



ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
УПРАВЛЕНИЕ ДИСТАНЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ И ПОВЫШЕНИЯ  
КВАЛИФИКАЦИИ

Кафедра «Экономика»

# УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС

по дисциплине

## «Стратегическое планирование»

Составители  
Крымов С.М.  
Красюк И.А.

Ростов-на-Дону, 2012



## Оглавление

**ЧАСТЬ 1 Рабочая программа .....7**

**ЧАСТЬ 2 Курс лекций .....44**

**Предисловие .....45**

**Введение .....48**

**Раздел 1. Методологические основы стратегического менеджмента .....57**

**Глава 1. Развитие систем стратегического управления ...57**

1.1. Эволюция взглядов на стратегическое управление .57

1.2. Школы стратегического планирования .....60

**Глава 2. Содержание стратегического управления .....65**

2.1. Модель стратегического управления .....65

2.2. Миссия организации .....67

2.3. Стратегические цели.....72

**Раздел 2. Классические этапы разработки стратегии.....75**

**Глава 3. Внешний анализ.....75**

3.1. Понятие внешней среды .....75

3.2. Факторный анализ внешней среды .....77

3.4. Сценарный анализ .....83

**Глава 4. Управленческий анализ .....91**

4.1. Содержание управленческого анализа .....91

4.2. Этапы управленческого анализа .....93

4.4. Резюме внутреннего анализа .....100

4.5. Внутренние стейкхолдеры.....101

**Глава 5. Портфельный анализ ..... 104**

5.1. Стратегическая единица бизнеса и портфель фирмы  
..... 104

5.3. Модифицированная матрица БКГ ..... 109

5.4. Метод анализа PIMS..... 112





<b>Глава 6. Конкурентные стратегии.....</b>	<b>116</b>
6.1. Содержание конкурентных стратегий .....	116
6.2. Базовые стратегии .....	117
6.3. Стратегии роста .....	119
6.4. Стратегии синергизма .....	123
6.5. Наступательные и оборонительные стратегии .....	124
<b>Раздел 3. Современные аспекты формирования стратегии</b>	
.....	<b>129</b>
<b>Глава 7. Реляционные стратегии .....</b>	<b>129</b>
7.1. Кооперация как альтернатива конкуренции.....	129
7.2. Характеристика стратегических альянсов .....	133
<i>Определение альянса</i> .....	133
7.3. Альянсы фирм-конкурентов .....	137
7.4. Альянсы неконкурирующих фирм .....	142
7.5. Общие выводы.....	146
<b>Глава 8. стратегии предприятий различных отраслей ..</b>	<b>149</b>
8.1. Жизненный цикл отрасли.....	149
8.2. Стратегии предприятий растущих отраслей .....	150
8.3. Стратегии предприятий зрелых отраслей .....	152
<b>Глава 9. Глобальные стратегии.....</b>	<b>158</b>
9.1. Переход к глобальной стратегии.....	158
9.2. Условия и возможности осуществления .....	159
9.3. Теория конкурентных преимуществ «Бриллиант» ..	162
9.4. «Родная база» глобальной компании .....	165
<b>Глава 10. Кластерная модель анализа конкурентоспособности .....</b>	<b>168</b>
10.1. Теория кластеров: исходные представления.....	168
10.2. Влияние кластера на конкурентоспособность фирмы .....	171
10.3. Формирование кластеров .....	174
10.4. Модель оценки эффективности региональных кластеров.....	176
<b>Раздел 4. Реализация стратегии .....</b>	<b>186</b>
<b>Глава 11. Оценка готовности организации к изменениям</b>	
.....	<b>186</b>
11.1. Сущность реализации стратегических изменений	186



<b>Глава 12. Стратегическое планирование изменений в организации.....</b>	<b>197</b>
12.1. Разновидности стратегических преобразований ..	197
12.2. Модель обновления «Крещендо» – эволюционные изменения.....	202
<b>Раздел 5. Новые стратегические императивы .....</b>	<b>208</b>
ГЛАВА 13. Творческая компонента стратегического планирования .....	208
13.3. Творческая компонента: слияние процессов разработки стратегии и ее реализации .....	214
<b>Глава 14. Новые взгляды на функциональные и личные стратегии.....</b>	<b>219</b>
14.1. Функциональные стратегии: взаимосвязь и/или разнонаправленность.....	220
<b>Раздел 6. Стратегии в Новой экономике .....</b>	<b>226</b>
<b>Глава 15. Новые управленческие ориентиры .....</b>	<b>226</b>
15.1. Введение в новую экономику .....	226
15.4. Новые конкурентные преимущества и новая структура бизнеса .....	235
<b>Глава 16. Стратегии распада крупного бизнеса на отдельные элементы.....</b>	<b>248</b>
16.1. Новая корпоративная структура.....	248
<b>Заключение .....</b>	<b>261</b>
<b>Приложения .....</b>	<b>265</b>
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Отраслевые приоритеты российских компаний .....	265
Приложение 2. Стратегии Combat.....	268
ПРИЛОЖЕНИЕ 3. Эффект применения «добрых отношений с потребителем» .....	272
ПРИЛОЖЕНИЕ 4. Транснациональные корпорации .....	276
ПРИЛОЖЕНИЕ 5. Концепция 7-S фирмы McKinsey & Co.	279
ПРИЛОЖЕНИЕ 6. Критерии SMART-целей .....	282
ПРИЛОЖЕНИЕ 7. Будущее Siemens: прогнозы–2007 .....	285
<b>Литература.....</b>	<b>288</b>



### **ЧАСТЬ 3 Учебно-методические рекомендации по проведению самостоятельной работы, зачета и экзамена ..... 291**

**Введение ..... 292**

**1. Цели и задачи изучения «Стратегического планирования» ..... 293**

**2. Тематический план и содержание дисциплины ..... 294**

**3. Методические указания по изучению дисциплины ... 303**

**4. Вопросы к зачету и экзамену ..... 306**

### **ЧАСТЬ 4 Учебно-методические рекомендации по проведению практических (семинарских) занятий ..... 315**

Занятие 1. Основные термины стратегического планирования. Многозначность понятия стратегии.....316

Занятие 2. Стратегические цели и миссия предприятия316

Занятие 3. Факторный анализ внешней среды.....317

Занятие 4. Внешний анализ .....318

Занятие 5. Анализ основных групп конкурентов .....319

Занятие 6. Содержание управленческого анализа .....320

Занятие 7. Цепочка создания ценностей.....320

Занятие 8. Содержание портфельного анализа .....321

Занятие 9. Портфельный анализ деятельности предприятия .....321

Занятие 10. Разработка конкурентных стратегий предприятия .....322

Занятие 11. Разработка конкурентных стратегий предприятия (продолжение).....323

Занятие 12. Разработка реляционных стратегий.....324

Занятие 13. Формирование стратегических альянсов ...324

Занятие 14. Разработка стратегии предприятий различных стадий жизненного цикла .....325

Занятие 15. Содержание глобальных стратегий.....326

Занятие 16. Методы достижения конкурентных преимуществ в международной компании.....326

Занятие 17. Кластерный анализ и формирование стратегии компании .....327



Занятие 18. Оценка эффективности кластеров .....327

**ЧАСТЬ 5 Информационные ресурсы для проведения  
занятий..... 331**

**ЧАСТЬ 6 Контрольно-имерительные материалы..... 337**

**ЧАСТЬ 1**  
**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**





## РАЗДЕЛ 1 ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

### 1.1 Цели и задачи дисциплины

#### **Цели дисциплины:**

- подготовка специалистов к управленческой деятельности, обеспечивающей устойчивое развитие организации в долгосрочной перспективе;
- изучение общих подходов к процессам стратегического планирования развития организации, учитывающих ответственность руководителей за организацию работ по стратегическому планированию и за его конечные результаты;

#### **Задачи:**

- формирование мировоззрения, соответствующего современным идеям и положениям науки и практики стратегического планирования;
- обеспечить высокий уровень подготовки, опирающийся на знания фундаментальных вопросов теории управления, в соответствии с тенденциями стратегических исследований и управленческой практики;
- теоретическая и практическая подготовка студента в области разработки и реализации экономической стратегии предприятия.

### 1.2 Требования к уровню освоения содержания дисциплины

#### ***Знать:***

- методологические аспекты, технологию и экономический механизм стратегического планирования;
- направления проведения стратегического и планирования в организации;

#### ***Уметь:***

- предвидеть тенденции развития бизнеса;





## Стратегическое планирование

- отслеживать и понимать влияние внешнего окружения;
- осуществлять стратегический выбор развития предприятия;

### **Владеть навыками:**

- профессиональной аргументации при постановке целей и формулировке задач, связанных с реализацией стратегических проектов, обеспечивающих развитие или получение конкурентных преимуществ в области повышения качества товара и его сервиса, ресурсосбережения и др.;
- оценки ресурсов и возможностей предприятия, их увязки с направлениями его стратегического развития;
- самостоятельного логического мышления о сущности и содержании процессов стратегического планирования в организациях, функционирующих в жестких условиях конкурентной среды;
- подготовки и принятия стратегических решений по управлению организационными системами.

