуация, то возникает негативный эффект синергизма.

Таким образом, эффект синергизма любого типа может быть как позитивным, так и негативным.

3. Оценка синергизма

Существует два метода измерения синергетического эффекта. Первый – оценка сокращения расходов при совместном ведении операций и данном уровне дохода. Второй – оценка увеличения прибыли при определенном уровне инвестиций.

Вход в новый товарно-рыночный сегмент состоит из двух этапов: вход и освоение. В процессе входа возникают такие расходы, как аренда или строительство сооружений, закупка или аренда оборудования, кроме того, возникают неявные расходы в связи с переходом в новую сферу бизнеса: создание новой организации, установка всевозможных правил и процедур, наем новых работников, которые обладают необходимыми знаниями, расплата за ошибки в принятии организационных решений. Хотя все данные расходы являются разовыми, все они влияют на величину расходов. Их трудно выявить, поскольку многие из них не определены. Эти расходы становятся заметными только побочно при проведении нестандартных оперативных исследований. Пока на предприятии существуют подобные расходы, оно находится в худшем положении по сравнению с конкурентами, у которых нет подобных расходов.

Столкнется ли компания с этими начальными расходами или нет – зависит от того, в какой мере ее ресурсы и навыки сотрудников отвечают требованиям новой товарно-рыночной среды. Если ее требования значительно отличаются от того, что есть у предприятия, в любом из функциональных подразделений могут увеличиться расходы. Поэтому на начальном этапе на вновь созданных предприятиях может быть

как позитивный, так и негативный синергизм. Предприятие, которое характеризуется позитивным значением синергетического эффекта, имеет конкурентное преимущество по сравнению с предприятием, у которого нет такого синергетического эффекта.

Кроме прямых и скрытых денежных расходов, на начальном этапе существует расплата за увеличение сроков выполнения планов предприятия. Предприятие, которое имеет необходимые навыки и ресурсы, такие как соответствующие новому рынку производственные возможности и каналы распределения, может быстро приспособить их к новым условиям и тем самым вырваться вперед по сравнению с предприятиями, которым приходится начинать свою деятельность с нуля. Временное преимущество в синергизме может иметь особенное значение, когда новый сегмент рынка находится в стадии бурного развития. При выходе на рынок с неразвитым спросом, находящимся в «инкубационном периоде», возможность быстрого реагирования не так важна. Аналогично складывается ситуация и на стабильном рынке, который медленно растет.

Таким образом, на начальном этапе синергизм может существовать в двух формах: в форме денежных сбережений благодаря тому, что у предприятия есть все необходимое для ведения нового бизнеса, и в форме экономии времени, когда компания становится конкурентоспособной.

Другая категория расходов при входе в новую сферу связана с самим ведением деятельности: оперативные расходы и инвестиции. Существует два основных фактора, которые приводят к синергизму. Первый является преимуществом масштаба – в большинстве операций затраты на единицу продукции сокращаются при увеличении объема производства. Например, при покупке больших партий сырья возможны скидки, при производстве больших партий товара сокращаются прямые расходы.

Другой эффект синергизма связан с распределением объемов накладных расходов по нескольким продуктам. Это возможно, поскольку в большинстве функций, которые приводят

к накладным расходам, нужно приложить определенный минимум усилий, чтобы получить необходимый результат. Если этого результата можно добиться с помощью диверсификации, при которой используются уже имеющиеся накладные функции, – достигается экономия и в новом, и в старом бизнесе.

В принципе, все синергетические эффекты можно описать тремя переменными: увеличение прибыли в денежном выражении, снижение оперативных расходов и снижение потребности в инвестициях. Все три переменные неразрывно связаны со временем. Поэтому четвертым синергетическим эффектом можно считать ускорение изменений этих переменных. В том случае, когда привязку переменных можно было бы осуществлять на практике, общий эффект синергизма можно было бы отобразить в формуле нормы возвращения инвестиций (или при расчете денежных потоков).

Однако чаще всего сделать это не удастся, особенно при стратегических товарно-рыночных изменениях, в которых предприятие имеет небольшой опыт. В таких условиях, хотя и можно выделить основные переменные, которые влияют на синергизм, количественно оценить и объединить их эффекты невозможно.

Основа оценки синергизма представлена в табл. 11.1 [46]. Сначала синергетические эффекты группируются по функциональным подразделениям предприятия: общее управление, исследования и разработки, маркетинг и оперативная деятельность (что включает производство, закупки, контроль запасов, распределение и складирование).

Контрольные вопросы и задания

1. Охарактеризуйте концепцию синергизма на примере инвестиционных вложений.
2. Каким образом можно классифицировать синергизм?
3. Приведите примеры позитивного и негативного проявления оперативного синергизма.
4. Приведите примеры позитивного и негативного проявления синергизма менеджмента.

Таблица 11.1

Оценка синергизма при выходе на новый товар (рынок)

Функциональное подразделение	Симметричные эффекты	Эффекты от объединения усилий					Новые товары и рынки	Общий синергизм
		Начальная экономия	Оперативная экономия			Расширение продаж		
		часовая инвестиционная	оперативная	инвестиционная	оперативная			
Общее управление и финансы	Вклад в материнскую компанию Вклад в новый товар (рынок) Совместные возможности							
Исследования и разработки	Вклад в материнскую компанию Вклад в новый товар (рынок) Совместные возможности							
Маркетинг	Вклад в материнскую компанию Вклад в новый товар (рынок) Совместные возможности							
Оперативная деятельность	Вклад в материнскую компанию Вклад в новый товар (рынок) Совместные возможности							

5. Приведите примеры позитивного и негативного проявления синергизма продаж.

6. Охарактеризуйте методы измерения синергетического эффекта.

Литература

1. Каплан Р. Стратегическое единство: создание синергии организации с помощью сбалансированной системы показателей / Р. Каплан, Д. Нортон. – М. : Диалектика-Вильямс, 2006. – 384 с.

2. Кемпбелл Э. Стратегический синергизм / Э. Кемпбелл, К. Саммерс-Лачс. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2004. – С. 25–58.

3. Корпоративная стратегия / пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 272 с. – (Серия «Классика Harvard Business Review»).

4. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : Юнити, 1998. – С. 108–158.

Дополнительная литература

Вы или Вас. Стратегии, с которыми побеждают / сост. А. Мальцева. – К. : Максимум, 2003. – 317 с.

Тема 12. ИНСТРУМЕНТАРИЙ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ И ОРГАНИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО КОНТРОЛЯ

Трудности растут по мере приближения к цели. Но пусть каждый свершает путь подобно звездам, спокойно, не торопясь, но непрерывно стремясь к намеченной цели.

И. В. Гете

1. Ключевые задачи реализации стратегии.
2. Практические рекомендации относительно обеспечения организации стратегически эффективного предприятия.
3. Корпоративная культура, которая обеспечивает эффективную реализацию стратегии.
4. Основы политики действий руководства предприятия в стратегической сфере.

1. Ключевые задачи реализации стратегии

Когда стратегический план разработан, перед менеджером стоит задача превратить его в действия и хорошие результаты. Если разработка стратегии – это, прежде всего, предпринимательская деятельность, то ее реализация – внутренняя административная деятельность. Детали такой деятельности зависят от конкретной ситуации.

Каждая из этих ключевых задач распадается на ряд подзадач.

Построение организации, способной осуществить стратегию, должно включать:

- разработку внутренней организационной структуры исходя из потребностей стратегии;
- создание отличительных преимуществ, на которых базируется стратегия;
- выбор людей на ключевые позиции.

Разработка бюджета, которая обеспечивает реализацию стратегии, предусматривает:

- наделение каждой организационной единицы бюджетом, который будет обеспечивать выполнение ее части стратегического плана;
- контроль за эффективным использованием ресурсов.

Создание внутренних административных обеспечивающих систем требует:

- определения и управления политиками и процедурами, которые влияют на стратегию;
- разработки административных и оперативных систем для действия в стратегически критических ситуациях.

Разработка системы оплаты и поощрения должна включать:

- мотивацию организационных единиц и персонала в интересах реализации стратегии;
- разработку системы материального и морального поощрения;
- развитие управления по результатам.

Развитие корпоративной культуры относительно стратегии включает:

- установление частных показателей;
- определение этических стандартов;
- создание рабочей обстановки поддержки стратегии;
- воспитание духа работы на высоком культурном уровне.

Стиль стратегического руководства требует:

- управления процессом роста показателей, культуры предприятия и содействия стратегии;
- поддержки организационных инноваций и новых возможностей;
- участия в политике реализации стратегии, поддержке производственных возможностей и организационного консенсуса;
- опоры на этические стандарты в поведении;
- инициативы корректирующих действий для улучшения методов реализации стратегии.

2. Практические рекомендации относительно обеспечения организации стратегически эффективного предприятия

Некоторые практические рекомендации, полученные на основе изучения опыта лучших компаний США, приведены ниже.

1. Организационная схема большинства таких компаний достаточно стабильна. Обычным является использование децентрализованных схем управления с отделениями бизнес/продукт (СЗХ).

2. Часть организационной структуры достаточно подвижная и гибкая, что позволяет быстро реагировать на смену внешних условий.

3. Новые СЗХ появляются для того, чтобы дать возможность развиваться новому виду бизнеса. Часто это происходит путем создания нового производства, нового продукта или путем превращения части существующего бизнеса в независимое отделение.

4. Люди, продукты и даже производства часто перемещаются от одного отделения к другому с целью наибольшей эффективности, продвижения по службе, увеличения конкурентной силы и адаптации к условиям рынка.

5. Большинство таких компаний имеют сравнительно небольшой персонал в главном офисе, причем большинство его членов – выходцы из «полевых единиц». Происходит достаточно частая ротация персонала «главный офис – отделение».

6. Формы функционального управления, как правило, «подгоняются» к главным задачам компаний. При этом имеется в виду, что они менее предприимчивы, медленнее адаптируются и могут игнорировать важные изменения внешней обстановки.

7. Считается, что ключевой чертой предпринимательского, высокоадаптивного бизнеса является малый размер независимых отделений. Обычно их годовые объемы продаж составляют 50–100 млн долларов при максимуме около 1000 млн долларов.

8. Средством предотвращения «известкования» и стагнации организаций является регулярная их реорганизация путем ротации кадров, передачи производств из одной СЗХ в другую, разбивка больших бюрократических машин на более мелкие и т. д.

9. Полезно использовать управление типа «свободный-натянутый». При этом, с одной стороны, создается автономность, предпринимательская ситуация, инновационная активность отделений, а с другой – контроль сильной центральной власти позволяет ей проверять ситуацию, обеспечивая единое стратегическое развитие бизнеса. Базовая часть структуры организации при этом должна быть стабильной, но достаточно часто реорганизуется ее «наполнение», а периферийные части организации должны быть относительно гибкими.

3. Корпоративная культура, которая обеспечивает эффективную реализацию стратегии

Культура корпорации базируется на основных этических нормах и принципах деятельности.

К этическим нормам относятся:

- честность и соблюдение закона;
- разрешение конфликтов интересов;
- доброжелательность в торговле и рыночной практике;
- использование внутренней информации для обеспечения безопасности бизнеса;
- поддержка взаимоотношений и практики прибыльности;
- оплата за выполненное дело;
- использование информации из других источников;
- политическая активность;
- защита внутренней информации;
- использование активов, ресурсов и собственности предприятия;
- оплата по контрактам и векселям.

Общими принципами деятельности предприятия могут быть:

- первоочередное значение потребителей и их обслуживание;

- обязательство по качеству;
- обязательство по инновациям;
- уважение к индивидуальности служащих и обязательства предприятия по отношению к ним;
- важность соблюдения честности, прямоты и этических норм;
- уважение к акционерам;
- уважение к фирмам-поставщикам;
- корпоративное товарищество;
- важность защиты окружающей среды.

Основные принципы деятельности корпорации нужны для разработки ее структуры, искусства организации, отличительных преимуществ, бюджета, обеспечивающих систем, мотиваций, политик и процедур, культуры. Чем более глубокое использование этих принципов в административной практике, тем более мощная стратегия может быть создана.

