

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ**

**ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ**

**«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ДГТУ)**

Факультет «Инновационный бизнес и менеджмент»

Кафедра «Экономика и менеджмент»

Краткий конспект некоторых вопросов курса

«**Современный стратегический анализ**»

Составитель к.э.н., доц. Фатеева О.В.

Ростов-на-Дону

2025

**Содержание**

**Раздел 1. Концепция стратегического менеджмента**

1.1.Общие вопросы стратегического управления

1.2 Сравнение оперативного и стратегического управления

1.3 Особенности стратегического управления

**Раздел 2 Стратегический анализ как этап стратегического управления**

2.1 Стратегический анализ: понятия, процедуры, инструменты;

2.2 Информационная база стратегического анализа

2.3 Этапы оценки стратегической ситуации

**Раздел 3 Анализ внутренней среды фирмы**

3.1 Цель и задачи анализа внутренней среды фирмы

3.2 Стратегический анализ на основе «цепочки создания ценности»

3.3 Анализ и диагностика внутрифирменной среды

с использованием бенчмаркинга

3.4 Анализ внутренней среды с использованием ABC-метода

3.5 Оценка наличия внутренних ресурсов с использованием портфельного анализа

**Раздел 4 Анализ внешней среды**

4.1 Факторы внешней среды

4.2 Анализ факторов внешней и внутренней среды, SWOT-анализ

4.3 Метод составления профиля организации

4.4 Анализ факторов макросреды

4.5 Отраслевой и конкурентный анализ

4.6 Конкурентные преимущества организации, как основа формирования конкурентной стратегии

**Раздел 5. Формирование видения, миссии и целей организации**

5.1 Видение, миссия организации

5.2 Цели организации, система правил "SMART"

**Раздел 6. Стратегия в системе стратегического управления организацией**

6.1 Подходы к определению понятия "стратегия"

6.2 Базовые виды стратегии

5.3 Функциональные стратегии предприятия

**Раздел 7. Формирование стратегических альтернатив и выбор стратегии**

8.1 Подходы к формированию альтернатив и выбору стратегии

8.2 Риски стратегических альтернатив

**Раздел 8. Реализация стратегии организации**

8.1 Процесс реализации стратегии

8.2 Типы стратегических изменений

8.3 Система планов

8.4 Оценка хода выполнения стратегии и принятия корректив

8.5 Условия реализации стратегии

**1. Концепция стратегического менеджмента**

***1.1.Общие вопросы стратегического управления***

В менеджменте термин «стратегическое управление» («стратегический менеджмент») был введён в обиход на стыке 60-х – 70-х годов для того, чтобы отражать отличие управления, осуществляемого на высшем уровне, от текущего управления на уровне производства. В качестве ведущей идеи, отражающей сущность перехода к стратегическому управлению от оперативного управления, явилась идея необходимости переноса центра внимания высшего руководства на окружение, чтобы соответствующим образом и своевременно реагировать на происходящие в нём изменения, своевременно отвечать на вызов, брошенный внешней средой

*Стратегический менеджмент* — это одна из функций менеджмента, направленная на управление долгосрочными целями и действиями компании.

Основной задачей стратегического управления является разработка и реализация действий, ведущих к долгосрочному превышению уровня результативности деятельности фирмы над уровнем конкурентов.

По своей сути стратегический подход к управлению предполагает ответ на три основных вопроса управления:

1. *Чего мы хотим добиться в результате нашей деятельности*? (Модель желаемого состояния). Здесь речь, прежде всего, идет о постановке целей, исходя из видения руководством фирмы своего бизнеса в определенном будущем. При этом следует посредством анализа оценить возможные изменения в окружающей среде, которыми можно воспользоваться для эффективного достижения целей, и те перемены, которые могут помешать организации в достижении своих целей (подробно эта проблема будет рассмотрена в теме 5). Таким образом, создается некий идеал организации, к которому следует стремиться (модель идеальной ситуации).

2. *Кто мы в настоящее время*? (Модель реальной ситуации). Оценивая потенциальные возможности компании в части организационного потенциала (маркетингового, производственного, финансового, кадрового и т.п.), руководители должны определить, чего реально может добиться организация и какими ресурсами она обладает для достижения намеченных целей. Такая диагностика дает представление о возможностях организации в части реализации новых целей и о том, чего не хватает для этого в организационных ресурсах.

3. *Как перейти из состояния, в котором находится организация в настоящее время, в состояние, которое обеспечит достижение поставленных целей в будущем*? Когда поставлены цели с учетом внешних факторов и оценены потенциальные ресурсные возможности организации, нужно определить путь достижения цели. Другими словами, руководители организации должны как в общих чертах, так и конкретно решить, что должно быть сделано для выполнения поставленных целей. По сути, это и есть понятие стратегии как совокупности главных целей организации и основных способов их достижения.

Существует значительное количество вариантов достижения целей; задача стратегического управления – выбор оптимального варианта на уровне разработки стратегии, как правило, превращающегося в конкретный план мероприятий, который должен быть выполнен в определенные сроки



Стратегическое управление – это управление, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.

Выделяют три группы объектов стратегического управления, соответствующие трем структурообразующим уровням предприятия (см. рис. 2).



1. *Предприятие в целом* (группа предприятий, концерн, самостоятельный завод или фабрика).

2. *Стратегическое хозяйственное подразделение*, СХП, т.е. совокупность продуктово-рыночных сегментов и видов деятельности предприятия, выделенных для проведения самостоятельной производственной, технической, коммерческой и региональной политики. Стратегическое хозяйственное подразделение крупных многопродуктовых предприятий, как правило, дробится на стратегические единицы бизнеса. Стратегическая единица бизнеса (СЕБ) — это внутрифирменная организационная единица, отвечающая за выработку стратегии фирмы в одном или нескольких сегментах целевого рынка.

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

В основе выделения стратегических единиц бизнеса лежит концепция сегментации рынка. *Сегмент* — это определенным образом выделенная часть рынка, где может быть реализована продукция предприятия. Объекты, входящие в сегмент, должны обладать общими признаками.

Идентификация стратегических единиц бизнеса во многом является предметом субъективного выбора.

Можно предложить следующие критерии выделения бизнес-единиц:

• стратегическая единица бизнеса имеет определенный круг клиентов и заказчиков;

• бизнес-единица самостоятельно планирует и осуществляет производственно-сбытовую деятельность, материально-техническое снабжение;

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

*Сегментация стратегических зон хозяйствования* это деление сферы деятельности организации на крупные блоки соответствующие отдельным важным и прибыльным для организации направлениям.

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

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

*Предметом* стратегического управления являются:

1. Проблемы, которые прямо связанны с генеральными целями организации.
2. Проблемы и решения, связанные с каким-либо элементом организации, если этот элемент необходим для достижения целей, но в настоящее время отсутствует или имеется в недостаточном объеме.
3. Проблемы, связанные с внешними факторами, которые являются неконтролируемыми.

Проблемы стратегического управления чаще всего возникают в результате действия многочисленных внешних факторов. Поэтому, чтобы не ошибиться в выборе стратегии, важно определить, какие экономические, политические, научно-технические, социальные и другие факторы оказывают влияние на будущее организации.

В процессе разработки стратегии на основе анализа факторов внешних и внутренних угроз, определения сильных и слабых сторон предприятия, оценки текущего состояния экономики предприятия и выбора желаемого состояния разрабатывается программа действий с заданием конкретных качественных и количественных параметров изменения состояния продуктов стратегического развития.

*Продукты стратегического управления включают*: ресурсы функциональных зон деятельности предприятия; продукцию (товары и услуги), имеющую «потенциальную прибыльность»; внутреннюю структуру и организационные изменения.

Состав продуктов стратегического управления может быть выражен структурой (рис. 3)



Понятие ресурс является близким (но не совпадающим по содержанию) с понятием потенциал. Разница между данными понятиями представлена на рис.4.

По сути продуктом стратегического управления является потенциал организации.

***1.2 Сравнение оперативного и стратегического управления***

Оперативное управление – это управление внутренними производственными и организационными процессами в основном на уровне подразделений (объектом стратегического является поведение организации на рынке). Показатель его эффективности – прибыльность.

Оперативное управление сводится к принятию решений и осуществлению действий в конкретно складывающейся ситуации.

Оно включает:

– оперативное (календарное) планирование;

– организацию технологической подготовки и обслуживания оборудования;

– определение объема партии выпускаемой продукции;

– управление заказами и запасами;

– распределение работ (устанавливается, где и когда должны осуществляться те или иные операции по изготовлению деталей и сборке изделий и пр.), контроль качества их исполнения, выявление отклонений и определение их причин;

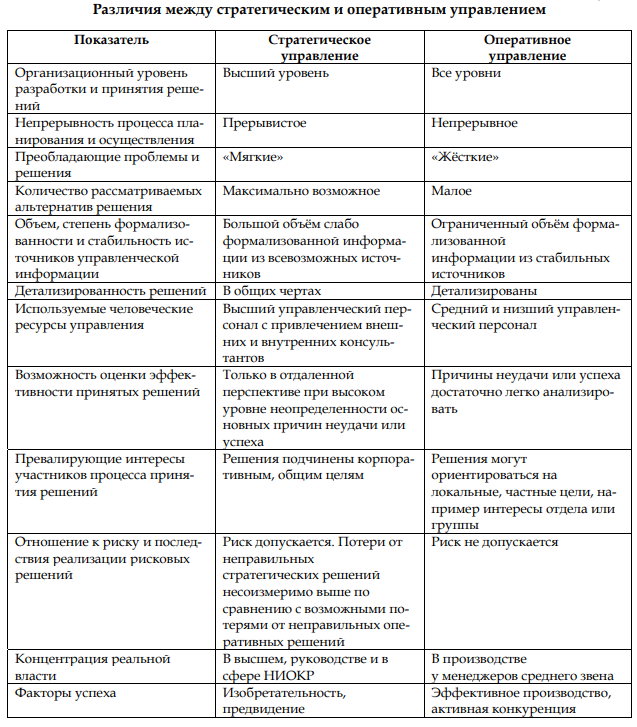
– внесение необходимых корректировок в ход технологических процессов (регулирование) с целью устранения и предотвращения отклонений;

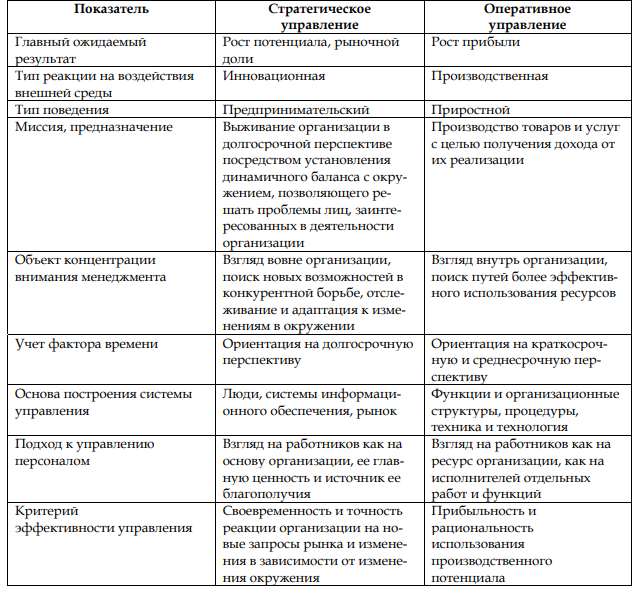
– координацию текущей работы подразделений для обеспечения ее четкого ритма в соответствии с графиком;

– диспетчеризацию.

Оперативное управление занимается использованием существующей позиции фирмы и ставит во главу угла максимизацию ее дохода, чистой прибыли в рамках краткосрочной или среднесрочной перспективы на основе повышения эффективности использования внутренних ресурсов; рассматривает персонал как статью затрат; использует традиционные технологии и процедуры.

Стратегическое же управление, как уже говорилось, считает главной задачей обеспечение выживаемости компании в долгосрочной перспективе; ищет новые возможности в конкурентной борьбе; рассматривает персонал как ее главное достояние, человеческий капитал, источник процветания; оценивает эффективность работы по будущей, а не текущей прибыли. Оно занимается поиском, идентификацией, формированием и реализацией конкурентных преимуществ фирмы на основе видения будущего, преобразованием в соответствии с ними организации. Это ведет к долгосрочному превосходству фирмы над конкурентами. Сравнение стратегического и оперативного управления

**



***1.3 Особенности стратегического управления***

Возможности стратегического управления не безграничны. Существует ряд ограничений на использование стратегического управления, которые указывают на то, что и этот тип управления, равно как и все другие, не универсален для любых ситуаций и любых задач.

|  |  |
| --- | --- |
| **Преимущества стратегического управления** | **Ограничения стратегического управления** |
| Обеспечивает комплексный, системный взгляд на предприятие и его внешнее окружение | Стратегический менеджмент не дает точной и детальной картины будущего |
| Облегчает принятие стратегических решений на основе использования специальных понятий, методов и подходов к сбору и обработке информации | Стратегический менеджмент не может быть сведен только к набору рутинных процедур и схем. Нет концепции, которая показывает, что и как необходимо делать при решении определенных задач или же в определенных ситуациях. |
| Дает возможность предвидеть тенденции развития бизнеса | Необходимы большие усилия и затраты времени и ресурсов для того, чтобы в организации работал процесс стратегического управления. |
| Помогает справиться с изменениями и провести изменения | Сильно возрастают негативные последствия ошибок стратегических прогнозов. |

Во-первых, *стратегическое управление уже в силу своей сущности не дает, да и не может дать точной и детальной картины будущего*. Вырабатываемое в стратегическом управлении описание желаемого будущего организации – это не детальное описание ее внутреннего состояния и положения во внешней среде, а скорее совокупность качественных пожеланий к тому, в каком состоянии должна находиться организация в будущем, какую позицию она должна занимать на рынке и в бизнесе, какую иметь организационную культуру, в какие деловые группы входить и т.п. При этом все это в совокупности должно составлять то, что определит, выживет ли организация в будущем в конкурентной борьбе или нет.

Во-вторых, *стратегическое управление не может быть сведено к набору рутинных правил, процедур и схем*. У него нет теории, которая предписывает, что и как делать при решении определенных задач или же в определенных ситуациях. Стратегическое управление – это скорее определенная философия или идеология бизнеса и менеджмента. И каждым отдельным менеджером оно понимается и реализуется, в значительной мере, по-своему. Конечно, существует ряд рекомендаций, правил и логических схем анализа проблем и выбора стратегии, а также осуществления стратегического планирования и практической реализации стратегии.

Однако в целом на практике стратегическое управление – это:

• симбиоз интуиции и искусства высшего руководства вести организацию к стратегическим целям;

• высокий профессионализм и творчество служащих, обеспечивающие связь организации со средой, обновление организации и ее продукции, а также реализацию текущих планов;

• активное включение всех работников в реализацию задач организации, в поиск наилучших путей достижения ее целей.

В-третьих, *требуются огромные усилия и большие затраты времени и ресурсов для того, чтобы в организации начал осуществляться процесс стратегического управления*. Требуется введение и осуществление стратегического планирования, которое в корне отлично от разработки долгосрочных планов, обязательных к исполнению в любых условиях. Необходимо также создание служб, осуществляющих отслеживание окружения и включение организации в среду. Службы маркетинга, связи с общественностью и т.д. приобретают исключительную значимость и требуют существенных дополнительных затрат.

В-четвертых, *резко усиливаются негативные последствия ошибок стратегического предвидения.* В условиях, когда в сжатые сроки создаются совершенно новые продукты, кардинально меняются направления вложений, когда неожиданно возникают новые возможности для бизнеса, и на глазах исчезают возможности, существовавшие много лет, цена расплаты за неверное предвидение и соответственно за ошибки стратегического выбора становится зачастую роковой для организации. Особенно трагическими последствия неверного прогноза бывают для организаций, осуществляющих безальтернативный путь функционирования либо же реализующих стратегию, не поддающуюся принципиальной корректировке.

В-пятых, *организация в принципе не сможет перейти к стратегическому управлению, если у нее создана пусть даже и очень хорошая подсистема стратегического планирования, но при этом нет предпосылок или возможностей для выполнения стратегии.* При осуществлении стратегического управления зачастую совершенно недостаточно делать основной упор делается стратегическое планирование. Однако этого, так как стратегический план не обеспечивает его обязательного успешного выполнения. На самом деле важнейшей составляющей стратегического управления является реализация стратегического плана. А это предполагает в первую очередь создание организационной культуры, позволяющей реализовать стратегию, создание систем мотивирования и организации труда, создание определенной гибкости в организации и т.п. При этом в случае стратегического управления процесс выполнения оказывает активное обратное влияние на планирование, что еще более усиливает значимость фазы выполнения.

**Тема 2 Стратегический анализ как этап стратегического управления**

***2.1 Стратегический анализ: понятия, процедуры, инструменты***

Стратегия коммерческой организации – это совокупность ее главных целей и основных способов достижения данных целей. Другими словами, разрабатывать стратегию действия фирмы – значит определять общие направления ее деятельности.

Стратегия должна исходить из реальных возможностей деятельности фирмы. Поэтому стратегия – это прежде всего реакция организации на объективные внешние и внутренние обстоятельства ее деятельности.

Стратегия включает в себя совокупность направлений и глобальных идей развития фирмы во времени.

Реализация стратегии проявляется в том, как организация:

• формирует уникальный набор ресурсов;

• создает способности;

• распоряжается ресурсами;

• использует способности;

• управляет взаимоотношениями с заинтересованными сторонами.

Стратегическое управление проявляется через конкретные функции, среди которых важное место занимает стратегический анализ.

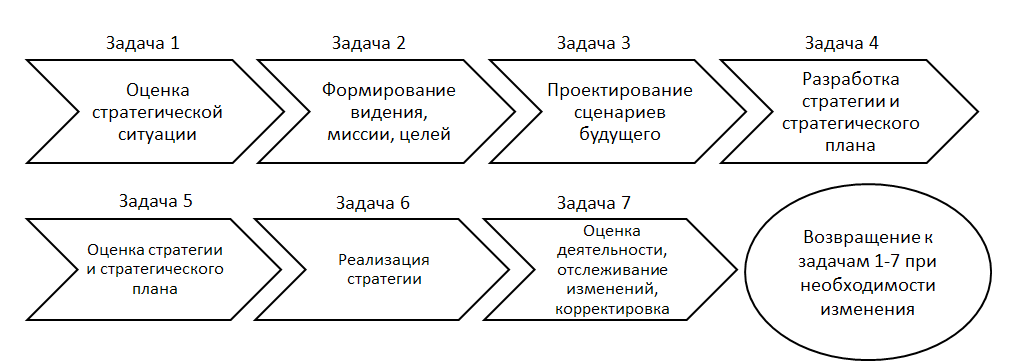
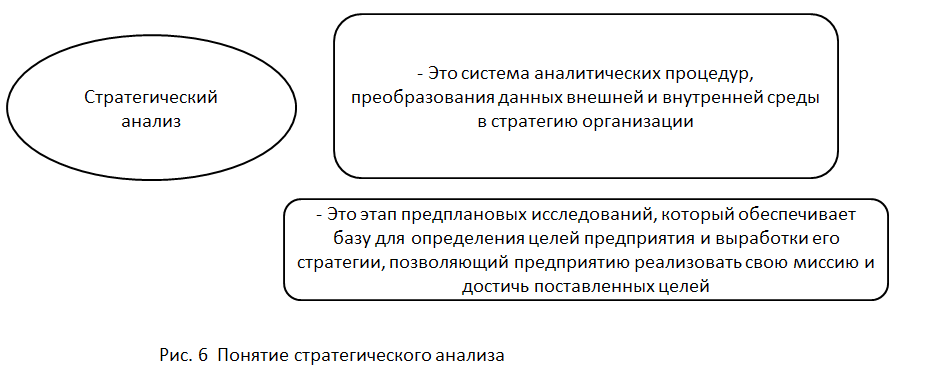


Рис. 5 - Процессы и задачи управления в цикле стратегического управления

Стратегический анализ занимает срединное место между функциями сбора и обработки информации и функциями принятия решений.

Задача стратегического управленческого анализа состоит в том, чтобы из различного рода данных, подчас разрозненных, отражающих отдельные явления и факты, составить общую, целостную систему исследуемого объекта, выявить присущие ему тенденции и закономерности и предоставить объективный информационный материал для принятия наиболее обоснованного решения.



Стратегический анализ является одним из ключевых аналитических элементов стратегического управления, поскольку в значительной мере определяет стратегические возможности и перспективы развития компании, позволяет частично снять неопределенность при принятии стратегических решений. Стратегический анализ обеспечивает эффективность стратегических решений и действий, что напрямую отражается на конкурентоспособности компании.

Объектами стратегического анализа на разных его этапах являются состояние и изменения внутренней и внешней среды организации (отраслевое окружение и макросреда косвенного воздействия), модели будущего и эволюция организации в прошлом, стратегическая позиция и потенциал в текущий момент, реализуемые стратегии и стратегические альтернативы.

К инструментам стратегического анализа относятся:

− формальные модели и количественные методы;

− самостоятельный творческий анализ, основанный на специфике данной организации, аналитических и интуитивных способностях менеджеров и плановиков.

Стратегический анализ может быть разделен на два основных этапа:

1) сравнение намеченных фирмой ориентиров и реальных возможностей, предлагаемых средой, анализ разрыва между ними;

2) анализ возможных вариантов будущего фирмы, определение стратегических альтернатив.

***2.2. Информационная база стратегического анализа***

Процесс управления организацией – это процесс оценки и анализа информации. От того, насколько информация качественная по содержанию, своевременна и пригодна для обработки, зависит качество управленческого решения.

Стратегическая информация характеризуется рядом отличий, обусловленных характером процесса принятия управленческих решений:

− ориентация не на внутренние параметры деятельности организации, а на ее место во внешней и промежуточной среде;

− анализ информации в условиях вероятности;

− прогнозный характер результатов обработки информации;

− большая вероятность субъективного толкования информативных показателей;

− межфункциональный характер информации (необходимость информационного обеспечения отдельных бизнес-процессов), что приводит к необходимости оперирования большими объемами аналитической и финансовой информации.

Источником такой информации является среда. По степени связи элементов среды со стратегическим управлением предприятия различают следующие его составляющие:

− макроокружение (внешняя среда);

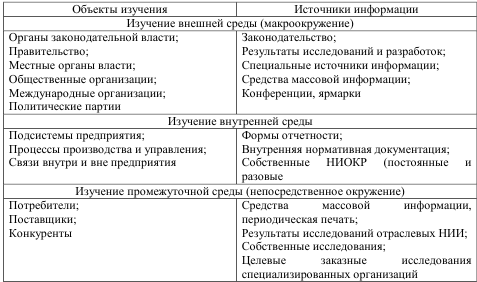
− непосредственное окружение (промежуточная среда);

− внутренняя среда.

Стратегический анализ макросреды включает изучение экономики государства, правового регулирования, политических процессов, природных условий и ресурсов, социальных аспектов в стратегию развития предприятия.

Эти элементы макроокружения не имеют прямой связи с предприятием, но влияют на формирование общей атмосферы бизнеса. Непосредственное окружение анализируется по следующим основным компонентам: покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы и другие. Оно охватывает тех участников рынка, с которыми предприятие имеет прямые отношения или которые непосредственно влияют на его деятельность.

Таблица 1. Источники информации предприятия



Проведение системных стратегических исследований, отвечающих вышеназванным особенностям можно назвать системой стратегического мониторинга среды функционирования организации.



Рис. 7 Инструменты стратегического анализа

Стратегический анализ выступает в качестве инструмента стратегического управления, с помощью которого руководство предприятия выявляет и оценивает свою деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные и перспективные её направления.

Центральное место в системе инструментов стратегического анализа занимает ситуационный анализ. *Ситуационный анализ* — исключительно действенный метод контроля за состоянием предприятия в условиях быстроменяющейся конкурентной среды.