## 1.3 Связь с другими дисциплинами учебного плана

### **Предшествующие дисциплины:**

- Финансы, денежное обращение и кредит
- Практический маркетинг
- Управление маркетингом
- Актуальные проблемы менеджмента и маркетинга
- Правовое регулирование маркетинговой деятельности
- Информационные системы маркетинга
- Маркетинговые исследования
- Поведение потребителей

### **Последующие дисциплины:**

- Маркетинговые коммуникации
- Международный маркетинг
- Маркетинг в отраслях и сферах деятельности
- Территориальный маркетинг
- Инновационный менеджмент и маркетинг
- Экологический менеджмент и маркетинг

## РАЗДЕЛ 2 ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Раздел	Дидактические единицы (ДЕ)	Тема	Содержание
1. Методологические основы стратегического планирования	ДЕ-1. Развитие систем стратегического планирования	1.1 Эволюция взглядов на стратегическое планирование [7.1.1, 7.1.3]	Четыре этапа в эволюции систем стратегического планирования. 1. Бюджетирование. Индустриальная эпоха развития экономики, допущение о стабильной среде организации, как внутренней, так и внешней. 2. Долгосрочное планирование. Наступление в конце 1950-х гг. постиндустриальной эпохи, НТП – постоянный спутник производства. 3. Стратегическое планирование. С 1970-х гг. неопределенность внешней среды – решающий фактор планирования. Исследование направлений развития. 4. Стратегическое управление. С 1990-х гг. новые задачи невозможно предугадать. Реакция двойственна: долговременная и оперативная одновременно.
		1.2 Содержание стратегического планирования [7.1.2, 7.1.5]	Модель стратегического планирования. Этапы планирования. Стратегический – внешний и внутренний – анализ. Корпоративная, конкурентная или деловая, функциональная стратегии. Содержание и основные содержательные компоненты миссии организации.

## Стратегическое планирование

Раздел	Дидактические единицы (ДЕ)	Тема	Содержание
2. Классические этапы разработки стратегии	ДЕ-2. Внешний анализ	2.1 Понятие и факторный анализ внешней среды [7.1.3, 7.1.7]	Первая часть SWOT-анализа. Возможности, угрозы. Микро и макро среда. Планирование по слабым сигналам. PEST-анализ макросреды. Политические и правовые; экономические; социальные и культурные; технологические факторы. Резюме внешнего анализа: набор специальных факторов внешней среды, взвешенные оценки.
		2.2 Модель двух стадий и сценарный анализ внешней среды [7.1.3, 7.1.7, 7.2.4]	Две последовательные стадии анализа. Выделение сегментов: социальный, экономический, политический, технологический, экологический и институциональный сегменты. Анализ изменений макросреды: сканирование, мониторинг, проектирование, оценивание. Сценарный анализ: оптимистический, умеренный, благоприятный.
		2.3 Конкурентное окружение и внешние стейкхолдеры [7.1.3, 7.1.7, 7.1.2]	Два основных метода анализа конкурентного окружения – структурный и групповой. Модель пяти сил М. Портера – силы, управляющие конкуренцией в отрасли – ключевые фигуры (силы) рынка, их воздействие на организацию. Групповой анализ: оценка общих ключевых характеристик. Внешние стейкхолдеры: экономические партнеры и группы влияния.
	ДЕ-3. Управленческий анализ	3.1 Содержание и этапы внутреннего (управленческого) анализа [7.1.3, 7.1.7, 7.2.4]	Вторая часть SWOT-анализа. Сильные и слабые стороны. Ключевые факторы успеха (КФУ): традиционные для отрасли и собственные. Этапы анализа: перечень оцениваемых характеристик, организационные уровни, использование ресурсов, критерии оценки сильных и слабых сторон, методы сбора информации. Резюме внутренних стратегических факторов.

## Стратегическое планирование

Раздел	Дидактические единицы (ДЕ)	Тема	Содержание
		3.2 Цепочка создания ценностей. Внутренние стейкхолдеры [7.1.3, 7.1.7, 7.2.4]	Оценка вклада в создание ценностей отдельных процессов, систем, структур организации. Основная и вспомогательная деятельность. Проектирование и управление цепочкой создания ценностей. Внутренние стейкхолдеры.
	ДЕ -4. Портфельный анализ	4.1 Стратегическая единица бизнеса и портфель фирмы [7.1.3, 7.1.7, 7.2.4]	Стадии развития организации: на этапе зрелости – дивизиональная структура. Портфель фирмы, как совокупность стратегических единиц (СЕБ). Построение портфельных матриц. Двумерные матрицы как зависимость оценка развития рынка от конкурентоспособности СЕБ.
		4.2 Портфельные матрицы [7.1.3, 7.1.7, 7.1.8]	Матрица БКГ: эффект масштаба производства, жизненный цикл товара, области бизнеса (темпы роста, доля рынка). Модифицированная матрица БКГ: размеры конкурентных преимуществ, способы реализации. Метод комплексного анализа PIMS: капиталоемкость, качество продукции, производительность труда и др. факторы.
	ДЕ-5. Конкурентные стратегии	5.1 Содержание и базовые конкурентные стратегии [7.1.3, 7.1.7, 7.2.4]	Конкурентная стратегия – стратегия развития бизнес-единицы. Конкурентные преимущества. Методы конкуренции. Пять базовых стратегий. Лидерство в издержках. Широкая дифференциация. Фокусирование на дифференциации, либо издержках. Оптимальные издержки.

## Стратегическое планирование

Раздел	Дидактические единицы (ДЕ)	Тема	Содержание
		5.2 Стратегии роста и синергизма, наступательные и оборонительные. [7.1.2, 7.1.3, 7.2.4]	<p>Стратегии роста. Оставить все без изменений. Внутренний рост: концентрация; развитие рынка; создание новых продуктов; реинжиниринг. Внешний рост: вертикальная и горизонтальная интеграции, диверсификация. Сокращение: снижение расходов; сдвиг; «сбор урожая»; ликвидация. Выход на международный рынок. Стратегии синергизма: производства и ресурсов; персонала; продаж; управления.</p> <p>Наступательные стратегии: противостояние сильным сторонам конкурентов; использование слабых сторон конкурентов; на нескольких фронтах; захват незанятых пространств; партизанская война; упреждающие удары. Оборонительные стратегии: мобильная оборона; оповещение конкурентов о бесперспективности их атак; искусственное снижение прибыли.</p>

## Стратегическое планирование

Раздел	Дидактические единицы (ДЕ)	Тема	Содержание
3. Современные аспекты формирования стратегии	ДЕ-6. Реляционные стратегии	6.1 Содержание реляционных стратегий и характеристика стратегических альянсов [7.1.2, 7.1.3, 7.2.3, 7.2.4]	Теории фирм: границы применения. Неоклассический экономический анализ: максимизация общей прибыли. Поведенческие теории, эволюционная теория фирм: удержание доли рынка, уровня продаж. Кооперация с позиции теории рансакционных издержек. Кооперация с позиции реляционной теории. Определение и стратегические цели альянса. Законодательная база (Европа, Япония, США). Эффект от деятельности альянсов: эволюция представлений.
		6.2 Альянсы фирм-конкурентов и неконкурирующих фирм [7.1.2, 7.2.3, 7.2.4]	Альянс фирм-конкурентов. Типы объединений: на одной или нескольких стадиях производственного цикла; для создания общей продукции; разнохарактерных активов. Альянсы неконкурирующих фирм. Типы объединений: двух смежных секторов производственного цикла; межотраслевые альянсы; транснациональные альянсы.
	ДЕ-7. Стратегии предприятий различных отраслей	7.1 Стратегии предприятий различных стадий жизненного цикла.	Стадии жизненного цикла отрасли. Стратегии предприятий: растущих (инновации, наступление, риск); зрелых (учет потребностей опытных клиентов, адаптивность, агрессивность); угасающих (возможность или невозможность выхода из спада) отраслей. Стратегия изменения структуры отрасли PARTS.

## Стратегическое планирование

Раздел	Дидактические единицы (ДЕ)	Тема	Содержание
	ДЕ-8. Глобальные стратегии	8.1 Условия и возможности осуществления глобальных стратегий	Этапы перехода к глобальной стратегии. Стрежневая стратегия – для внутреннего рынка. Мультивнутренняя стратегия – выход за пределы национального рынка. Глобальная стратегия – мир как единый глобальный рынок. Сокращение издержек: эффект масштаба деятельности, размещение видов деятельности, мобильность, имидж. Возможные негативные последствия.
		8.2 Теория и методы достижения конкурентных преимуществ	Теория конкурентных преимуществ «Бриллиант» – источники конкурентных преимуществ на локальных рынках: факторные условия, оценка, смежные и вспомогательные отрасли, перспективы. Родная база глобальной компании: работы с высокой производительностью, основные технологии и специалисты, исходная информация.
	ДЕ-9. Кластерная модель конкурентоспособности	9.1 Содержание и формирование кластера	Ромб конкурентных преимуществ М.Портера – источники локальных конкурентных преимуществ. Кластеры как грань ромба (родственные и поддерживающие отрасли) и как взаимодействие граней ромба. Определение и классификация кластеров. Влияние кластера на конкурентоспособность фирмы: увеличение производительности; повышение способности к инновациям; создание новых бизнес-образований. Формирование кластера: спонтанный и сознательный пути.
		9.2 Оценка эффективности кластеров	Модель идентификации потенциала кластеризации. Две категории эффективности: привлекательность и благоприятная локальная ситуация. Весовые коэффициенты для оценки кластеров. Критерии эффективности кластеров. Обобщенные результаты – прогноз развития фирм, входящих в кластер.