Фирма Мак-Кинси разработала рамочную конструкцию для оценки принципов в семи областях деятельности предприятия:

- 1) стратегии (strategy);
- 2) структуре (structure);
- 3) принципах, позиции и философии (shared value);
- 4) подходах к штабной деятельности и ее ориентации на персонал (staff);
- 5) административной практике, процедурах ежедневной деятельности, которая включает систему вознаграждений, формальную и неформальную политику, разработку бюджетов, финансового управления и контроля (systems);
- 6) организационном искусстве, возможностях и отличительных преимуществах (skills);
- 7) стиле руководства (style).

Эта конструкция была названа 7S (рис. 12.1).

Эти принципы являются ядром организационной деятельности. Они определяют основы стратегии: «Кто мы? что делаем? куда идем? и какие принципы исповедуем?». Они описывают корпоративную культуру. Одновременно схема 7S

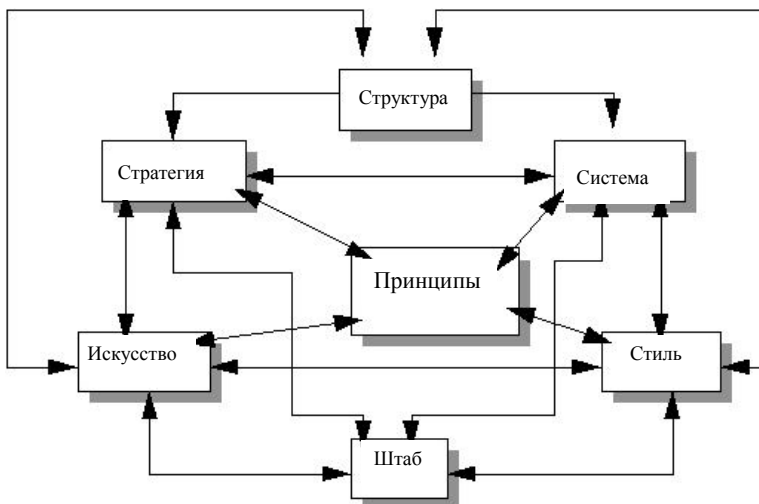


Рис. 12.1. Схема 7S взаимного влияния административных сфер деятельности (схема Мак-Кинси)

указывает на взаимосвязь различных областей административной деятельности руководства и на то, что в каждую из них должны быть внесены изменения при изменении других, а особенно – стратегии предприятия.

4. Основы политики действий руководства предприятия в стратегической сфере

Проблема стратегического управления предприятием заключается в диагностике ситуации и выборе одного или нескольких путей владения ею. При этом можно выделить шесть основных действий руководства:

- 1) оставаться на высоте происходящего и искать пути лучших действий (контролировать ситуацию);
- 2) продвигать культуру, при которой действия предприятия по реализации стратегии становятся более энергичными;
- 3) поддерживать функционирование организации в изменившихся условиях, готовиться не упустить новые возможности и «гореть» инновационными идеями;

4) создавать консенсус мнений, принимать участие в формулировании стратегии и политики ее реализации, сохраняя «борцовскую стойку»;

5) внедрять этические нормы в практику предприятия;

6) корректировать действия по выполнению стратегии и во всей стратегической области.

Последние исследования стратегического управления на девяти крупнейших предприятиях США показали, что менеджерам лучше придерживаться следующей политики:

– позволять слабо поддерживаемым в фирме идеям «умирать своей смертью»;

– создавать хорошо поддерживаемым, но неприемлемым для менеджера идеям дополнительные барьеры и тесты (это лучше, чем открытая оппозиция);

– для полностью неприемлемых предложений создавать обстановку, которая будет способствовать негативным выводам подчиненных менеджера;

– стремиться к тому, чтобы основное число негативных решений составляло результат консенсуса различных групп менеджмента. Резервировать свое персональное вето для серьезных вопросов и критических моментов;

– руководить стратегией, а не диктовать ее (немного приказов, решений до достижения консенсуса);

– относиться подозрительно к символическим действиям и положениям, которые могут стимулировать нежелательные действия;

– заботиться о том, чтобы все главные силы, которые действуют на предприятии, были представлены в высшем менеджменте;

– привлекать новых людей и новые идеи к рассмотрению изменений, чтобы исключить возможность появления их в дальнейшем в качестве систематического противостояния другим взглядам;

– минимизировать незащищенность своей собственной позиции в спорах, особенно относительно дискуссионных

моментов и в ситуациях, которые оппозиция может использовать для нападения.

Любой стратегический план требует корректировки. Поведение менеджера при обсуждении путей его корректировки можно выразить через реактивный и активный подходы. Когда есть определенное время для разработки предложений по корректировке, можно использовать реактивный подход:

- быть гибким, сохранять как можно дольше открытым список предложений;
- ставить как можно больше вопросов авторам предложений;
- получать возможно более полную информацию от специалистов;
- поддерживать субординацию участников обсуждения;
- стремиться узнать реакцию возможно большего количества людей на рассматриваемую проблему.

Финальное решение должно учитывать возможно больший объем информации, позволять предельно выкристаллизовать ситуацию, базироваться на учете мнений различных групп.

Активный подход включает:

- изучение взрывных или тревожных областей с помощью комиссий;
- сбор идей и концепций среди коллег;
- разделение людей на команды с резкой разницей в компетентности, интересах, опыте и сбор среди них идей;
- контакт со многими людьми внутри и вне предприятия;
- стимулирование предложений низких уровней для обеспечения реальности решений;
- последовательные шаги по согласованию частных идей на разных уровнях деятельности;
- управление политикой изменений для обеспечения согласия менеджеров поддержать избранный курс действий.

Контрольные вопросы и задания

1. Охарактеризуйте ключевые задания процесса реализации стратегии.

2. Приведите перечень практических рекомендаций по

обеспечению организации стратегически эффективного предприятия.

3. Перечислите этические нормы, которые обеспечивают эффективную реализацию стратегии.

4. Охарактеризуйте общие принципы деятельности предприятия.

5. Опишите схему взаимного влияния административных сфер деятельности.

6. Определите основные направления действий руководства предприятия в стратегической области.

7. Охарактеризуйте суть реактивного и активного подходов к управлению.

Литература

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1999. – С. 199–216.

2. Гапоненко А. Л. Стратегия социально-экономического развития: страна, регион, город / А. Л. Гапоненко. – М. : Изд-во РАГС, 2001. – С. 394–415.

3. Гриньова В. М. Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні : моногр. / В. М. Гриньова, О. Є. Попов. – Х. : Вид-во ХДЕУ, 2003. – С. 285–300.

4. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд III ; пер. с англ. – 12-е изд. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2006. – 928 с.

5. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : Юнити, 1998. – С. 164–170.

Дополнительная литература

1. Вы или Вас. Стратегии, с которыми побеждают / сост. А. Мальцева. – К. : Максимум, 2003. – 317 с.

2. Стратегічне управління організаційними перетвореннями на промислових підприємствах / В. С. Пономаренко [та ін.] ; заг. ред. В. С. Пономаренко. – Х. : ХНЕУ, 2005. – 452 с.

Тема 13. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ СТРАТЕГИЙ

1. Сущность функциональных стратегий.
2. Виды функциональных стратегий и особенности их разработки.

1. Сущность функциональных стратегий

Каждое предприятие является сложной многофункциональной системой, поэтому стратегию деятельности предприятия детализируют с помощью функциональных стратегий, которые отображают определенные методы и средства достижения специфических целей предприятия, поставленных перед его отдельными подразделениями и службами.

Набор функциональных стратегий на конкретном предприятии определяется составом специфических целей, которые ставит перед собой руководство предприятия.

Разработка функциональной стратегии предусматривает активную деятельность менеджеров в рамках заданной функции. Таким образом, функциональная стратегия сводится к такой ориентации того или иного функционального подразделения (отдела) в соответствии с общей деловой стратегией, к которой каждый работник имеет отношение и которую воспринимает как логическое продолжение своей деятельности.

Основная ответственность за формирование стратегии обычно возлагается на руководителей функциональных подразделений.

При разработке функциональной стратегии необходимо:

- учесть стратегические инициативы ключевых подразделений;
- определить роль и конкретное содержание функциональной подсистемы;
- наиболее полно использовать профессиональную компетентность персонала и сформировать наиболее адекватную систему мотивации;

- соответствующему функциональному менеджеру реализовывать стратегию исходя из корпоративной миссии;
- определить роль функциональной подсистемы в последующем развитии предприятия и сбалансировать взаимодействие между различными функциональными подразделениями с целью предупреждения конфликтов;
- выявить рамки различных функциональных областей;
- провести одновременную ревизию всех функциональных подразделений (если это возможно).

В связи с этим могут разрабатываться следующие функциональные стратегии:

- стратегия маркетинга;
- финансовая стратегия;
- стратегия инноваций;
- стратегия производства;
- стратегия организационных изменений и т. п.

2. Виды функциональных стратегий и особенности их разработки

Рассмотрим коротко основные функциональные стратегии предприятия.

Стратегия маркетинга – это способ действия на рынке, руководствуясь которым, предприятие выбирает цели и определяет наиболее эффективные пути их достижения. Цели определяют границы и сферы рыночной деятельности (конкурентные преимущества, овладение новым рынком и др.) Способы достижения поставленных целей формируются с помощью выбора стратегических направлений развития и стратегических зон хозяйствования. Соответственно разрабатывается и комплекс маркетинговых средств (товар, цена, реклама и т. д.). Разработка стратегии маркетинга базируется на прогнозах относительно долгосрочных перспектив развития рынка и потенциальных возможностей предприятия.

Особенностями формирования маркетинговой стратегии является то, что:

- процесс формирования стратегии обычно завершается не

каким-то немедленным действием, а установлением общих направлений, продвижение по которым должно обеспечивать желаемый рост эффективности бизнеса;

- при формировании стратегии приходится пользоваться значительно менее полной информацией, чем при выборе оперативных управленческих решений;

- в процессе принятия стратегических решений постоянно появляется новая информация. Намеченные цели стратегического развития могут быть изменены. Поэтому разработка стратегии должна быть циклическим процессом с постоянной коррекцией начальных целей и путей их достижения;

- важное отличие стратегического планирования от оперативного управления заключается в том, что чаще всего очень сложно определить цифровые показатели полезности тех или иных стратегических решений. Поэтому необходима разработка и постоянная корректировка системы оценок, которая основывается на сочетании цифровых показателей и качественных оценок.

Основными этапами разработки маркетинговой стратегии являются:

- исследование состояния рынка;
- оценка текущего состояния;
- анализ конкурентов и оценка конкурентоспособности предприятия;

- постановка целей маркетинговой стратегии;

- сегментация рынка и выбор целевых сегментов (исследование потребителей);

- анализ стратегических альтернатив и выбор маркетинговой стратегии;

- позиционирование;

- предварительная экономическая оценка стратегии и инструменты контроля.

Анализ рынка включает: определение границ рынка; оценку емкости рынка, определение рыночной доли предприятия; первичную оценку уровня конкуренции на рынке и тенденций

его развития. Лучшими инструментами анализа рынка являются маркетинговые исследования (кабинетные и полевые).

Следующей функциональной стратегией является финансовая.

В рамках *финансовой стратегии* целесообразно определить направления и способы использования средств для достижения поставленных целей в сфере управления финансами предприятия. Этому соответствует определенный набор правил и ограничений для принятия решений.

Основой разработки финансовой стратегии является анализ факторов эффективного использования финансовых ресурсов в долгосрочной перспективе и соответствие их поставленным целям. Целями в данном случае могут быть: максимизация прибыли при минимизации расходов, оптимизация структуры активов предприятия, обеспечение финансовой стабильности предприятия в плановом периоде.

Таким образом, финансовая стратегия – это генеральный план действий по обеспечению предприятия денежными средствами, который охватывает вопросы теории и практики формирования финансов, их планирования и обеспечения, решает задачи, которые обеспечивают финансовую стойкость предприятия в рыночных условиях ведения хозяйства. Финансовая стратегия предприятия охватывает все стороны его деятельности, в том числе оптимизацию основных и оборотных средств, распределение прибыли, безналичные расчеты, налоговую и ценовую политику, политику в области ценных бумаг.