Задачей ситуационного анализа является определение ситуации, в которой находится компания, т.е. определение места, занимаемого компанией в общем экономическом пространстве, основных факторов, воздействующих на компанию, а также укрупненных характеристик компании в целом. Таким образом, элементы ситуационного анализа показаны на рис. 7.

*Общеметодологические принципы стратегического анализа:*

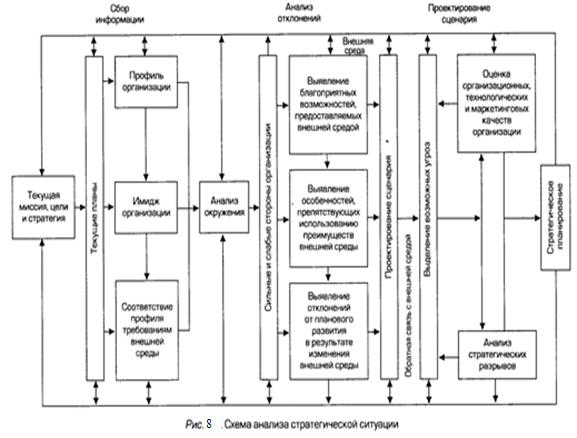
1. Научность – учет требований экономических законов развития.
2. Принцип системности и комплексности требует учета взаимосвязи отдельных факторов при изучении, измерении и обобщении их влияния на формирование экономических показателей. Все стороны деятельности предприятия рассматриваются при этом не изолированно, а во взаимосвязи и динамике. Анализ проводится на всех уровнях управления, а его комплексность проявляется в системном рассмотрении всех стадий и показателей деятельности анализируемого объекта в их взаимосвязи.
3. Объективность, точность, достоверность - предполагает исследование реальных экономических явлений и процессов, их причинно-следственные взаимосвязи. Тем самым информация, используемая в процессе исследования, должна быть документально обоснованной и достоверной, отражать реальную финансово-хозяйственную деятельность данного предприятия.
4. Принцип оперативности касается быстрого и четкого выполнения предприятием заданий, реализации принятых решений и т. д. По результатам анализа намечаются мероприятия, направленные на улучшение финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Таким образом, своевременность анализа позволяет превратить его в инструмент оперативного контроля различных сфер деятельности предприятия.
5. Принцип конкретности и действенности экономического анализа означает целевую направленность исследований на конкретную практику и результативность в достижении поставленной цели.
6. Принцип эффективности выражается в том, что затраты на проведение анализа дают многократный эффект.

***2.3 Этапы оценки стратегической ситуации***

На показатели функционирования организации оказывают влияние изменения, происходящие во внешней среде. Воздействию этих изменений подвергаются цели, стратегии и миссия организации. Поэтому актуальной задачей руководства является обеспечение адекватности стратегии организации окружающей ее среде. Важно ответить на вопрос: «Как развивались организация и ее окружение до настоящего времени, какие тенденции они имеют в сравнении в планом и прогнозом?», а именно руководство должно иметь четкое представление, в какой стратегической ситуации находится организация в данный момент.

Процесс оценки стратегической ситуации включает три стадии (см. рис.8):

1. сбор информации о настоящем положении организации;
2. анализ отклонений от запланированного состояния;
3. проектирование сценария



1. На первой стадии производится сбор информации о профиле организации с учетом состояния внешней среды.

*Профиль* — это комплексная оценка организации, характеризующая ее специализацию, организационно-технический уровень, систему управления и организационную культуру ( т.е. это оценка внутренней среды организации).

Для нормального функционирования организации необходимо обеспечивать определенное соответствие между ее профилем и внешней средой. Профиль выявляется путем исследования: бизнеса, которым занимается организация; положения ее на рынке, лидер она или догоняющий; техники, технологии и интенсивности использования производственных мощностей и рабочей силы; организации про­изводства и организационной структуры управления; организационной и деловой культуры; насколько динамична организация в целом.

При сравнении профиля организации с формированием развивающейся (изменяющейся) внешней среды необходимо проанализировать с позиций настоящего времени и обозримого будущего: влияние на организацию со стороны общества, и наоборот; технологическую среду организации и технологические тенденции на ее рынке; экономическую среду и экономическую политику организации; структуру взаимосвязей со средой, входящие и выходящие коммуникации; характер законодательных ограничений и политического воздействия на деятельность организации.

1. На второй стадиипроцесса анализа стратегической ситуации проводится анализ ее сильных и слабых сторон.

Основное внимание уделяется выявлению степени уязвимости организации от изменений во внешней среде и особенностей, препятствующих использованию возможностей среды. На основе этого определяются отличительные черты организации, позволяющие ей использовать благоприятные возможности и нейтрализовать угрозы или смягчить их воздействие.

3. На третьей стадииразрабатываются *сценарий будущего образа организации* и пути его достижения с учетом вновь открывающихся возможностей и угроз. Такой сценарий позволит выявить организационные, технологические и маркетинговые качества организации, которые обеспечат использование возможностей и дадут ей шанс избежать потенциальных угроз. Анализ, позволит определить положение организации в будущем при сохранении запланированной стратегии. Центральным моментом здесь является выявление и анализ «стратегических разрывов».

*Под «стратегическими разрывами» понимают разницу между выбранным (запланированным) курсом развития организации и курсом развития в новой изменяющейся среде.*

«Стратегические разрывы» могут возникать между различными элементами стратегического управления: целями и стратегией, стратегией и организационной структурой, стратегией и механизмами ее реализации, стратегическим и текущим планированием и т.д. Они в большой степени определяются интуитивно, на основе опыта и знаний ведущих плановиков и руководителей организации.

Итогом проектирования сценария является стратегическое планирование, которое учитывает обстоятельства, связанные с изменениями во внешней среде и степенью адекватности этой среде профиля организации, а также результаты, связанные с новым ви­дением организации. Затем уточняются стратегические цели и алгоритм замыкается.

Необходимо отметить, что исследование, описанное здесь, может проводиться для оценки ситуации, в которой находится организация, или для обоснования использования возможностей развития, требующих предварительной проверки и контроля новых управленческих решений.

**3 Анализ внутренней среды фирмы**

*3.1 Цель и задачи анализа внутренней среды фирмы*

При разработке стратегии предприятия менеджеры должны использовать не

только внешнюю среду, но и ситуацию внутри организации. Необходимо идентифицировать те внутренние переменные, которые могут рассматриваться как сильные и слабые стороны предприятия, оценить их важность и установить, какие из этих переменных могут стать основой конкурентных преимуществ. Для этого проводится анализ внутренней среды предприятия.

*Анализ внутренней среды предприятия* – это процесс комплексного анализа

внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего

состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем.

Ресурсы делятся на материальные и нематериальные.

Материальные ресурсы – это физические и финансовые активы предприятия, от-

раженные в бухгалтерском балансе (основные фонды, запасы, денежные средства и т.д.).

Они определяют техническую компетенцию предприятия.

Нематериальные ресурсы – это, как правило, качественные характеристики бизнеса. Сюда относят:

 не связанные с людьми нематериальные активы – торговая марка, выгодное месторасположение, престиж, имидж предприятия;

 человеческие ресурсы – специальные знания персонала, опыт, известность управ-

ленческой команды.

По сути, анализ внутренней среды предприятия является второй частью SWOT-

анализа, связанной с выявлением сильных и слабых сторон деятельности организации.

Цель внутреннего анализа – оценить стратегическую ситуацию на предприятии с

учетом имеющихся сильных и слабых сторон.

В зависимости от конкретной ситуации, стратегический анализ внутренней среды

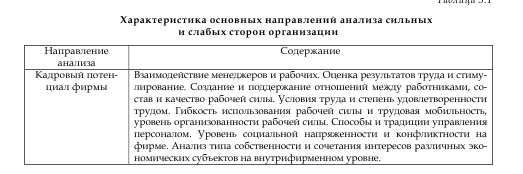
предприятия может быть в той или иной степени уникальным, но при этом должно соблюдаться главное условие – полнота стратегического анализа, его качество и конечная

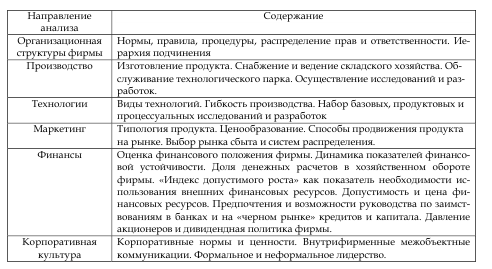
эффективность.

Существует множество источников сильных и слабых сторон деятельности пред-приятия, часть из которых рассмотрена при анализе отрасли.

В таблице 3.1 приведены направления, по которым следует проводить анализ

сильных и слабых сторон фирмы ее конкурентоспособности в будущем

. 



При разработке стратегии необходимо дать обоснованную оценку имеющихся ре-

сурсов и уникальных преимуществ. К числу возможных ключевых вопросов для анализа

ресурсов и уникальных преимуществ можно отнести следующие:

 Какими уникальными преимуществами располагает организация в настоящее

время, как долго они сохранят свою силу и когда обретут положение отраслевых «стандартов»?

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

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

 Учитываются ли уникальные преимущества предприятия в его производственной,

сбытовой и научно-технической политике?

***3.2 Стратегический анализ на основе «цепочки создания ценности»***

Важная часть разработки стратегии – формулировка способа создания ценности, то есть уникального набора выгод для потребителей, который предоставляет компания и которого не могут предложить конкуренты. Отличные от конкурентов операции или выполнение их отличным от конкурентов образом равняется завоеванию устойчивого конкурентного преимущества. Стратегия определяет формы конкуренции, при которых определенная категория потребителей получает конкретные выгоды в конкретной области.

Стратегический анализ издержек на основе «цепочки создания ценности» направлен на выявление сильных и слабых сторон организации, а также ее конкурентных преимуществ.

Понятие «цепочки ценностей» ввел М. Портер, стоимость товара в понимании которого – это сумма, которую потребители согласны уплатить за товар или услуги, предоставляемые им производителем. Традиционное понятие стоимости как общественно-необходимых затрат труда на производство единицы продукции в этом случае не действует.

Ниже приведены две цитаты М. Портера, позволяющие понять суть методического подхода «цепочки создания ценности».

«Преимущества в конкуренции нельзя понять, если смотреть на фирму в целом».

«В последовательности действий, которые совершает фирма, чтобы доставить своим потребителям требуемое ими, необходимо выделять реальные преимущества в области минимизации издержек и дифференциации».

Конкурентные преимущества формируются в ходе многосторонней деятельности –

в процессе:

 проектирования;

 производства;

 маркетинга;

 при выполнении вспомогательных функций.

Компания должна выбирать свои подходы к производству, логистике, обслуживанию, маркетингу, управлению персоналом и другим функциям в соответствии с избранным способом создания стоимости.

Уровень оценки продуктов/услуг покупателями (пользователями) определяется

тем, как выполняются действия, необходимые для разработки, производства, выведения на рынок, доставки и поддержки данного продукта или услуги.

Эти факторы требуют тщательного анализа, если компания стремится осознать

свои стратегические возможности.

«Цепочка создания ценности» дает представление о стратегически связанных видах деятельности предприятия и позволяет проследить процесс создания стоимости.

В «цепочке создания ценности» деятельность организации подразделяется на две

составляющих:

 основную деятельность – связанную с производством товара, его продажей и по-слепродажным обслуживанием;

 вспомогательную деятельность – обеспечивающую основные процессы.

К основным видам деятельности относятся:

 входящая логистика: транспорт, хранение, контроль при приеме, управление за-

пасами сырья и вспомогательных материалов;

 производство: создание товаров и услуг; обработка, сборка, упаковка, вспомогательные операции и т.д.;

 исходящая логистика: физическое распределение конечного товара, обработка заказов, управление товарными запасами, транспортировка и т.д.;

 маркетинг и продажи: все дополнительные элементы маркетингового комплекса,

имеющие отношение к: управлению маркетингом, рекламе, управлению продажами,

функциями торгового персонала, продвижению товаров;

 обслуживание: послепродажное обслуживание, обучение, ремонт, установка.

Ко вспомогательным видам деятельности относятся:

 инфраструктура: менеджмент, планирование, администрация, законодательство, коллективные трудовые договора, общие предварительные условия продаж, контроль качества, лицензии и т.д.;

 управление трудовыми ресурсами: наем, обучение, аутсорсинг персонала;

 совершенствование технологий: деятельность по развитию или улучшению товаров или процессов, таких как НИОКР, исследование рынка, дизайн;

 общее управление: закупаемые компоненты, такие как сырье, вспомогательные материалы, долговременные средства производства, оборудование и т.д.

Анализ «цепочки создания ценности» исходит из предположения о том, что основной экономической целью предприятия является создание стоимости, превышающей

реальные издержки производства.

В результате проведения анализа цепочки создания ценности фирма получает ответы на вопросы:

1. Какие процессы являются определяющими для клиента, для удовлетворения его

потребности и успеха на рынке?

2. Правильное формулирование стратегии компании – какие процессы добавляют

наибольшую ценность для покупателя?

3. Каковы критерии, с которыми покупатели подходят к продукции вашей компании?

4. Какие подразделения могут оказать влияние на степень удовлетворения запросов

клиентов?

Другой способ использования цепочки создания ценности – ее применение при анализе затрат, особенно по сравнению с конкурентами (табл. 3.2).

Важно анализировать затраты компании по конкретным звеньям стоимостной цепочки. При этом выявляется: какая именно доля себестоимости готовой продукции идет на удовлетворение запросов потребителя.

Таблица 3.2

Сравнение звеньев в «цепочке ценностей» (пример) 

Можно предложить две стратегии достижения конкурентных преимуществ:

 снижение издержек по всей «цепочке ценностей»;

 максимальная дифференциация и увеличение затрат на отдельные элементы цепочки.

Основными вопросами при анализе издержек в различных звеньях «цепочки создания ценности» являются:

 Как затраты на один вид деятельности влияют на другие виды?

 Можно ли изменить последовательность видов деятельности в цепочке, чтобы снизить издержки?

Недостатки анализа «цепочки создания ценности» заключаются в:

 возможности «подмены целей» при анализе;

 большой вероятности увлечения частными проблемами, упустив стратегические

аспекты.

Преимущество анализа цепочки создания стоимости – адекватное управление

связями может стать источником конкурентного преимущества.

Для его достижения следует подходить к «цепочке ценностей» как к системе, а не

как к набору компонентов.

Деятельность предприятия должна рассматриваться не просто как сумма отдельных ее видов, существенную роль играют возникающие при этом связи.

«Подгонка» друг к другу отдельных видов деятельности хотя и связана со значительными затратами, однако является одним из важнейших факторов повышения конкурентоспособности предприятия.

Каждый из видов деятельности может способствовать снижению затрат и созданию базы для дифференциации продукции и услуг.

Для достижения конкурентных преимуществ «цепочку ценностей» следует рас-

сматривать как систему деятельности с характерными для нее связями.

Связи внутри «цепочки создания ценностей» определяют способы взаимного воз-

действия отдельных видов деятельности друг на друга и в значительной степени влияют

на их эффективность. Поэтому они могут служить дополнительным источником пре-

имуществ предприятия.

Повысить конкурентоспособность предприятия можно, снижая издержки, совер-

шенствуя или исключая из «цепочки создания ценностей» отдельные элементы и связи.

***3.3 Анализ и диагностика внутрифирменной среды***

***с использованием бенчмаркинга***

Бенчмаркинг – метод сравнительного анализа эффективности работы одной компании с показателями других, более успешных фирм

Термин «бенчмаркинг» (от англ. benchmarking) и не имеет однозначного перевода на русский язык. Этот термин произошел от слова «benchmark», которое означает отметку на фиксированном объекте, например, отметку на столбе, указывающую высоту над уровнем моря. В наиболее общем смысле benchmark – это нечто, обладающее определенным количеством, качеством и способностью быть использованным как стандарт или эталон при сравнении с другими предметами.

Бенчмаркинг представляет собой систематическую деятельность, направленную на поиск, оценку и учебу на лучших примерах, не зависимо от их размера, сферы бизнеса и географического положения. Бенчмаркинг представляет собой искусство обнаружения того, что другие делают лучше нас и изучение, усовершенствование и применение их методов работы.

На первый взгляд, бенчмаркинг и промышленный шпионаж – это одно и то же. На самом деле разница между двумя этими методами принципиальная. Бенчмаркинг – метод изучения чужого опыта, который не является тайной за семью печатями.

По данным консалтинговой компании Bain & Co, последние два года бенчмаркинг входит в тройку самых распространенных методов управления бизнесом в крупных международных корпорациях.

Причина подобной популярности легко объяснима – бенчмаркинг помогает относительно быстро и с меньшими затратами совершенствовать бизнес-процессы. Он позволяет понять, как работают передовые компании, и добиться таких же, а возможно, даже более высоких, результатов.

*История вопроса*

*Родоначальниками бенчмаркинга считают японцев, которые научились идеально копировать чужие достижения. Они тщательно исследовали европейские и американские товары и услуги, чтобы выявить их сильные и слабые стороны, а затем выпускали нечто подобное по более низкой цене. При этом японцы успешно переносили технологии и ноу-хау из одной сферы бизнеса в другую.*

*На Западе бенчмаркинг начали активно использовать в конце 1970-х годов. В это время японские предприятия сильно теснили американские, и компания Xerox, в частности, стала искать причины резкой утраты своей доли рынка копировальных аппаратов. Так, фирма детально исследовала опыт японской компании Fuji. Топ-менеджеры Xerox даже переехали на какое-то время в Японию, чтобы изучить не только технические достижения, но и новшества в области менеджмента, внедренные разными компаниями, в том числе из других сфер бизнеса. Использование этого опыта позволило Xerox снизить издержки, повысить производительность труда и т.д. С тех пор бенчмаркинг стал частью бизнес-стратегии Xerox. Проект Xerox имел большой успех. Бенчмаркинг начинает распространяться среди специалистов в США и в других предприятиях – «ЗМ», «НР», «Dupont», «Motorola», «Chase».*

Изучение зарубежных аналогов помогает при выстраивании системы управления,

определении приоритетов развития и т.д. Западный опыт особенно полезен при выборе

модели роста компании.

**Виды бенчмаркинга:**

***Внутренний бенчмаркинг*** – это сравнение эффективности работы разных подразделений одной организации, например отдела сбыта и закупок. В холдингах можно сравнивать одну и ту же функцию (скажем, работу отделов маркетинга) в разных предприятиях. ***Конкурентный бенчмаркинг*** – измерение характеристики предприятия и ее со-поставление с характеристикой конкурентов; исследования специфических продуктов, возможностей процесса или административных методов предприятий-конкурентов. ***Функциональный бенчмаркинг*** используют для сравнения эффективности определенных функций (сбыта, закупок, управления персоналом и проч.) по отношению к компаниям в той же отрасли, но не обязательно прямым конкурентам.

***Общий бенчмаркинг*** – сравнение определенной функции двух или более организаций независимо от сектора.

В отличие от конкурентного бенчмаркинга, здесь больше шансов договориться с какой-то компанией и нанести ей «официальный визит».

Бенчмаркинг проводится по определенной технологии: компания должна осуществить ряд последовательных шагов, которые приведут ее к желаемому результату. Количество шагов бывает разным, поскольку процесс можно разбить на более мелкие этапы.

Например, в IBM таких этапов 15, в других фирмах их может быть меньше. Но базовые принципы бенчмаркинга везде одинаковы.

Этапы процедуры бенчмаркинга

1. Выявление ключевых факторов успеха (КФУ). Бенчмаркинг начинают «с себя», то есть с изучения внутренней среды компании. Нужно понять, что в товаре или услугах вашей компании является самым важным для потребителя.

Ключевые факторы успеха – это характерные для данной отрасли факторы, приносящие ей преимущества.

КФУ различаются от отрасли к отрасли, и даже во времени в рамках одной отрасли. Отрасль редко имеет более чем 3–5 КФУ в определенный отрезок времени.

Выделение КФУ, действующих в ближайшей перспективе, и определение среди них важнейших составляют заметную часть работы по стратегическому планированию.

Компания может получить конкурентное преимущество, концентрируясь на одном или более КФУ.

В основе ключевых факторов успеха могут лежать разные сферы деятельности

предприятия:

 НИОКР;

 маркетинг;

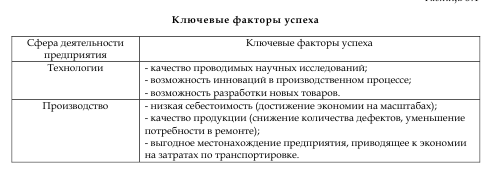
 производство;

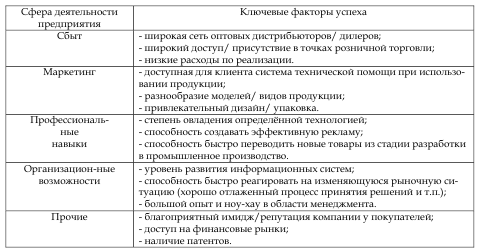
 финансы и т.п.

В таблице 3.4 приведены ключевые факторы успеха различного характера. На-

пример, если вы продаете стиральные машины, то КФУ – это качество, низкая цена, а

также уровень гарантийного обслуживания.





2. Определение бизнес-процесса, который в наибольшей степени влияет на КФУ.

Например, если качество и цены у компании на одном уровне с конкурентами, то ей нужно взяться за улучшение гарантийного обслуживания.

3. Поиск компании-эталона, в которой данный процесс (в нашем случае гарантий-

ное обслуживание) построен наилучшим образом.

4. Сбор информации. В качестве источников необходимой информации могут ис-

пользоваться:

– публикации в газетах и журналах;

– данные Госкомстата;

– люди, поработавшие в других фирмах;

– личные связи, знакомства на выставках, семинарах;

– партнеры, дистрибьюторы и поставщики компании.

5. Анализ информации. Например, оказалось, что время ремонта одного изделия в компании-эталоне меньше, чем в компании, проводящей анализ. За счет чего образовалось такое преимущество? Возможно, там персонал имеет более высокую квалификацию, а сервис-центры работают не только в будни, но и в выходные дни.

6. Осмысление полученной информации и принятие решения о путях ликвидации разрыва между вашей фирмой, проводящей бенчмаркинг, и компанией-эталоном. Например, набрать более квалифицированных сотрудников, сделать график работы сервис-центров более гибким, наладить своевременную доставку комплектующих и т.д.

7. Внедрение самых полезных решений.

Обзор 460 компаний разного размера изо всех отраслей, проведенный в США, показал, что более 70% из них так или иначе проводят бенчмаркинг. Этот прием позволяет снизить затраты на 15-45%.

***3.4 Анализ внутренней среды с использованием ABC-метода***

Одним из путей повышения эффективности использования сильных сторон фирмы является концентрация усилий на наиболее важных с той или иной точки зрения

элементах ее деятельности.

Для определения значимости различных элементов деятельности фирмы целесообразно обратиться к принципу, сформулированному итальянским экономистом Вильфредо

Парето (1848–1923 гг.) : «внутри определенной группы или множества отдельные малые части обнаруживают намного большую значимость, чем их удельный вес в численности этой группы»

Данный принцип неоднократно получал подтверждение на практике в самых различных сферах. Применительно к принципу Парето говорят о «соотношении 80/20». Перенесение этой закономерности на хозяйственную деятельность фирмы означает, что использование 20% ресурсов фирмы (трудозатрат, времени, финансов и др.) обеспечивает достижение 80% ее целей. Остальные 80% ресурсов расходуются на получение лишь 20% общих результатов.