## РАЗДЕЛ 3 РАСПРЕДЕЛЕНИЕ БЮДЖЕТА ВРЕМЕНИ ПО ВИДАМ ЗАНЯТИЙ

### 3.1 Лекционные занятия

#### Структура и трудоемкость

№ раздела	Дидактические единицы	Тема	Объем времени, час	
1	ДЕ-1	1.1 Эволюция взглядов на стратегическое планирование	2	
		1.2 Содержание стратегического планирования	2	
2	ДЕ-2	2.1 Понятие и факторный анализ внешней среды	2	
		2.2 Модель двух стадий и сценарный анализ внешней среды	2	
		2.3 Конкурентное окружение и внешние стейкхолдеры	2	
	ДЕ-3	3.1 Содержание и этапы внутреннего (управленческого) анализа	2	
		3.2 Цепочка создания ценностей. Внутренние стейкхолдеры	2	
	ДЕ-4	4.1 Стратегическая единица бизнеса и портфель фирмы	2	
		4.2 Портфельные матрицы	2	
	Итого за 6 семестр			18
	ДЕ-5	5.1 Содержание и базовые конкурентные стратегии	2	
		5.2 Стратегии роста и синергизма, наступательные и оборонительные	2	
3	ДЕ-6	6.1 Содержание реляционных стратегий и характеристика стратегических альянсов	2	
		6.2 Альянсы фирм-конкурентов и неконкурирующих фирм	2	





## Стратегическое планирование

№ раздела	Дидактические единицы	Тема	Объем времени, час	
	ДЕ-7	7.1 Стратегии предприятий различных стадий жизненного цикла	2	
	ДЕ-8	8.1 Условия и возможности осуществления глобальных стратегий	2	
		8.2 Теория и методы достижения конкурентных преимуществ в международной компании	2	
	ДЕ-9	9.1 Содержание и формирование кластера	2	
		9.2 Оценка эффективности кластеров	2	
	Итого за 7 семестр		18	
			Всего	36

### 3.2 Практические (семинарские) занятия

#### Структура и трудоемкость

№ занятия	Тема практического (семинарского)	№ темы из раздела	Объем времени, час
			нормативный
			очная
1	Основные термины стратегического планирования. Многозначность понятия стратегии (семинар-исследование)	1.1	2
2	Стратегические цели и миссия предприятия (практикующие упражнения)	1.2	2
3	Факторный анализ внешней среды (дискуссия и анализ конкретной ситуации).	2.1	2
4	Внешний анализ (практикующие упражнения)	2.2	2
5	Анализ основных групп конкурентов (презентация проектного задания).	2.3	2
6	Содержание управленческого анализа (семинар пресс-конференция по данным конкретных предприятий)	3.1.	2
7	Цепочка создания ценностей (семинар – поиск).	3.2	2



## Стратегическое планирование

8	Содержание портфельного анализа (семинар-дискуссия, семинар-презентация)	4.1	2
9	Портфельный анализ деятельности предприятия (разработка проектного задания)	4.2	
	Итого 6 семестр		18
10	Разработка конкурентных стратегий предприятия (обсуждение и разработка проектного задания)	5.1	2
11	Разработка конкурентных стратегий предприятия (разработка проектного задания)	5.2	2
12	Формирование реляционных стратегий (разработка проектного задания)	6.1	2
13	Формирование стратегических альянсов (семинар-анализ)	6.2	2
14	Разработка стратегии предприятий различных стадий жизненного цикла (разработка проектного задания)	7.1	2
15	Содержание глобальных стратегий (семинар-анализ)	8.1	2
16	Методы достижения конкурентных преимуществ в международной компании (анализ конкретной ситуации)	8.2	2
17	Кластерный анализ и формирование стратегии компании (семинар-исследование)	9.1	2
18	Оценка эффективности кластеров (расчетное задание)	9.2	2
	Итого 7 семестр		18
	Всего		36

### 3.3 Самостоятельная работа студентов

Самостоятельная работа студентов проводится в формате группой и индивидуальной работы. Задание выдается преподавателем в соответствии с методическим пособием для организации самостоятельной работы студентов. Содержание дисциплины требует знания факторов внешней среды и внутренней среды предприятия для формирования стратегий развития, формирования умения и навыков в области аналитической работы. В качестве источников информации студенты используют литературу из ос-



нового и дополнительного перечня, периодические издания и интернет-ресурсы.

№ п.п.	Вид самостоятельной работы	Объем времени, час	Рекомендуемая литература
		нормативный очная	
1	2	3	4
1	Написание рефератов по темам 1 – 3, 6 – 9.	20	[7.1.1, 7.1.2, 7.1.4, 7.1.5, 7.1.6, 7.1.7, 7.2.4, 7.3.1 – 7.3.17]
2	Подготовка и обработка данных к практическим занятиям и семинарам по темам 2.2, 2.3, 3.1, 3.2, 4.2, 5.1, 5.2, 6.1, 8.2, 9.2.	16	[7.1.2, 7.1.3, 7.1.4, 7.1.5, 7.1.6, 7.1.7, 7.3.1, 7.3.4 – 17]
3	Составление тематических глоссариев	10	[7.1.1, 7.1.2, 7.1.7, 7.2.4, 7.3.1, 7.3.2, 7.3.3, 7.3.4, 7.3.5]
4	Подготовка презентаций, докладов, сообщений и реферирование статей	10	[7.2.1, 7.2.2, 7.2.3, 7.2.4, 7.2.5, 7.2.6, 7.2.7, 7.2.8]
5	Выполнение тестовых заданий	10	
6	Подготовка к зачету и экзамену по дисциплине	12	[7.1.1, 7.1.2, 7.1.3, 7.1.4, 7.1.5, 7.1.6, 7.1.7, ]
	Всего	78	

## РАЗДЕЛ 4 ОРГАНИЗАЦИЯ ИТОГОВОГО И ПРОМЕЖУТОЧНОГО КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

### 4.1 Контрольные вопросы для самостоятельной работы

1. Раскройте содержание понятия «стратегия», его многозначность.
2. Сформулируйте основные особенности систем внутрифирменного планирования.
3. Перечислите и раскройте содержание базовых школ стратегического менеджмента.
4. Перечислите и раскройте содержание школ стратегического менеджмента, основанных на выделении специфических ас-



## Стратегическое планирование

- пектов процесса формирования стратегии.
5. Охарактеризуйте этапы внутрифирменного планирования: бюджетирование, долгосрочное планирование, стратегическое планирование, стратегическое управление.
  6. В какой мере схема реализации стратегии по ранним этапам внутрифирменного планирования может быть применена к современным предприятиям различных отраслей?
  7. В чем причины и особенности двойственности стратегического управления (поясните логику сочетания долговременных и оперативных задач).
  8. Что представляет собой модель стратегического управления?
  9. Какова последовательность стратегических действий?
  10. Сущность внешнего анализа. Представление о возможностях и угрозах организации.
  11. Укажите состав и особенности микросреды.
  12. Укажите состав и особенности макросреды.
  13. Что такое неопределенность внешней среды, каковы пути ее преодоления?
  14. Предназначение и содержание PEST-анализа.
  15. Что представляют собой ключевые факторы успеха?
  16. Что такое структурный анализ внешней среды?
  17. Объясните содержание пяти сил конкуренции М. Портера.
  18. Что такое групповой анализ внешней среды?
  19. Каковы представления М. Портера о позиционировании конкурентов?
  20. Перечислите основные группы внешних стейкхолдеров, методы работы с ними.
  21. Сущность внутреннего анализа. Представление о сильных и слабых сторонах организации.
  22. Каковы задачи управленческого анализа?
  23. Перечислите этапы управленческого анализа и раскройте их содержание.
  24. Объясните значение основных элементов цепочки создания ценностей М. Портера.
  25. Как различаются основная и вспомогательная деятельность?
  26. Содержание резюме внутреннего анализа.
  27. Укажите состав основных внутренних стейкхолдеров организации.
  28. Сформулируйте методы работы внутренних стейкхолдеров, определяющие перспективы развития организации.
  29. Что представляет собой СЕБ?



30. Что такое портфель предприятия?
31. Для чего предназначен портфельный анализ и какие задачи он решает?
32. Поясните логику построения и особенности использования портфельных матриц.
33. Каковы исходные допущения матрицы БКГ?
34. Опишите принципы построения матрицы БКГ.
35. Приведите примеры товаров – проблем, товаров – звезд, товаров – дойных коров, товаров – собак из практики российских предприятий.
36. Каковы стратегии портфельного анализа на основе матрицы БКГ?
37. Почему БКГ модифицировала свою портфельную матрицу?
38. Укажите исходные предположения модифицированной матрицы БКГ.
39. Приведите примеры каждого из четырех видов деятельности модифицированной матрицы БКГ.
40. Каковы стратегии портфельного анализа на основе модифицированной матрицы БКГ?
41. Какова сущность метода анализа PIMS?
42. Перечислите наиболее значимые факторы PIMS.
43. Что такое деловая стратегия?
44. Дайте определение и приведите примеры конкурентных преимуществ современных организаций.
45. Каково содержание основных методов конкуренции?
46. Сущность базовых стратегий.
47. Поясните содержание и приведите примеры стратегии лидерства в издержках.
48. Поясните содержание и приведите примеры стратегии широкой дифференциации.
49. Поясните содержание и приведите примеры стратегии фокусирования на издержках.
50. Поясните содержание и приведите примеры стратегии фокусирования на дифференциации.
51. Поясните содержание и приведите примеры стратегии оптимальных издержек.
52. Что такое стратегии роста?
53. Поясните содержание и приведите примеры стратегии стабильности («оставить все без изменений»).
54. Поясните содержание и приведите примеры стратегии внутреннего роста.
55. Поясните содержание и приведите примеры стратегии



внешнего роста.

56. Поясните содержание и приведите примеры стратегии сокращения.
57. Поясните содержание и приведите примеры наступательной стратегии.
58. Поясните содержание и приведите примеры оборонительной стратегии.
59. Раскройте содержание глобальных стратегий.
60. Каковы особенности стратегических преобразований?
61. Что представляют собой новые стратегические императивы?
62. Раскройте содержание реляционных стратегий, приведите примеры стратегических альянсов.
63. Поясните содержание и приведите примеры глобальных стратегий.
64. Раскройте содержание кластерных стратегий.

## 4.2 Примерная тематика рефератов

Темы рефератов имеют практическую направленность и связаны со стратегическим планированием конкретного предприятия, они не должны повторяться в пределах одной группы. Содержание реферата связано с разработкой или оценкой стратегии для фирмы нашего региона.