Финансовая стратегия предприятия обеспечивает:

- формирование финансовых ресурсов и централизованное стратегическое руководство ими;
- выявление резервов финансовых ресурсов предприятия;
- ранжирование и поэтапное решение задач;
- соответствие финансовых действий экономическому положению и материальным возможностям предприятия;
- объективный учет финансово-экономической обстановки

и реального финансового состояния предприятия в году, квартале, месяце;

- создание и подготовку стратегических резервов;
- учет экономических и финансовых возможностей самого предприятия и его конкурентов;
- определение главной угрозы со стороны конкурентов, мобилизацию сил на ее устранение и умелый выбор направлений финансовых действий;
- маневрирование и борьбу за инициативу для достижения решающего преимущества над конкурентами.

Инновационная стратегия является взаимосвязанным комплексом технических, технологических и организационных действий, направленных на обеспечение конкурентоспособности предприятия и устойчивое его развитие.

Основой разработки инновационной стратегии является теория жизненного цикла продукта, рыночная позиция предприятия и его научно-техническая политика.

В качестве модели, как правило, принимаются такие типы инновационной стратегии:

1. Наступательная – характерна для предприятий, которые основывают деятельность на принципах предпринимательской конкуренции. Свойственна малым инновационным организациям.

2. Оборонительная – направлена на то, чтобы удержать конкурентные позиции организации на уже имеющихся рынках. Основная функция такой стратегии – активизировать соотношение «затраты – результат» в инновационном процессе. Данный тип стратегии требует интенсивных НИОКР.

3. Имитационная – используется предприятиями, которые имеют сильные рыночные и технологические позиции, но не являются пионерами в выпуске на рынок тех или иных нововведений. Суть модели в том, что при производстве копируются основные потребительские свойства (но не обязательно технические особенности) нововведений, выпущенных на рынок малыми инновационными организациями или организациями-лидерами.

Инновационная стратегия следует принципу «время – деньги». Выбор инновационной стратегии с учетом жизненного цикла продукта учитывает следующее:

1. Зарождение. Этот переломный момент характеризуется появлением зародыша новой системы в среде старой или исходной, что превращает ее в материнскую и требует перестройки всей жизнедеятельности.

2. Рождение. Здесь перелом заключается в том, что реально появляется новая система, которая сформировалась в значительной степени по образу и подобию систем, которые ее породили.

3. Становление. Переломом является возникновение сформированной (взрослой) системы, которая начинает на равных конкурировать с созданными ранее, в том числе и родительской. Сформированная система хочет самоутвердиться и готова к тому, чтобы положить начало появлению новой системы.

4. Стабилизация. Перелом во вступлении системы в такой период, когда она исчерпывает потенциал последующего роста и близка к зрелости.

5. Упрощение. Переломный момент, который складывается в начале «увядания» системы, в появлении первых симптомов того, что она прошла апогей развития: молодость и зрелость уже позади, а впереди старость.

6. Падение. Во многих случаях отмечается снижение большинства значимых показателей жизнедеятельности системы, что и составляет суть перелома.

7. Выход. Этот переломный момент характеризуется завершением снижения большинства значимых показателей жизнедеятельности системы. Она как будто возвращается к исходному состоянию и готовится к переходу в новое состояние.

8. Деструктуризация. Перелом выражается в остановке всех процессов жизнедеятельности системы и либо в использовании ее в другом качестве, либо в проведении технологии утилизации.

Современная экономическая наука считает, что в каждый конкретный период времени конкурентоспособная производственная единица, которая специализируется на выпуске продукции для удовлетворения определенной общественной потребности, вынуждена работать над товаром, который принадлежит к трем поколениям техники – уходящему, господствующему и зарождающемуся (перспективному).

Стратегия организационного развития – это многоуровневая система преобразований, нацеленных на средние и долгосрочную перспективу, которые предусматривают изменение организационной структуры управления, методов работы, организационной культуры. В основе этой стратегии лежит видение будущего, то есть идеальный образ предприятия, к которому необходимо стремиться.

Организационные изменения – это преднамеренные изменения в организации, вызванные обычно внешними событиями. Организационные изменения осуществляются через проекты изменений. Примерами больших изменений могут быть освоение улучшенной технологии, создание нового продукта, совершенствование организационной структуры, обучение и повышение квалификации работников, формирование соответствующей организационной культуры. Все виды изменений в организации можно свести к семи основным типам: изменение цели, стратегии, технологии, структуры, продукта, людей и культуры. Организационные изменения разделяются на стихийные и запланированные.

Современное предприятие должно быть готово к восприятию непрерывных изменений, потому что руководство при создании и управлении предприятием должно встроить эту восприимчивость. Осознание этого процесса привело к созданию концепции организационного развития.

Организационное развитие – это современная концепция плановых изменений в организации, которая использует знание поведенческих наук для повышения эффективности организации через развитие ее способности справляться с изменениями среды и усовершенствовать процесс решения проблем. Более

подробно проблемы организационного развития предприятия будут рассмотрены в курсе «Стратегическое управление».

Контрольные вопросы и задания

1. Сущность, виды и назначение функциональных стратегий.
2. Особенности формирования маркетинговой стратегии, этапы разработки.
3. Сущность и направления применения финансовой стратегии.
4. Инновационная стратегия: сущность, типы и взаимосвязь с жизненным циклом.
5. Стратегия организационного развития: суть и актуальность разработки.

Литература

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1999. – С. 199–216.
2. Гапоненко А. Л. Стратегия социально-экономического развития: страна, регион, город / А. Л. Гапоненко. – М. : Изд-во РАГС, 2001. – С. 394–415.
3. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підруч. / М. Г. Саєнко. – Тернопіль : Екон. думка, 2006. – 390 с.
4. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : Юнити, 1998. – С. 164–170.
5. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підруч. / З. Є. Шершньова ; Київ. нац. екон. ун-т. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 700 с.

Дополнительная литература

1. Вы или Вас. Стратегии, с которыми побеждают / сост. А. Мальцева. – К. : Максимум, 2003. – 317 с.
2. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі : навч. посіб. / К. І. Редченко. – 2-ге вид., доповн. – Львів : Новий Світ-2000, 2010. – 271 с.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

Практическое задание 1.

Анализ влияния внутренних и внешних факторов на деятельность предприятия

Цель занятия – приобрести навыки выявления внутренних и внешних факторов, которые непосредственно влияют на эффективность функционирования предприятия.

Задание

1. Ознакомиться с ситуацией.
2. Выявить основные факторы, которые позволяют повысить эффективность работы АО «ХАРП».
3. Ранжировать полученные факторы по степени важности (оценки не должны повторяться).
4. Оценить степень влияния позитивных и негативных факторов.

Ситуация

В настоящее время марка подшипников HARP (ХАРП) известна во всем мире. Ее инвестором является Украинская промышленная энергетическая компания.

Компания-производитель подшипников марки HARP является одной из крупнейших фирм на рынке Украины и СНГ по производству шариковых и роликовых подшипников и одной из первых компаний, которая организовала централизованный сбыт и послепродажное сопровождение своей продукции.

Все конструктивные группы и типы подшипников отвечают требованиям международных стандартов, взаимозаменяемы с импортными аналогами и конкурентоспособны как на рынке СНГ, так и за рубежом. Компания постоянно работает над расширением номенклатуры своей продукции и увеличивает объемы производства.

Фирменные подшипники HARP находят широкое применение в сельскохозяйственной и автомобильной, горнодобывающей

и электротехнической промышленности, металлургии и станкостроении. Особенной гордостью компании является производство роликовых подшипников, которые применяются в буксах железнодорожного транспорта. В роликовых подшипниках АО «ХАРП» создает поверхность роликов, имеющую слегка выпуклую форму. Благодаря таким условиям контакта роликов и дорожек качения ликвидируется зона концентрации опасных кромок напряжений. Для производства наиболее нагруженных колец предприятие использует специальную сталь, что практически делает невозможным аварийное разрушение подшипников при экстремальных условиях нагрузки. В настоящее время подшипниками HARP комплектуется продукция таких известных предприятий как Красноярский завод комбайнов, НПО «Ростсельмаш» (г. Ростов-на-Дону), Харьковский тракторный завод, Минский тракторный завод, Волгоградский тракторный завод, Южный машиностроительный завод, завод «Красная звезда» (г. Кировоград), РУПП «Бобруйскагромаш» (г. Бобруйск), ВО «Гомсельмаш» (г. Гомель), Минский и Тутаевский моторные заводы, Запорожский автомобилестроительный завод и многие другие, более 200 предприятий в 26 странах мира.

Компания активно и целенаправленно расширяет сотрудничество с ведущими отечественными и зарубежными партнерами. Руководство компании занимается повышением профессионализма работающего коллектива. Большое внимание уделяется укреплению имиджа марки HARP как качественной и конкурентоспособной продукции.

ОАО «Харьковский подшипниковый завод» осуществляет разработку, внедрение в производство, серийный выпуск подшипников и их деталей, производит оборудование и оснащение для потребностей собственного производства. Полный комплекс производств занимает около 450 тысяч квадратных метров производственных площадей. Численность коллектива составляет свыше 5000 человек. Вся продукция изготавливается на высокопроизводительном отечественном и импортном оборудовании. Предприятие имеет: кузнечно-прессовое,

автоматно-токарное и шлифовально-сборочное производства, производство холодного штампования, цветно-литейное, инструментальное, термическое производство, сборочное производство шариковых и роликовых подшипников, производство по выпуску деталей из полиамида, производство шаров и мелющих тел для шаровых мельниц; конструкторское подразделение; комплекс специализированных лабораторий; станцию испытаний подшипников.

Высокое качество и долговечность подшипников обеспечиваются целым комплексом мероприятий, которые проводятся на предприятии. Например, контролируется и испытывается каждый материал, поступающий для основного производства, от любого химиката для охлаждающих и моющих растворов до металла и аррамида. При обнаружении отклонений от требований соответствующих стандартов материалы в производство не допускаются.

Надежность работы подшипников зависит как от геометрической точности изготовления всех комплектующих изделий, так и от качества термообработки деталей, поэтому на предприятии широко применяется закаливание в нейтральной среде, термообработка с помощью токов высокой частоты. Процессы термообработки полностью автоматизированы, а это позволяет точно выдерживать все режимы и, следовательно, выпускать изделия высокого качества. На финишных операциях применяется высокоточное универсальное шлифовальное оборудование, оснащенное приборами активного контроля и правящим алмазным инструментом.

Предприятие оснащено приборами для контроля параметров подшипников и их деталей, автоматами для сортировки и выявления внешних дефектов – дефектоскопами.

Точность параметров обрабатываемых деталей на шлифовальных операциях достигается благодаря приборам активного контроля, которые обеспечивают автоматический цикл работы технологического оборудования и гарантируют необходимые качества.

Конструкторы и технологи предприятия постоянно работают

над созданием новых изделий и совершенствуют технологию производства и конструкцию уже освоенных типов. Ежегодно осваивается свыше 30 новых типов подшипников.

Внедряя новые технологии, повышая качество продукции, предприятие уделяет особое внимание обеспечению профессиональными кадрами. Для этого:

- на предприятии АО «ХАРП» создано подразделение, которое занимается обучением и повышением профессионального уровня специалистов;
- заключены договоры с ведущими техническими университетами Украины и базовыми ПТУ на обучение, подготовку и прохождение практики молодыми специалистами.

Работа всех подразделений АО «ХАРП» направлена на создание качественной продукции и обеспечение высококлассного обслуживания клиентов. Служба управления качеством на предприятии обеспечивает внимательное наблюдение за всеми процессами, которые влияют на достижение необходимых характеристик подшипников. Выпускаемая продукция полностью отвечает международному стандарту ISO 492 и межгосударственному стандарту СНГ ГОСТ 520. На предприятии функционирует сертифицированная немецкой фирмой TUV CERT система качества, которая отвечает требованиям МС ISO 9001:2000. Все подшипники марки HARP проходят полный комплекс проверки качества, который включает контроль 50 параметров.