На практике в связи с данной закономерностью обычно используется и проводится АВС-анализ (функционально-стоимостной анализ – Activity Based Costing) – метод

бухгалтерского учета, применяемый для распределения косвенных и постоянных издержек на отдельные продукты или товарные линии по видам деятельности, добавляющим ценность при изготовлении этих продуктов. Этот метод учета полезен при анализе цепочки ценности видов деятельности компании, когда принимается решение о целесообразности аутсорсинга.

Суть АВС-метода состоит в том, чтобы разбить любую выборку данных на три категории по степени важности, ориентируясь на какой-либо показатель.

ABC-анализ в деятельности фирмы основывается на следующей закономерности:

– важнейшие элементы деятельности (категория «А») составляют около 15% от общего количества элементов. Значимость их (в смысле вклада в достижение целей организации) составляет примерно 65%;

– на важные элементы деятельности (категория «В») приходится около 20% общего

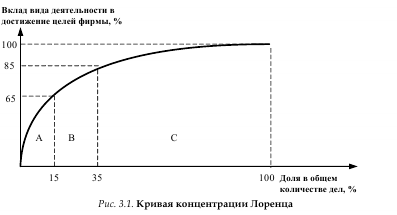
числа и также 20% значимости;

– менее важные и несущественные элементы деятельности (категория «С») состав-

ляют около 65% общего числа дел, но имеют незначительный вклад – порядка 15% в дос-

тижение целей организации.

Графически это изображается с помощью кривой концентрации Лоренца



Очевидно, что успешная деятельность фирмы предполагает выполнение, прежде всего, наиболее важных элементов.

В деятельности фирмы АВС-анализ может быть использован, например, для анализа структуры:

– продаж;

– товарных запасов;

– взаиморасчетов.

АВС-анализ продаж подразумевает разбиение всех реализуемых товаров на три категории (А, В, С). При этом в качестве критерия важности для достижения целей организации могут быть использованы:

– вклад в общий товарооборот;

– вклад в общий маржинальный доход фирмы;

– вклад в общую стоимость запасов.

При АВС-анализе запасов в качестве критерия важности для достижения целей организации могут быть использованы:

– период оборота;

– размер среднего запаса.

АВС-анализ взаиморасчетов позволяет «классифицировать» контрагентов фирмы

по одному из следующих критериев:

– по товарообороту;

– по средней задолженности;

– по среднему сроку погашения задолженности.

Аналогичный подход может быть использован для определения степени приоритетности направлений деятельности и в других сферах бизнеса фирмы.

***3.5 Оценка наличия внутренних ресурсов***

***с использованием портфельного анализа***

Портфельный анализ – это инструмент, с помощью которого руководство предприятия выявляет и оценивает свою хозяйственную деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные или перспективные ее направления и сокращения/прекращения инвестиций в неэффективные проекты. Предполагается, что портфель компании должен быть сбалансирован, т.е. должно быть обеспечено правильное сочетание продуктов, испытывающих потребность в капитале для дальнейшего развития, с хозяйственными единицами, располагающими некоторым избытком капитала.

Для портфельного анализа используются стратегические матрицы – методики анализа стратегического состояния фирмы и выбора фирмой определенной стратегии в зависимости от конкретной рыночной конъюнктуры и собственных возможностей или других факторов. Матрица образуется по двум признакам (факторам) с помощью системы горизонтальных и вертикальных координат экономического пространства, которые выражают количественные или качественные характеристики соответствующих рыночных параметров. Их пересечение образует поля (квадранты, стратегические секторы), отражающие позицию фирмы на рынке. Матрицы, как правило, имеют двойное название: по содержанию и по фамилии разработчика (имени фирмы).

Для анализа продуктового портфеля фирмы наиболее широкое применение получила матрица Boston Consulting Group (BCG Growth-Share matrix): темпы роста рынка – доля рынка.

Матрица позволяет классифицировать каждый продукт фирмы по его доле на рынке

относительно основных конкурентов (относительная доля рынка) и темпам годового роста в отрасли. Она дает возможность определить, какой продукт (подразделение) фирмы занимает ведущие позиции по сравнению с конкурентами, какова динамика его рынков.

Каждый из продуктов (товарных линий, СБЕ) фирмы вносится в матрицу на основе темпов роста отрасли, в которой она конкурирует, и ее относительной доли рынка.

Относительная доля рынка продукта (товарной линии, СБЕ) определяется долей рынка, деленной на долю рынка самого крупного конкурента. При таком вычислении относительная доля рынка выше 1,0 будет у лидера рынка.

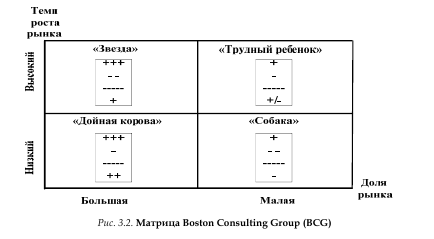
Пример

Если продукту принадлежит 10% рынка, на котором самый крупный конкурент владеет долей 20 %, то относительная доля данного бизнеса составит 0,5 (10/20).

Темп роста по каждому виду продукции определяется как отношение объема реализации продукции за текущий год к объему ее реализации за предыдущий год и выражается в процентах. Темпы роста отрасли 10 % и более рассматриваются как высокие.

При построении матрицы исходят из допущения, что при прочих равных условиях растущий рынок привлекателен.

Матрица BCG представлена на рисунке 3.2, где количество знаков «+» и «–» в верхней части прямоугольных фрагментов характеризует степень прибыльности данной СБЕ и количество финансовых ресурсов, необходимое для обеспечения ее деятельности, соответственно. В нижней части прямоугольных фрагментов показано итоговое соотношение «+» и «–», характерное для данного квадранта матрицы.



В основе матрицы БКГ лежат два предположения:

1. Продукт, имеющий существенную долю рынка, приобретает в результате действия эффекта опыта конкурентное преимущество в отношении издержек производства.

Отсюда следует, что самый крупный конкурент имеет наибольшую рентабельность при продаже по рыночным ценам, и для него финансовые потоки максимальны.

2. Присутствие на растущем рынке означает повышенную потребность в финансовых средствах для своего развития, т.е. обновления и расширения производства, проведения интенсивной рекламы и т.д. Если темп роста рынка невелик, например зрелый рынок, то товар не нуждается в значительном финансировании.

В том случае, когда обе гипотезы выполняются, можно выделить четыре группы продуктов, соответствующие различным приоритетным стратегическим целям и финансовым потребностям.

«Звезды» занимают лидирующее положение в быстро развивающейся отрасли.

Они приносят значительные прибыли, но и требуют значительных затрат, связанных с финансированием продолжающегося роста. Стратегия «звезды» направлена на увеличение или поддержание доли на рынке. Основная задача состоит в поддержании отличительных преимуществ продукции фирмы в условиях растущей конкуренции.

По мере замедления темпов развития отрасли «звезда» превращается в «дойную корову», которая занимает ведущее положение в стабильной или сокращающейся отрасли. Так как сбыт стабилен без каких–либо дополнительных затрат, то этот продукт (подразделение) приносит прибыли больше, чем это необходимо для поддержания его доли на рынке. Действующее положение следует поддерживать как можно дольше.

«Трудный ребенок» (в некоторых изданиях – «дикая кошка», «проблемы») характеризуется, с одной стороны, низкой относительной рыночной долей, с другой – перспективной отраслью. Эта стратегия имеет две альтернативы – интенсификация усилий организации на данном рынке или уход с него.

«Собаки» характеризуются низкой относительной рыночной долей и низким относительным темпом роста рынка. Как правило, собаки бесперспективны в долгосрочном периоде и представляют незначительным интерес с точки зрения текущего момента, т.к. приносят незначительные прибыли. Стратегия «собаки» заключается в ослаблении усилий на рынке или ликвидации.

Чтобы иметь позицию «звезды» или «дойной коровы» товарная линия или бизнес-единица должна иметь относительную долю рынка более 1,0 единицы.

Товарная линия или бизнес-единица с относительной долей рынка, меньше 1,0 единицы, получают статус «собаки».

Каждый продукт или бизнес-единица представляются в матрице кружком, радиус которого пропорционален относительной значимости для корпорации каждой бизнес-единицы или товарной линии, выраженной в показателях используемых активов или объемов продаж.

Каждому из квадрантов BCG соответствует одна из базовых стратегий:

 «звезда» – стратегия роста;

 «дойная корова» – стратегия ограниченного роста;

 «трудный ребенок» – сочетание стратегий (опасное состояние!);

 «собака» – стратегия сокращения.

При формировании продуктовой стратегии можно пользоваться следующим на-

бором решений и принципов формирования продуктового портфеля:

 «звезды» оберегать и укреплять;

 по возможности избавляться от «собак», если нет веских причин для того, чтобы их сохранять;

 для «дойных коров» необходимы жесткий контроль капиталовложений и передача избытка денежной выручки под контроль менеджеров высшего уровня;

 «трудные дети» подлежат специальному изучению, чтобы установить, не смогут

ли они при известных капиталовложениях превратиться в «звезды»;

 комбинация продуктов «трудные дети», «звезды» и «дойные коровы» приводит к

наилучшим результатам функционирования – умеренной рентабельности, хорошей ли-

квидности и долгосрочному росту сбыта и прибыли;

 комбинация «трудные дети» и «звезды» ведет к неустойчивой рентабельности и  плохой ликвидности;

 комбинация «дойные коровы» и «собаки» ведет к падению продаж и рентабельности.

Использование БКГ–матрицы значительно облегчает менеджерам процесс управ-

ления портфелем, который сводится к поддержанию оптимального соотношения между

различными видами продуктов.

В идеале сбалансированный товарный портфель предприятия должен включать

2–3 товара – «коровы», 1–2 – «звезды», несколько «трудных детей» в качестве задела на будущее и, возможно, небольшое число товаров – «собак». Избыток стареющих товаров («собак») указывает на опасность спада, даже если текущие результаты деятельности предприятия относительно хорошие. Избыток новых товаров может привести к финансовым затруднениям.

**4 Анализ внешней среды**

***4.1 Факторы внешней среды***

Задача стратегического управления состоит в обеспечении такого взаимодействия организации со средой, которое позволяло бы ей поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения ее целей, и тем самым давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе.

Для того чтобы определить стратегию поведения организации и провести эту стратегию в жизнь, руководство должно иметь углубленное представление как о внутренней среде организации, ее потенциале и тенденциях развития, так и о внешней среде, тенденциях ее развития и месте, занимаемом в ней организацией. При этом и внутренняя среда, и внешнее окружение изучаются стратегическим управлением, в первую очередь, для того, чтобы вскрыть те угрозы и возможности, которые организация должна учитывать при определении своих целей и при их достижении.

Стратегический анализ подразумевает оценку стратегического состояния фирмы с учетом факторов:

 внешней микросреды (делового окружения), регулируемой менеджментом фирмы и включающей: поставщиков, конкурентов, посредников (торговые фирмы, транспортные компании, специализированные фирмы (реклама, консалтинг), кредитно-финансовые учреждения), клиентуру и контактные аудитории (средства массовой информации, государственные учреждения и органы, широкая публика);

 макросреды (фонового окружения), абсолютно неподконтрольной менеджменту фирмы и включающей политические, экономические, социальные и технологические факторы. Макросреда включает общие факторы, которые не оказывают влияния на краткосрочную деятельность предприятия, но могут влиять на его долгосрочные решения;

 внутренней микросреды, полностью контролируемой менеджментом фирмы и включающей подразделения фирмы.



совокупность факторов (условий и организаций), оказывающих воздействие на деятельность фирмы

Рис. Внешняя среда организации

Организацию можно рассматривать как совокупность ее параметров, которые меняются под воздействием управленческих решений и внешней (окружающей) среды.

**Внешняя среда** разделяется на факторы косвенного (**макросреда**) и прямого (**микросреда**) воздействия.

**Макросреда —** факторы косвенного воздействия оказывают влияние в целом на все организации, действующие в той или иной отрасли. К ним относят факторы, характеризующие развитие национальной экономики в целом:

экономическая среда — факторы, определяющие развитие экономических процессов в национальной экономике (темпы роста ВВП, внешние долги и т. П.), влияние бюджетной и налоговой политики государства на платежеспособность населения, инвестиционную привлекательность национальной экономики, устойчивость национальной валюты, темп инфляции, нормы налогообложения и и др.;

политическая среда — факторы, определяющие развитие политических процессов, стабильность законодательных норм в национальной экономике, политическая идеология, определяющая политику правительства, степень общественного недовольства правительством и т. П.;

технологическая среда (способы преобразования ресурсов в результат) — факторы, определяющие тенденции развития научно-технического прогресса и связанного с ним изменения технологического базиса производства;

социальная среда — факторы, определяющие демографическую структуру населения и тенденции развития, нормы, обычаи и ценности населения, отношение людей к работе и качеству жизни, темпы роста населения и др. Социальная среда во многом определяет состояние рынка труда и численность трудоспособного населения. Изменения социальной среды могут оказывать воздействие на определенные; рынки товаров или услуг.

Для того чтобы эффективно изучать внешнюю среду, должна быть создана специальная структура в организации. Наиболее часто применяются следующие способы наблюдения: анализ материалов, опубликованных в специальных источниках; участие в профессиональных конференциях; анализ опыта деятельности организации; проведение внутрифирменных дискуссий.

**Вешняя микросреда (мезосреда)**  — факторы, оказывающие влияние на деятельность конкретной организации и определяющие ее конкурентоспособность в сравнении с другими организациями, действующими в той или иной отрасли. К ним относятся:

поставщики ресурсов — хозяйствующие субъекты (юридические или физические лица), располагающие ресурсами, необходимыми организации для ее эффективной деятельности;

потребители продукции (работ, услуг) — хозяйствующие субъекты (юридические или физические лица), испытывающие спрос на продукцию (работы, услуги), предлагаемые конкретной организацией;

конкуренты — хозяйствующие субъекты (юридические или физические лица), соперничающие на конкретном рынке и производящие продукцию (работы, услуги), которые способны удовлетворить аналогичные потребности потенциальных покупателей;

посредники — хозяйствующие субъекты (юридические или физические лица), способствующие в продвижении, распространении и сбыте товаров организации.

Контактные аудитории — это системы и социальные группы, которые проявляют реальный или потенциальный интерес к деятельности фирмы и могут оказать существенное влияние на ее результаты. К ним относятся:

— государственные органы: налоговые, статистики, лицензирования, санитарного, экологического и других видов надзора;

— местные органы власти;

— общественность: профсоюзы, союзы потребителей, экологические и другие общества;

— аудиторские и консалтинговые фирмы;

— независимые средства массовой информации: пресса, радио, телевидение.

Основные характеристики внешней среды — это взаимосвязанность факторов, сложность внешней среды, подвижность среды, неопределенность внешней среды.

Взаимосвязанность факторов внешней среды — уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Изменение какого-либо фактора окружения может обусловливать изменение других.

Сложность внешней среды — число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора.

Подвижность среды — скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью. Подвижность внешнего окружения может быть выше для одних подразделений организации и ниже для других. В высокоподвижной среде организация или подразделение должны опираться на более разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные решения.

Неопределенность внешней среды — соотношение между количеством информации о среде, которой располагает организация, и уверенностью в точности этой информации. Чем неопределеннее внешнее окружение, тем труднее принимать эффективные решения. В условиях высокой неопределенности внешней среды организация может использовать два подхода.

Адаптация к условиям среды предусматривает создание такой структуры организации, которая способна реагировать на изменения во внешней среде, в которой имеется постоянный мониторинг изменений внешней среды. Любые изменения внешней среды требуют повышения гибкости структуры организации, способности к быстрому и экономичному перераспределению функций и задач, решаемых тем или иным подразделением организации или отдельными ее сотрудниками.

Влияние на внешнюю среду предусматривает реализацию мер по целенаправленному воздействию на факторы внешней среды. В качестве таких мер могут использоваться:

— стратегия конкуренции как фактор борьбы на рынке;

— реклама как метод управления спросом;

— связи с общественностью как метод повышения имиджа организации в обществе;

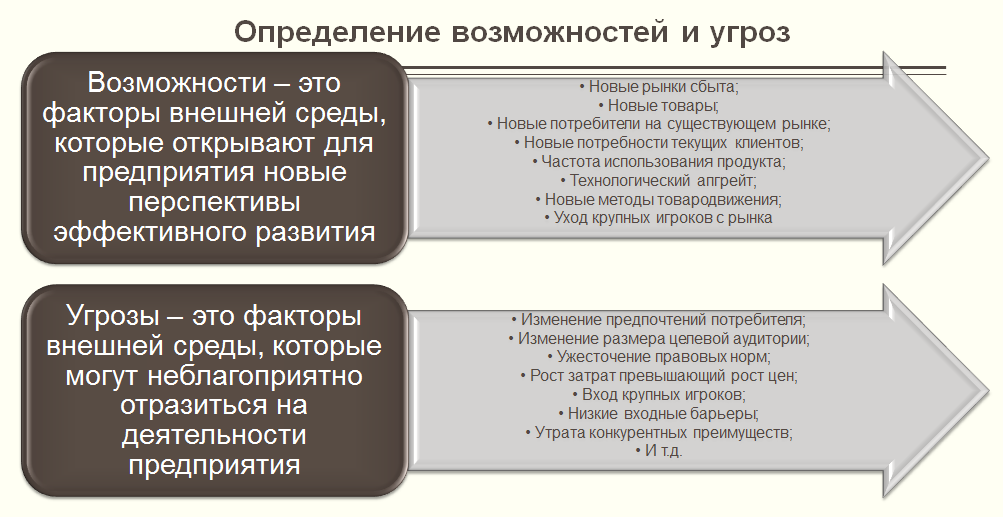
— политическая деятельность как стремление влияния на государство посредством участия в различных общественных организациях и ассоциациях, которые лоббируют интересы своих членов в органах государственного управления.

Организация в рыночном хозяйстве находится в постоянном взаимодействии с внешней средой, которая является источником, с одной стороны, шансов получения прибыли и устойчивого развития, расширения рынков, с другой — опасностей и угроз утери завоеванных рыночных позиций, падения спроса на продукцию (услуги), морального старения технологии, нововведений конкурентов и т. п.

Определение возможностей

Определение угроз

В основу разработки стратегии закладывается стратегический прогноз, то есть система научно обоснованных представлений о направлениях развития и будущем состоянии фирмы и ее окружения.



***4.2 Анализ факторов внешней и внутренней среды, SWOT-анализ***

SWOT-анализ - один из самых распространенных методов, оценивающих в комплексе внутренние и внешние факторы, влияющие на развитие компании. Это анализ сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз со стороны внешней окружающей среды. «S» и «W» относятся к состоянию компании, а «O» и «T» к внешнему окружению организации.

SWOT-анализ является предварительным исследовательским этапом при составлении стратегических планов, разработке стратегических целей и задач компании.

Термин SWOT впервые был использован Кеннетом Эндрюсом (Kenneth Andrews) в 1963 году в Гарварде на конференции по проблемам бизнес-политики.

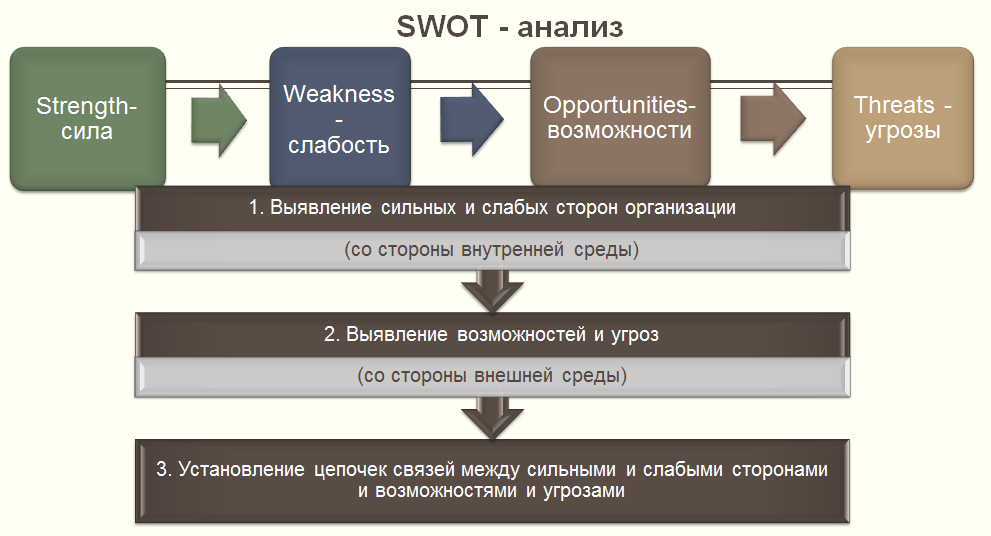


Рис. SWOT-анализ

По результатам ситуационного анализа можно оценить, обладает ли компания внутренними силами и ресурсами, чтобы реализовать имеющиеся возможности и противостоять внешним угрозам. Соответственно, необходим анализ внутренней и внешней ситуации.

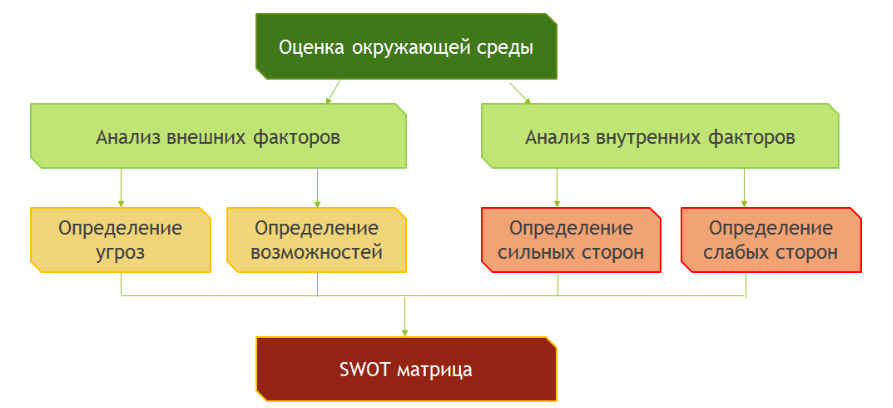


Рис. Схема проведения SWOT-анализа

Данная методика SWOT анализа позволяет максимально полно и подробно оценить риски и возможности компании, спланировать работающую маркетинговую стратегии товара.

Для чего нужен SWOT-анализ:

1. Построение разных видов стратегий: развития бизнеса, продвижения, закрытия болей клиента и других.
2. Поиск новых идей.
3. Обнаружение слабых сторон, уязвимых мест компании и понимания, как их устранить.
4. Правильное определение и использование сильных сторон.
5. Отделение факторов, на которые можно повлиять изнутри, от тех, с которыми ничего нельзя сделать.
6. Конкурентная разведка.
7. Планирование работы компании в сложившихся условиях.

Проводится анализ окружающей рыночной среды товара или услуги а разрезе внешних и внутренних факторов.

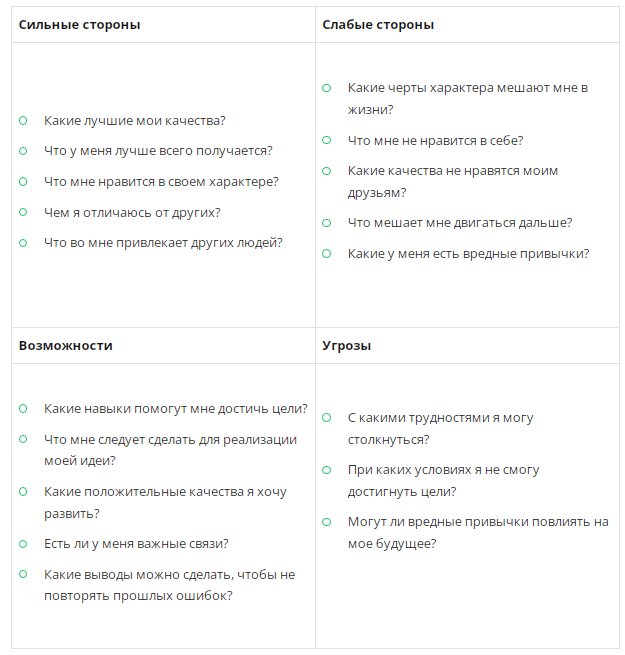
На основе проведенного анализа формируются сильные стороны бизнеса, слабые стороны бизнеса, угрозы и возможности рынка для бизнеса.