1. Особенности применения каждого из пяти значений термина «стратегия» (план, ловкий прием, принципы поведения, позиция, перспектива) для различных организаций.
2. Условия, при которых для данной организации возможно использование: а) бюджетирования; б) долгосрочного планирования; в) стратегического планирования; г) стратегического управления.
3. Резюме анализа факторов внешней среды для одного из местных предприятий.
4. Анализ основных групп конкурентов местного рынка, выпускающих однородные товары (производители кондитерских изделий, молока, мяса, колбасных изделий, пива, хлебобулочных изделий и пр.).
5. Резюме анализа факторов внутренней среды для одного из местных предприятий.
6. Последовательность осуществления внутреннего анализа для конкретного предприятия.
7. Анализ деятельности предприятия (на котором Вы проходили стажировку или работаете в настоящее время) с точки



зрения матрицы БКГ. Стратегии движения финансовых средств.

8. Стратегия диверсификации для фирмы, освоившей технологию закупки и консервации грибов и владеющей сильной торговой маркой на рынке ягод.
9. Система наступательных и оборонительных мер для стратегии Вашей организации.
10. Оценка конкурентной стратегии конкретного предприятия.
11. Анализ стратегий предприятия, вышедшего на международный рынок.
12. Стратегии combat: перспективы использования аналогий между военными действиями и конкурентной борьбой.

### 4.3 Вопросы к зачету и экзамену

#### 4.3.1 ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ

##### **Теоретическая часть**

1. Основные термины, исходные представления стратегического планирования.
2. Многозначность понятия стратегии: план, ловкий прием, принципы поведения, позиция, перспектива.
3. Бюджетирование, как этап стратегического управления. Условия, при которых возможно использование принципов бюджетирования в современных организациях.
4. Долгосрочное планирование, как этап стратегического управления. Условия, при которых возможно использование принципов долгосрочного планирования в современных организациях.
5. Стратегическое планирование, как этап стратегического управления. Условия, при которых возможно использование принципов стратегического планирования в современных организациях.
6. Стратегическое управление, как этап стратегического управления. Условия, при которых возможно использование принципов стратегического управления в современных организациях.
7. Модель стратегического управления.
8. Стратегические цели современных предприятий.
9. Внешняя микро и макро среда организации, ее неопределенность.
10. PEST – анализ внешней среды.



11. Резюме внешнего анализа.
12. Анализ внешней среды как первая часть SWOT-анализа. Ключевые факторы успеха.
13. Модель пяти сил М. Портера: конкуренция в отрасли.
14. Групповой анализ конкурентного окружения.
15. Внешние стейкхолдеры, как важнейшая составляющая внешней микросреды организации.
16. Сущность и задачи управленческого (внутреннего) анализа.
17. Цепочка создания ценностей М. Портера.
18. Резюме анализа внутренних стратегических факторов.
19. Внутренние стейкхолдеры организации.
20. Стадии развития организации и особенности выбора стратегических ориентиров.
21. Понятие портфельного анализа и стратегическая единица бизнеса.
22. Сущность и логика применения портфельных матриц.
23. Матрица Бостонской консультативной группы (БКГ): возможность использования эффекта масштаба производства. Жизненный цикл товара.
24. Матрица БКГ: критерии оценки бизнеса (переменные матрицы), особенности анализа портфеля фирмы.
25. Причины появления матрицы модифицированной матрицы БКГ. Размеры конкурентных преимуществ, число способов реализации конкурентных преимуществ.
26. Модифицированная матрица БКГ: характеристика объема и пата как видов деятельности.
27. Модифицированной матрица БКГ: характеристика фрагментации и специализации как видов деятельности.
28. Метод анализа PIMS.
29. Конкурентная (или деловая) стратегия. Конкурентные преимущества. Методы конкуренции.
30. Базовые стратегии достижения конкурентных преимуществ: стратегия лидерства в издержках – особенности применения. Стратегия оптимальных издержек.
31. Базовые стратегии достижения конкурентных преимуществ: стратегия фокусирования (на издержках и на дифференциации) – особенности применения.
32. Базовые стратегии достижения конкурентных преимуществ: стратегия широкой дифференциации – особенности применения.





### Практическая часть

1. С помощью позиционных карт проведите анализ основных групп конкурентов местного рынка, выпускающих кондитерские изделия (используйте собственные представления). Каковы условия изменения сложившегося положения?
2. С помощью позиционных карт проведите анализ основных групп конкурентов местного рынка, выпускающих молоко (используйте собственные представления). Каковы условия изменения сложившегося положения?
3. С помощью позиционных карт проведите анализ основных групп конкурентов местного рынка, выпускающих молоко (используйте собственные представления). Каковы условия изменения сложившегося положения?
4. С помощью позиционных карт проведите анализ основных групп конкурентов местного рынка мясных изделий (используйте собственные представления). Каковы условия изменения сложившегося положения?
5. С помощью позиционных карт проведите анализ основных групп конкурентов местного рынка колбасных изделий (используйте собственные представления). Каковы условия изменения сложившегося положения?
6. С помощью позиционных карт проведите анализ основных групп конкурентов местного рынка пива (используйте собственные представления). Каковы условия изменения сложившегося положения.
7. Составьте схему отраслевой конкуренции (модель 5 сил конкуренции М. Портера) для конкретного предприятия.
8. Составьте резюме анализа факторов внутренней среды для данного предприятия. Что нужно предпринять для улучшения позиции предприятия? Какие из ныне не учитываемых факторов могут в будущем играть важную роль в стратегическом положении фирмы?
9. Укажите последовательность осуществления внутреннего анализа для конкретного предприятия.
- 10.

### 4.3.2 ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ

#### Теоретическая часть

1. Основные термины, исходные представления стратегического планирования.
2. Многозначность понятия стратегии: план, ловкий прием, принципы поведения, позиция, перспектива.



3. Бюджетирование, как этап стратегического управления. Условия, при которых возможно использование принципов бюджетирования в современных организациях.
4. Долгосрочное планирование, как этап стратегического управления. Условия, при которых возможно использование принципов долгосрочного планирования в современных организациях.
5. Стратегическое планирование, как этап стратегического управления. Условия, при которых возможно использование принципов стратегического планирования в современных организациях.
6. Стратегическое управление, как этап стратегического управления. Условия, при которых возможно использование принципов стратегического управления в современных организациях.
7. Модель стратегического управления.
8. Стратегические цели современных предприятий.
9. Внешняя микро и макро среда организации, ее неопределенность.
10. PEST – анализ внешней среды.
11. Резюме внешнего анализа.
12. Анализ внешней среды как первая часть SWOT-анализа. Ключевые факторы успеха.
13. Модель пяти сил М. Портера: конкуренция в отрасли.
14. Групповой анализ конкурентного окружения.
15. Внешние стейкхолдеры, как важная составляющая внешней микросреды организации.
16. Сущность и задачи управленческого (внутреннего) анализа.
17. Цепочка создания ценностей М. Портера.
18. Резюме анализа внутренних стратегических факторов.
19. Внутренние стейкхолдеры организации.
20. Стадии развития организации и особенности выбора стратегических ориентиров.
21. Понятие портфельного анализа и стратегическая единица бизнеса.
22. Сущность и логика применения портфельных матриц.
23. Матрица Бостонской консультативной группы (БКГ): возможность использования эффекта масштаба производства. Жизненный цикл товара.
24. Матрица БКГ: критерии оценки бизнеса (переменные матрицы), особенности анализа портфеля фирмы.
25. Причины появления матрицы модифицированной матрицы



- БКГ. Размеры конкурентных преимуществ, число способов реализации конкурентных преимуществ.
26. Модифицированная матрица БКГ: характеристика объема как вида деятельности.
  27. Модифицированная матрица БКГ: характеристика патта как вида деятельности.
  28. Модифицированной матрица БКГ: характеристика фрагментации как вида деятельности.
  29. Модифицированная матрица БКГ: характеристика специализации как вида деятельности.
  30. Метод анализа PIMS.
  31. Конкурентная (или деловая) стратегия. Конкурентные преимущества. Методы конкуренции.
  32. Базовые стратегии достижения конкурентных преимуществ: стратегия лидерства в издержках – особенности применения.
  33. Базовые стратегии достижения конкурентных преимуществ: стратегия фокусирования на издержках – особенности применения.
  34. Базовые стратегии достижения конкурентных преимуществ: стратегия широкой дифференциации – особенности применения.
  35. Базовые стратегии достижения конкурентных преимуществ: стратегия фокусирования на дифференциации – особенности применения.
  36. Базовые стратегии достижения конкурентных преимуществ: стратегия оптимальных издержек – особенности применения.
  37. Стратегия синергизма.
  38. Наступательные и оборонительные стратегии.
  39. Кооперация как альтернатива конкуренции: границы применения теории фирм.
  40. Кооперация фирм с позиции теории транзакционных издержек.
  41. Кооперация фирм с позиции реляционной теории.
  42. Определение альянса.
  43. Эффект от деятельности альянсов: эволюция представлений.
  44. Общие представления о рациональности и перспективах альянсов.
  45. Стратегии предприятий растущих отраслей.
  46. Стратегии предприятий зрелых отраслей.



47. Стратегии предприятий в отраслях, переживающих спад.
48. Особенности перехода компаний к глобальной стратегии.
49. Стратегии предприятий различных стадий жизненного цикла.
50. Реализация стратегических изменений: исходные представления.
51. Реализация стратегических изменений: модель обновления «Крещендо».
52. Реализация стратегических изменений: реинжиниринг.
53. Низкая эффективность традиционных стратегических планов.
54. Стратегия как ловкий маневр.
55. Творческая компонента стратегического планирования.
56. Содержание кластера. Особенности стратегического планирования при наличии регионального кластера.

### Практическое задание

**Задача.** Для конкретной, самостоятельно выбранной организации, осуществить следующие задания. Используются конкретные предприятия. Например, выпускающее кондитерские изделия, либо колбасные, либо мясные, либо пиво и т.д.