Изготовленные предприятием роликовые подшипники для букс подвижного состава железных дорог сертифицированы в Системе сертификации на федеральном железнодорожном транспорте (СС ФЖТ) Министерства путей сообщения Российской Федерации и в Системе сертификации УКРСЕПРО.

Шариковые подшипники, которые применяются в автомобилях, сертифицированы в Системе сертификации ГОСТ Г.

На предприятии действует Испытательный центр подшипников качения АО «ХАРП» (ИЦ), аккредитованный Регистром сертификации ФЖТ администрации железнодорожного транспорта Украины и в Госстандарте РФ. Испытательный центр

оснащен современным контрольно-измерительным оборудованием.

Работа по усовершенствованию качества продукции и системы управления предприятием идет непрерывно.

С введением на предприятии системы качества количество рекламаций потребителей снижено до минимального уровня.

Одной из приоритетных задач, которые стоят перед АО «ХАРП», является удовлетворение требований потребителей относительно качества и сроков поставки.

Харьковский подшипниковый завод, который входит в Индустриальную группу УПЭК, 20 июля ввел в эксплуатацию второй агрегат А/SP-1200.1. Новое оборудование установлено в цехе кузнечно-прессового производства, оно обеспечивает качество отжига в соответствии с немецким стандартом SEP 1520.

Первый агрегат А/SP-1200.1 стоимостью 1 млн 976 тыс. евро в ЦКПП запущен в эксплуатацию в июле 2009 г. Монтаж второго – стоимостью 1 млн 892 тыс. евро – начался в мае 2010 г. Производительность – 1400 кг/ч. На проектную мощность оборудование выведено с момента его запуска в эксплуатацию. Приобретение нового оборудования является частью инвестиционного проекта по модернизации железнодорожного потока ХАРП стоимостью 25 млн евро.

Задание

Предприятие «Геолан» специализируется на производстве и реализации мебели как в комплекте, так и по частям. Продукция производится по зарубежной технологии (оборудование приобретено в 2005 г. и работает на 65% мощности). Доля регионального рынка, контролируемого предприятием, – 3%. Цена продукции на 20% превышает цену на отечественные аналоги, но на 15% ниже импортных. На предприятии работает 15 человек, текучесть кадров в 2009 г. – 16%, что существенно выше, чем по отрасли. Удельный вес импортных материалов в цене продукции – 15%. Прогнозируемое увеличение валютных курсов на 2012 г. – 10%.

На основе предложенной макроэкономической ситуации, которая сложилась в экономике Украины на данный момент, необходимо проанализировать сильные и слабые стороны предприятия методом SWOT-анализа.

Задание

По результатам экспертной оценки факторов внешней и внутренней среды предприятия были сделаны следующие выводы по поводу стабильности среды:

- обыкновенность событий – «в пределах экстраполяционного опыта» (1,8);
- темп изменений – «быстрее, чем реакция предприятия» (4,3);
- возможность предвидения будущего – «серьезные проблемы, которые предусматриваются, и новые возможности, которые предусматриваются» (2,7).

С помощью графического метода на основе шкалы нестабильности И. Ансоффа определить наиболее целесообразную систему управления.

Для справки:

- управление на основе экстраполяции применяется при нестабильности среды в пределах 2,5–3 по шкале И. Ансоффа;
- управление на основе предвидения изменений (стратегическое управление или выбор стратегических позиций) – 3,0–3,5;
- управление на основе гибких экспертных решений (ранжирование стратегических задач, управление по «слабым сигналам», управление в условиях стратегических неожиданностей) – более, чем 3,5.

Задание

Осуществите PEST-анализ избранного предприятия по каждому из аспектов. Результаты представьте в табличной форме (факторы, на протяжении какого периода они будут влиять, в чем будет проявляться влияние и каким образом

соответственно среагировать предприятию). Сделайте обоснованные выводы.

Практическое задание 2.

Анализ привлекательности стратегической зоны хозяйствования

Цель – приобретение навыков углубленного анализа перспектив предприятия в определенной стратегической зоне хозяйствования.

Задание

1. Осуществить прогноз перспектив роста стратегической зоны хозяйствования (СЗХ) и роста рентабельности предприятия в определенной СЗХ.

2. Проанализировать возможные благоприятные и неблагоприятные для предприятия тенденции, которые формируются в определенной зоне.

3. На основе приобретенного значения принадлежности СЗХ сделать вывод о возможности деятельности в данной зоне.

Методические указания

Сочетание перспектив роста G , рентабельности P и возможного уровня нестабильности T/O дает возможность получить общую оценку привлекательности СЗХ в будущем:

$$P_{сзх} = \alpha G + \beta P + \gamma O + \delta T,$$

где $\alpha, \beta, \gamma, \delta$ – коэффициенты относительного вклада каждого фактора. Их сумма равняется единице;

T, O – неблагоприятные и благоприятные тенденции соответственно.

Значение показателей G и P можно получить на основании применения метода экспертных оценок (метод «Дельфи»). Этапы реализации алгоритма данного метода:

– для каждого исследуемого параметра эксперты устанавливают балл по шкале интенсивности от -5 до $+5$. Оценка

от –5 до –1 является свидетельством уровня неблагоприятных тенденций для предприятия; оценка от +1 до +5 является свидетельством положительных тенденций;

- оценку 0 ставят в том случае, если не ожидаются изменения параметра;

- для получения результирующего значения показателя подытоживают баллы интенсивности параметров.

Показатели G и P должны иметь положительную направленность, поскольку появление негативных тенденций будет свидетельством неблагоприятных перспектив в определенной СЗХ.

В ходе выполнения задания необходимо получить оценки изменений в прогнозируемом росте СЗХ (G) методом «Дельфи» (табл. 1).

Таблица 1

**Характеристика прогнозируемых изменений
роста СЗХ**

Параметры	Шкала интенсивности										
	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
1. Темп роста отрасли											
2. Прирост количества потребителей											
3. Динамика расширения рынка											
4. Степень обновления продукции											
5. Степень обновления технологии											
6. Уровень насыщенности спроса											
7. Общественное восприятие товара											
8. Государственное регулирование роста											
9. Увеличение количества конкурентов											
10. Степень старения продукции											
Общая оценка изменений											

Кроме того, необходимо получить значения оценки изменений рентабельности СЗХ (Р), представить их в виде таблицы 2.

Таблица 2

Характеристика прогнозируемых изменений рентабельности СЗХ

Параметры	Шкала интенсивности										
	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
1. Колебание рентабельности											
2. Колебание цен											
3. Колебание объемов продаж											
4. Уровень спроса в соотношении с мощностью предприятия											
5. Концентрация рынка											
6. Стабильность структуры рынка											
7. Обновление состава продукции											
8. Влияние конкурентов											
9. Степень удовлетворенности заказчиков											
10. Государственное регулирование деятельности предприятия											
Общая оценка изменения рентабельности в перспективе											

При оценке КСП также необходимо определить степень влияния угроз и использования возможностей внешней среды фирмой в анализируемой СЗХ (таблица 3).

В таблице указываются наборы признаков, которые характеризуют каждый фактор. Оценка каждого признака дается в виде баллов -1, 0, +1. Взвешенную оценку рассчитывают как результат умножения оценки признака и значимости группы (от 1 до 3), к которой относится этот признак. Негативная

Оценка КСП

Перечень факторов	Значимость факторов	Признаки	Оценка признака	Взвешенная оценка	
				угрозы	возможности
1. Экономические					
2. Политические					
3. Рыночные					
4. Техничко-технологические					
5. Социальные					

взвешенная оценка является потенциальной угрозой, а позитивная – возможностью предприятия в данной СЗХ.

Дальше следует рассчитать привлекательность СЗХ по формуле, которая представлена в начале практического задания, и оценить ее уровень по таким градациям:

- от 0 до 3 – низкая привлекательность СЗХ;
- от 3 до 7 – средняя привлекательность СЗХ;
- от 7 до 10 – высокая привлекательность СЗХ.

Практическое задание 3.

Анализ стратегического потенциала предприятия

Цель – приобретение навыков анализа существующей стратегии предприятия и формирования возможных стратегий на перспективный период.

Задание

1. Определить степень соответствия существующего стратегического потенциала предприятия (СПП) потенциалу, необходимому для реализации будущей оптимальной стратегии.
2. Определить степень оптимальности действующей стратегии предприятия.
3. Сделать выводы на основании результатов проведенного анализа.

Методические указания

Для определения эффективности существующего потенциала предприятия необходимо заполнить таблицу 4 характеристиками для каждого элемента СПП.

Таблица 4

Характеристика существующего и оптимального потенциала предприятия

Элемент СПП ($i=1 \dots n$)	Существующий потенциал (C_F)	Потенциал, необходимый для реализации оптимальной стратегии (C_O)	Норматив оценки потенциальных возможностей (C_F/C_O)
1.			
$w = \sum_i (C_F / C_O) / n$			

Норматив оценки потенциальных возможностей следует определить в долях исходя из того, насколько существующий элемент СПП отвечает необходимому для реализации оптимальной стратегии.

Определить степень оптимальности действующей стратегии по таблице 5.

В таблице, кроме действующей стратегии, приведены характеристики трех возможных стратегий. Оптимальной из трех считается та, которая наиболее близка к действующей и требует минимальных инвестиционных вложений.

Таблица 5

**Анализ соответствия действующей стратегии
и оптимальной**

Факторы успеха в будущем ($j = 1 \dots m$)	Действующая стратегия (S_F)	Стратегии будущего			Соотношение действующей стратегии и оптимальной (S_F/S_0)
		S1	S2	S3	
1. Увеличение объема выпускаемой продукции	В соответствии с количеством заказов	Путем поиска заказов	За счет улучшения качества	За счет инновационных технологий	
2. Возможность расширения рынка					
3. Уровень обновления продукции					
4. Улучшение качества					
5. Увеличение населения					
6. Соответствие продукции мировым стандартам					
7. Уровень насыщенности спроса					
8. Колебание цен					
9. Изменение структуры рынка					
10. Снижение стоимости сырья					
$\varphi = \frac{\sum_j S_F / S_0}{m}$					

Практическое задание 4.
Анализ влияния сил конкуренции

Цель – изучение конкуренции на примере модели М. Портера.

Задание

1. Изучить модель М. Портера.
2. Ранжировать факторы, которые характеризуют каждую из пяти конкурентных сил, с помощью метода ранговой корреляции.
3. Сделать выводы о положении организации на рынке на основе полученных результатов.

Методические указания

Заполнить таблицу 6. Для каждой силы указать пять причин изменения (усиление или ослабление) характера влияния окружающей среды на фирму.

Таблица 6

**Причины изменения действия силы,
которая входит в модель Портера**

Перечень сил	Причины изменений характера влияния
1. Угроза появления товаров-субститутов	
2. Угроза появления новых конкурентов	
3. Способность покупателей диктовать свои условия	
4. Способность поставщиков диктовать свои условия	
5. Внутриотраслевое соперничество между конкурентами	

Ранжировать полученные в результате заполнения таблицы причины изменений характера влияния с помощью метода ранговой корреляции. Для этого составить анкеты опроса экспертов для каждой группы факторов (табл. 7).

Результаты опроса экспертов

Наименование факторов	Эксперты										$\sum_{j=1}^n x_{jn}$	$\sum_{j=1}^n x_{jn} - a$	$(\sum_{j=1}^n x_{jn} - a)^2$
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
1.													
...													
<i>n</i>													

В процессе ранжирования первый ранг присвоить тому фактору, который сильнее всего влияет на исследуемый объект.

Групповая оценка может считаться достаточно надежной лишь в том случае, когда наблюдается высокий уровень согласованности ответов опрашиваемых экспертов. Поэтому статистическая обработка информации, получаемой от экспертов, должна в обязательном порядке включать оценку степени согласованности мнений экспертов.

Степень связи между несколькими факторами, которые ранжируются, оценивается коэффициентом конкордации или согласованности. Коэффициент конкордации выражает согласованность экспертов при ранжировании n объектов по степени наличия некоторой характеристики X .