Полученные параметры вносятся в SWOT матрицу для удобства анализа

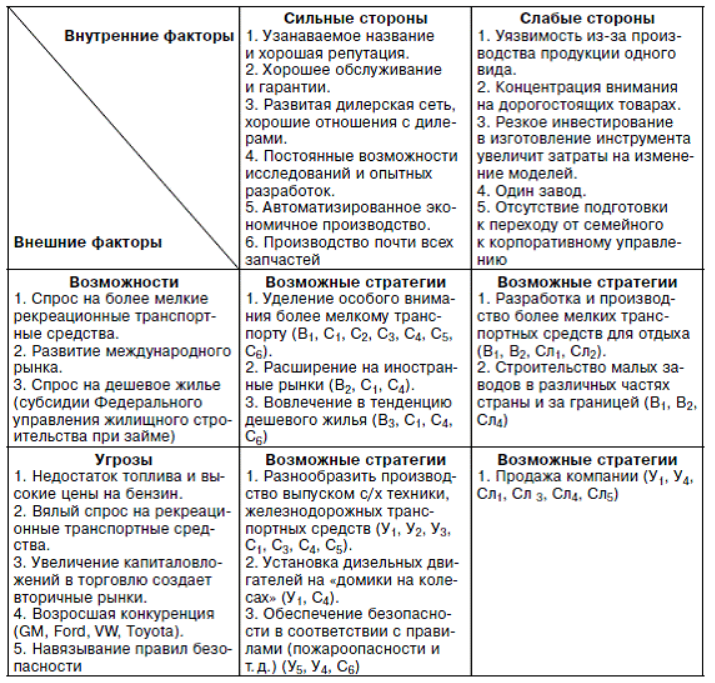
На основе SWOT матрицы формируются выводы о необходимых действиях с указанием приоритетов выполнения и сроков.

Виды SWOT-анализа:

1. Экспресс. Быстрый сособ, проводится раз в квартал, так как занимает мало времени.



2.Комплексный качественный. Подробный, включает большее количество факторов,. сложный, поэтому проводится раз в год.



O + S — «линия силы». Сильные стороны, которые помогают реализовать возможности.

O + W — «линия улучшений». Слабые стороны, которые могут помешать в реализации возможностей, и возможности, которые могут исправить слабые стороны. Нужно учитывать оба варианта.

T + S — «линия защиты». Сильные стороны, которые можно использовать для защиты от угрожающих внешних факторов.

T + W — «линия предупреждения», риски. Комбинация из слабостей и угроз показывает, из-за каких внутренних недостатков внешние факторы могут сильнее навредить бизнесу. Это подсказка, куда необходимо бросить силы, чтобы не допустить кризиса в компании.

На основе матрицы продумывают дальнейшую стратегию бизнеса и конкретные мероприятия.

3.Комплексный балльный. Подробный, включает большее количество факторов, присваивает им числовые значения в зависимости от важности. Сложный, поэтому проводится раз в год.



При оценке внешней ситуации стоит учитывать:

* законодательство и политический климат,
* ожидаемые или возможные его изменения, которые могут повлиять на работу компании. (Пр.: изменения в таможенном законодательстве);
* экономическое положение страны, региона (изменение показателей ВНП, возможные крупные изменения в экономике, потенциально влияющие на компанию, ожидаемая инфляция);
* социально-демографические факторы;
* изменение технологий (ожидание технических новинок);
* экологическую среду.

В процессе проведения анализа внутренней ситуации компании оцениваются ресурсы фирмы, ее бизнес процессы, анализируется конкурентоспособность.

В процессе проведения анализа подтверждается или изменяется формулировка устойчивых конкурентных преимуществ компании. Ключевые факторы анализа:

* менеджмент (оценивается потенциал сотрудников компании высшего и среднего уровня, их квалификация, мотивация, лояльность);
* маркетинг (включая анализ коммуникационной программы (реклама, личные продажи, PR), сравнение рекламной активности с конкурентами, эффективность собственных маркетинговых усилий);
* персонал (особенно работа торгового персонала, уровень квалификации и заинтересованности, соответствие мотивационных программ целям и задачам организации, а также анализ контактов, новых потребителей, стоимости содержания торгового персонала);
* анализ системы сбыта компании, потребностей и запросов торговых партнеров (распределения объемов продаж по членам сети дистрибьюции, типам посредников, аудит дистрибьюторов, выделение приоритетных дилеров);
* анализ продуктового портфеля (оцениваются текущие и ожидаемые объемы продаж, доля рынка, прибыльность по каждому из продуктов или продуктовой группе, качество, имидж марки);
* анализируются приоритетные конкуренты, их доля рынка, возможные преимущества по издержкам, цене, имидж их товаров, их конкурентное поведение текущее и возможное, их основные слабости;
* наличие устойчивого конкурентного преимущества (например, ресурсной базы, недоступной ближайшим конкурентам или патентованных технологий);
* анализ ценовой политики, возможные максимально приемлемые цены для товаров компании, сравнение с ценами конкурентов, политика скидок и других программ стимулирования сбыта и задач компании.

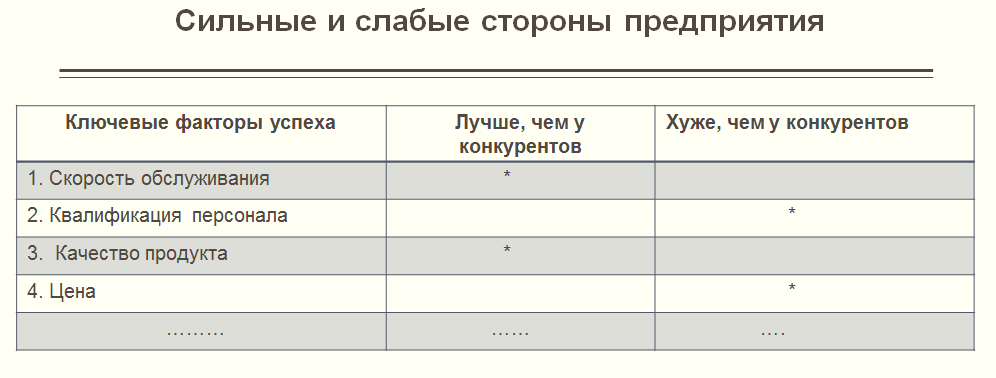


Рис. Пример анализа сильных и слабых сторон предприятия

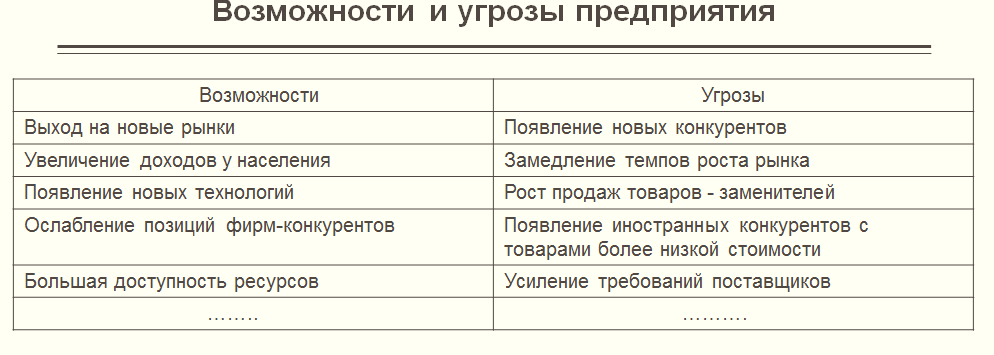


Рис. Пример определения факторов, создающих возможности и угрозы

для предприятия

Результаты SWOT-анализа заносятся в таблицы.

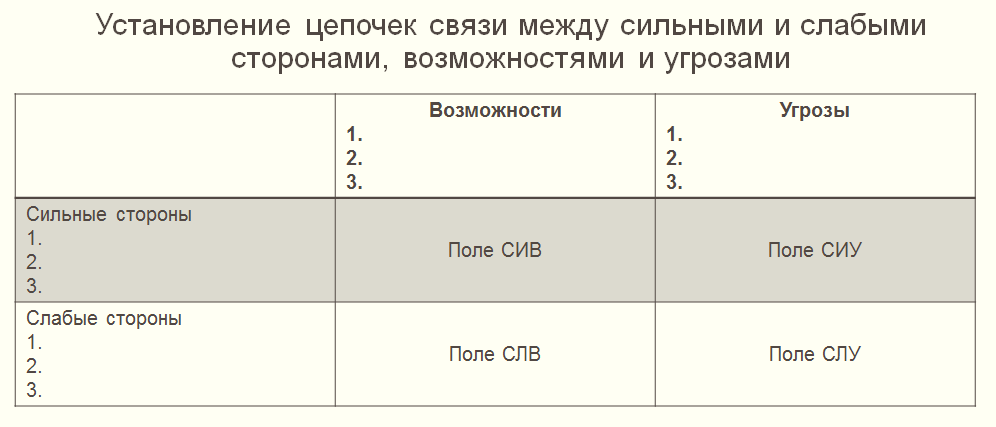


Рис. 24 SWOT матрица

Решающими для успеха всегда являются конкретные действия (мероприятия), связанные с определенными целями и последовательно реализованные.

Следующие ошибки чаще всего встречаются в таблицах SWOT-анализа:

1. Проведение SWOT-анализа без предварительно установленной общей цели. SWOT – это не абстрактный анализ, его использование предполагает достижение определенной цели

2. Внешние шансы часто путают с внутренними преимуществами (Strengths) компании, в то время, как они должны быть строго разграничены

3. SWOT-анализ часто путают с всевозможными стратегиями. Нельзя забывать основное отличие одного от другого (SWOT-анализ описывает состояния, а стратегия - действия)

4. В процессе SWOT-анализа не выделяются приоритеты, не называются конкретные мероприятия.

Правила проведения SWOT-анализа

Для проведения SWOT-анализа не нужна формальная подготовка. Любой менеджер, который ориентируется в делах компании и знаком с рынком, может составить простую форму SWOT.

Но эта простота и лёгкость применения имеет и обратную сторону. Есть риск неправильного использования, поспешных и бессмысленных выводов, использования неопределенных и двусмысленных понятий. Вдобавок, не стоит забывать, что для объективности картины надо использовать для анализа только актуальную, проверенную и свежую информацию, о чём многие пользователи просто забывают.

За и против

SWOT-анализ часто подвергается критике. Речь идет о стандартизованной схеме анализа, которая подходит не всем предприятиям и фирмам.

Преимущества SWOT-анализа

Помогает компании использовать внутренние сильные стороны или отличительные преимущества в своей стратегии.

Если сильных отличительных преимуществ у компании пока нет, можно проанализировать свои потенциально сильные стороны и использовать их для достижения маркетинговых целей.

Проанализировать все слабые и уязвимые места компании, чтобы понять, влияют ли они на конкуренцию, положение на рынке, можно ли их откорректировать, исходя из стратегических соображений?

Знать, какие ресурсы и квалификации лучше всего использовать для того чтобы получить максимально благоприятные возможности.

Выявить угрозы, которые являются наиболее критичными для компании, предпринять ряд стратегических действий для хорошей защиты.

Недостатки

SWOT-анализ это просто инструмент для получения наглядной структурированной информации, он не содержит четких рекомендаций или конкретных сформулированных ответов. Дальше - работа аналитика.

Простота SWOT-анализа обманчива, его результаты чрезвычайно зависимы от полноты и качества исходной информации. Для объективного SWOT-анализа нужны эксперты с глубоким пониманием тенденций развития рынка и его текущего состояния, или осуществить большой объем работы по сбору и анализу первичной информации.

В процессе формирования таблиц могут быть допущены механические ошибки (потеря важных факторов или включение лишних, некорректная оценка весовых коэффициентов и проч.). Их сложно выявить, кроме совсем явных ошибок, но они влияют на процесс дальнейшего анализа и приводят к неверным выводам и ошибочным стратегическим решениям.

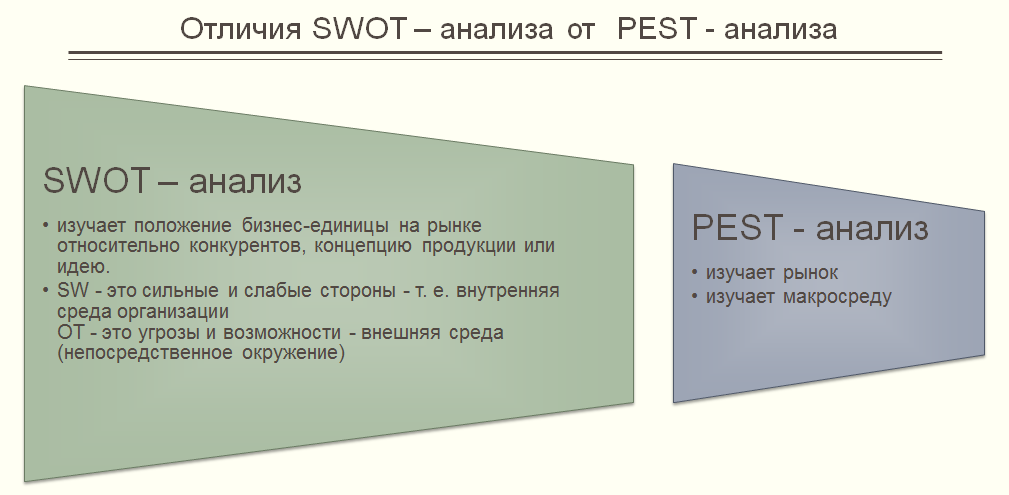


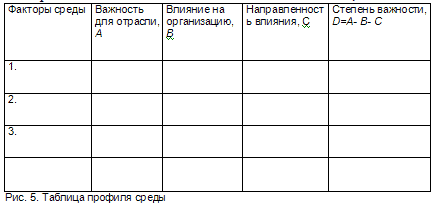
Рис. Отличия SWOT-анализа от PEST - анализа

***4.3 Метод составления профиля организации***

Наряду с методами изучения угроз, возможностей, силы и слабости организации для анализа среды может быть применен метод составления ее профиля. Данный метод удобно применять для составления профиля отдельно макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды. С помощью метода составления профиля среды удается оценить относительную значимость для организации отдельных факторов среды.

Метод составления профиля среды состоит в следующем. В таблицу профиля среды (рис. 5) выписываются отдельные факторы среды. Каждому из факторов экспертным образом дается оценка:

* важности для отрасли по шкале: 3 - большая, 2 - умеренная, 1 - слабая;
* влияния на организацию по шкале: 3 - сильное, 2 - умеренное, 1 - слабое, 0 - отсутствие влияния;
* направленности влияния по шкале: +1 - позитивная, -1 - негативная.



Далее все три экспертных оценки перемножаются и получается интегральная оценка, показывающая степень важности фактора для организации. По этой оценке руководство может заключить, какие из факторов среды имеют относительно более важное значение для их организации и, следовательно, заслуживают самого серьезного внимания, а какие факторы заслуживают меньшего внимания.

***4.4 Анализ факторов макросреды***

Любое предприятие осуществляет свою деятельность под влиянием сил внешней среды, которые либо открывают новые возможности, либо грозят предприятию новыми неприятностями. Часть этих сил, которые носят название «Макросреда» не поддаются контролю со стороны предприятия, но компания может и должна внимательно следить за ними и реагировать на их действия. К основным факторам макросреды относят: демографические, экономические, политические, научно-технические, природные, культурные (рисунок).



Рис. Факторы макросреды

Аналитический инструмент стратегического планирования – PEST-анализ – развивается с начала 60-х гг. прошлого столетия. Для формулирования стратегии любой организации необходимо провести PEST-анализ политических, экономических, социальных и технологических факторов внешней макросреды, который позволяет оценить состояние рынка, понять позицию организации, ее потенциал и перспективность направлений бизнеса.

Анализ политических факторов позволяет создать ясное представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство предполагает претворять в жизнь свою политику.

Основная причина изучения экономических факторов – это возможность понять, как на уровне государства формируются и распределяются экономические ресурсы. Для большинства предприятий это является важнейшим условием их деловой активности.

Не менее важные потребительские предпочтения определяются с помощью социальной компоненты PEST-анализа, которая позволяет уяснить и оценить влияние на бизнес таких социальных явлений, как отношение людей к труду и качеству жизни, мобильность людей, активность потребителей и др.

Выявление тенденций в технологическом развитии позволяет предвидеть возможности, связанные с развитием науки и техники, своевременно перестроиться на производство и реализацию технологически перспективного продукта, спрогнозировать момент отказа от используемой технологии. Технологические факторы считают основным двигателем производственного и социального прогресса.

Нельзя полагаться только на эти компоненты внешней среды, так как реальная жизнь значительно шире и многообразнее. На практике часто исследуются также правовые, экологические, демографические, физические и культурные факторы.

Аббревиатура PEST (иногда встречается как STEP) образована по начальным буквам английских слов political (политический), economical (экономический), social (социальный) и technological (технологический).



Рис. Модели анализа факторов макросреды



Рис. Пример факторов для PEST-анализа

STEP-анализ, PEST-анализ

Применяется для планирования и установления стратегических направлений деятельности предприятия.

Цель:

Отслеживание изменений макросреды по четырем узловым направлениям и выявление тенденций, неподконтрольных организации, но оказывающих влияние на результаты принятых стратегических решений.

Суть:

PEST-анализ – это инструмент, предназначенный для выявления политических, экономических, социальных и технологических факторов внешней макросреды, которые могут существенно повлиять на бизнес, их структурирование и формулирование стратегии организации.

План действий:

1. Выявить тенденции основных групп факторов внешней макросреды и составить ясное представление о влиянии этих факторов на организацию. Для простоты и удобства анализа все факторы принято совместно рассматривать в виде четырехпольной таблицы.

2. Описать структуру каждого фактора внешней макросреды и оценить влияние каждого события на стратегию организации

3. Оценить вероятность осуществления каждого фактора (события) для данной организации.

4. Сформулировать различные варианты стратегии организации и оценить вероятность осуществления каждого из них для данной организации.

5. Разработать стратегию, наилучшим образом отвечающую интересам развития организации с учетом имеющихся и перспективных компетенций и ресурсов.

Результат:

Формализация результатов обследования текущего состояния организации и оценка внешней экономической ситуации, складывающейся в сфере производства и коммерческой деятельности. Разработка стратегии организации.

Достоинства:

Наглядность, простота освоения и применения.

Позволяет организации определить возможности для бизнеса и использовать их в полном объеме.

Недостатки:

Доступ к качественным внешним источникам данных может быть трудоемким и дорогостоящим.

Для обеспечения эффективности этого процесса необходимо проводить его на регулярной основе.

***4.5 Отраслевой и конкурентный анализ***

Изучение внешней микросреды организации направлено на анализ состояния тех

составляющих внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии. При этом важно подчеркнуть, что организация может оказывать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия, тем самым она может активно участвовать в формировании дополнительных возможностей и в предотвращении появления угроз ее дальнейшему существованию.

Важнейшие возможности и угрозы фирме со стороны внешней микросреды связаны с

привлекательностью отрасли (ее отдельных товарных рынков) и конкурентной борьбой.

*Хозяйственная отрасль* – это совокупность организаций, конкурирующих на од-

ном потребительском рынке с аналогичными товарами или услугами. Хозяйственная отрасль охватывает сферы производства, распределения и потребления определенных то-варов и услуг.

Представление о состоянии отрасли позволяет получить отраслевой анализ, даю-

щий ответы на следующие вопросы:

1. Каковы основные экономические черты отрасли?

2. Какова привлекательность отрасли с точки зрения перспектив получения прибы-

ли выше средней по отрасли?

3. Каковы барьеры входа в отрасль и как компания может их преодолеть?

4. С какими издержками связаны барьеры выхода из отрасли и как они могут отра-

зиться на конкурентоспособности компании?

5. Какие конкурентные силы действуют в отрасли и какова мощность каждой из них?

6. Какие компании занимают сильнейшие и слабые конкурентные позиции?

7. Что движет изменениями в отрасли и какое влияние они на неё оказывают?

8. Кто следующий предпримет стратегические действия и какими они будут?

9. Как конкуренция в отрасли отражается на прибыльности бизнеса?

10. Какие главные факторы определяют конкурентный успех или неудачу в отрасли?

11. Какие преимущества, выявленные при отраслевом анализе, могут быть использо-

ваны при выработке стратегии компании?

Можно выделить следующие этапы отраслевого анализа:

 оценка общей ситуации в отрасли;

 оценка степени конкуренции;

 выявление движущих сил конкуренции;

 заключение о степени привлекательности отрасли.

Оценка общей ситуации в отрасли

Для оценки общей ситуации в отрасли используются следующие показатели:

 размеры рынка. Маленькие рынки обычно не бывают привлекательными для круп-

ных компаний. Большие рынки бывают привлекательными для корпораций, рассчитывающих приобрести компании с прочной конкурентной позицией в привлекательных отраслях;

 масштабы конкуренции (локальная, региональная, национальная, глобальная);

 темпы роста размеров рынка (%) и стадия жизненного цикла отрасли (подъем, бы-

стрый рост, зрелость, насыщение, застой, спад). Быстрый рост порождает новые рынки.

Замедленный рост порождает усиленную конкуренцию и потрясения для небольших и

слабых компаний;

 структура конкуренции:

– количество конкурентов и их относительные рыночные доли;

– число потребителей и их финансовые возможности;

– степень вертикальной интеграции («вперед» – с потребителями продукции,

«назад» – с поставщиками сырья);

 темп технологических изменений и продуктовых инноваций. Быстрые инновации

укорачивают жизненный цикл продукта и увеличивают риск из-за возможности прорывов;

 степень продуктовой дифференциации;

 величина экономии на масштабе производства (закон масштаба производства –

суммарные издержки производства единицы продукции падают по мере роста объема выпуска продукции), транспортировке и т.п.;

 наличие и величина эффекта кривой опыта (закон опыта – при каждом удвоении

объема производства издержки на единицу выпускаемой продукции уменьшаются на фиксированный процент. Темп снижения издержек на единицу товара варьируется от отрасли к отрасли: для автомобильной промышленности он равен 12%, для сталелитейной

промышленности и самолетостроения – 20%, для производства полупроводников – 40%);

 отраслевая капиталоемкость. Большая потребность в капитале делает инвестици-

онные решения критическими, создает барьеры для входа и выхода;

 среднеотраслевая прибыль. Высокоприбыльные отрасли привлекательны для по-

тенциальных конкурентов. Депрессивные отраслевые условия стимулируют выход.

Ниже приведен пример оценки общей ситуации в отрасли с помощью перечис-

ленных показателей.

Пример. Экономические характеристики отрасли по производству серной кислоты

Размеры рынка: валовой объем $4 млн.

Темпы размеров рынка: 2-3 % в год.

Стадия жизненного цикла отрасли: зрелость.

Число конкурентов: около 30 компаний.

Доля компаний на рынке: от 3 до 21 %.

Потребители: около 2000, большинство – химические предприятия.

Степень вертикальной интеграции: смешанная; 5 из 10 крупнейших компаний интегрированы «назад», прочие занимаются только обработкой.

Технологии и продуктовые инновации: производственная технология изменяется медленно, наибольшие изменения происходят в ассортименте продукции – ежегодно внедряются 1–2 новых химических продукта, на которые приходится почти весь прирост объема производства.

Характеристика продукции: высокая степень стандартизации; покупатели не видят большой разницы между марками разных производителей.