1. Провести внутренний (управленческий) анализ по следующей схеме.

а) Краткая характеристика предприятия: масштабы, численность персонала, выпускаемая продукция (услуги), рентабельность, объем продаж.

б) Сущность сильных сторон организации.

в) Указать, пояснить сущность слабых сторон организации.

г) Что нужно предпринять для улучшения позиции предприятия. Какие из ныне не учитываемых факторов могут в будущем играть важную роль в стратегическом положении фирмы?

**Замечание.** Указать, выделить отдельно 2-3 позиции, общие для отрасли, в которой действует фирма. Особо выделить позиции, присущие только анализируемой фирме.

2. Провести внутренний (управленческий) анализ по следующей схеме.

а) Краткая характеристика предприятия: масштабы, численность персонала, выпускаемая продукция (услуги), рентабельность, объем продаж.



б) Резюме внутреннего анализа организации: указать по 5 позиций для сильных и для слабых сторон, их вес.

в) Что нужно предпринять для улучшения позиции предприятия. Какие из ныне не учитываемых факторов могут в будущем играть важную роль в стратегическом положении фирмы?

Замечание. Указать, выделить отдельно 2-3 позиции, общие для отрасли, в которой действует фирма. Особо выделить позиции, присущие только анализируемой фирме.

3. Провести внутренний (управленческий) анализ по следующей схеме.

а) Краткая характеристика предприятия: масштабы, численность персонала, выпускаемая продукция (услуги), рентабельность, объем продаж, особенности.

б) Анализ цепочки создания ценностей (по М.Портеру).

в) Что нужно предпринять для улучшения позиции предприятия? Какие из ныне не учитываемых факторов могут в будущем играть важную роль в стратегическом положении фирмы?

Замечание. Указать, выделить отдельно 2-3 позиции, общие для отрасли, в которой действует фирма. Особо выделить позиции, присущие только анализируемой фирме.

4. Провести внешний анализ по следующей схеме.

а) Краткая характеристика предприятия: масштабы, численность персонала, выпускаемая продукция (услуги), рентабельность, объем продаж, особенности.

б) Структурный анализ конкурентного окружения (модель 5 сил М.Портера).

в) Что нужно предпринять для улучшения позиции предприятия. Какие из ныне не учитываемых факторов могут в будущем играть важную роль в стратегическом положении фирмы?

Замечание. Указать, выделить отдельно 2-3 позиции, общие для отрасли, в которой действует фирма. Особо выделить позиции, присущие только анализируемой фирме.

5. Провести внешний анализ по следующей схеме.

а) Краткая характеристика предприятия: масштабы, численность персонала, выпускаемая продукция (услуги), рентабельность, объем продаж, особенности.

б) PEST-анализ макросреды организации.

в) Что нужно предпринять для улучшения позиции предприятия. Какие из ныне не учитываемых факторов могут в буду-



щем играть важную роль в стратегическом положении фирмы?

Замечание. Указать, выделить отдельно 2-3 позиции, общие для отрасли, в которой действует фирма. Особо выделить позиции, присущие только анализируемой фирме.

6. Провести внешний анализ по следующей схеме.

а) Краткая характеристика предприятия: масштабы, численность персонала, выпускаемая продукция (услуги), рентабельность, объем продаж, особенности.

б) Групповой анализ конкурентного окружения (позиционные карты стратегических групп конкурентов).

Замечание. Указать, выделить отдельно 2-3 позиции, общие для отрасли, в которой действует фирма. Особо выделить позиции, присущие только анализируемой фирме.

7. Провести внешний анализ по следующей схеме.

а) Краткая характеристика предприятия: масштабы, численность персонала, выпускаемая продукция (услуги), рентабельность, объем продаж, особенности.

б) Резюме внешнего анализа: возможности и угрозы.

в) Что нужно предпринять для улучшения позиции предприятия. Какие из ныне не учитываемых факторов могут в будущем играть важную роль в стратегическом положении фирмы?

Замечание. Указать, выделить отдельно 2-3 позиции, общие для отрасли, в которой действует фирма. Особо выделить позиции, присущие только анализируемой фирме.

8. Провести портфельный анализ по следующей схеме.

а) Краткая характеристика предприятия: масштабы, численность персонала, выпускаемая продукция (услуги), рентабельность, объем продаж, особенности. Необходимо выбрать фирму, имеющую четыре продуктовых или географических линии.

б) Составить портфельную матрицу. Дайте характеристику бизнес-единиц.

в) Указать схемы, перспективы распределения материальных потоков между единицами бизнеса.



## 4.4 Контрольно-измерительные материалы (комплект тестовых заданий)

<i>№ вопроса</i>	<i>Вопрос тестового задания</i>	<i>Варианты ответа</i>	<i>Правильный ответ</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
1	Укажите несуществующий этап в списке этапов развития планирования в организациях	1 Бюджетирование 2 Ситуационное планирование 3 Стратегический менеджмент	
2	Какая характеристика не соответствует стратегическому управлению в организациях	1 Развитием организации в долгосрочной перспективе 2 Взглядом на сотрудников, как на основу организации и ее главную ценность 3 Ориентацией на краткосрочную перспективу	
3	Какая характеристика не соответствует оперативному управлению в организациях	1 Развитием организации в долгосрочной перспективе 2 Отношением к сотрудникам, как исполнителям отдельных работ 3 Ориентацией на краткосрочную перспективу	
4	Какой образ действий не соответствует формулировке стратегии по Минцбергу	1 Предпринимательский 2 Ситуационный 3 Плановый	
5	В стратегическом планировании <u>портфелем</u> называют:	1 Ценные бумаги 2 Совокупность бизнес-единиц 3 Совокупность отделов организации	
6	Какая структура предприятия не существует	1 Простая 2 Функциональная 3 Корпоративная 4 Дивизиональная	
7	Укажите этап, которого нет в списке этапов стратегического планирования	1 Контроль выполнения стратегии 2 Анализ среды 3 Анализ ситуации 4 Выбор стратегии	



## Стратегическое планирование

8	Какой из перечисленных видов стратегии не существует	1 Организационно-экономическая	
		2 Функциональная	
		3 Корпоративная	
		4 Деловая	
9	Какой вид анализа не производится при управленческом анализе предприятия	1 Анализ внутренних ресурсов предприятия	
		2 Анализ конкурентов предприятия	
		3 Анализ сильных и слабых сторон предприятия	
10	Метод SWOT включает в себя:	1 Анализ сильных и слабых сторон предприятия	
		2 Анализ основных проблем предприятия	
		3 Определение основных целей предприятия	
11	Что не анализируется при анализе состояния руководства предприятия	1 Основные цели и ценности у руководителей	
		2 Стили и методы руководства	
		3 Основные цели и ценности у сотрудников предприятия	
		4 Уровень образованности руководителей	
12	Что не включается в анализ корпоративной культуры предприятия	1 Преобладания индивидуализма или коллективизма у сотрудников	
		2 Основные цели и ценности у сотрудников предприятия	
		3 Уровень образованности руководителей	
13	Какой фактор не относится к факторам макросреды	1 Политико-правовые факторы	
		2 Экономические факторы	
		3 Технологические факторы	
		4 Политические факторы	
		5 Конкуренты	
14	Какой фактор не относится к факторам микросреды	1 Акционеры	
		2 Конкуренты	
		3 Поставщики	
		4 Потребители	
		5 Производители	
15	Факторы микросреды	1 Непосредственно влияют на предприятие	





## Стратегическое планирование

		2 Не влияют на предприятие	
		3 Влияют не предприятие опосредованно	
16	Какой фактор не относится к экономическим факторам	Уровень безработицы	
		Курсы обмена валют	
		Отношение к деловым кругам в правительстве	
		Уровень инфляции	
17	Факторы макросреды	1 Непосредственно влияют на предприятие	
		2 Не влияют на предприятие	
		3 Влияют не предприятие опосредованно	
18	По какой теме обычно не производится анализ мнения потребителей	1 Сегментация рынка	
		2 Гарантия качества товара	
		3 Мотивация потребителей	
19	Какая характеристика поставщиков обычно не анализируется	1 Уровень специализации	
		2 Стоимость переключения	
		Удовлетворенность спросом	
20	Отрасль можно определить как	1 Совокупность предприятий, объединенных географически	
		2 Совокупность предприятий, производящих аналогичные товары	
		3 Предприятия, объединенные в одну корпорацию	
21	Что не включает в себя модель пяти сил в отрасли	1 Товары заменители	
		2 Акционеры	
		3 Поставщики	
		4 Конкуренты	
		5 Покупатели	
22	Какой вид барьеров входа в отрасль не существует	1 Объем финансовых вложений для организации бизнеса	
		2 Наличие конкурентов	
		3 Приверженность покупателей торговой марке	
23	Какой угрозы со стороны покупателей не существует	1 Объединение покупателей	
		2 Объединение поставщиков	
		3 Большая конкуренция среди покупателей	
24	Каковы угрозы со стороны	1 Объединение покупателей	