Допустим, существует n объектов $1, 2, \dots, i, \dots, n$, которые в разной степени имеют характеристику X , и пусть m экспертов ранжируют эти объекты по характеристике X . Суммарное ранжирование:

$$\sum_{j=1}^m X_{j1}, \sum_{j=1}^m X_{j2}, \dots, \sum_{j=1}^m X_{jn}.$$

Этот метод формализации априорной информации обычно применяют, когда количество ранжируемых объектов не более 15.

Средний ранг рассчитывается так:

$$a = \frac{1}{2} \cdot m \cdot (n + 1).$$

Сумма квадратов разностей между членами суммарного ранжирования и членами ряда, сформированного из средних значений, составляет:

$$S = \sum_{j=1}^m \left\{ \sum_{i=1}^n X_{ij} - \frac{1}{2} \cdot m \cdot (n+1) \right\}^2.$$

Величина S достигает максимума, когда все эксперты дают одинаковые оценки. Если определить согласованность экспертов как отношение реальной суммы квадратов разностей S к максимально возможной сумме S_{\max} , получается выражение для расчета коэффициента конкордации, которое предложил Кендалл.

$$W = \frac{S}{S_{\max}} = \frac{12 \cdot S}{m^2 (n^3 - n)}.$$

Величина изменяется от 0 до 1. Это означает, что все эксперты дали одинаковые оценки; равняется 0 – означает, что связь между оценкой, данной экспертами, отсутствует.

Для оценки значимости коэффициента конкордации используют χ^2 -распределение с количеством степеней свободы $\varphi = n - 1$. При распределении величины $m(n-1) \cdot W$, которая отличается от χ^2 -распределения, используют специальные таблицы. Проверка значимости сводится к проверке статистической гипотезы относительно равенства коэффициента конкордации нулю. При заданном уровне α значимости эта гипотеза отклоняется, когда:

$$m(n-1) \cdot W \geq \chi_{\text{кр}}^2,$$

где $\chi_{\text{кр}}^2$ – критическое значение χ^2 -распределения при числе степеней свободы $\varphi = n - 1$. В этом случае конкордация считается значимой. При $\varphi = n - 1 \geq 30$ для проверки значимости используют нормальное распределение.

В результате вычислений факторы ранжируют в обратном порядке; то есть наибольшее влияние оказывает фактор с минимальным значением суммарного ранга $\sum_{j=1}^m X_{jn}$.

Аналогично рассчитываются значения суммарных рангов факторов, которые получили первый рейтинг в каждой группе.

На основании проведенных расчетов сделать вывод о влиянии на деятельность предприятия конкурентных сил.

ТЕСТЫ ПО КУРСУ «СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ»

1. Чем различаются STEP- и SWOT-анализ:

- а) SWOT-анализ позволяет синтезировать результаты STEP-анализа как внешней, так и внутренней среды организации;
- б) предметом SWOT-анализа выступает как внешняя, так и внутренняя среда организации, а предметом STEP-анализа – только ее внешняя макросреда;
- в) SWOT-анализ является анализом сил и слабостей организации, а STEP-анализ – ее возможностей и внешних угроз;
- г) STEP-анализ – это разновидность качественного, а SWOT – количественного анализа.

2. SWOT-анализ включает:

- а) анализ возможностей организации и достоверных угроз;
- б) анализ сильных и слабых сторон в деятельности организации по сравнению с конкурентами;
- в) анализ макросистемы рынка и конкретных целевых рынков;
- г) все вместе взятое.

3. Стратегическая зона хозяйствования – это:

- а) зона наибольшего стратегического хозяйственного риска;
- б) перспективный сегмент рынка;
- в) сегмент окружающей среды бизнеса, на который организация имеет или хочет получить выход;
- г) СЕЗ.

4. Если у производителя продукции есть возможность осуществить интеграцию с продавцами, то это:

- а) уменьшает ценовую власть покупателей;
- б) увеличивает ценовую власть покупателей;
- в) не влияет на ценовую власть покупателей;
- г) увеличивает инфляцию.

5. В случае, если у потребителя продукции есть опасность интеграции назад, то это:

- а) уменьшает ценовую власть продавцов;

- б) увеличивает ценовую власть продавцов;
- в) не влияет на ценовую власть продавцов;
- г) уменьшает инфляцию.

6. Наличие продуктов-заменителей:

- а) уменьшает ценовую власть покупателей;
- б) увеличивает ценовую власть покупателей;
- в) не влияет на ценовую власть покупателей;
- г) увеличивает экспортно-импортное сальдо.

7. Центральная компетенция – это:

- а) компетенция чиновников центральных министерств и ведомств;
- б) компетенция управленческого персонала фирмы;
- в) компетенция организации в целом в сфере производства и реализации продукции;
- г) уникальная способность организации осуществлять те или иные функции наилучшим образом.

8. Конкуренция между городами возникает по поводу:

- а) привлечения квалифицированных кадров;
- б) привлечения капиталов;
- в) привлечения капиталов и кадров;
- г) продажи продукции, производимой на территории данных городов.

9. Кто формулирует миссию организации:

- а) директор;
- б) совет директоров совместно с консультантами;
- в) руководство совместно с работниками предприятия;
- г) высшее учреждение.

10. Кто входит в состав стейкхолдеров коммерческой организации:

- а) собственники;
- б) собственники и деловые партнеры;
- в) собственники, деловые партнеры, потребители продукции,

органы правосудия, общественные организации, жители района, где расположены предприятия, соседи директора предприятия;
г) держатели стейков организации.

11. Основные характеристики целей в стратегическом планировании:

- а) измеримость, непротиворечивость, определенность по срокам достижения, реальность;
- б) измеримость, детализированность, комплексность;
- в) измеримость и долгосрочность;
- г) стратегический характер.

12. Основными показателями развития региона и города являются:

- а) ВРП;
- б) ВРП, здоровье населения, уровень образования;
- в) продолжительность жизни и экологическая ситуация;
- г) динамика производства промышленной продукции на душу населения и динамика предоставления платных услуг на душу населения.

13. В чем отличие портфельной стратегии от конкурентной:

- а) конкурентная стратегия – это выбор в рамках одной конкретной сферы бизнеса, а портфельная – это, прежде всего, выбор самих сфер бизнеса;
- б) конкурентная стратегия – это выбор конкурентного преимущества, а портфельная – выбор объектов инвестирования;
- в) портфельная стратегия, как правило, неконкурентна;
- г) конкурентная стратегия допускает выбор из нескольких портфельных стратегий той, которая даст наибольшие преимущества в конкуренции.

14. Содержание портфельной стратегии включает:

- а) расположение и масштабы будущих сфер деятельности, где будут гибко проявляться конкурентные преимущества организации, синергизм различных видов деятельности;
- б) использование технологий по принципу «двойного назначения»;

в) использование организацией конкурентных преимуществ возможных партнеров по бизнесу в целях данной организации;

г) многостороннее использование разного рода ресурсов фирмы: материальных, финансовых, научно-технических, кадровых и т. п.

15. Что такое матрица Ансоффа:

а) матрица, которая является совокупностью четырех стратегий: продуктовая дифференциация, ценовая дискриминация, более глубокое освоение рынка и развитие (расширение) рынка;

б) матрица, которая содержит стратегии, отличие которых сначала определялось двумя факторами: степенью новизны или традиционности рынка и степенью новизны или традиционности выпускаемого товара;

в) матрица стратегических целей фирмы в среднесрочной и краткосрочной перспективе с учетом сил и слабостей фирмы;

г) матрица, которая содержит стратегии организации на базе использования двух векторов роста: технологий изготовления товара (предоставления услуги) и рыночной новизны или традиционности потребности, которая удовлетворяется.

16. Жизненный цикл товара – это:

а) интервал времени от момента приобретения до момента утилизации, прекращения существования товара;

б) интервал времени, в котором спрос на сезонный товар проходит все возможные фазы и возвращается к исходной точке;

в) процесс развития продаж товара и получения прибылей;

г) совокупность фаз внедрения товара на рынок, роста продаж, зрелости товара и спада продаж.

17. Сегментация рынка – это:

а) деятельность по классификации возможных потребителей в соответствии с качественными особенностями их спроса;

б) разделение рынка на отдельные части (сегменты);

- в) структуризация потребителей, заинтересованных в определенных товарах или услугах;
- г) стратегия выборочного проникновения на рынок.

18. Основные элементы стратегического управления – это:

- а) стратегическое планирование, реализация стратегии, стратегический контроль;
- б) субъекты и объекты стратегического управления;
- в) стратегическое планирование и тактическое планирование;
- г) менеджмент, маркетинг, бенчмаркинг.

19. Какие из перечисленных объектов могут быть объектами стратегического управления:

- а) только коммерческая организация;
- б) коммерческая организация, некоммерческая организация, университет;
- в) только университет;
- г) все вышеперечисленные, а также банда преступников, религиозная секта, клуб любителей пива.

20. В чем основные отличия между стратегическим управлением в коммерческом предприятии и государственном учреждении:

- а) в коммерческом предприятии можно организовать стратегическое управление, а в государственном учреждении – нельзя;
- б) у коммерческого предприятия есть миссия, а у государственного учреждения ее нет;
- в) отличий нет;
- г) есть отличия в способах формирования миссии и целей, в способах мониторинга и контроля, в характере ответственности, в способах оценки деятельности.

21. На какие виды стратегии можно разделить корпоративную стратегию:

- а) только на собственно корпоративную стратегию и стратегию отдельных видов бизнеса;

- б) на корпоративную, финансовую, инновационную, стратегию относительно персонала, маркетинговую стратегию;
- в) на краткосрочную и долгосрочную стратегию;
- г) верные ответы а) и б).

22. Кто считается предшественником стратегического управления и первым стратегом?

- а) военные стратеги и мыслители;
- б) немецкие военные стратеги;
- в) китайские философы.

23. Способы разработки стратегий:

- а) исходя из опыта и знаний руководителя;
- б) на основе привлечения высококвалифицированных экспертов;
- в) на базе использования научно-методического и прикладного инструментария достижения цели;
- г) с привлечением специалистов разных специальностей, обработки конкретных процедур и взаимоотношений.

24. Модели разработки стратегий по Г. Минцбергу:

- а) плановая;
- б) базовая;
- в) предпринимательская;
- г) «обучение на опыте».

25. В разработке стратегии в зависимости от участия руководителей и исполнителей А. Томпсон различает такие подходы:

- а) единоличный подход;
- б) подход, построенный на делегировании;
- в) подход, построенный на сотрудничестве;
- г) подход, построенный на конкуренции;
- д) множественный подход.

26. Какой из видов планирования возник раньше:

- а) стратегический;
- б) долгосрочный.

27. Какое из приведенных определений отвечает понятию «долгосрочное планирование»?

- а) будущие тенденции определяются методом экстраполяции;
- б) на основе анализа текущей ситуации и использования сценарного подхода.

28. Уровень нестабильности определяется в:

- а) натуральных единицах;
- б) баллах;
- в) стоимостном выражении.

29. Стратегическая зона хозяйствования – это:

а) отдельный сегмент внешней среды производственной системы, на который производственная система имеет или хочет иметь выход;

б) совокупность поставщиков основных ресурсов, способных обеспечить получение производственной системой этих ресурсов для выхода на рынок того или иного товарного ассортимента.

30. Параметры, по которым строится матрица БКГ:

- а) рост объема спроса;
- б) показатель, который характеризует отношение доли рынка, принадлежащей фирме, к доле рынка, принадлежащей ее ведущему конкуренту;
- в) стадия жизненного цикла товара.

31. Общая оценка привлекательности СЗХ в будущем определяется исходя из:

- а) перспектив роста;
- б) рентабельности;
- в) возможного уровня нестабильности;
- г) негативных тенденций.

32. Критическая точка объема капитальных вложений, которая находится на границе прибылей и убытков, показывает:

а) что объем капитальных вложений ниже этой точки не приводит к получению дохода;

б) что это точка, после которой увеличение капитальных вложений приводит к снижению дохода.