Экономия на масштабах производства: умеренная, однако возможна экономия на транспортировке крупных партий продукции и на покупке крупных партий сырья.

Кривая опыта: не является ключевым фактором в данной отрасли.

Прибыльность: примерно на среднем уровне и сильно зависит от спроса.

*Оценка степени конкуренции*

Степень конкуренции определяется на основе использования модели пяти факторов конкуренции, разработанной профессором Гарвардской школы бизнеса Майклом Е. Портером в 1980 г. и включающей:

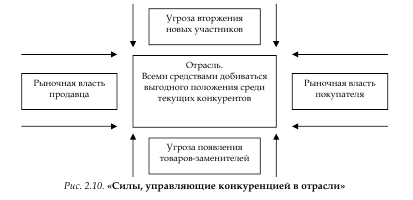
 существующих конкурентов;

 потенциальных конкурентов

 поставщиков;

 производителей товаров-субститутов;

 потребителей.



Результатом анализа, по модели М. Портера, является разработка стратегии, кото-рая поможет найти и занять позицию в отрасли, где компания будет лучше всего защищена от влияния этих сил, или сможет оказывать влияние на них.

Зная данные силы, организациям предлагается правило – чем сильнее действие

пяти сил одновременно, тем меньше шансов получать прибыль выше среднего по отрасли, и наоборот, чем слабее силы, тем больше возможностей для эффективной деятельности. После идентификации факторов угроз для компании на основе пяти сил конкуренции предлагается определить сильные и слабые стороны. По общему правилу, будущая стратегия, направленная на борьбу с любой из этих сил, будет наступательной. Конкретные действия по разработке стратегии, по мнению М. Портера, включают:

 позиционирование компании таким образом, чтобы быть наименее уязвимой для

этих сил;

 влияние на расстановку сил посредством стратегических маневров (высоким достижением в маркетинге является стремление добиться отождествления потребителем товарной марки с продуктом или создать дополнительную ценность для потребителя у нового продукта);

 прогнозирование изменения влияния сил конкуренции, изобретение ответных мер с целью извлечь максимальное преимущество за счет выбора стратегии, наиболее соответствующей новому конкурентному балансу.

Изучение конкурентов, то есть тех, с кем организации приходится бороться за ресурсы, которые она стремится получить из внешней среды, чтобы обеспечить свое существование, занимает особое и очень важное место в стратегическом управлении. Данное изучение направлено на то, чтобы выявить слабые и сильные стороны конкурентов и на базе этого строить свою стратегию конкурентной борьбы.

Конкурентная среда формируется не только внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию и реализующими ее на одном и том же рынке. Субъектами конкурентной среды являются также и те фирмы, которые могут войти на рынок, а также те фирмы, которые производят замещающий продукт. Кроме них на конкурентную среду организации оказывают заметное влияние ее покупатели и поставщики, которые, обладая силой к торгу, могут заметно ослабить позицию организации на поле конкуренции.

Анализ поставщиков направлен на выявление тех аспектов в деятельности субъектов, снабжающих организацию различным сырьем, полуфабрикатами, энергетическими и информационными ресурсами, финансами и т.п., от которых зависят эффективность работы организации, себестоимость и качество производимого организацией продукта.

Поставщики материалов и комплектующих изделий, если они обладают большой силой, могут поставить организацию в очень сильную зависимость от себя. Поэтому при выборе поставщиков очень важно глубоко и всесторонне изучить их деятельность и их потенциал с тем, чтобы суметь построить такие отношения с ними, которые обеспечивали бы организации максимум силы во взаимодействии с поставщиками.

Очень большой конкурентной силой обладают производители замещающей продукции. Особенность трансформации рынка в случае с появлением замещающего продукта состоит в том, что, если им был убит рынок старого продукта, то он уже обычно не поддается восстановлению. Поэтому для того, чтобы суметь достойно встретить вызов со стороны фирм, производящих замещающий продукт, организация должна иметь в себе достаточный потенциал, чтобы перейти к созданию продукта нового типа.

Анализ покупателей как компоненты непосредственного окружения организации, в первую очередь, имеет своей задачей составление профиля тех, кто покупает продукт, реализуемый организацией. Изучение покупателей позволяет организации лучше уяснить то, какой продукт в наибольшей мере будет приниматься покупателями, на какой объем продаж может рассчитывать организация, в какой мере покупатели привержены продукту именно данной организации, насколько можно расширить круг потенциальных покупателей, что ожидает продукт в будущем, и многое другое.

Многие фирмы не уделяют должного внимания возможной угрозе со стороны «пришельцев» и поэтому проигрывают в конкурентной борьбе именно вновь пришедшим на их рынок. Об этом очень важно помнить и заранее создавать барьеры на пути вхождения потенциальных пришельцев. Такими барьерами могут быть углубленная специализация в производстве продукта, низкие издержки за счет экономии от большого объема производства, контроль над каналами распределения, использование локальных особенностей, дающих преимущество в конкуренции, и т.п. Однако любая из этих мер оказывается действенной только тогда, когда она является реальным барьером для пришельца. Поэтому очень важно хорошо знать то, какие барьеры могут остановить или помешать потенциальному пришельцу выйти на рынок, и воздвигать именно эти барьеры.

Еще об одном факторе, составляющем непосредственное окружение фирмы, не упомянул Портер. Рынок рабочей силы также оказывает влияние на деятельность организации. Анализ рынка рабочей силы направлен на то, чтобы выявить его потенциальные возможности в обеспечении организации необходимыми для нее кадрами. Организация должна изучать рынок рабочей силы как с точки зрения наличия на нем кадров необходимой специальности и квалификации, необходимого уровня образования, необходимого возраста, пола и т.п., так и с точки зрения стоимости рабочей силы. Важным направлением изучения рынка рабочей силы является анализ политики профсоюзов, имеющих влияние на этом рынке, так как в ряде случаев они могут сильно ограничивать доступ к необходимой для организации рабочей силе.

Чем сильнее воздействие перечисленных факторов, тем более ограниченными

становятся возможности каждой фирмы для установления высоких цен и получения прибыли. Сильная конкуренция приводит к снижению прибыльности отрасли.

В краткосрочном периоде факторы конкуренции определяют ограничения деловой активности предприятия.

В долгосрочной же перспективе отдельные из них могут служить основой для дос-тижения успеха. Поэтому главной задачей предприятия является выбор стратегии, которая бы обеспечила защиту от действия конкурентных сил и/или дала возможность использовать их в своих целях.

Из пяти факторов конкуренции в отрасли доминирует, как правило, один фактор,

который и становится решающим при разработке конкурентной стратегии фирмы.

1. Соперничество между существующими фирмами.

Конкуренция среди производителей возникает в связи с тем, что у одного или нескольких предприятий появляется возможность лучше других удовлетворять запросы потребителей или необходимость улучшить свою деятельность. Стратегия конкуренции представляет собой совокупность наступательных и оборонительных действий, связанных с достижением рыночного успеха, приобретением конкурентного превосходства над соперниками, а также защитой своей конкурентной позиции.

Взаимодействие соперничающих фирм имеет следующие черты:

 конкурентная борьба осуществляется с более или менее постоянным упорством за

лучшую рыночную позицию. При этом соперники формулируют и постоянно пересматривают свои стратегии;

 стратегии конкурирующих предприятий отличаются большим разнообразием;

 каждая из фирм стремится выбрать такую конкурентную стратегию, которую

трудно скопировать или расстроить;

 действия фирм-соперниц приводят к созданию новых условий спроса-предложения

товаров. Стратегические типы конкурентов

При анализе интенсивности конкуренции в конкретной отрасли или стратегиче-ской группе полезно получить характеристики разных конкурентов, так как их можно использовать в прогнозных целях.

Под стратегическим типом понимается категория фирм, определяемая на основе их

общей стратегической ориентации и комбинации структуры, культуры и процессов, согласующихся с этой стратегией. Фирмы, конкурирующие в одной и той же отрасли, можно классифицировать на основе их общей стратегической ориентации и отнести к одному из четырех базовых типов: защитники, разведчики, аналитики и реагирующие.

Такое деление помогает объяснить, почему компании, сталкивающиеся с похожими ситуациями, ведут себя по-разному и почему они продолжают поступать таким образом в течение долгого периода времени. У этих общих типов есть следующие характеристики.

*Защитники.* Это компании с ограниченной товарной линией, которые делают ставку на повышение эффективности своих операций. Такая ориентация на затраты приводит к тому, что они вряд ли будут заниматься инновациями на новых участках. Представителем этого типа можно считать Dean Foods, компанию, специализирующуюся на изготовлении дешевых подделок ведущих продуктов, продаваемых в супермаркетах и магазинах-аптеках.

*Разведчики*. Это компании с достаточно широкими товарными линиями, которые делают ставку на продуктовых инновациях и поиске новых возможностей на рынке. Ориентация на продажи делает их в какой-то степени неэффективными. Как правило, они отдают предпочтение креативности, порой за счет эффективности. Наглядным примером этого типа можно считать PepsiCo с их несколько спортивным подходом к предложению на рынке новых товаров (на старт, внимание, марш).

*Аналитики.* Это компании, действующие по крайней мере на двух разных товарнорыночных участках, одном стабильном и одном динамичном. На стабильных участках на первое место они ставят эффективность, на динамичных – инновационность. Типичным примером анализирующей компании, предлагающей много потребительских товаров для самых разных рынков и отличающейся тщательностью при разработке новых продуктов (здесь последовательность другая: на старт, внимание, марш), можно считать Procter &Gamble.

*Реагирующие* – это компании, у которых нет постоянной зависимости между стратегией, структурой и культурой. Их (часто неэффективные) ответные действия на давление среды чаще всего проявляются как отдельные стратегические изменения. Позволив Target занять верхнюю часть дисконтного рынка, a Wal-Mart – нижнюю, Kmart потеряла свою индивидуальность и теперь не имеет своего рынка.

Деление конкурентов по четырем категориям позволяет менеджерам по стратегиям не только отслеживать эффективность каждой стратегической альтернативы, но и разрабатывать сценарии будущего развития отрасли (эта часть более подробно обсуждается ниже).

Характеристика основных возможных типов конкурентной ситуации в отрасли

представлена в таблице 

*Движущие силы конкуренции*

Большую аналитическую ценность имеет определение специфических факторов, вызывающих отраслевые изменения. Доминирующие силы отрасли, имеющие наибольшее влияние на изменения в структуре и окружении отрасли, называются движущими силами.

Существует, по крайней мере, одиннадцать типов движущих сил, обладающих возможностями изменять рыночные условия и интенсивность конкуренции в отрасли. К ним относятся:

 изменения в долгосрочных темпах роста отрасли;

 изменения в составе покупателей и способах использования продукта;

 обновление продукта;

 технологические изменения;

 маркетинговые инновации;

 вход или выход крупных фирм;

 рассеивание технических ноу-хау;

 изменения в издержках и эффективности;

 появление покупательских предпочтений дифференцированного выбора товаров

вместо товаров массового потребления (или наоборот);

 изменения в государственной политике и регулирование;

 уменьшение неопределенности и риска.

Доказана действенность нескольких подходов к определению движущих сил и

оценки их влияния на отрасль. Среди них:

1. Систематический мониторинг и изучение текущих изменений и событий. Отслеживание внешней среды включает изучение и интерпретацию социальных, политических, экономических, экологических и технологических изменений, которые в будущем окажут влияние на отрасль;

2. Разработка «альтернативных сценариев». Это попытка подробно описать последовательность событий, ведущих с определенной вероятностью к предсказанному конечному состоянию, или, наоборот, – учесть возможные последствия производимого выбора.

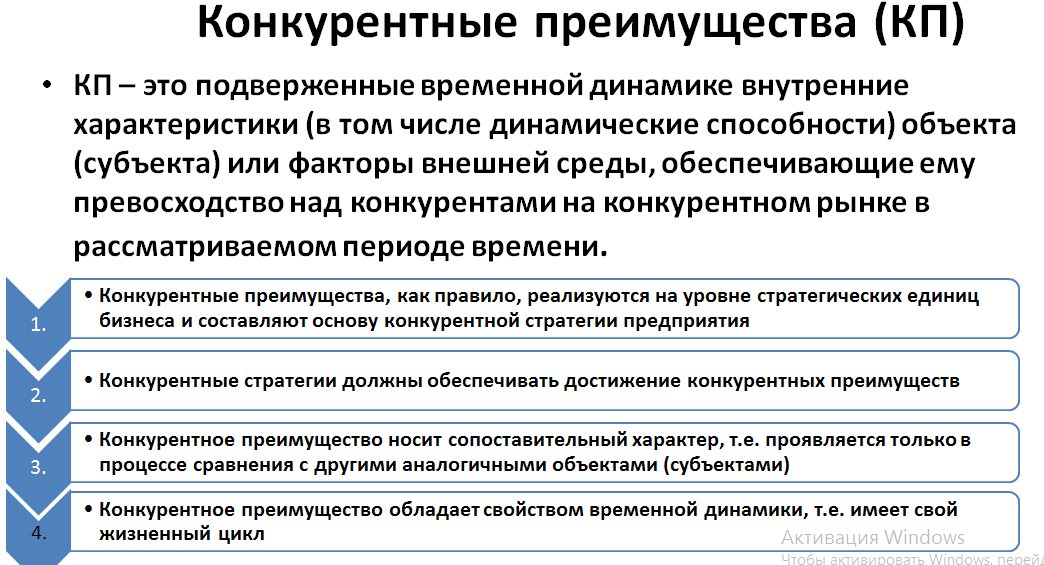
Основное достоинство сценариев – возможность объединить анализ множества различных факторов.

Анализ возможностей и угроз со стороны внешней среды предполагает также и учет факторов внешней микросреды, оценка которых осуществляется аналогично оценке факторов макросреды.

***4.6 Конкурентные преимущества организации, как основа формирования конкурентной стратегии***

Конкурентное преимущество — это система, обладающая какой- либо эксклюзивной ценностью, дающей ей превосходство над конкурентами в экономической, технической и организационной сферах деятельности, возможность более эффективно распоряжаться имеющимися ресурсами.

Ж.Ж. Ламбен дает следующее определение конкурентного преимущества. Это те характеристики, свойства товара или марки, которые создают для фирмы определенное превосходство над своими прямыми конкурентами. Эти характеристики (атрибуты) могут быть самыми различными и относиться как к самому товару (базовой услуге), так и к дополнительным услугам, сопровождающим базовую, к формам производства, сбыта или продаж, специфичным для фирмы или товара. Указанное превосходство является относительным, определяемым по сравнению с конкурентом, занимающим наилучшую позицию на рынке или в сегменте рынка.





Конкурентные преимущества обязательно должны находить реальное воплощение в товаре, цене, качестве обслуживания, низких издержках и других показателях деятельности компании и восприниматься потребителем, т.е. они должны измеряться, оцениваться экономическими показателями: более высокой рентабельностью. большей рыночной долей, большим объемом продаж и др. Нереализованные в конкурентной борьбе преимущества не являются преимуществами как таковыми, поскольку не воплотились в новые результаты деятельности, не привели к новому состоянию компании.

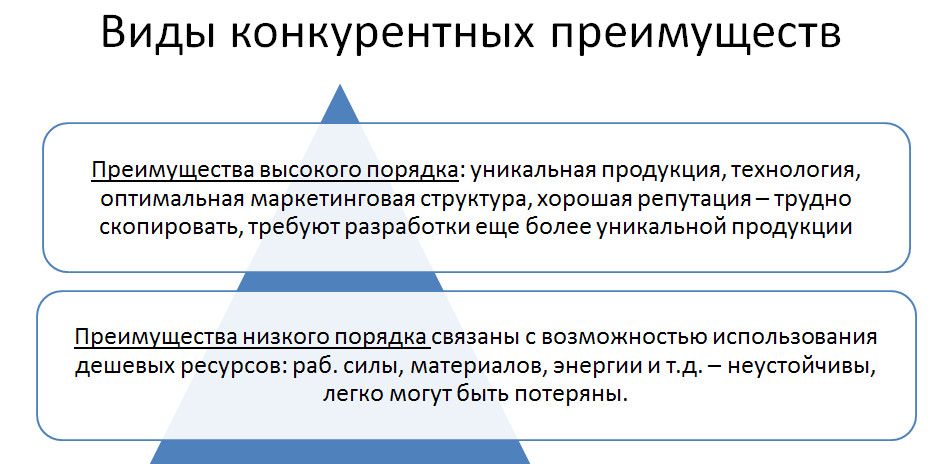
Состав преимуществ зависит от отрасли. Так, для высокотехнологичных компаний конкурентные преимущества будут связаны главным образом с техническим превосходством, товарными и технологическими инновациями, для компаний, обслуживающих массовый спрос, — это прежде всего узнаваемость торговой марки, низкие издержки, территориальное расположение.

Конкурентные преимущества должны быть:

* значимыми, т.е. заметно выделяться на фоне конкурентов:
* видимыми, т.е. различимыми покупателями;
* значимыми для потребителя, т.е. приносить ему ощущаемую выгоду;
* устойчивыми, т.е. сохранять свою значимость в условиях изменений среды, невоспроизводимыми конкурентами;
* уникальными, т.е. предоставляемую выгоду нельзя получить у других производителей товара;
* прибыльными для компании, т.е. объемы производства, структура затрат и рыночные цены на предлагаемый товар позволяют успешно работать в выбранной сфере деятельности и получать достаточную прибыль.

Конкурентные преимущества имеют иерархию и могут относиться:

* к товару;
* к функциональной сфере деятельности (исследованиям, производству. менеджменту и др.);
* к предприятию, отрасли, экономике страны, обществу в целом.



Под влиянием изменчивости факторов внешней среды конкурентные преимущества компании могут уменьшаться или вовсе исчезать. Основными причинами утраты конкурентных преимуществ являются:

Ухудшение факторных условий (увеличение издержек производства, снижение образовательного и квалификационного уровня кадров и др.).

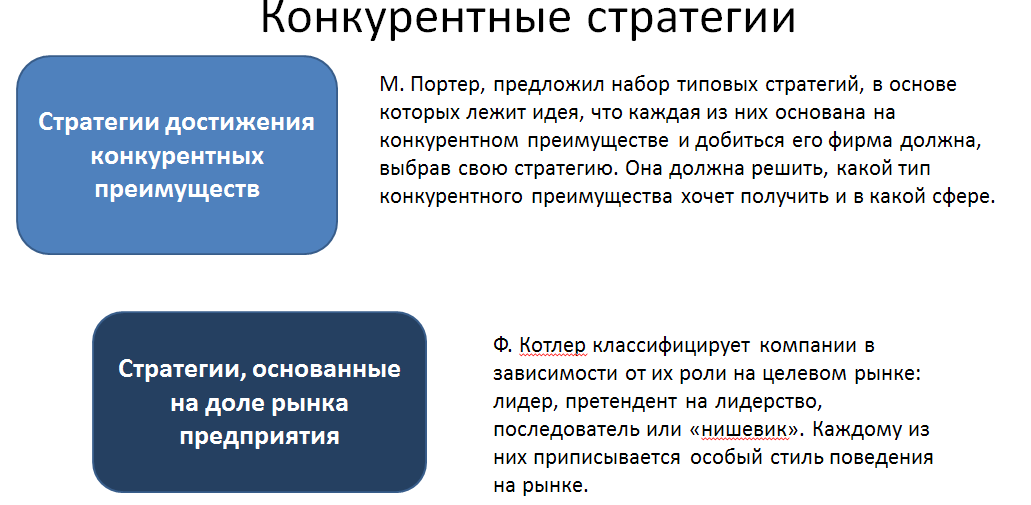
Снижение инвестиционной привлекательности компании и ее инновационного потенциала (вследствие откладывания организационных изменений из-за нежелания сокращать текущие доходы и вкладывать средства «в свое будущее»).

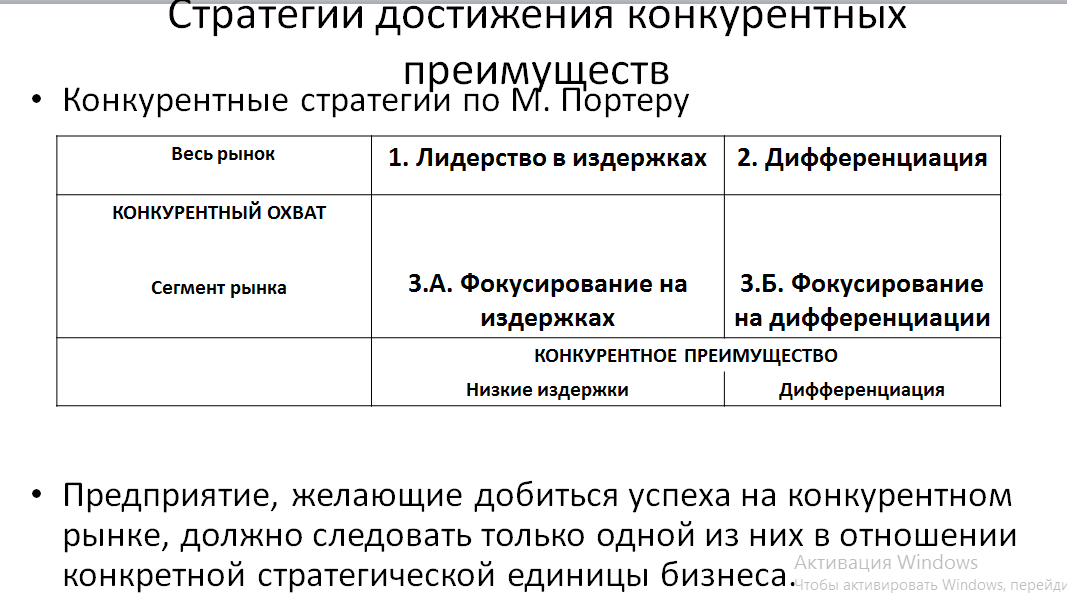
Снижение способности к адаптации (бюрократизация, использование морально устаревшего оборудования, длительные сроки создания новой продукции и др.).

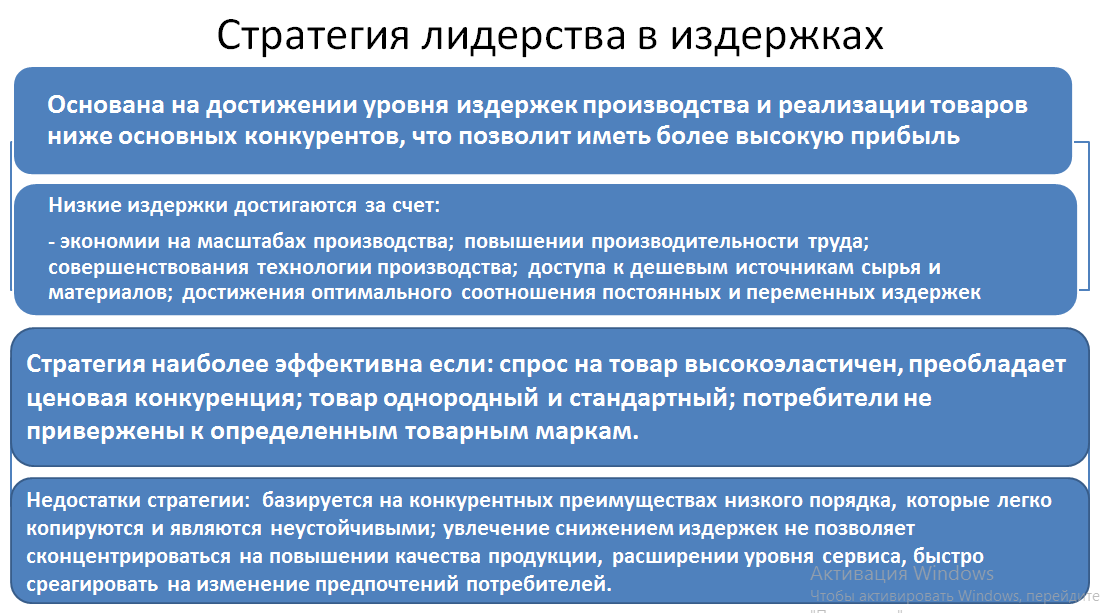
Ослабление конкуренции на рынке (вследствие усиления монополизма, действий правительства по введению высоких пошлин на ввозимые товары и др.).