## Стратегическое планирование

	поставщиков	2 Объединение поставщиков	
		3 Высокая стоимость замены поставщиков	
25	Что не относится к возможностям внешней среды	1 Появление новых конкурентов	
		2 Выход на новые рынки	
		3 Несогласованность действий конкурентов	
26	Что не относится к угрозам внешней среды	1 Появление новых конкурентов	3
		2 Рост продаж продуктов-заменителей	
		3 Выход на новые рынки	
27	Какой фактор не участвует в построении матрицы возможностей SWOT	1 Вероятность использования возможностей	
		2 Возможные последствия угроз	
		3 Влияние возможностей	
28	Какой фактор не участвует в построении матрицы оценки угроз SWOT	1 Возможные последствия угроз	
		2 Влияние возможностей	
		3 Вероятность реализации	
29	Портфельный анализом называют	1 Анализ заказов на предприятие	
		2 Анализ хозяйственной деятельности отделений предприятия	
		3 Анализ положения предприятия на рынке	
30	Что не является бизнес-единицей	1 Для крупных корпораций – отдельное предприятие	
		2 Для предприятий – отделение предприятия	
		3 Для отрасли отдельная корпорация	
31	Ось с каким названием не используется в построении матрицы Бостонской консультационной группы (БКГ)	1 Темпы роста рынка	
		2 Качество товара	
		3 Доля рынка для бизнес-единицы	
32	Ось с каким названием не используется в построении матрицы закрепления предприятия на рынке	1 Темпы роста рынка	
		2 Качество товара	
		3 Значимость товара для покупателей	
33	Какие виды бизнес-единицы в матрице БКГ обеспечивают	1 Звезда	
		2 Проблема	



## Стратегическое планирование

	основы дохода предприятия:	3 Дойная корова	
		4 Собака	
34	Предприятия, попавшие в какую ячейку матрицы положения предприятий на рынке, являются лидерами рынка	1 А	
		2 В	
		3 С	
		4 Д	
35	Ось с каким названием не используется в построении графика «кривая опыта»	1 Доля предприятия на рынке	
		2 Объем производства	
		3 Затраты на единицу продукции	
36	Какой фактор не используется при построении матрицы «продукция-рынок»	1 Новизна продукции	
		2 Вид отрасли, где находится предприятие	
		3 Новизна рынка	
37	Какой фактор не используется при построении трехмерной матрицы Абеля	1 Потребности покупателей	
		2 Новизна продукции	
		3 Сегменты рынка	
		4 Технология производства	
38	Какая структура предприятия по Г. Минцбергу лучше всего соответствует матричной структуре	1 Простая структура	
		2 Профессиональная бюрократия	
		3 Машинная бюрократия	
		4 Адхократическая структура	
		5 Дивизиональная структура	
39	Что не является основной целью предприятия	1 Конкретность	
		2 Положение на рынке	
		3 Производительность	
		4 Прибыльность	
		5 Социальная ответственность	
40	Что не принадлежит к основным критериям качества целей	1 Конкретность	
		2 Производительность	
		3 Достижимость	
		4 Сроки достижения	
41	Какая форма принятия целей не базируется на индивидуальной ответственности	1 Коллегиальная	
		2 Авторитарная	
		3 Коллективная	
		4 Партисипативная	



## Стратегическое планирование

42	Какая стратегия не относится к стратегиям сокращения	1 Стратегия ликвидации	
		2 Стратегия сокращения расходов	
		3 Стратегия интеграции	
		4 Стратегия сбора урожая	
43	Что не является преимуществом стратегии глобализации	Изменение политической системы в одной из стран	
		Экономия на масштабе производства	
		Доступ к дешевым ресурсам	
44	Какой фактор не является рисковым для стратегии глобализации	Гиперинфляция в одной из стран	
		Изменение политической системы в одной из стран	
		Перекрестное субсидирование	
45	Какие названия имеют оси матрицы Бостонской консультационной группы (Укажите неверный ответ)	Темпы роста рынка	
		Качество товара	
		Доля рынка для бизнес-единицы	
46	Какие названия имеют оси матрицы закрепления предприятия на рынке (Укажите неверный ответ):	Темпы роста рынка	
		Качество товара	
		Значимость товара для покупателей	
47	Каковы названия осей, на которых строится график «кривой опыта» (Укажите неверный ответ)	1 Доля предприятия на рынке	
		2 Объем производства	
		3 Затраты на единицу продукции	
48	Какие факторы использованы в качестве осей в матрице «продукция-рынок»	1 Цена продукта	
		2 Новизна продукции	
		3 Вид отрасли, где находится предприятие	
		4 Новизна рынка	
		5 Верны ответы 2,5	
		6 Верны ответы 1,3	
49	Формы принятия целей, базирующихся на коллективной ответственности (Укажите неверный ответ):	1 Коллегиальная	
		2 Авторитарная	
		3 Коллективная	
		4 Партисианативная	
50	Формы стратегий сокращения (укажите номера из списка)	Стратегия диверсификации	
		Стратегия ликвидации	



## Стратегическое планирование

		Стратегия сокращения расходов	
		Стратегия интеграции	
		Верны ответы 2,3	
51	В раздел «Описание отрасли» бизнес-плана нужно включить пункты	1 Характеристики отрасли	
		2 Предполагаемая доля предприятия в отрасли	
		3 Сколько требуется финансов для развития предприятия	
		4 Как предприятие предполагает вернуть деньги инвесторам	
		5 Верны ответы 1,2	
		6 Верны ответы 3,4	
52	В разделе «Резюме» бизнес-плана должны присутствовать пункты	1 Характеристики отрасли	
		2 Предполагаемая доля предприятия в отрасли	
		3 Сколько требуется финансов для развития предприятия	
		4 Как предприятие предполагает вернуть деньги инвесторам	
		5 Верны ответы 1,2	
		6 Верны ответы 3,4	
53	В разделе бизнес-плана «Описание продукции» нужно отразить:	1 Сведения о патентах на продукцию	
		2 Описание помещений для производственной деятельности	
		3 Схему производственного процесса	
		4 Требования к персоналу предприятия	
		5 Возможность экспорта продукции	
		6 Верны ответы 1,5	
54	В жизненный цикл отрасли входят (Укажите неверный ответ):	1 Зрелость	
		2 Слияние	
		3 Рост	
		4 Зарождение	
55	Достижение запланированной стратегии определяется факторами (Укажите неверный ответ)	1 четкостью реализации стратегических планов	
		2 сроками реализации стратегии	
		3 качеством формирования стратегии	



## **РАЗДЕЛ 5 ПРОГРАММНО–ИНФОРМАЦИОННЫЕ ОБУЧАЮЩИЕ МАТЕРИАЛЫ**

5.1 Презентации по темам дисциплины «Стратегическое планирование»

5.2 Обучающие системы «Гарант», «Кодекс», «Консультант плюс»

## **РАЗДЕЛ 6 МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ**

Используется проектор, компьютер, экран для показа слайдов по темам дисциплины. Студенты имеют возможность доступа к электронной версии слайдов на сайте кафедры.

**РАЗДЕЛ 7 ЛИТЕРАТУРА**

№	Автор	Название	Издательство	Гриф издания	Год издания	Кол-во в библиотеке	Ссылка на электронный ресурс	Доступность
<b>7.1 Основная литература</b>								
7.1.1	А.Н. Петров	Стратегический менеджмент	Питер		2008	20	-	-
7.1.2	Аакет Д.	Стратегическое рыночное управление	Питер		2007	5	-	-
7.1.3	Шевчук Д.А.	Стратегический менеджмент	Феникс	Мин образования	2006	15	-	-
7.1.6	Любанова Т.П. Мясоедова Л.В. Олейникова Ю.А.	Стратегическое планирование на предприятии	МарТ		2005	180	-	-
7.1.7	Котлер Ф.	Маркетинг менеджмент: эксс-пресс-курс	Питер		2006	36	+	+
7.1.8	Фатхутдинов Р.А.	Стратегический маркетинг	Интел-Синтез		2000		-	-
<b>7.2 Дополнительная литература</b>								
7.2.1	С.М.Крымов, А.А. Болдырева, И.А. Дудакова, А.А. Резванов, Ю.Ю. Медведев	Актуальные проблемы теории и практики маркетинга: коллективная монография	Изд. центр ДГТУ		2010	5	-	-

## Стратегическое планирование

№	Автор	Название	Издательство	Гриф издания	Год издания	Кол-во в библиотеке	Ссылка на электронный ресурс	Доступность
	ва, Ю.В. Гладкова, Т.С.Качанова; под общ. ред. С.М. Крымова.							
7.2.2	С.М. Крымов, И.В. Богуславский, Ю.К. Верченко, И.А. Дудакова, Ю.В. Калачев, Б.Ч. Месхи, М.Г. Магомедов, А.М. Овчаренко, А.А. Резванов, Д.В. Стаханов, Г.И. Чекмарева, О.А. Чернецова, Л.В. Борисова; под общ. ред. С.М. Крымова	Современные проблемы организации производства, маркетинга и рынка недвижимости: коллективная монография	Изд. центр ДГТУ		2010	5	-	-
7.2.3	Крымов С.М., Гапоненко Т.В., Горбачева И.Е., Гуськов А.И., Жуков П.В.,	Актуальные проблемы организации производства, маркетинга	Изд. центр ДГТУ		2012	5	-	-



## Стратегическое планирование

№	Автор	Название	Издательство	Гриф издания	Год издания	Кол-во в библиотеке	Ссылка на электронный ресурс	Доступность
	Изотов М.А., Казакова Л.В., Красюк И.А., Мартынова Н.В., Магомедов М.Г., Месхи Б.Ч., Писарева Е.В., Плотников А.В., Симомян Т.В.							
7.2.4	Крымов С.М.	Стратегический менеджмент	Академия		2011	1	-	-
<b>7.3 Периодические издания</b>								
7.3.1	Журнал	Вестник ДГТУ	Изд. центр ДГТУ		2008-2012 гг.			
<b>7.4 Практические (семинарские) занятия</b>								
7.4.1	Машок В.И.	Менеджмент: деловые ситуации, практические задания, курсовое проектирование	КноРус		2010	11	-	-
7.4.2	А.А. Браверманн	Маркетинговые стратегии роста прибыльности и стоимости бизнеса: практика крупных российских компаний	Экономика		2006	3	-	-
<b>7.7 Интернет издания*</b>								
7.7.1	Электронный журнал	Маркетинг журнал 4p.ru	<a href="http://4p.ru/">http://4p.ru/</a>				+	+