33. По мнению И. Ансоффа, показатели могут оцениваться как:

- а) среднеарифметические балльные оценки;
- б) среднеарифметические стоимостные оценки.

34. Случаи «нулевого» КСФ:

- а) когда стратегические капитальные вложения фирмы отвечают критической точке;
- б) когда отсутствует какая-либо стратегия фирмы;
- в) когда фирма не имеет в своем распоряжении никаких возможностей;
- г) когда фирма располагает всеми возможностями.

35. Оценке 2.5–3.0 отвечает:

- а) управление на основе экстраполяции;
- б) управление на основе предвидения изменений.

36. Диапазон КСФ:

- а) 0–100;
- б) 1–10;
- в) 0–1.

37. В формуле $P_{сзх} = \alpha G + \beta P + \gamma O + \delta T$ коэффициенты α , β , γ , δ характеризуют:

- а) темпы роста показателей;
- б) относительный вклад каждого фактора;
- в) уровень прироста показателей.

38. Оперативный синергизм базируется на:

- а) более эффективном использовании основных средств и персонала, распределении накладных расходов, проведении совместной учебы и крупных закупок;
- б) совместном использовании производственных мощностей, общих запасов сырья, перенесении исследований и разработок с одного продукта на другой, общей технологической

базе, совместной обработке изделий, использовании одного и того же оборудования.

39. Методы измерения синергетического эффекта основаны:

- а) на оценке сокращения расходов при совместном ведении операций с данным уровнем дохода;
- б) на оценке увеличения прибыли при данном уровне инвестиций.

40. Горизонтом планирования является период, на который фирма может составить прогноз с точностью:

- а) плюс-минус 20%;
- б) плюс-минус 40%.

41. Внешняя гибкость:

- а) достигается применением диверсифицированной модели товарно-рыночных инвестиций;
- б) выражается в ликвидности ресурсов.

42. Укажите основные этапы формирования стратегии:

- а) стратегический анализ;
- б) стратегический контроль;
- в) выбор стратегии;
- г) реализация стратегии.

43. Что является наиболее важной составляющей потенциала:

- а) интеллектуальные ресурсы;
- б) материальные ресурсы.

44. Стратегии рыночного поведения включают:

- а) стратегии активного развития;
- б) стратегии адаптационной стабилизации;
- в) интеграционную стратегию.

45. Стратегии, которые учитывают отличия в тенденциях организационного развития и ресурсного обеспечения, включают:

- а) интеграционные стратегии;
- б) стратегии, ориентированные на дифференциацию;
- в) стратегии адаптационной стабилизации.

46. Функциональные стратегии включают:

- а) маркетинговую;
- б) финансовую;
- в) продуктовую;
- г) стратегию изменений (развития);
- д) кадровую;
- е) дифференциальную.

47. Вертикальная интеграция – это:

- а) объединение предприятий, которые находятся на одной стадии технологической цепочки;
- б) объединение предприятий, которые находятся на одной стадии жизненного цикла;
- в) объединение предприятий, которые находятся на разных стадиях технологической цепочки;
- г) объединение предприятий, которые находятся на разных стадиях жизненного цикла.

48. Слияние предприятий – это:

- а) объединение предприятий, которые владеют приблизительно равными возможностями;
- б) объединение предприятий, одно из которых владеет существенно большими возможностями, чем другие.

49. Поглощение предприятий – это:

- а) объединение предприятий, которые владеют приблизительно равными возможностями;
- б) объединение предприятий, из которых одно или несколько владеют существенно большими возможностями, чем другие.

50. Стратегия развития и экспансии ориентирована:

- а) на увеличение оборота, увеличение доли рынка и т. д.;
- б) на укрепление капитальной базы, стабилизацию финансового положения предприятия.

51. Главным компонентом системы стратегического управления является:

- а) формулировка стратегии;
- б) реализация стратегии.

52. Способы разработки стратегий исходят из:

- а) степени определенности целей, задач и необходимых результатов деятельности предприятия;
- б) знаний по специфике функционирования объекта управления.

53. Способы формирования стратегий включают:

- а) стратегии, созданные путем компромисса;
- б) обоснованные и спланированные стратегии;
- в) стратегии, сформулированные «вдохновением»;
- г) стратегии, которые базируются на здравом смысле.

54. В ситуации, когда известно, что делать, однако непонятно, как, используется:

- а) метод проб и ошибок, эксперимента, который требует привлечения высококвалифицированных экспертов;
- б) опыт и знание руководителя.

55. Подходы к разработке стратегий по Г. Минцбергу:

- а) плановый;
- б) предпринимательский;
- в) «обучение на опыте»;
- г) рационалистический.

56. Плановая стратегия разрабатывается:

- а) в плановом режиме с привлечением специального штата высококвалифицированных специалистов;
- б) в условиях нестабильной среды; главное – учет внешних импульсов возможности пересмотра установленных стратегий.

57. Подход, построенный на делегировании:

- а) руководитель делегирует почти весь объем работ подчиненным;
- б) руководитель совместно с плановыми органами использует помощь будущих ключевых исполнителей.

58. Аспекты стратегического плана:

- а) часовой;
- б) функциональный;

- в) ресурсный;
- г) исполнительный;
- д) срочный.

59. Целесообразно ли в условиях стагнации или кризиса разрабатывать стратегические планы?

- а) да;
- б) нет.

60. Aim – это:

- а) цель, намерение;
- б) цель, задача, место назначения;
- в) цель, задача, мишень, план.

61. Что формулируется раньше?

- а) миссия;
- б) цель.

62. В диверсифицированном предприятии существует:

- а) корпоративная стратегия;
- б) деловая стратегия;
- в) функциональная стратегия;
- г) операционная стратегия.

63. Корпоративная стратегия разрабатывается:

- а) для предприятия и сфер его деятельности в целом;
- б) для каждого отдельного вида деятельности предприятия.

64. В зависимости от уровня нестабильности могут применяться следующие системы управления:

- а) управление на основе экстраполяции (долгосрочное планирование);
- б) управление на основе предвидения изменений (стратегическое планирование, выбор стратегических позиций);
- в) управление на основе гибких экспертных решений.

65. Какая из систем управления используется в условиях наибольшей неопределенности?

- а) управление путем выбора стратегических позиций;

- б) управление путем ранжирования стратегических задач;
- в) управление по «слабым сигналам»;
- г) управление в условиях стратегических неожиданностей.

66. Управлению на основе предвидения изменений соответствует оценка:

- а) 3,0–3,5;
- б) 2,5–3,0.

67. В процессе управления путем ранжирования стратегических задач руководство делит задание на:

- а) четыре категории;
- б) пять категорий.

68. На действие каких факторов предприятию сложнее реагировать?

- а) внутренних;
- б) внешних.

69. Уровень использования рыночного потенциала (УИРП) – это:

- а) мера управления ресурсами предприятия в целях эффективного взаимодействия с рынком на некоторый момент времени;
- б) возможность управления ресурсами на определенных этапах развития в целях эффективного взаимодействия с рынком.

70. В реальной деятельности может ли УИРП принимать значение, которое равняется 100%?

- а) да;
- б) нет.

71. Принцип эффективности экономической системы, сформулированный Парето, свидетельствует о том, что:

- а) в эффективной экономической системе невозможно провести никакого улучшения без соответствующего ухудшения каких-либо ее параметров;
- б) в эффективной экономической системе возможно провести улучшение без соответствующего ухудшения каких-либо ее параметров.

72. Можно ли оценить значимость влияния того или иного детерминанта «национального ромба» на уровень конкурентного преимущества предприятия?

- а) да;
- б) нет.

73. Система конкурентных стратегий включает:

- а) стратегию лидерства по расходам;
- б) стратегию широкой дифференциации;
- в) сфокусированную стратегию низких расходов;
- г) сфокусированную стратегию дифференциации;
- д) стратегию оптимальных расходов.

74. Конкурентные стратегии выбираются в зависимости от типа:

- а) конкурентного преимущества;
- б) целевого рынка;
- в) производства.

75. Стратегия оптимальных расходов позволяет:

- а) покупателям приобрести большую ценность за счет сочетания низких расходов и широкой дифференциации продукции;
- б) снизить полные расходы производства товара или услуги, что позволяет привлечь большое количество покупателей.

76. Сфокусированная стратегия и стратегия рыночной ниши – это одна и та же стратегия?

- а) да;
- б) нет.

77. Сколько классических вариантов ситуации в отрасли?

- а) пять;
- б) шесть.

78. Сколько классических вариантов положения предприятий?

- а) три;
- б) четыре.

79. Предприятия, которые достигли успеха в стагнирующих отраслях, придерживаются в основном следующих стратегий:

- а) ориентация на стратегию фокусировки путем выявления, создания и разработки рыночных сегментов, которые растут;
- б) ориентация на дифференциацию на основе улучшения качества инноваций;
- в) ориентация на стратегию роста.

80. Формы международной конкуренции в различных отраслях:

- а) существенно различаются;
- б) одинаковы.

81. Совпадают ли многонациональная и глобальная стратегии?

- а) да;
- б) нет.

82. Стратегия бизнеса отвечает многонациональной стратегии:

- а) разработка стратегий, соответствующих условиям каждой страны, небольшая координация относительно сроков или полное ее отсутствие;
- б) аналогичная базовая стратегия по всему миру; небольшое отклонение по странам при необходимости.

83. Предприятия со слабой конкурентной позицией на медленно растущем рынке должны:

- а) пересмотреть существующую стратегию, рассмотреть возможность слияния или поглощения, диверсификации в другие отрасли;
- б) рассмотреть стратегии использования излишка денежных средств для начала диверсификации.

84. Стратегия «снятия сливок» и отхода с рынка реализуется в случае:

- а) низких темпов роста рынка и слабой конкурентной позиции;

б) низких темпов роста рынка и сильной конкурентной позиции.

85. Стратегия международной экспансии реализуется в случае:

а) низких темпов роста рынка и слабой конкурентной позиции;

б) низких темпов роста рынка и сильной конкурентной позиции.

86. Основными критериями для оценки целесообразности диверсификации являются:

а) привлекательность;

б) «расходы на вхождение»;

в) дополнительные выгоды.

87. Вертикальная интеграция может быть:

а) полная;

б) частичная;

в) смешанная.

88. Диверсификация в связанные отрасли предусматривает:

а) формирование прибыльности акций за счет использования стратегических преимуществ;

б) снижение расходов, обмен технологиями;

в) распределение рисков по различным отраслям.

89. «Дойные коровы» («медленный рост/высокая доля»):

а) товары, способные в принципе дать больше денег, чем нужно для поддержания их доли рынка;

б) товары этой группы требуют значительных средств в поддержку роста.

90. «Звезды» («быстрый рост/большая доля»):

а) товары-лидеры на быстро растущем рынке;

б) товары, способные в принципе дать больше денег, чем нужно для поддержания их доли рынка.

91. Корректно масштабы бизнеса в матрице БКГ могут быть обозначены:

а) кружком с площадью поверхности, пропорциональной объему продаж или выручке;

б) пропорционально более длинное покрытие постоянных расходов и прибыли.

92. Матрица Мак-Кинси основана на:

а) привлекательности рынка;

б) конкурентоспособности предприятия.

93. Матрица Мак-Кинси состоит из:

а) шести квадрантов;

б) девяти квадрантов.

94. Квадрант агрессивного роста в матрице Мак-Кинси аналогичен квадранту:

а) «звезд» в матрице БКГ;

б) «дойных коров» в матрице БКГ.

95. У какой из матриц шире сфера применения?

а) БКГ;

б) Мак-Кинси.

96. Параметры трехмерной матрицы Абеля:

а) функции товара;

б) потребители;

в) производители;

г) технологии.

97. Матрица стратегий инвестирования предприятия строится на основе:

а) рейтингового показателя;

б) уровня риска;

в) источников инвестирования.

98. Эффект масштаба заключается в том, что:

а) крупное производство с определенным объемом продаж имеет низшие расходы на производство единицы продукции,

чем несколько мелких, которые имеют в совокупности тот же объем продаж;

б) мелкое производство с определенным объемом продаж имеет низшие расходы на производство единицы продукции, чем большое, которое имеет в совокупности тот же объем продаж.