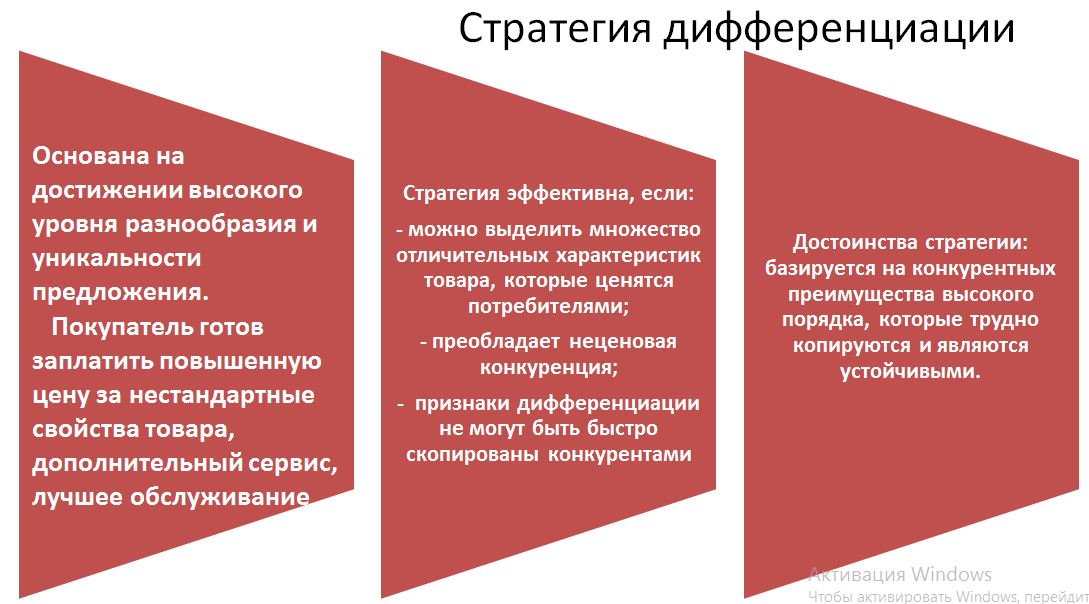
Низкие доходы основных групп населения страны, приводящие к снижению требовательности к качеству покупаемых товаров и их разнообразию (ассортименту).

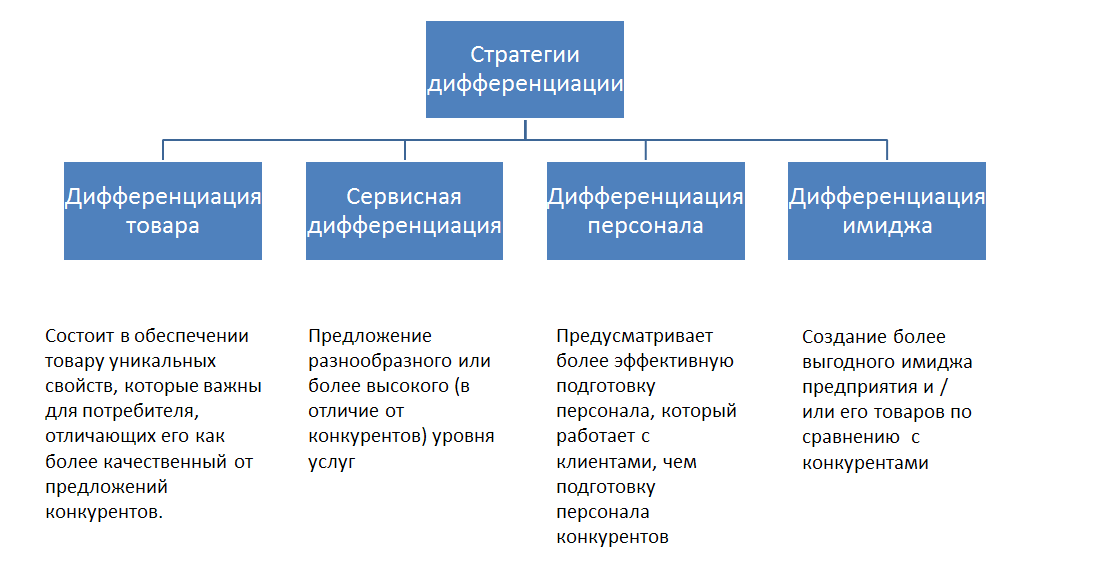
*Конкурентные стратегии*

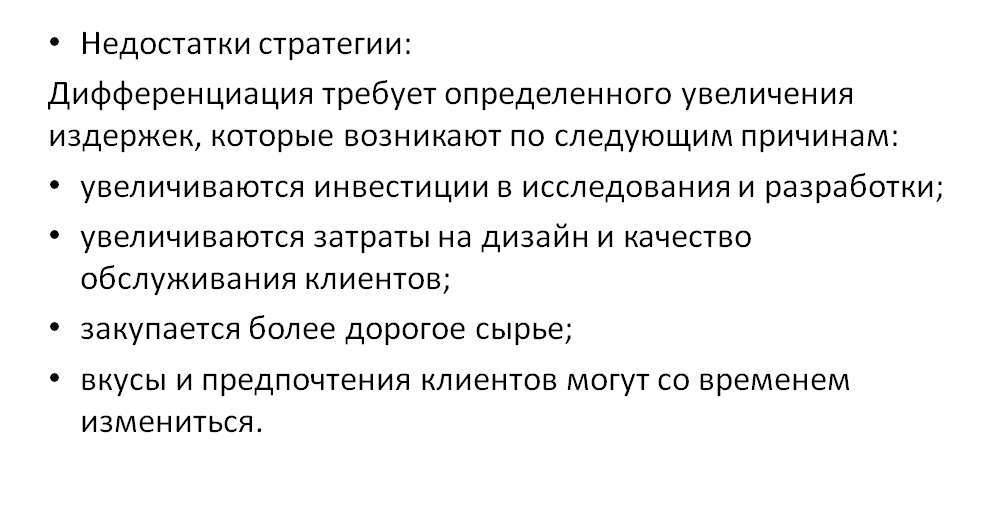


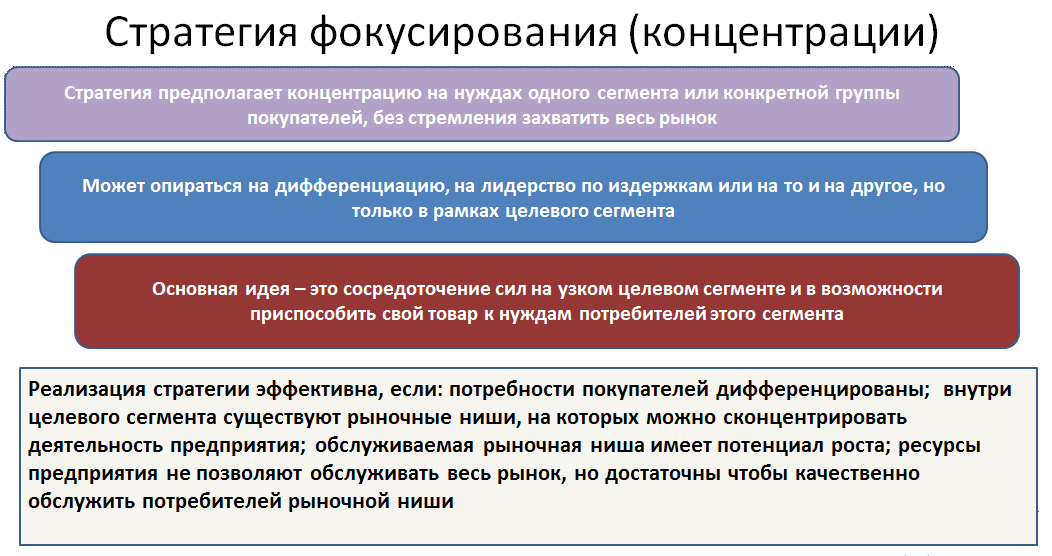


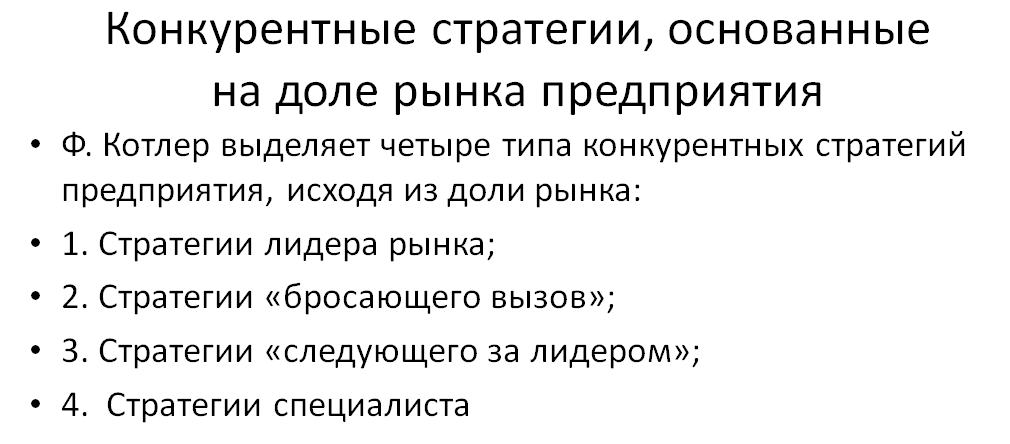




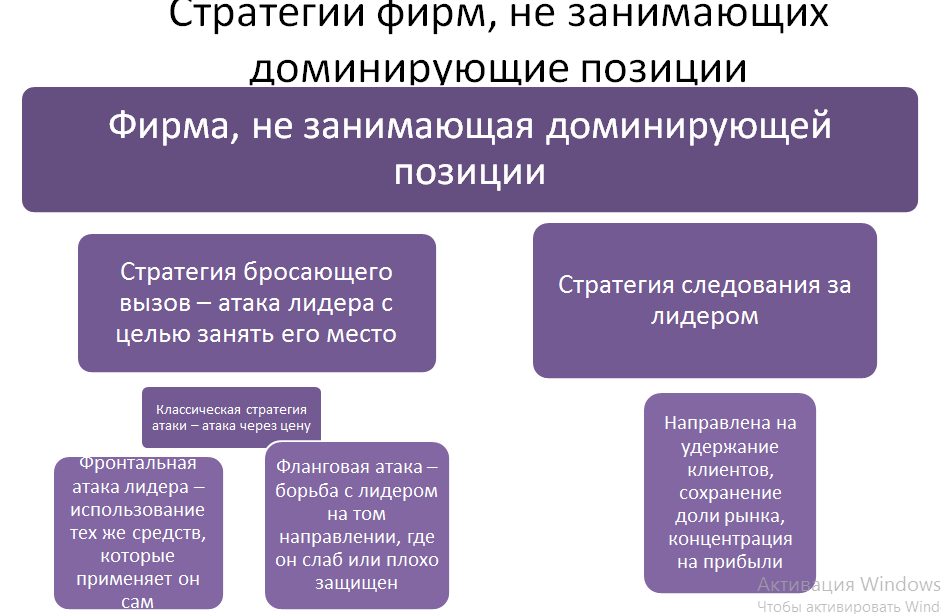


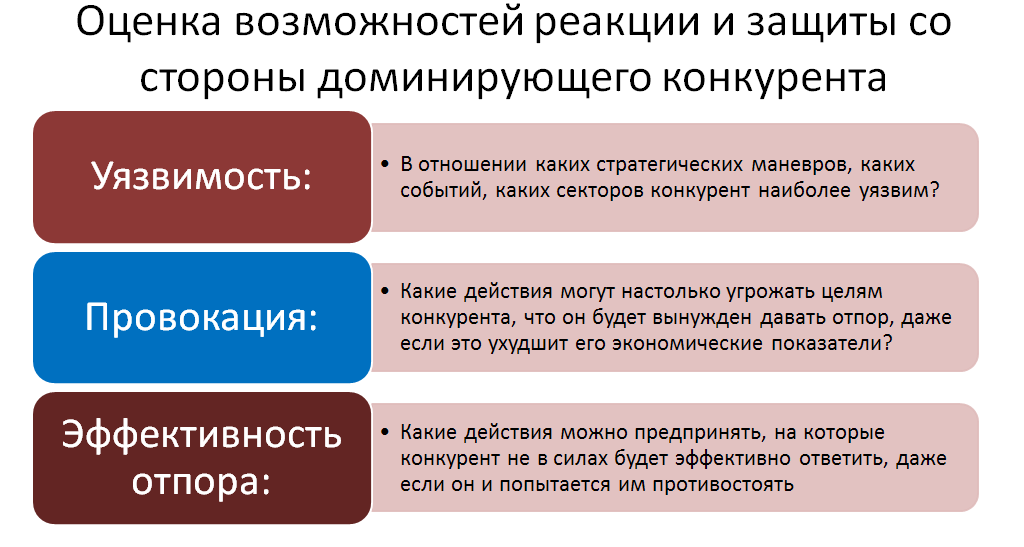


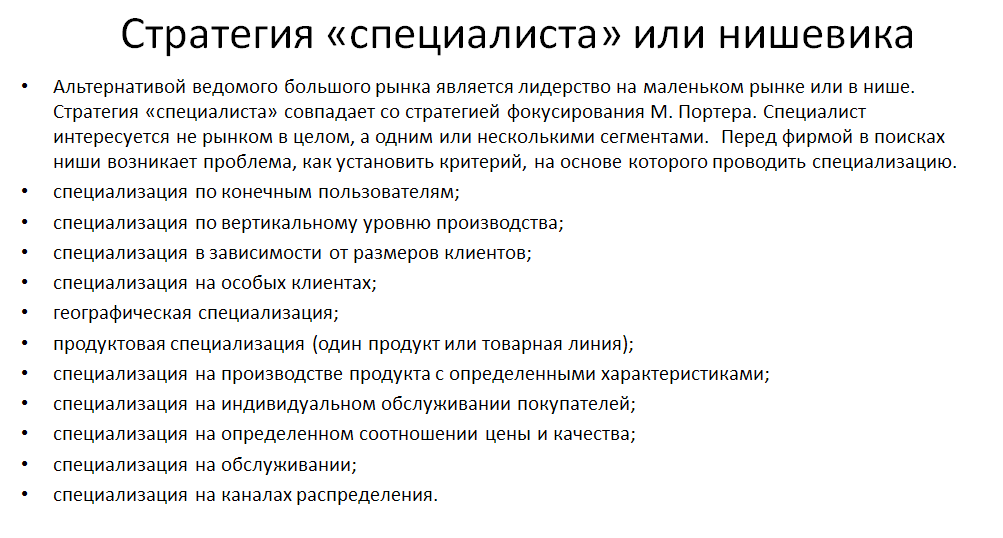










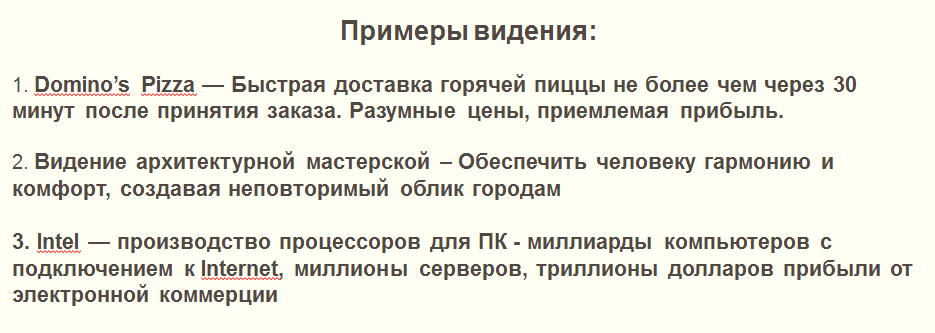


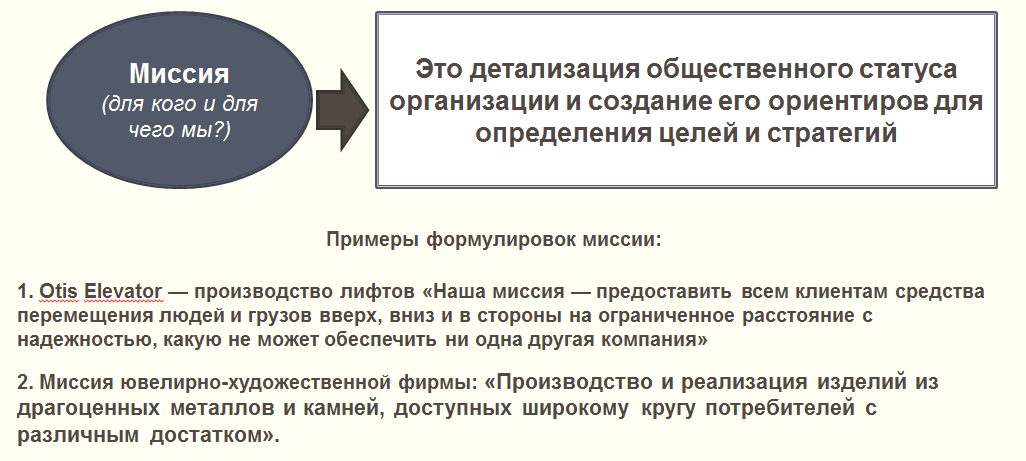
**5. Формирование видения, миссии и целей организации**

***5.1 Видение, миссия организации***

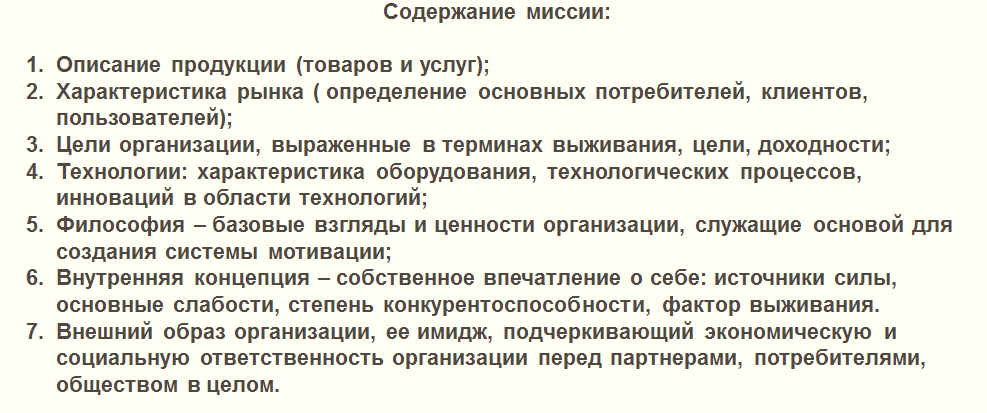


Видение — это мечта, это представление собственников и топ-менеджеров о компании в будущем. Это привлекательный образ компании в будущем, идеал или мечта, который компания стремится осуществить. Из видения компании должны формироваться предварительные цели компании. Видение вносит ясность в представления о целях и направлении движения компании, создает перспективу, придает смысл и значение повседневной деятельности, подвигает персонал к действию. Видение — это как можно более полное описание будущего состояния компании, которое должно формироваться итерационно и коллективно, с участием собственников, руководителей и ведущих специалистов.



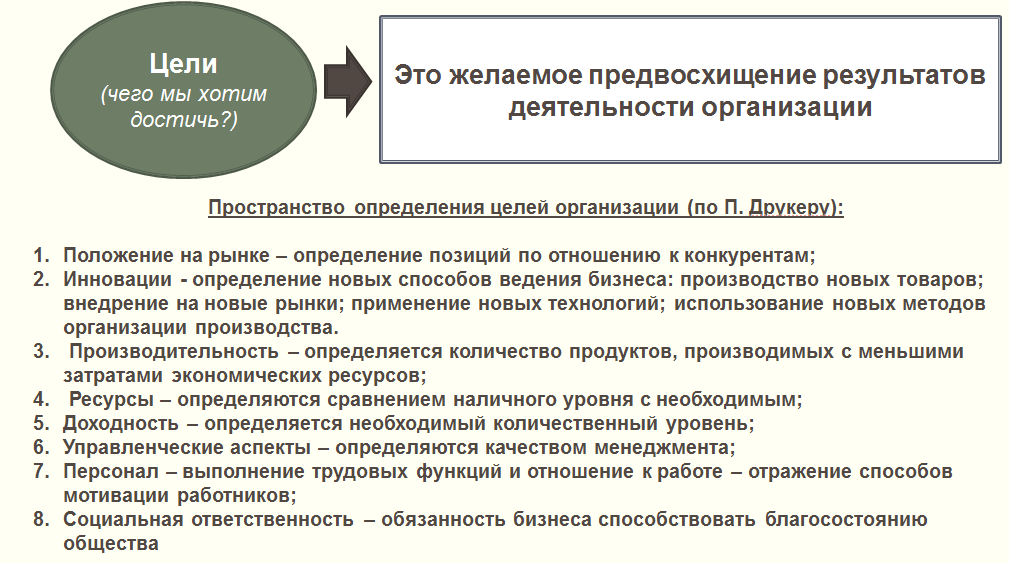


Миссия компании — это смысл ее существования помимо зарабатывания денег. Миссия — это дело, которому вы служите. Она формирует ценности, верования и принципы бизнеса, отражает предназначение компании, ее позиционирование (отличие от других участников рынка), определяет ту роль, которую компания хочет играть в обществе. Миссия также должна определять, что компания НЕ БУДЕТ ДЕЛАТЬ. Миссия ничего не говорит о направлении развития компании, будущей деятельности, целях и бизнес-планах. Она вносит стратегический смысл в деятельность компании, порождает стремление к совершенству и становится платформой мотивации персонала.



***5.2 Цели организации, система правил "SMART"***

Основу видения составляют цели, которые компания ставит перед собой, чтобы перейти в желаемое состояние. Цель — это субъективный образ (абстрактная модель) несуществующего, но желаемого состояния компании или результатов ее деятельности.





Цели в видении должны удовлетворять известным требованиям SMART:

1**. Specific — КОНКРЕТНЫЕ** — быть настолько ясными и точными, чтобы не оставалось места для их неправильного или множественного толкования;

2. **Measurable — ИЗМЕРИМЫЕ** — выражать количественно все, что можно и даже в первую очередь субъективные ожидания, фиксируя то, каким может быть результат, если цель достигнута;

3. **Achievable — ДОСТИЖИМЫЕ;**

4. **Related — РЕАЛИСТИЧНЫЕ;**

5. **Time — bound — ОГРАНИЧЕННЫЕ ВРЕМЕННЫМ ПЕРОИДОМ.**

****

Так как управлять можно только тем, что можно измерить, недопустимо формулировать видение общими словами: «повысить», «усилить», «развить», «углубить» без введения численных показателей, которые реально можно оценивать и по которым определять движение компании в соответствии с принятым видением.

**6. Стратегия в системе стратегического управления организацией**

***6.1 Подходы к определению понятия "стратегия"***

Стратегия – это детальный, всесторонний и комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей

Само слово «стратегия» произошло от греческого STRATEGOS – «искусство генералов», т.е., прежде всего, она разрабатывается руководителем, но ее реализация предполагает участие всех уровней управления, т.е. «лейтенантов» (прорабов, мастеров, начальников цехов и отделов, бригадиров и т.д.)

Стратегию можно определить как процесс принятия решений на высшем уровне организационной иерархии.