## Стратегическое планирование

№	Автор	Название	Издательство	Гриф издания	Год издания	Кол-во в библиотеке	Ссылка на электронный ресурс	Доступность
7.7.2	Электронный журнал	Маркетинг pro	www.marketingpro.ru				+	+
7.7.3	Электронный журнал	Секрет фирмы / Коммерсант	www.kommersant.ru/sf				+	+
7.7.4	Электронные журналы	Эксперт; Эксперт Юг	www.expert.ru /printissues				+	+
7.7.5	Электронный журнал	Вестник СПб университета/ Серия менеджмент	vestnikmanagement.pu.ru/ archive/				+	+
7.7.6	Электронный журнал	Маркетинг менеджмент	www.mgmt.ru				+	+
7.7.7	Интернет библиотека	www.marketing.spb.ru	Энциклопедия маркетинга				+	+
7.7.8	Интернет библиотека	www.cfin.ru	Корпоративный менеджмент				+	+
7.7.9	Интернет библиотека	www.marketer.ru	Marketer: Статьи про рекламу, маркетинг, PR				+	+
7.7.10	Интернет библиотека	http://lib.ru/	Электронная библиотека М. Мошкова				+	+
7.7.11	Интернет библиотека	http://aldebaran.ru/	Электронная библиотека Альдебаран				+	+
7.7.12	Интернет портал: электронная библиотека и др.	<a href="http://www.aup.ru">www.aup.ru</a>	Административно-управленческий портал				+	+
7.7.13	Интернет библиотека	www.bookarchive.ru/category/marketing/	Book Archive. Ru: электронная библиотека				+	+

## Стратегическое планирование

№	Автор	Название	Издательство	Гриф издания	Год издания	Кол-во в библиотеке	Ссылка на электронный ресурс	Доступность
7.7.1 4	Интернет портал	<a href="http://russianmarket.ru/">http://russianmarket.ru/</a>	Российский рынок				+	+
7.7.1 5	Интернет портал	<a href="http://wp7.ru/">http://wp7.ru/</a>	Блог про маркетинг				+	+
7.7.1 6	Интернет портал	<a href="http://www.cislink.com">www.cislink.com</a>	CISLink Ltd Электронная торговля и обмен данными				+	+
7.7.1 7	Информационный Интернет-сайт	<a href="http://www.rbc.ru">www.rbc.ru</a>	Информационное агентство РБК				+	+
* доступ к Интернет-ресурсам – свободный								

**ЧАСТЬ 2**  
**КУРС ЛЕКЦИЙ**





## ПРЕДИСЛОВИЕ

*Конечная цель стратегической теории – не указание конкретных действий, но развитие умения правильно разбираться во всем самостоятельно.*

*Карл Клаузевиц*

Пособие посвящено стратегическому менеджменту и охватывает широкий круг вопросов по важнейшим направлениям развития стратегической теории. Богатство теории дополняется иллюстрациями в виде примеров из деятельности различных компаний.

Автор видит свою задачу в формировании у своих читателей – студентов, изучающих стратегический менеджмент, целостного взгляда на особенности стратегического управления современных организаций. Для этого необходимо глубокое понимание процессов формирования стратегии и воплощение их в жизнь. В свою очередь, это возможно при изучении, как основополагающих методик стратегического управления, так и понимания содержания, тенденций развития социально-экономической среды, в которой функционируют современные организации. Поэтому при изучении стратегического менеджмента необходимо применение знаний из различных дисциплин, включая теорию организации, экономику фирмы, основы менеджмента, маркетинг, финансовый менеджмент и др. Исследование экономических, управленческих, технологических и иных аспектов деятельности организаций поможет выявить стратегические тенденции их развития. Важнейшим условием конкурентоспособности современных организаций является разработка стратегий, позволяющих им иметь надежные ориентиры при принятии управленческих решений, обеспечения устойчивого развития в долгосрочной перспективе.

Пособие состоит из шести разделов.

Раздел 1 посвящен методологическим основам стратегического менеджмента. В нем раскрывается развитие систем стратегического менеджмента, их содержание.

Раздел 2 включает классические этапы разработки стратегии. Это проведение внешнего и внутреннего стратегического анализа, формирование портфельных и конкурентных стратегий.



Раздел 3 раскрывает содержание современных аспектов формирования стратегий. Рассмотрены реляционные стратегии, стратегии предприятий различных отраслей, глобальные стратегии, кластерный анализ.

В разделе 4 исследована реализация стратегий на основе оценки готовности компаний к изменениям, а также моделям стратегических изменений.

В разделе 5 рассмотрены новые стратегические императивы. Они ориентированы на широкое использование творческой компоненты при стратегическом планировании, на новые взгляды на функциональные и личные стратегии в контексте общих стратегий организации.

Раздел 6 посвящен перспективам стратегического развития в новой экономике. Выявлены новые стратегические ориентиры, связанные с отделением информационной экономики от материальной, появлением новых конкурентных преимуществ. Отдельно рассмотрены стратегии распада крупного бизнеса на отдельные элементы-компании – инновационные компании, сетевые посредники и др.

Рекомендуем изучение рассмотренных в пособии концепций и методик дополнять анализом конкретных ситуаций. Этой цели служат задания, помещенные в конце каждой главы, призванные дополнить теоретические положения практикой стратегического управления различными организациями. Целесообразно после прочтения, изучения материалов каждой главы ответить на контрольные вопросы, попытаться дать определение ключевых понятий, также помещенных в конце каждой главы.

Следует помнить, что обучение стратегии не гарантирует успеха фирме, а всего лишь повышает вероятность его достижения (Г. Минцберг, Дж. Куинн). Это означает, что универсальных стратегий, как и одного, единственно правильного способа управления организацией, не существует. В тоже время, постижение рассмотренных методик, применение опыта других фирм существенно повышают достоверность принимаемых управленческих решений, хотя никак не позволяет целиком перенести их к деятельности другой, конкретной фирмы.

Автор надеется, что изучение представленного курса стратегического менеджмента, несмотря на определенную сложность, будет всё же очень притягательным, интересным занятием, позволяющим увлечь читателей постановкой хоть и непростых, но очень важных задач стратегического развития организаций. Ведь положение менеджера в организации, перспективы его карьерно-



## Стратегическое планирование

го роста во многом определяются его стратегическим мышлением, формирование которого должно закладываться сейчас, при изучении учебной дисциплины «Стратегический менеджмент».



## ВВЕДЕНИЕ

*В краткосрочном периоде стимулировать предложение бессмысленно.*

*Джон Кейнс*

*Править – это предвидеть.*

### Екатерина II

#### *1. Основные термины и исходные представления*

В самом общем виде **стратегический менеджмент** можно определить как процесс планирования, определения и осуществления деятельности организации в долгосрочной перспективе. Стратегический менеджмент можно также рассматривать как совокупность методов стратегического планирования и управления стратегическими изменениями. Раскрыть содержание этих методов, понять логику их применения в различных ситуациях, оценить эффективность и является конечной целью изучения стратегического менеджмента.

Рассмотрим ряд ключевых понятий, отражающих сущность стратегического менеджмента.

**Планирование** является одной из основных функций управления, причем приоритетной, заключающейся в подготовке различных управленческих решений и позволяющей отразить в текущих и перспективных планах будущее состояние объекта управления в текущие моменты времени.

В результате планирования определяют:

- какие результаты в будущем предполагается получить;
- какие действия, в какой последовательности и в какие сроки должны быть выполнены;
- приоритеты в решении задач и распределении ресурсов;
- координационные механизмы.

**Стратегия**, в соответствии с известным определением А. Чандлера, есть установление основных долгосрочных целей и задач организации, принятие курса действий и размещение ресурсов, необходимых для выполнения этих целей.

Кратко стратегию можно определить как совокупностью





средств, с помощью которых организация приближается к достижению долгосрочных целей. **Стратегическое планирование** представляет собой детализированное описание, как долгосрочных целей, так и самой стратегии как механизма их достижения. **Стратегический менеджмент**, оперируя и способами реализации стратегии, трактуется как *процесс* управления долгосрочными целями (Д. Хасси).

Стратегический менеджмент и стратегическое планирование – взаимосвязанные и взаимозависимые понятия. В настоящее время стратегическое планирование обычно рассматривается как важнейшая часть стратегического менеджмента. Стратегический менеджмент, как способ, с помощью которого стратегия становится движущей силой организации, обеспечивает реализацию стратегических решений.

Последнее представление является ключевым и для понимания характера стратегического планирования. Речь идет о том, *насколько детальным* может быть стратегическое планирование. Любая стратегия должна быть ориентирована на долгосрочные перспективы, которые в принципе трудно формализовать с помощью замкнутой системы показателей. На практике это означает, что *стратегия должна способствовать движению организации к долгосрочным целям, но никак не содержать набор однозначных правил*, руководств по их выполнению. В менеджменте известна поговорка о том, что если ваша организация через два года в точности выполнила намеченный план, нужно осмотреться – этого не может быть: всё изменяется, вы не можете ни стоять на месте, ни просто двигаться «по течению», пусть и в правильно выбранном направлении.

Стратегическое планирование нельзя заключить в узкие рамки. Важнейшими его элементами всегда должны выступать видение, стратегический замысел, как исходные представления при формировании стратегий. **Видение** характеризует представление о том, кем должна стать организация, **стратегический замысел** – общее направление развития. Это определяет **технология** стратегического планирования – «от будущего (будущих целей) к настоящему».



Инструментом достижения целей<sup>1</sup>, как одной из основных категорий менеджмента, является дерево целей. Его формирование происходит «от общего к частному». Общие цели разделяются на промежуточные. В свою очередь, каждая из них разделяется на частные цели, которые могут быть адресованы более низкому уровню управления. Формула дерева целей: «цели – ресурсы – программы». Ресурсы оценивались с помощью весовых коэффициентов, т.е. пропорционально их значимости. Подобный подход отражал программно-целевое планирование, используемое в административно-командной экономике. Его главный недостаток – распределение ресурсов без знания способов достижения целей, т.е. без стратегических ориентиров. Стратегическое планирование использует более совершенную **формулу: «цели – стратегии – ресурсы – программы»**.