99. Синергизм – это:

а) стратегические преимущества или недостатки, которые возникают при сочетании двух или больше направлений деятельности, инвестиций и т. п.;

б) стратегические преимущества или недостатки, которые возникают при разделении двух или больше направлений деятельности, инвестиций и т. п.

100. Стратегия постоянного наступления с целью улучшения конкурентных позиций может быть реализована:

а) в среднем значении рейтингового показателя и низком значении уровня риска;

б) в низком значении рейтингового показателя и низком значении уровня риска.

СЛОВАРЬ ОСНОВНЫХ ТЕРМИНОВ

Альтернативные планы – это заранее спрогнозированные и количественно определенные варианты развития событий и разработанные для каждого варианта системы мероприятий, которые должно осуществить предприятие, чтобы достичь своих целей в случаях, когда действующие планы выполнить невозможно (в случае изменения параметров макро- и микро-систем, в условиях кризиса и т. п.).

Анализ SWOT (сила, слабость, возможности, угрозы) – анализ сильных и слабых сторон предприятия, оценка его возможностей и потенциальных угроз. Возможности – шанс сделать что-то новое: выпустить новый продукт, завоевать новых клиентов, внедрить новую технологию, перестроить и улучшить цепочку ценностей и т. д. Угроза – это то, что может нанести ущерб фирме, лишить ее существенных преимуществ: несанкционированное копирование разработок фирмы, появление новых конкурентов или товаров-заменителей и т. п.

Барьеры выхода – перечень факторов, которые сдерживают переход предприятий в другую отрасль даже тогда, когда уровень цен становится таким, что предприятие начинает работать «на грани рентабельности», едва покрывая собственные расходы.

Барьеры входа – перечень факторов, которые противодействуют репрофилированию действующего предприятия определенной отрасли и входу его в исследуемую отрасль даже тогда, когда рентабельность этой новой для предприятия отрасли превышает нынешнюю.

Бизнес-стратегия – план управления отдельной сферой деятельности предприятия. Бизнес-стратегия состоит из ряда подходов и направлений, которые разрабатываются руководством с целью достижения наилучших показателей работы в одной конкретной сфере деятельности.

Бюджет – текущий план деятельности, в котором определены будущие расходы и источники их покрытия, а также отображены взаимоотношения с финансовыми, кредитными

и другими внешними организациями и экономические взаимоотношения внутри предприятия.

Внешняя среда включает в себя макросреду, которая состоит из факторов социального плана и общего, преимущественно косвенного действия, и микросреду, то есть определенных субъектов, чьи действия и отношения могут быть направлены на данного субъекта: потребителей, посредников, конкурентов и т. д.

Внутренняя среда (микросреда) предприятия является совокупностью характеристик организации и ее внутренних субъектов (сил, слабостей), которые влияют на существующее финансово-экономическое положение и последующие его перспективы.

Горизонт планирования – период, на который фирма может составить прогноз с точностью плюс-минус 20%.

Группы стратегического влияния (ГСВ) – это контактные аудитории, способные оказывать давление на миссию ПС как в сторону ее расширения или сужения, так и ее коренного изменения (общество защиты прав потребителей, правительство, широкая общественность и т. п.).

Едиличный подход к осуществлению стратегического планирования – в этом случае руководитель является главным стратегом-архитектором, который имеет решающий голос при анализе, формировании альтернатив и определении основных стратегий. Это не значит, что работает он один, но руководитель – последняя инстанция в принятии стратегических решений.

Зоны стратегических ресурсов (ЗСР) – совокупность поставщиков основных ресурсов, способных обеспечить получение ПС этих ресурсов для выхода на рынок того или иного товарного ассортимента.

Инвестиционный синергизм основан на общем использовании производственных мощностей, общих запасов сырья, перенесении исследований и разработок с одного продукта на другой, на общей технологической базе, совместной обработке изделий, использовании одного и того же оборудования.

Конкурентная стратегия предприятия – подходы к бизнесу, которые используются для привлечения клиентов, ведения конкурентной борьбы, укрепления своих позиций на рынке и т. д. Конкурентная стратегия обычно включает как наступательные, так и оборонительные действия, в зависимости от ситуации, которая сложилась на соответствующем рынке.

Конкурентный статус фирмы (КСФ) – рентабельность стратегических капитальных вложений, откорректированная на степень «оптимальности» стратегии фирмы и степень соответствия потенциала фирмы этой оптимальной стратегии.

Матрица БКГ (матрица «рост/доля рынка») – использует два критерия классификации имеющихся и возможных товарных стратегий предприятия: темпы роста целевого сегмента рынка как характеристику его привлекательности; долю рынка относительно опаснейшего (наибольшего) конкурента как характеристику конкурентоспособности.

Матрица Мак-Кинси разработана одноименной компанией по заказу «Дженерал Электрик». Фактор «возможности расширения рынка» из матрицы БКГ в ней трансформируется в понятие многофакторности, «привлекательность рынка (отрасли)». Фактор «относительная доля рынка» превратился в понятие «стратегическое положение фирмы», которое характеризует различные элементы внутренней среды предприятия.

Миссия определяет сущность деятельности организации, ее базовые цели и принципы деятельности, помогает объединить усилия в одном направлении, содержит основные ориентиры, которые помогают распределить ответственность и ресурсы, дает основу и контекст для разработки стратегии, служит базой для построения и коррекции целей организации.

Модель Артура Д. Литтла формируется по двум показателям: стадия жизненного цикла продукта и относительное положение на рынке.

Модель разработки стратегии, основанная на «обучении на опыте», используется в условиях нестабильной среды; главное – учет внешних импульсов возможности пересмотра установленных стратегий, при этом процесс разработки

и корректировки стратегий может быть несколько спонтанным, слабо контролируемым; большую роль играет руководитель-предприниматель.

Модель Хофера–Шенделя (Hofer/Schendel) основана на позиционировании существующих видов бизнеса на матрице развития рынка товаров, определении идеального набора из этих видов бизнеса и разработке путей формирования такого идеального набора. В широком смысле есть только два оптимальных набора бизнеса на уровне корпорации: покупка нового (и/или усиление существующего) вида бизнеса или продажа (и/или ослабление существующего) вида бизнеса. Положение каждого вида бизнеса определяется соответственно степенью развития его рынка и его эффективностью относительно конкурентов.

Наступательная стратегия – допускает активную, агрессивную позицию предприятия на соответствующем рынке и преследует цель увеличить долю рынка.

Оперативный синергизм базируется на более эффективном использовании основных средств и персонала в распределении накладных расходов, проведении совместной учебы и больших закупок.

Операционная стратегия – более узкая стратегия для основных структурных единиц: заводов, торговых региональных представительств.

Операционные стратегии определяют, как управлять ключевыми организационными звеньями (заводами, отделами продаж, центрами распределения), а также как обеспечить выполнение стратегически важных оперативных задач (покупка материалов, управление запасами, ремонт, транспортировка, рекламные кампании).

Определение стратегии – это процесс, в котором учитываются все аспекты внешнего и внутреннего функционирования предприятия.

PEST-анализ – мониторинг изменений внешней среды по политико-правовым, экономическим, социокультурным и технологическим аспектам и выявление факторов, которые не

подконтрольны предприятию, но значительно влияют на его деятельность в стратегическом периоде.

Предпринимательская модель разработки стратегии – при разработке стратегии применяются наиболее неформальные методы построения стратегий, которые основаны на личном опыте руководителя-предпринимателя, его знаниях о логике функционирования отрасли; эти факторы используются для формирования «видения» будущего бизнеса, которое учитывается затем в планах, проектах и программах.

Подход к осуществлению стратегического планирования, основанный на делегировании. Руководитель делегирует почти весь объем работ подчиненным, чаще всего плановым или другим отделам. Результатом может быть написание планов, которые никто и никогда не выполняет.

Подход к осуществлению стратегического планирования, основанный на сотрудничестве. Это промежуточный подход, когда совместно с плановыми органами руководитель использует помощь будущих ключевых исполнителей. На этом основании можно сформулировать стратегию, сбалансированную по содержанию, срокам и взаимодействию исполнителей.

Подход к осуществлению стратегического планирования, основанный на конкуренции. Суть этого подхода – в привлечении подчиненных к участию в разработке стратегии, к борьбе за первенство в выдвижении идей, в поиске наиболее эффективных путей достижения поставленной цели. Формулировка стратегий осуществляется с помощью будущих исполнителей.

Плановая модель разработки стратегии – стратегия разрабатывается, выполняется и оценивается в плановом режиме с привлечением специального штата высококвалифицированных специалистов, которые с помощью различных моделей и методов выявляют возможные результаты и находят наиболее эффективный способ достижения цели.

Портфельная стратегия, по И. Ансоффу, включает четыре основных компонента: географический вектор роста,

определяющий направление и масштаб будущих сфер деятельности; конкурентное преимущество, которое используется в разных сферах деятельности; синергизм, возникающий между разными сферами деятельности (это часто становится возможным после слияния или другой формы налаживания партнерства различных компаний); стратегическую гибкость за счет деятельности в разных сферах.

Потенциал предприятия – совокупность стратегических ресурсов, которые находятся в распоряжении предприятия, имеют определяющее значение для возможностей и границ функционирования предприятия в тех или иных условиях.

Программное мероприятие – это наполненное конкретным содержанием определенное действие, направленное на достижение какой-либо текущей цели (связанной с достижением стратегической цели с помощью «дерева целей»), для выполнения которого обоснованы и установлены исполнители (соисполнители), сроки и необходимые объемы всех видов ресурсов.

Проект – одноразовая совокупность целей, стратегий, задач и действий, которая имеет системные характеристики относительно взаимосвязи ресурсов, последовательности выполнения работ и привлечения специалистов определенного профиля.

Рыночный потенциал предприятия – это возможность управления его ресурсами на определенных этапах развития с целью эффективного взаимодействия с рынком.

Сегмент рынка – это совокупность потребителей, которые одинаково реагируют на демонстрируемые (обещанные) свойства товара (услуги), на побудительные стимулы маркетинга. Сегменты рынка дифференцируются в зависимости от типов потребителей и соответствующих этим типам отличий в потребностях, характеристиках, поведении и мышлении потребителей.

Сегментация – деятельность по классификации потенциальных (включая и реальных) потребителей производимой продукции (услуг) в соответствии с качественной структурой их спроса, что делает возможным выбор оптимального

сегмента рынка, целевой группы потребителей, с соответствующим подстраиванием деятельности предприятий, как, впрочем, и самой целевой группы.

Синергизм менеджмента. Если при входе в новую отрасль руководство обнаруживает, что возникающие проблемы во многом сходны с теми, которые встречались раньше, оно имеет неплохие шансы эффективно управлять ими. А поскольку компетентных руководителей высшего звена в компании не так много, любое улучшение в руководстве положительно отражается на всем предприятии. Поэтому эффект синергизма будет значительным. Если же складывается обратная ситуация, то здесь возникает негативный эффект синергизма.

Синергизм продаж возникает в случае, когда для нескольких товаров используются одни и те же каналы распределения, а управление процессом продаж осуществляется из единого центра или используются одни складские помещения. Если весь ассортимент продукции состоит из взаимосвязанных товаров, они совместно реализуются, что повышает эффективность работы торгового персонала. Общая реклама, стимулирование сбыта, имеющаяся репутация – все это способно привести к увеличению дохода, полученного на единицу инвестиций.

Стейкхолдеры коммерческой организации – это владельцы, сотрудники, клиенты, деловые партнеры, местное сообщество.

Стейкхолдеры города (региона) – это жители города, предприниматели, реальные и потенциальные инвесторы, центральная власть, общественные организации.

Стратегии диверсифицированного предприятия разрабатываются на четырех разных организационных уровнях: корпоративная стратегия (стратегия для предприятия и сфер его деятельности в целом); деловая стратегия (для каждого отдельного вида деятельности предприятия); функциональная стратегия (для каждого функционального направления определенной сферы деятельности). Каждая сфера деятельности имеет производственную стратегию, стратегии маркетинга, финансов и т. д.