Под «стратегией организации» понимается рассчитанная на перспективу система мер, обеспечивающая достижение долгосрочныхцелей, намеченных компанией. Очевидно, что программа конкретных действий определяется способом мышления менеджмента фирмы. Причем считается, что стратегическое мышление одновременно должно учитывать тактику деятельности предприятия, поскольку любая долгосрочная цель реализуется через тактические действия.

Важными моментами в стратегии являются следующие:

• стратегия формируется на стыке внешней и внутренней среды на основе сопоставления их динамики;

• к стратегическим решениям могут быть отнесены решения, ориентированные на перспективу, принимаемые в условиях неопределенности;

• стратегические решения имеют системный характер, они затрагивают несколько функциональных аспектов деятельности организации одновременно (например, производство и маркетинг, производство и персонал, маркетинг и финансы);

• считается, что стратегия принимается высшим руководством компании, но следует помнить, что ее реализация предусматривает участие представителей всех уровней управления; стратегический менеджмент становится жизнеспособным, если он инициирован первыми руководителями компании и получает поддержку всех сотрудников;

* стратегия должна быть ориентирована на долгосрочное функционирование фирмы, а не только на максимизацию прибыли.

Стратегия устраняет неопределенность и обеспечивает порядок



***Классификация стратегий***





***6.2 Базовые виды стратегии***



Базисная стратегия — стратегия, формирующаяся в зависимости от изменений внешней и внутренней среды; представляет собой общую концепцию поведения фирмы на данном этапе ее функционирования.

Существуют следующие основные типы базисных стратегий.

Стратегии роста предполагают увеличение размеров фирмы и требуют достаточных ресурсов. К. данным стратегиям относятся: стратегии концентрированного роста; стратегии интегрированного роста; стратегии диверсифицированного роста и усиления позиций на рынке.

Основными признаками таких стратегий являются:

диверсификация путем поглощения менее сильных конкурентов (конгломерация);

открытие новых производств;

межфирменное сотрудничество и кооперация в целях контроля за рынками сбыта и ресурсов;

внешнеэкономическая деятельность как элемент географической экспансии.

Стратегии стабильности - это сосредоточение на существующих направлениях деятельности и их поддержка. Стратегии стабильности формулируются фирмами в условиях, когда стратегии роста неприемлемы в силу внешних обстоятельств (период экономического спада или усиление внутриотраслевой конкуренции и т.п.). Еще одним важным фактором необходимости стабилизации становятся возникающие вследствие расширения и роста проблемы утраты управляемости и контроля за деятельностью фирмы. Необходимость корректировки целей, перестройки организационной структуры заставляет руководство применять тактику сохранения достигнутых темпов роста. Основными признаками таких стратегий являются:

переход на новый режим использования ресурсов;

экономия за счет сокращения расходов, связанных с необходимостью заключения новых контрактов, затрат, связанных с изучением рынка, представительских расходов и подобных видов издержек;

стратегические сдвиги в сторону усиления функций управления.

Стратегии выживания - это попытка приспособления к существующим рыночным условиям и отказ от прежних методов хозяйствования. Стратегии выживания формулируются фирмами в условиях четкого представления о своих незначительных возможностях, достаточно низкой конкурентоспособности и необходимости обеспечить хотя бы минимальную реализацию своих целей. К этим стратегиям можно отнести стратегию «сбора урожая», стратегию сокращения расходов и т.п. Основными признаками таких стратегий являются:

поддержание технического уровня производства;

своевременное обнаружение кризисных тенденций на самых ранних стадиях;

перепроектирование производственных и других бизнес- процессов;

сохранение квалифицированных специалистов и предотвращение массовых увольнений.

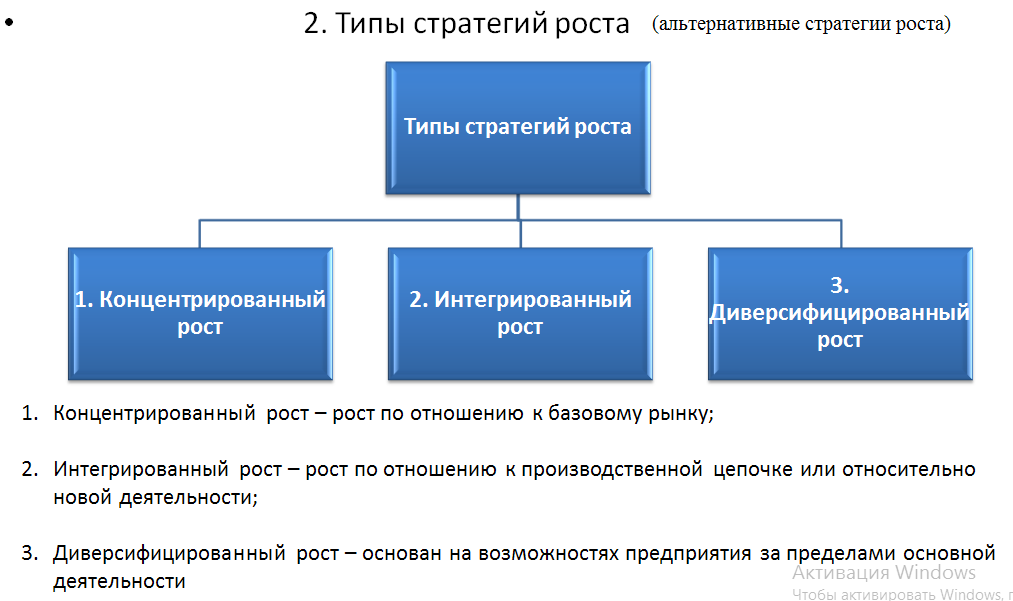
Стратегии сокращения применяются в тех случаях, когда существование фирмы находится под угрозой. Они характеризуются тем, что уровень преследуемых целей устанавливается ниже достигнутого в прошлом. В данном случае могут применяться стратегия ликвидации и, если позволяют средства и возможности, стратегия смены вида бизнеса. Основными признаками таких стратегий являются:

отказ от производства нерентабельных изделий, излишней рабочей силы, плохо работающих каналов распределения и т.п.;

продажа части активов предприятия, как правило, нерентабельных;

проведение процедуры несостоятельности (банкротства).

Каждый тип общих, базисных стратегий содержит несколько вариантов. Фирма может самостоятельно выбрать вариант общей стратегии или применять в определенных сочетаниях различные их типы.



*Стратегии концентрированного роста*. – это стратегии, которые связаны с изменением продукта и (или) рынка. В случае следования этим стратегиям предприятие пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли. Что касается рынка, то предприятие ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо же перехода на новый рынок.

Конкретными типами стратегий концентрированного роста являются следующие:

1.1 Стратегия усиления позиции на рынке, при которой предприятие делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Для реализации этой стратегии требуются большие маркетинговые усилия. Следование этой стратегии допускает осуществление так называемой "горизонтальной интеграции", при которой предприятие пытается установить контроль над своими конкурентами и объединяется (сливается) с другим;

1.2 Стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта;

1.3 Стратегия развития продукта, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта, ориентирована на реализацию на уже освоенном предприятием рынке.

|  |  |
| --- | --- |
| Стратегии концентрированного роста | 1.1 Стратегия усиления позиции на рынке |
| 1.2 Стратегия развития рынка |
| 1.3 Стратегия развития продукта |
| Стратегии интегрированного роста | 2.1 Стратегия обратной вертикальной интеграции |
| 2.2 Стратегия прямой вертикальной интеграции |
| Стратегии диверсифицированного роста | 3.1 Стратегия центрированной диверсификации |
| 3.2 Стратегия горизонтальной диверсификации |
| 3.3 Стратегия конгломератной диверсификации |
| Стратегии сокращения | 4.1 Стратегия ликвидации |
| 4.2 Стратегия "сбора урожая" |
| 4.3 Стратегия сокращения |
| 4.4 Стратегия сокращения расходов |

Виды стратегий развития бизнеса

2. Вторую группу стратегий составляют такие стратегии бизнеса, которые предполагают расширение предприятия путем добавления новых структур. Эти стратегии называются стратегии интегрированного роста. Обычно предприятие может прибегать к осуществлению таких стратегий, если оно находится 'на подъеме развития бизнеса, не может осуществлять стратегию концентрированного роста и в то же время интегрированный рост не противоречит его долгосрочным целям.

Выделяют два основных типа стратегии интегрированного роста:

2.1 Стратегия обратной вертикальной интеграции, направленная на рост предприятия за счет приобретения либо усиления контроля над поставщиками, а также за счет создания дочерних структур, осуществляющих снабжение. Реализация стратегии обратной вертикальной интеграции может дать предприятию благоприятные результаты, связанные с уменьшением зависимости от колебания цен на комплектующие и запросов поставщиков. При этом поставки как центр расходов для предприятия могут превратиться в случае обратной вертикальной интеграции в центр доходов;

2.2 Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции, выражающаяся в росте предприятия за счет приобретения либо усиления контроля над структурами, находящимися между предприятием и конечным потребителем, т.е. над системами распределения и продажи. Данный тип интеграции выгоден в тех случаях, когда посреднические услуги очень расширяются или когда предприятие не может найти посредников с качественным уровнем работы.

3. Третьей группой стратегий развития бизнеса являются стратегии диверсифицированного роста. Эти стратегии реализуются в том случае, если предприятия дальше не могут развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли. Стратегиями этого типа являются следующие:

3.1 Стратегия центрированной диверсификации, базирующаяся на поиске и использовании заключенных в существующем бизнесе дополнительных возможностей для производства новых продуктов. При этом существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии либо в других сильных сторонах функционирования предприятия;

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

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

4. Четвертым типом стратегии развития бизнеса являются стратегии сокращения. Данные стратегии реализуются тогда, когда предприятие нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике, такие как, например, структурная перестройка и т.п. В этих случаях предприятия прибегают к использованию стратегии целенаправленного и спланированного сокращения. Реализация данных стратегий зачастую происходит не безболезненно для предприятия, однако при определенных обстоятельствах их невозможно избежать. Более того, в определенных обстоятельствах это единственно возможные стратегии обновления бизнеса, так как в подавляющем большинстве случаев обновление и всеобщее ускорение - взаимоисключающие процессы развития бизнеса.

Выделяются четыре типа стратегии целенаправленного сокращения бизнеса:

4.1 Стратегия ликвидации представляет собой предельный случай стратегии сокращения и осуществляется тогда, когда предприятие не может вести дальнейший бизнес;

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

4.3 Стратегия сокращения заключается в том, что предприятие продает или закрывает одно из своих подразделений или направлений деятельности для того, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса. Часто эта стратегия реализуется диверсифицированными предприятиями тогда, когда одно из производств плохо сочетается с другими. Реализуется данная стратегия и тогда, когда нужно получить средства для развития более перспективных либо открытия новых, более соответствующих долгосрочным целям фирмы проектов;

4.4 Стратегия сокращения расходов, ее основная идея - поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат. Данная стратегия обладает определенными отличительными особенностями, которые состоят в том, что она больше ориентирована на устранение достаточно небольших источников затрат, а также в том, что ее реализация носит характер временных или краткосрочных мер. Реализация данной стратегии связана со снижением производственных затрат, повышением производительности, сокращением найма и даже увольнением персонала, прекращением производства прибыльных товаров и закрытием прибыльных мощностей.

В практике предприятие может одновременно реализовывать несколько стратегий. Особенно это распространено у многоотраслевых компаний, В реализации стратегии может соблюдаться определенная последовательность. По поводу первого и второго случаев говорят, что предприятие осуществляет комбинированную стратегию.

***6.3 Функциональные стратегии предприятия***

Функциональные стратегии — это комплексы мероприятий и программ для отдельных функциональных сфер и подразделений предприятия. Они имеют подчиненное значение и являются, по существу, ресурсными программами, обеспечивающими практическую реализацию общей, базисной стратегии. Основными сферами деятельности предприятия являются производство, маркетинг, научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки (НИОКР), финансы, управление. Отсюда и основные составляющие функциональной (экономической) стратегии.

Предприятие должно разрабатывать следующие основные виды функциональных стратегий:

* Стратегию маркетинга;
* Финансовую стратегию;
* Инновационную стратегию;
* Стратегию производства;
* Социальную стратегию;
* Экологическую стратегию.

*Стратегия маркетинга* рассматривается как одна из ведущих функциональных стратегий развития предприятия. Важность маркетинговой стратегии обусловлена тем обстоятельством, что маркетинг обеспечивает информационные, стратегические и оперативные связи предприятия с внешней средой. Вследствие чего, непосредственное функционирование маркетинга тесно связано с другими подсистемами управления деятельностью предприятия.

*Финансовая стратегия* предполагает формирование и использование финансовых ресурсов для реализации базовой стратегии предприятия и соответствующих курсов действий. Она позволяет экономическим службам предприятия создавать и изменять финансовые ресурсы и определять их оптимальное использование для достижения целей функционирования и развития предприятия.

Важность данной функциональной стратегии заключается в том, что именно в финансах отражаются через систему экономических показателей все виды деятельности, происходит балансировка функциональных задач и их подчиненность достижению основных целей предприятия. С другой стороны, финансы – это источник, исходный момент для выработки остальных функциональных стратегий, так как финансовые ресурсы часто выступают одним из важнейших ограничений объема и направлений деятельности предприятия.

*Инновационная стратегия* предприятия должна повышать и поддерживать конкурентный статус выпускаемой предприятием продукции. Инновационное развитие предприятия представляет собой не только основной инновационный процесс, но и развитие системы факторов и условий, необходимых для его осуществления, т.е. инновационного потенциала

*Производственная стратегия* сосредоточена на решениях о необходимых мощностях, размещении промышленного оборудования, основных элементах производственного процесса. Стратегия НИОКР обобщает основные идеи о новом продукте — от его первоначальной разработки до внедрения на рынке.

*Социальная стратегия* предприятия связана с обоснованием и разработкой программы мероприятий для обеспечения нормального хода процесса воспроизводства рабочей силы на предприятии и сохранения благоприятного микроклимата в коллективе. Реализация таких программ мероприятий способствует повышению производительности труда работников предприятия и, следовательно, влияет непосредственно на протекание производственного процесса.

В качестве основных компонентов социальной стратегии предприятия можно назвать следующие.

Стратегия развития кадрового потенциала предприятия (планирование кадровых потребностей предприятия, стратегия формирования персонала предприятия, стратегия развития персонала предприятия, стратегия использования и сохранения персонала).

Базовая социальная стратегия предприятия (совершенствование социальной структуры производственного коллектива предприятия, улучшение условия и охраны труда, укрепление здоровья работающих).

Целевые социальные программы – в рамках разработки и реализации социальной стратегии могут выделяться целевые программы для решения наиболее приоритетных задач социального развития предприятия.

*Экологическая стратегия* предприятия предусматривает разработку систем мероприятий по решению природоохранных проблем, направленных на:

рациональное использование ресурсов;

ограничение объемов выбросов (предотвращение или уменьшение утечки вредных веществ в окружающую природную среду);

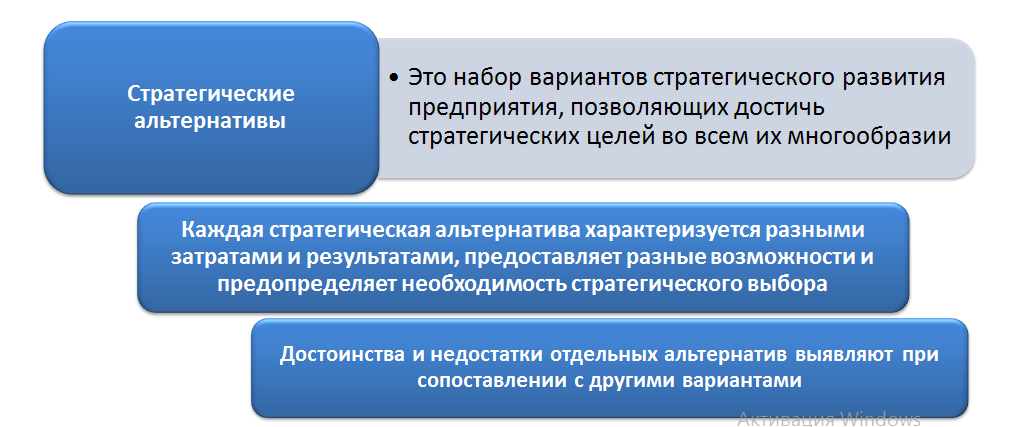
сокращение отходов (снижение их количества, переработка и повторное использование);

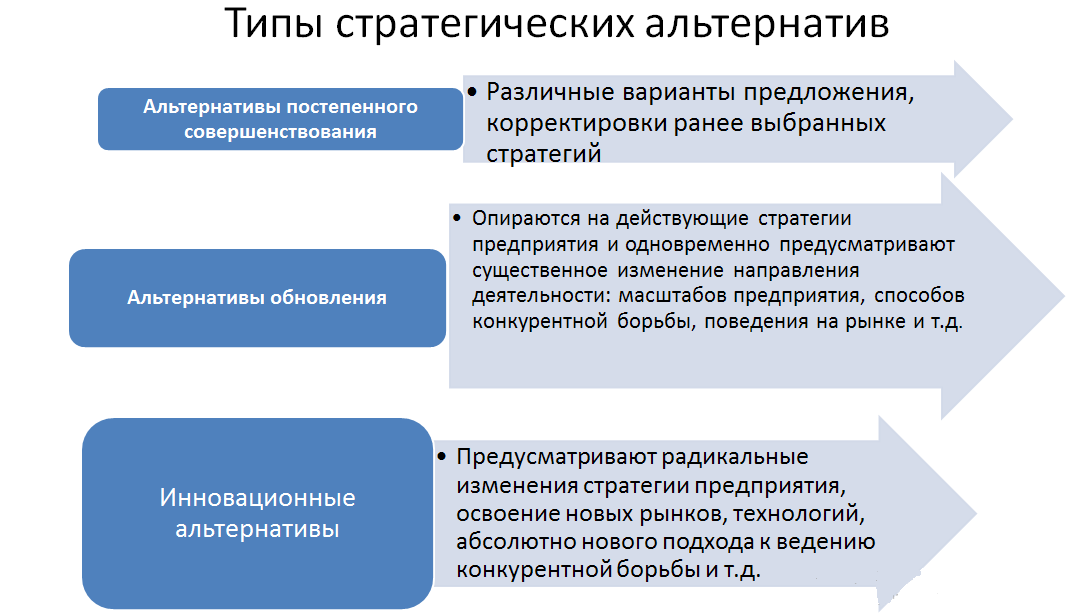
производство безвредных продуктов, которые на протяжении всего жизненного цикла не представляют вреда с точки зрения выбросов и отходов, обладают низкой долей риска.

1. **Формирование стратегических альтернатив и выбор стратегии**

**7.1 Подходы к формированию альтернатив и выбору стратегии**

Формирование стратегических альтернатив и стратегический выбор - центральный и основополагающий момент стратегического управления. Предшествующие этапы стратегического управления при всей своей значимости лишь создают фундамент для разработки стратегии.





*Подходы к формированию стратегических альтернатив*

Известно множество подходов к формированию стратегических альтернатив. Рассмотрим некоторые из них.



Конкурентный стратегический подход. Используя для формирования стратегии конкурентный стратегический подход, изначально необходимо ответить на следующие основополагающие вопросы:

1. Что и кому продавать? Здесь возможны следующие варианты ответов:

* производство старого товара (услуги);
* производство модифицированного товара (услуги);
* производство нового товара (услуги), удовлетворяющего ту же потребность;
* производство нового товара (услуги), удовлетворяющего новую потребность;
* продвижение на рынок одного продукта или же использование многопродуктового подхода;
* комбинация инвестиций в производство разных продуктов;
* удовлетворение нужд и потребностей отдельных сегментов покупателей или всего сегментированного рынка.

Варианты ответов формируются в соответствии со стратегическим образом или видением организации, обусловленным миссией, стратегическими целями, на основе результатов внешнего и внутреннего анализа: исследовании стадии жизненного цикла товара (услуги), сравнительной оценке конкурентоспособности собственной продукции, стадии жизненного цикла отрасли, структуры выявленных и новых потребностей, особенностей потребительского спроса, привлекательности и степени насыщенности различных сегментов рынка, портфельного анализа и т.д.

2. Где и как конкурировать? Здесь возможны следующие варианты ответов:

* ведение деятельности в рамках конкретного региона, национальной системы экономики или мирового рынка;
* занятие определенной доли рынка;
* приверженность данной отрасли или переход в другие отрасли;
* достижение того или иного конкурентного преимущества;
* выбор тех или иных методов конкурентной борьбы.

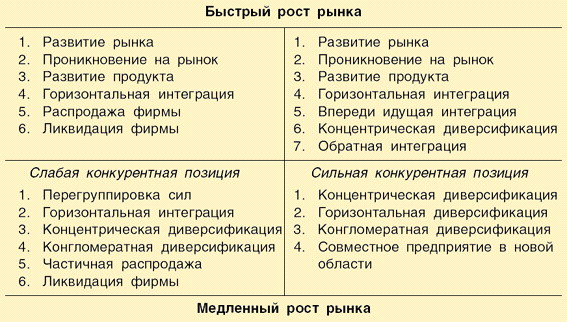
Варианты этих ответов зависят от результатов исследования тенденций и перспектив развития данной отрасли, других отраслей; основных характеристик отраслей (стадии жизненного цикла, среднеотраслевых издержек, потенциала роста, барьеров входа и выхода, ключевых факторов успеха, наличия опытной кривой, наличия кластерных образований и т.д.); наличия свободных инвестиционных средств; характера конкуренции, взаимоотношений с поставщиками; наличия товаров-заменителей; специфики того или иного конкурентного преимущества и прочих. Так, в зависимости от сложившихся рыночных условий может быть выбрана и соответствующая стратегия достижения конкурентного преимущества. Если преобладает ценовая конкуренция, более эффективной будет стратегия лидерства по издержкам, неценовая - стратегия дифференциации, имеется перспективная рыночная ниша или недостаточно инвестиционных средств - стратегия фокусирования и т.д.

Стратегический подход на основе разработки сценариев. Стратегический подход на основе разработки сценариев позволяет разрабатывать стратегические альтернативы на основе детальных контрастных картин будущего с другой внешней средой. Возможны разные методики составления сценариев. Так, согласно одной из них (Джордж Дей) создается набор из сценариев, учитывающих возможные потрясения, которые произойдут в отрасли, или предложение на рынке широкого ассортимента новых продуктов, появляющихся в результате технологических прорывов, или в качестве базового сценария рассматривается развитие на основе текущих трендов, наблюдаемых в отрасли и т.д. Затем фирма разрабатывает непосредственно стратегические альтернативы в рамках каждого сценария. Каждый сценарий сопровождается определенной долей риска.

Стратегический подход на основе моделирования. Стратегический подход на основе моделирования - это использование разнообразных моделей, позволяющее лицам, принимающим решение, тестировать множество вариантов при разных значениях исходных переменных. Обычной практикой при этом является задание 20 или 30 разных переменных, отражающих различные уровни в различных видах деятельности - продажи, производство, операции, маркетинг и обслуживание. Привлекательность моделирования заключается в его способности последовательно проверять различные допущения.

Стратегический подход на основе «мозгового штурма». Стратегический подход на основе мозгового штурма особенно полезен, когда фирма испытывает значительные трудности в течение какого-то периода времени (например, показатели функционирования организации продолжают неуклонно снижаться). Другими словами, когда появляется насущная потребность в стратегических переменах.

Стратегический подход «Рост рынка – конкурентная позиция фирмы». В основу данного стратегического подхода, предложенного Томпсоном и Стрикландом, положена матрица выбора стратегических альтернатив в зависимости от динамики роста рынка на продукцию (росту отрасли) и конкурентной позиции фирмы. По их мнению, эти два фактора могут считаться ключевыми, которые достаточно полно характеризуют и состояние фирмы, и состояние отрасли.



Матрица выбора возможной стратегии фирмы

Матрица показывает, что ведущие, сильные фирмы должны стремиться к максимальному использованию возможностей, укреплению лидирующего положения. В зависимости от состояния отрасли они должны выбирать различные направления стратегического роста. Если отрасль находится на стадии зрелости или спада, то акцент в стратегическом развитии должен быть поставлен на диверсификацию. Если отрасль находится на стадии роста, то предпочтение отдается стратегическим вариантам концентрированного или интегрированного роста. Организации со слабой конкурентной позицией имеют несколько иной набор возможных стратегических вариантов развития. Например, в быстрорастущей отрасли они могут выбрать направление концентрического роста, или, при медленном росте рынка, выбирать одну из стратегий сокращения. Следует отметить, что, несмотря на определенные достоинства данного стратегического подхода, эти рекомендации имеют ограниченный характер, так как предлагают при выборе стратегии акцентировать внимание только на двух критериальных факторах: характере роста рынка и конкурентной позиции организации. Кроме того, отдельные указания для разных сегментов матрицы дублируются, имеют слишком общий характер.

Стратегический подход на основе SWOT-анализа. Данный подход является наиболее наглядным, простым и в то же время действенным. Это обусловлено не только его специфическими особенностями, но и меньшими затратами в процессе использования. На основании последовательного рассмотрения *SWOT*-факторов принимаются решения по корректировке целей и альтернативных вариантов стратегий фирмы (корпоративных, деловых, функциональных), которые в свою очередь определяют ключевые моменты организации деятельности.

Портфельный стратегический подход. Портфельный стратегический подход рекомендуется использовать фирмам, ведущим более одного вида деятельности (т.е. имеющим портфель стратегических бизнес-единиц, количество которых составляет две и более). При этом может быть использована любая портфельная матрица (БКГ, «McKincey», Ансоффа и др.). Важно помнить, что применяя данные портфельные матрицы с целью формирования стратегических альтернатив для всего корпоративного портфеля акцент должен быть сделан не на текущей бизнес-ситуации, а на будущем состоянии дел.

Амбициозный стратегический подход. Данный подход основан на том, что конкурируют между собой не отдельные продукты, а фирмы, их производящие. При этом у устойчивой фирмы неудачи в одной стратегической области бизнеса компенсируются успехами в других и не приводят к катастрофическим результатам. Успех же фирмы в конкурентной борьбе зависит от трех базовых групп факторов:

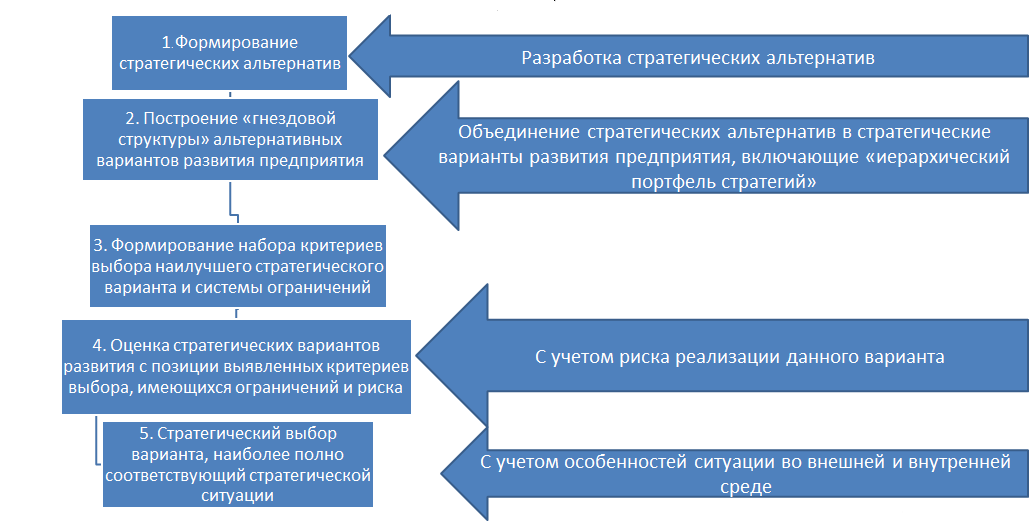
- внутренних компетенций – ноу-хау, уникальные технологии, отработанные бизнес-процессы, наличие квалифицированного персонала;

- внешних компетенций – наличие устойчивых связей с поставщиками и потребителями, возможности лоббирования своих интересов, способность обеспечивать финансирование в требуемом объеме;

- динамических способностей – способность адаптироваться к изменениям рынка, мобильность, гибкость и пр.

После формирования нескольких вариантов портфелей стратегий осуществляется анализ эффективностей вероятных портфелей и выбор наиболее близкого к оптимальному, например, с помощью метода стратегических соответствий, функционально-стоимостного анализа, методов технико-экономических расчетов, математических моделей.

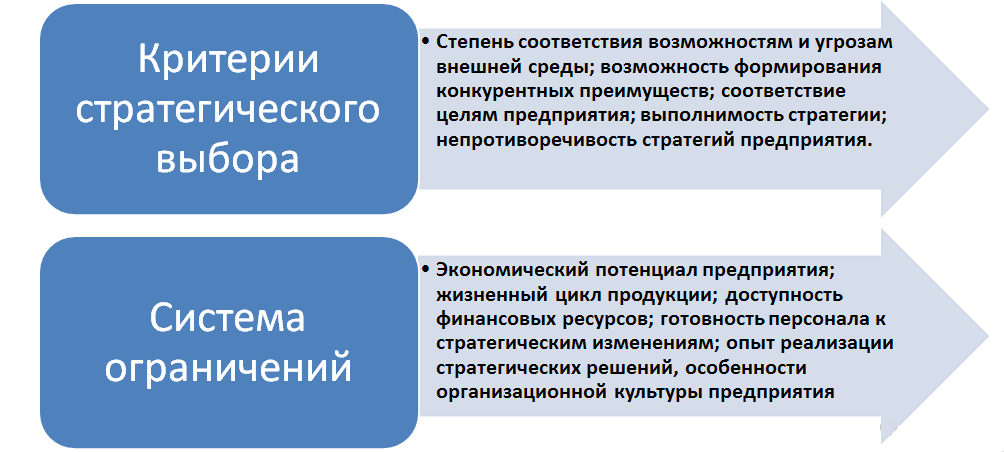
Этапы процесса выбора стратегии



* 1. Формирование стратегических альтернатив – на данном этапе необходимо разработать как можно большее количество возможных стратегических альтернатив
  2. Построение «гнездовой структуры» альтернативных вариантов развития предприятия - объединение стратегических альтернатив в стратегические варианты развития предприятия, представляющие собой комбинации возможных стратегических решений. Каждый стратегический вариант представляет собой «иерархический профиль стратегий» т.к. включает стратегии корпоративного уровня и реализующие их конкурентные и функциональные стратегии.
  3. Формирование набора критериев выбора наилучшего стратегического варианта и системы ограничений.

Критерии – это показатели, на основе которых следует проводить оценку альтернатив с точки зрения возможности достижения поставленной цели. Для оценки часто используется комплекс критериев.

Под ограничениями понимаются установленные границы изменения характеристик объекта. Ограничения могут носить объективный или субъективный характер.



* 1. Оценка стратегических вариантов развития с позиции выявленных критериев выбора, имеющихся ограничений и риска – см. пункт 8.2.

5. Стратегический выбор варианта, наиболее полно соответствующий стратегической ситуации

***7.2 Риски стратегических альтернатив***

Проведение стратегического анализа рисков предприятия обусловлено спецификой стратегического планирования: во-первых — это достаточно длительный период реализации этих планов, во-вторых — это большое число участников, осуществляющих и влияющих на процесс планирования и реализации планов, в-третьих — это динамизм изменения факторов внешней деловой окружающей среды и целей самих участников процесса планирования.

Риск - это ситуативная характеристика деятельности социальных субъектов, заключающаяся в неопределенности ее исхода и наступлении неблагоприятных последствий.

Оценка риска - это оценка исхода определенного события с точки зрения неблагоприятных последствий этого события для его основных участников. В качестве участников оценки риска выступают: страхователь, страховщик и эксперт. Основные параметры риска:

* размер возможного ущерба, наступающего в результате наступления страхового события;
* показатель вероятности наступления страхового случая;
* показатель возможных расходов, связанных с ликвидацией последствий страхового события и восстановления прежнего положения;
* стоимость упущенной выгоды.

С точки зрения характера проявления риска выделяют систематический и случайный риски.

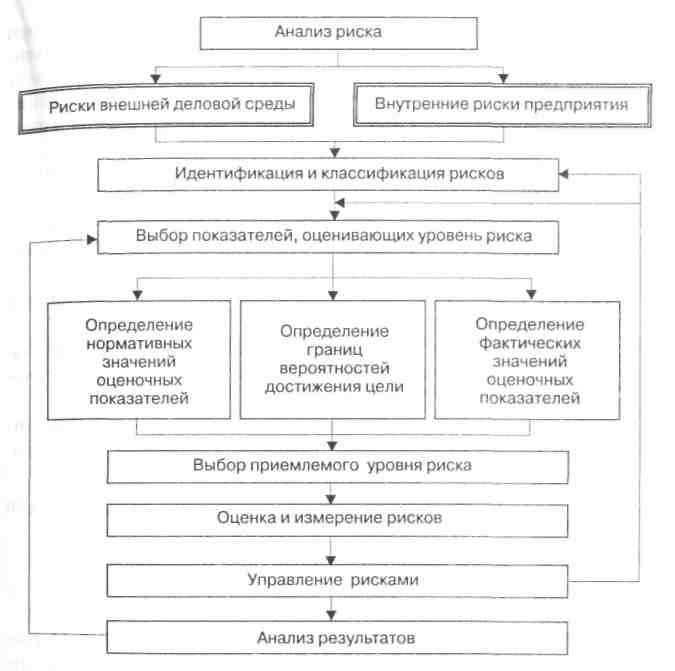
Систематический риск вызывается постоянно существующей возможностью наступления, связанной, к примеру, с профессиональной деятельностью участников деятельности, наличием устойчивой группы факторов, способствующих проявлению этого события. Ведь вероятность получения травмы ноги у футболиста гораздо выше этой же опасности у пианиста.

Случайный риск вызывается уникальным стечением обстоятельств, вызванных наступлением события, вероятность которого значительно меньше, чем в случае систематического. Однако последствия, вызванные случайными событиями, для страхователя могут оказаться гораздо более опасными, чем, если страховые события ожидаются.

С точки зрения технологии различают качественную и количественную оценки риска.

Качественный характер оценки риска заключается в определении перечня факторов, вызывающих проявление страхового события. Каждый из факторов подробно анализируется, описывается и оценивается с точки зрения его устойчивости и степени воздействия. Результатом качественной оценки риска может быть ранжирование факторов риска по различным основаниям их дифференциации, представление механизма проявления страхового события и пр.

Количественная оценка рисков позволяет сравнить величину риска различных вариантов решения и выбрать из них тот, который больше всего отвечает выбранной предприятием стратегии риска, с помощью: статистических методов; методов анализа целесообразности затрат, метода экспертных оценок, аналитического метода, метода аналогий, метода анализа финансовой устойчивости предприятия и оценки его платежеспособности, и т.д.



Правила управления рисками

Рассмотрим самые распространенные риски в деятельности обычной коммерческой организации, а также методы компенсирующего воздействия и нейтрализации рисковых ситуаций.

1) Уникальность конкурентного преимущества теряет свою уникальность. (Решение – разработка нового уникального преимущества или воспользоваться резервным).

2) Сложное географическое расположение. (Решение – предусмотреть издержки на решение транспортных, экологических, климатических проблем, создать подъездные пути, организовать перевозку работников предприятия, улучшить логистику).

3) Источники поставки сырья. (Решение – всегда иметь альтернативные источники сырья, которыми можно воспользоваться при проблемах с поставками).

4) Проблемы с инженерными сетями или коммуникациями. (Решение – обеспечить предприятие альтернативными и резервными инженерными коммуникациями - электроэнергия, вода, тепло, линии связи).

5) Собственная платежеспособность. (Решение – контроль заемных средств, резервирование чистой прибыли).

6) Неустойчивость спроса. (Решение - снижение цен, затраты на рекламу, затраты на поиск новых сегментов рынка, дифференциация, разработка нового продукта или его модернизация).

7) Рост налогов. (Решение - изменение структуры затрат, оптимизация налоговых платежей, ходатайство относительно налоговых льгот, лоббирование проекта).

8) Снижение платежеспособности потребителей. (Решение - переориентация на другой сегмент рынка, изменение производственного профиля, снижение затрат, выпуск альтернативных более дешевых продуктов, снижение цен без убытков для прибыли).

9) Рост цен на сырье, материалы, транспортировку. (Решение – готовность к снижению чистой прибыли, повышение цен на собственную продукцию, поиск альтернативных или более дешёвых путей).

10) Нехватка или отсутствие квалифицированной рабочей силы. (Решение - затраты на обучение, формирование кадрового резерва, приобретение технологий, не требующих высокой квалификации рабочих).

Это далеко не полный перечень возможных рисков, которые нужно постоянно иметь в виду. На самом деле список рисковых ситуаций у любого коммерческого предприятия варьируется в индивидуальном порядке.

Но в любом случае существуют универсальные методы снижения рисков:

* повышение уровня информированности,
* лимитирование финансовых расходов,
* страхование,
* диверсификация.

**Раздел 8. Реализация стратегии организации**

***8.1 Процесс реализации стратегии***

Процесс реализации стратегии представляет собой единство двух составляющих:

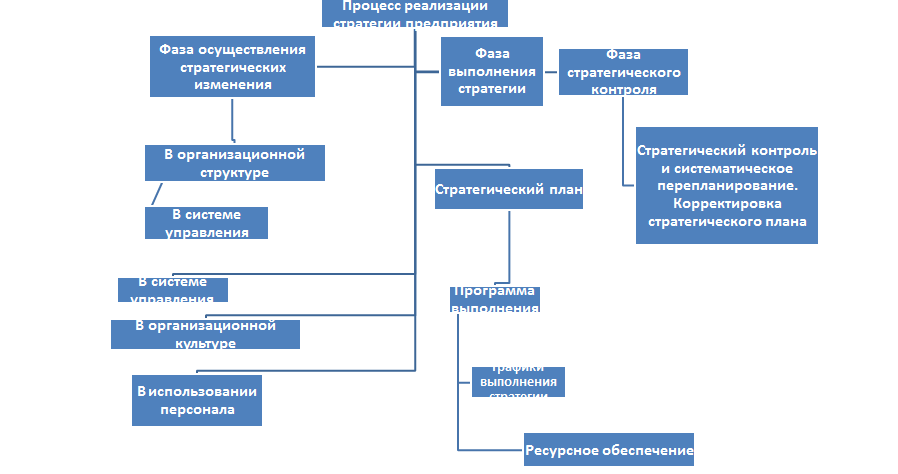
- стратегических изменений (во всех внутренних переменных организации), которые и составляют суть практической реализации стратегии;

- управления ими.

Управление любым объектом можно представить как управление функционированием и управление развитием.

Управление функционированием означает управление текущим состоянием системы. Это обычная работа, жизнедеятельность организации, выполнение функций, обязательных для продолжения существования, это выполнение стандартных операций в относительно неизменных условиях.

Управление развитием означает управление потенциальным качеством системы. Это изменение, характеризующееся движением вперед, формированием новых черт, новых структурных характеристик объекта. Развитие означает его улучшение, совершенствование, прогресс, а также рост и расширение в отличие от изменений, которые могут носить характер сокращения, регресса. Применительно к организации развитие означает устойчивые изменения направления деятельности, выполняемых функций, структуры организации, уровня эффективности и качества деятельности организации, т.е. стратегические изменения.

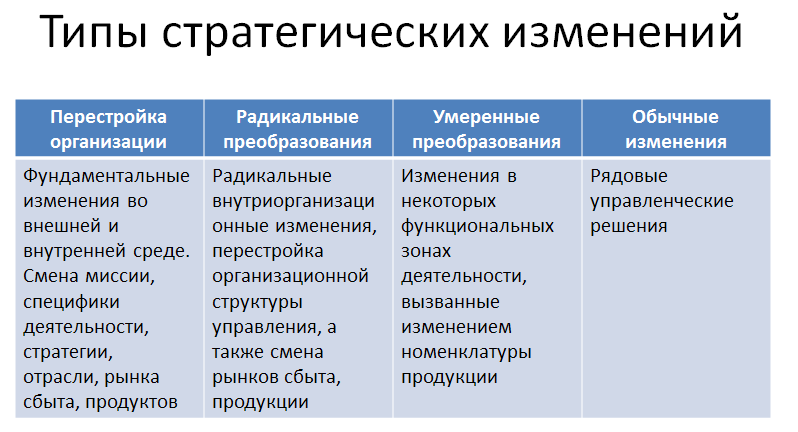


* 1. *Фаза осуществления стратегических изменений* предусматривает уяснение сущности выдвинутых целей и разработанных стратегий, установление степени их корректности и соответствия друг другу, а также состоянию внешней среды, оценка соответствия ресурсного потенциала реализуемой стратегии, определения характера стратегических изменений, необходимых для реализации стратегии.

Стратегические изменения касаются: организационной структуры, системы управления, стиля управления, организационной культуры, использования ресурсов.

* 1. *Фаза выполнения стратегии* – включает разработку стратегического плана организации, программы, графиков и ресурсного обеспечения выполнения стратегии.
  2. *Фаза стратегического контроля* – необходима для систематического перепланирования и корректировки стратегического плана.

***8.2 Типы стратегических изменений***



***8.3 Система планов***

***(Фаза выполнения стратегии)***

Результатом функционирования системы стратегического планирования является совокупность взаимосвязанных плановых документов, в которых отражены принятые стратегические решения и распределение ресурсов.

Выделяют:

1. Стратегический план – определяет основные направления деятельности. Главным содержанием этого плана является стратегия на обозримое будущее — три-пять лет и более. Стратегический план является вершиной системы планов, потому что характеризует основное назначение организации, ее цели и стратегии. Этот план служит ориентиром для всех других планов. Одновременно он служит и ограничением для принятия решений относительно основных направлений деятельности (продуктов и услуг) и рынков. Стратегический план включает:

- миссию и цели;

- анализ состояния и перспективы внешней и внутренней среды;

- анализ сильных и слабых сторон;

- выбранные стратегии;

- стратегические изменения;

- планы мероприятий и бюджеты;

- ресурсы для реализации;

- основные этапы реализации во времени;

- оценка вероятности реализации;

- финансово-экономическая оценка.

1. План развития организации (от 1 года до 5 лет). Главное содержание –перспективы совершенствования производства, переход к выпуску нового поколения продукции и новые технологии.
2. Тактические планы – регламентируют текущую деятельность. Как правило годовой план включает четыре раздела:

- план по маркетингу;

- финансовый план;

- план производства;

- план закупок.

1. Программы и планы проекты – включают: кратко-, средне- и долгосрочные программы, конкретизирующие мероприятия стратегического плана.

Среди них можно выделить программы:

- разработки и внедрения нового вида продукта;

- разработки и внедрения новой информационной системы;

- перестройки организационной структуры фирмы и др.

Программы, в свою очередь, подкрепляются конкретными проектами. Каждый проект уникален в том смысле, что имеет определенную стоимость, график реализации и технико-экономические параметры.

Важной методологической особенностью формирования системы плановых документов в стратегическом планировании является обязательное наличие механизма адаптации планов организации к меняющимся внешним условиям развития.

***8.4 Оценка хода выполнения стратегии и принятия корректив***

Заключительным этапом стратегического управления является контроль хода реализации стратегического плана. Контроль (мониторинг) необходим для выявления и предотвращения угроз, связанных с выполнением стратегии. Определение параметров, подлежащих оценке, или сферы контроля.

Мониторинг стратегической ситуации включает:

- постоянное сопоставление целей с промежуточными результатами;

- выявление стратегических разрывов и разработка мер по их устранение;

- формирование новой стратегии, корректирование действующей стратегии, внедрение других стратегических инноваций.

Реализация стратегии включает выбор правильной комбинации структуры и контроля реализации стратегии компании. В общем случае контроль необходим, так как хотя структура управления предназначает исполнителям роли и задачи, она не обеспечивает их мотивацию.

Системы стратегического контроля являются системами формального целеполагания контроля, наблюдения, оценок и обратной связи, которые обеспечивают менеджеров информацией о деятельности организации и необходимости корректирующих воздействий. Следовательно, система контроля должна реализовать четыре ступени действий:

- установление стандартов оценки функционирования, которые должны разрабатываться одновременно со стратегией;

- создание измерительной системы, которая покажет степень достижения целей, что является комплексной задачей, так как многие действия трудно оценить;

- сравнение реального функционирования с установленными целями;

- оценка результатов сравнения и выработка, при необходимости, корректирующих действий.

*Типы систем контроля*

Контрольные системы могут анализировать довольно широкий класс явлений: от измерения выходов организации до измерения организационного поведения, что, конечно, сложнее. Контроль должен осуществляться на всех уровнях управления: корпоративном, дивизиональном, функциональном и индивидуальном.

Выделяют следующие типы систем стратегического контроля:

1. *Рыночный контроль* наиболее объективен, так как он производится на основе системы цен и позволяет оценить поведение фирмы, достаточно объективны и используемые показатели. Рыночная цена акций определяется в результате конкуренции, и все ее колебания дают менеджерам представление об их деятельности в виде обратной связи. Скорость возврата инвестиций измеряет отдачу инвестиционного капитала и является другой формой рыночного контроля. На корпоративном уровне такая оценка может показать результаты деятельности компании относительно других фирм, на дивизиональном уровне это дает относительную оценку работы отделений фирмы, что важно для диверсификации.

Рыночный контроль - основа планирования портфеля, так как сравнение скоростей возврата инвестиций (ROI) - принципиальный путь оценки компанией деятельности своих отделений.

1. *Контроль по выходу* является следующей объективной формой контроля, который используется в отсутствие других объективных методов. При этом компания должна оценивать или прогнозировать достижение соответствующих целей по различным отделениям, функциям или подразделениям.
2. *Бюрократический контроль* представляет собою директивную форму контролирования поведения подразделений, функциональных органов и работников. При этом им предписываются наилучшие способы достижения результатов. Правила и процедуры являются руководствами к действию. Они указывают, что должно быть сделано и таким образом стандартное поведение дает предсказуемый результат и предсказуемую реакцию. Обычно они полезны при рутинных ситуациях, но затруднительно их использование в противоположном случае.
3. *Контроль со стороны коллектива* наиболее полезен. Он основывается на создании внутренней системы результатов фирмы. Эта форма контроля, когда работники сами устанавливают нормы и результаты своего поведения. Такой контроль полезен в соединении со стандартизацией входов.

В большой организации различные отделения или продуктивные линии могут иметь различные культуры, и такая ситуация подрывает связи между ними. Контроль со стороны коллектива неудобен, когда компания быстро растет или меняется, так как нет времени для учета этих организационных изменений.

На практике различные типы контроля используются компанией одновременно и очень важно их правильное сочетание.

***8.5 Условия реализации стратегии***

Задача процесса реализации стратегии заключается в превращении стратегического плана в действия, направленные на выполнение стратегии и достижение целей организации.

Условиями реализации стратегии являются:

- интеграционные процессы: предотвращение или разрешение конфликтных ситуаций путем взаимосвязи, согласования и координации, т.е. интеграции конфликтующих систем;

- постоянное внимание высшего менеджмента организации:

* умение доказать необходимость планирования;
* привлечь к выработке и реализации стратегии широкий круг сотрудников;
* поощрение сотрудников за ценные предложения по совершенствованию продукции, по разработке новых рынков и систем планирования, по выработке новой стратегии.