Стратегическая зона хозяйствования (СЗХ) – отдельный сегмент внешней среды ПС, на который производственная система имеет или хочет иметь выход.

Стратегическое планирование – адаптивный процесс, с помощью которого осуществляется регулярная разработка и корректировка системы достаточно формализованных планов, пересмотр содержания мероприятий по их выполнению на основе непрерывного контроля и оценки изменений, которые происходят как во внешней, так и во внутренней среде предприятия.

Стратегические цели направлены на укрепление конкурентных позиций предприятия на рынке.

Стратегия – планирование всех важнейших действий (предпринимательских, конкурентных, функциональных), которые нужно реализовать, чтобы обеспечить длительный успех организации.

Стратегия лидерства по расходам – снижение полных расходов производства товара или услуги, что позволяет привлечь большое количество покупателей.

Стратегия ликвидации – стратегия целеустремленного сокращения, когда предприятие на протяжении короткого промежутка времени ликвидирует отдельные хозяйственные подразделения, поскольку нуждается в реструктуризации деятельности.

Стратегия отступления – чаще всего основана на сокращении доли рынка в минимальные сроки с целью последующей «продажи» своей доли рынка потенциальным конкурентам.

Стратегия предупреждающего удара – стратегия, основанная на сохранении выгодной позиции на рынке, которая делает невозможным копирование потенциальными конкурентами конкурентных преимуществ предприятия.

Стратегия «обучения на опыте» – стратегия, которая используется в условиях нестабильной среды; главное – учет внешних импульсов возможности пересмотра установленных стратегий, при этом процесс разработки и корректировки стратегий может быть несколько спонтанным, слабо

контролируемым; большую роль играет руководитель-предприниматель.

Стратегия оптимальных расходов позволяет получить покупателям большую ценность за счет сочетания низких расходов и широкой дифференциации продукции.

Стратегия широкой дифференциации – направлена на придание товарам предприятия специфических черт, которые отличают их от товаров фирм-конкурентов.

Сфокусированная стратегия, или стратегия рыночной ниши – основана на низких расходах, ориентирована на узкий сегмент показателей, по которым предприятие опережает своих конкурентов за счет низших расходов производства.

Сформулированная стратегия, или стратегия рыночной ниши – основана на дифференциации продукции (целью разработки является обеспечение представителей выбранного сегмента товарами или услугами, которые лучше всего отвечают их вкусам и требованиям).

Уровень использования рыночного потенциала – это мера управления ресурсами предприятия с целью эффективного взаимодействия с рынком.

Финансовые цели обязательны, поскольку при условии нехватки средств предприятие может остаться без ресурсов, необходимых ему для роста и процветания.

Функциональная стратегия – управленческий план действий отдельного подразделения или ключевого функционального направления внутри определенной сферы бизнеса.

Эффект синергизма – эффект системной целостности, на котором основывается получение дополнительных результатов, которые превышают сумму эффектов деятельности элементов до включения их в систему; является стратегическим преимуществом хорошо организованных предприятий.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации / Р. Акофф. – М. : Прогресс, 1995. – 328 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 518 с.
3. Блауг М. Экономическая мысль в ретроспективе / М. Блауг ; пер. с англ. – 4-е изд. – М. : Дело ЛТД, 1994.
4. Выбор варианта развития производственной системы // Вісн. Харк. ун-ту № 551. Сер. «Акт. пробл. сучасної науки в дослідженнях молодих вчених м. Харкова». 2002 р. – Ч. 2. – С. 139–143.
5. Вы или Вас. Стратегии, с которыми побеждают / сост. А. Мальцева. – К. : Максимум, 2003. – 317 с.
6. Гапоненко А. Л. Стратегическое управление: учеб. / А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин. – М. : Омега-Л, 2004. – 472 с.
7. Глухов В. В. Основы менеджмента / В. В. Глухов. – СПб. : Спец. лит., 1995. – 330 с.
8. Гриньова В. М. Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні: моногр. / В. М. Гриньова, О. Є. Попов. – Х. : Вид-во ХДЕУ, 2003. – 324 с.
9. Дракер П. Ф. Управление, нацеленное на результаты / П. Ф. Дракер. – М. : Технол. шк. бизнеса, 1994. – 200 с.
10. Зенгер Х. Ф. 36 стратегем для менеджеров / Харро фон Зенгер. – М. : Олимп-Бизнес, 2010. – 224 с.
11. Золотарев А. Н. Рекомендации по экономическому анализу развития предприятия / А. Н. Золотарев. – М. : Экономика, 1994. – 324 с.
12. Каплан Р. Награда за блестящую реализацию стратегии. Связь стратегии и операционной деятельности – гарантия конкурентного преимущества / Р. Каплан, Д. Нортон. – М. : Олимп-Бизнес, 2010. – 368 с.
13. Каплан Р. Стратегическое единство: создание синергии организации с помощью сбалансированной системы показателей / Р. Каплан, Д. Нортон. – М. : Диалектика-Вильямс, 2006. – 384 с.

14. Карлоф Б. Деловая стратегия / Б. Карлоф. – М. : Экономика, 1991. – 210 с.
15. Карцев С. Э. Менеджмент. Социально-бихевиористский подход / С. Э. Карцев. – К. : Наук. думка, 1995. – 272 с.
16. Кинг У. Стратегическое планирование и хозяйствование / У. Кинг, Д. Клиланд. – М. : Прогресс, 1982. – 400 с.
17. Клейнер Г. Б. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность / Г. Б. Клейнер, В. Л. Тамбовцев, Р. М. Качалов. – М. : Экономика, 1997. – 286 с.
18. Клейнер Г. Б. Стратегия предприятия / Г. Б. Клейнер. – М. : Изд-во Дело АНХ, 2008. – 568 с.
19. Клиланд Д. Системный анализ и целевое управление / Д. Клиланд, В. Кинг. – М. : Прогресс, 1984. – 360 с.
20. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий / Т. Коно. – М. : Прогресс, 1987. – 384 с.
21. Кемпбелл Э. Стратегический синергизм / Э. Кемпбелл, К. Саммерс Лачс. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2004. – 416 с.
22. Линдгрэн М. Сценарное планирование. Связь между будущим и стратегией / М. Линдгрэн, Х. Бандхольд. – М. : Олимп-Бизнес, 2009. – 256 с.
23. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон ; пер. с англ. – М. : Дело, 1994. – 464 с.
24. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: моногр. / В. С. Пономаренко, О. М. Тридід, М. Кизим. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2003. – 328 с.
25. Попов О. Є. Теоретико-методологічні та концептуальні засади формування організаційно-економічного механізму корпоративного управління: моногр. / О. Є. Попов. – Х. : ФОП Александрова К. М.; ВД «ІНЖЕК», 2009. – 360 с.
26. Процесс стратегического планирования деятельности предприятий Украины // Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємство, сталі економічне зростання : пр. Всеукр. наук. конф. студ. – [Донецьк] : ДонНУ, 2000. – Ч. 2. – С. 199–202.
27. Райко Д. В. Стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності: методологія та організація : моногр. /

Д. В. Райко ; Нац. техн. ун-т «Харк. політех. ін-т». – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2008. – 632 с.

28. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі : навч. посібник / К. І. Редченко. – 2-ге вид., доповн. – Львів : Новий Світ-2000, 2010. – 271 с.

29. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підруч. / М. Г. Саєнко. – Тернопіль : Екон. думка, 2006. – 390 с.

30. Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации / П. Сенге. – М. : Олимп-Бизнес, 2009. – 384 с.

31. Стерлинг А. Р. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях / А. Р. Стерлинг. – М. : Прогресс, 1985. – 348 с.

32. Стратегический анализ внешней среды компании [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.stplan.ru/articles/theory/vnsreda.htm>. – Загл. с экрана.

33. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд III ; пер. с англ., 12-е изд. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2006. – 928 с.

34. Стратегічне управління : навч. посіб. / [Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко ; відп. ред. Л. М. Савчук] ; М-во освіти і науки України, Нац. техн. ун-т України «Київ. політех. ін-т». – К. : Центр навч. літ., 2009. – 440 с.

35. Стратегічне управління організаційними перетвореннями на промислових підприємствах / В. С. Пономаренко [та ін.] ; заг. ред. В. С. Пономаренко. – Х. : ХНЕУ, 2005. – 452 с.

36. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой. – М. : Прогресс, 1996. – 348 с.

37. Строкович А. В. Инвестиционная стратегия развития предприятия / А. В. Строкович // Бизнес-информ. – 1997. – № 9. – С. 29–31.

38. Строкович А. В. Выбор стратегии инвестирования / А. В. Строкович // Региональные перспективы. – 1998. – № 2. – С. 32–33.

39. Сумец А. М. Стратегия предприятия : учеб. пособие для студентов / А. М. Сумец. – Х. : Изд-во НУА, 2005. – 168 с.

40. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учеб. для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. – М. : Банки и биржи, 1998. – 576 с.

41. Ханжина В. Л. Структура рыночного потенциала предприятия // В. Л. Ханжина, Е. В. Попов // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 6. – С. 118–122.

42. Фалмер М. Энциклопедия современного управления : в 5 т. / М. Фалмер. – М. : ВИПКЭнерго, 1992. – Т. 4 : Модели решений. – 540 с.

43. Что такое PEST-анализ, ПЕСТ-анализ, СТЕР-анализ, пример анализа компании [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.marketolog.biz>. – Загл. с экрана.

44. Шершньова З. Є. Стратегічне управління / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К. : КНЕУ, 1999. – 384 с.

45. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підруч. / З. Є. Шершньова ; Київ. нац. екон. ун-т. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 700 с.

46. Экономическая стратегия фирмы / под ред. А. П. Градова. – СПб. : Спец. лит., 1995. – 425 с.

47. Ястремская Е. Н. Проблемы стратегии инвестирования предприятий // Эффективный менеджмент / Е. Н. Ястремская, А. В. Строкович. – Х. : Бизнес-информ, 1996. – С. 194–196.

48. Ястремская Е. Н. Стратегическое инвестирование предприятий : моногр. / Е. Н. Ястремская, А. В. Строкович. – Х. : РИО ХГАДТУ, 1999. – 182 с.

49. Aaker D. A. Strategic market management / David Aaker. – John Wiley Sons, Inc, 1992.

Содержание

Введение	3
Тема 1. Стратегия предприятия: понятие, эволюция, концепции	5
Тема 2. Формирование миссии и системы целей предприятия	32
Тема 3. Стратегический контекст предприятия	47
Тема 4. Оценивание внешней среды предприятия	74
Тема 5. Анализ ситуации на предприятии	84
Тема 6. Анализ стратегического потенциала и конкурентоспособности предприятия	96
Тема 7. Стратегии бизнеса	108
Тема 8. Стратегии внешнего развития предприятия	117
Тема 9. Матричные методы в формировании корпоративной стратегии предприятия	131
Тема 10. Альтернативность в стратегическом выборе	155
Тема 11. Синергетические возможности предприятия	169
Тема 12. Инструментарий реализации стратегии и организация стратегического контроля	177
Тема 13. Общая характеристика функциональных стратегий	186
Практические задания	194
Тесты по курсу «Стратегия предприятия»	210
Словарь основных терминов	228
Список использованной литературы	237

Навчальне видання

СТРОКОВИЧ Ганна Віталіївна

СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА

Навчальний посібник
для студентів вищих навчальних закладів

(російською мовою)

Редактор *Н. В. Ковшарь*
Комп'ютерна верстка *І. С. Кордюк*
Комп'ютерний набір *Г. В. Строкович*

Підписано до друку 19.12.2011. Формат 60×84/16.
Папір офсетний. Гарнітура «Таймс».
Ум. друк. арк. 10,46. Обл.-вид. арк. 8,47.
Тираж 80 пр. Зам. №

Видавництво
Народної української академії
Свідоцтво № 1153 від 16.12.2002.

Надруковано у видавництві
Народної української академії

Україна, 61000, Харків, МСП, вул. Лермонтовська, 27.