В качестве **объектов** стратегического планирования выступает деятельность организаций, как самостоятельных рыночных хозяйствующих субъектов.

## *2. Многозначность понятия стратегии*

В управление экономикой понятие стратегии пришло из военной сферы, где давно сложилось представление о тактических и стратегических действиях. Тактика – это краткосрочные адаптивные действия, используемые для достижения ближайших целей, решение узкого круга задач. Стратегия ориентирована на достижение долгосрочных целей, разработку долгосрочных планов и широкого круга задач.

Стратегия, в соответствии с этими первоначальными взглядами, понимается двояко. Во-первых, как выбор направления деятельности. Во-вторых, как обобщение предпринимаемых ранее действий, которые могут быть использованы для поиска новых направлений. Однако в современных условиях указанные априорные и апостериорные действия могут трактоваться по-разному. Г. Минцберг указывает пять значений термина «стратегия»: план, ловкий прием, принципы поведения, позиция, перспектива. Рассмотрим их.

---

<sup>1</sup> Цель – образ желаемого, возможного и необходимого состояния организации. Данная категория рассматривается в курсе «Основы менеджмента».

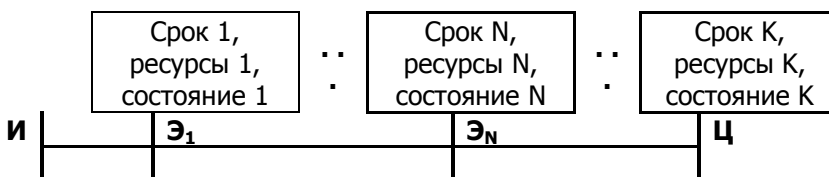


### Стратегия как план

Понятие стратегии чаще всего отождествляется с определенным планом действий, как совокупности:

- механизмов и последовательности их реализации;
- сроков выполнения;
- необходимых средств.

Рис. 1 иллюстрирует подход к стратегии как к плану.



И – исходное положение организации;  
 $\text{Э}_1$  – этап 1; ...  $\text{Э}_N$  – этап N; Ц – конечная цель.

Рис. 1. Стратегия как план (движение из И к Ц).

Такая трактовка включает в себе важные характеристики стратегии: необходимость подготовки к ее разработке, выбор конечных целей-ориентиров. Примерами может служить разработка планов управления массами товаров или ресурсов.

### Стратегия как ловкий прием

Данное понимание стратегии дополняет предыдущее представление. Дело в том, что, как и планы, стратегия может носить общий и частный характер. Частные планы в определенных ситуациях можно отождествить с определенными трюками, чтобы перехитрить противника или конкурента, т.е. с ловкими приемами.

Примерами подобных маневров могут служить стратегические действия, направленные на то, чтобы заставить противника уйти с рынка. Это может быть угроза доступа фирмы к дешевым источникам сырья, предъявления к конкуренту иска о нарушении антимонопольного законодательства и другие способы **прямой конкуренции**, для которой в ходу различные обходные маневры для достижения победы над соперником. Но особенно много подобных приемов используется при **ведении переговоров** с поставщиками, партнерами по бизнесу. В частности, отмечено, что японские компании добиваются заметных уступок от своих европейских коллег



## Стратегическое планирование

лишь за счет своей «сверх вежливости», суть которой – в превознесении до небес достоинств и заслуг своих визави. Последние же не понимают, что это всего лишь – способ добиться их расположения. Подробно стратегия как ловкий прием рассматривается в отдельной главе пособия.

Подобные стратегические действия иллюстрирует рис. 2.



**Маневр:** вместо  $(И - Э_1 - Э_{проблема} - Ц) \rightarrow (И - Э_1 - Э_2 - Ц)$

*Рис. 2. Стратегия как ловкий прием (обходной маневр для преодоления проблемных ситуаций).*

*Стратегия как принципы поведения*

Данное определение стратегии отличается от предыдущих тем, что в нем отсутствует сознательно и намеренно разрабатываемая последовательность действий. Стратегия в этом случае может стать шаблоном, а не планом.

Логику использования стратегии как принципов поведения иллюстрирует рис. 3.



*Рис. 3. Стратегия как принцип поведения (установление особенностей, границ действий).*

Принципы в менеджменте в свое время подверглись жесткой критике лауреата Нобелевской премии в области экономики Г. Саймона. Принципы он называл поговорками, поскольку для каждого принципа можно найти столь же правдоподобный и приемлемый принцип противоположного содержания. Например, «семь раз отмерь – один раз отрежь» и «кто не рискует, тот не пьет шампанского». Однако в настоящее время большинство экспертов признают важность принципов. Их нельзя считать руководством к



действию. Но они определяют **ограничения**, накладываемые на действия персонала и организации в целом. В рамках выбранных принципов отдельные успешные ходы могут сливаться в совокупность взаимосвязанных действий, которые и становятся стратегиями. Подобные стратегии можно разделять на сознательные и спонтанные.

Если успех обеспечивают заранее разработанные и принятые принципы – это *сознательные* стратегии. Такое понимание стратегии может составлять часть выбранного плана и рассматриваться как элемент стратегии-плана, т.е. первого значения термина. Взаимопроникновение понятий важно для понимания всего комплекса представлений о стратегии. Примером сознательных стратегий может служить используемое Г. Фордом на заре становления его автомобильной империи продвижение машин черного цвета, не зависимо ни от чего. Г. Форд, как известно, вкладывал в термин «черные машины» и представление об унификации моделей производимых автомобилей, чем не преминул воспользоваться General Motors, предложив вместо одной модели T у Ford Motor Company, серию моделей – кадиллак, бьюик, окленд, олдсмобил, понтиак, шевроле<sup>2</sup>.

В других случаях выбор принципов возникает неожиданно – это *спонтанная* стратегия. В то же время, указанные крайние формы могут использоваться лишь по отдельным элементам стратегии, соседствуя друг с другом. Постоянные ориентиры, слабо зависящие от действия рыночных сил, менеджмент организации использует, например, при создании системы, структуры управления, контроля. При выборе же схем реализации продукции стратегические решения могут возникать спонтанно. Последнее обстоятельство часто оправдано при выборе поставщиков, дистрибьюторов и др.

### *Стратегия как позиция*

Анализ внешней среды организации занимает важнейшее место в стратегическом анализе. Ее состояние оказывает существенное влияние на движение организации к поставленной цели. Данное, четвертое определение стратегии связано именно с вы-

---

<sup>2</sup> Принципы поведения эпохи массового производства к середине 1920-х гг. перестали приносить успех. Для новой эпохи массового сбыта на смену рынка «продавца» постепенно приходит рынок «продавца и покупателя». Успех предложения обеспечивала уже не только низкая цена, но и приемлемое качество товаров.



бором позиции организации относительно внешней среды. В этом случае поиск оптимальной стратегии эквивалентен поиску **рыночной ниши**, для которой влияние конкуренции минимально.

Рис. 4 иллюстрирует представление о стратегии как позиции. Организация идентифицирует свое движение к цели от одной из позиций 1, 2 ... N.

### Внешняя среда организации



Рис. 4. Стратегия как позиция  
(исходное положение относительно внешней среды).

Представление о стратегии как позиции всегда присутствует в намеченных планах, в разрабатываемых принципах поведения. Позиция в этом случае может рассматриваться как отправная точка для формирования планов, принципов. Это составляет содержание внешнего и внутреннего стратегического анализа, которым будут посвящены отдельные главы. Кроме того, позиция представляет своего рода одномоментные снимки планов, направлений действий.

Дополняет данный взгляд представление о коллективной стратегии, которая направлена на установление соглашений между разными организациями, даже потенциальными конкурентами. Примерами подобной стратегии является создание альянсов, союзов, партнерских соглашений, включающих неформальные и формальные отношения: предоставление партнерам инфраструктуры, обмен технологиями, общие проекты. Альянсы рассматриваются в главе, посвященной реляционным стратегиям. Более жесткая кооперация приводит к организации совместных предприятий и слияниям.

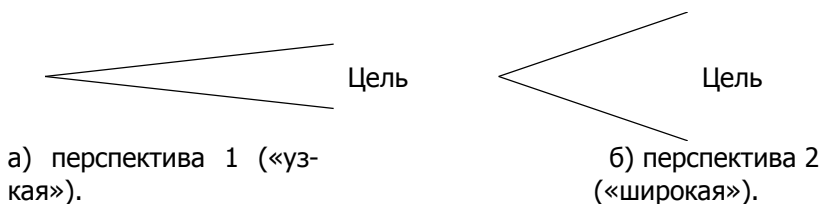
### Стратегия как перспектива

Если организацию можно определить как совместные действия, направленные на достижение общей цели, то стратегия как перспектива нацеливает на рассмотрение условий, при ко-



торых те или иные намерения распространяются в организации. В итоге можно заключить, насколько глубоко намерения становятся коллективными нормами и ценностями, а также насколько укоренились поведенческие принципы.

Данное понятие связано с используемым в организации способом видения мира. Это концепция, обеспечивающая достижение целей организации. Рис. 5 иллюстрирует представление о стратегии как перспективе. Взгляд на одну и ту же цель может отличаться не только для различных организаций, но и у одной и той же организации, при разных оценках стратегических перспектив.



*Рис. 5. Стратегия как перспектива  
(способ видения конечной цели и условий ее достижения).*

В данном аспекте явственно присутствует общеорганизационное мировоззрение, связанное с национальным менталитетом. Оно находит отражение в термине «организационная культура», испытывающем макро и микро влияние. В частности, при сопоставлении восточного и западного менеджмента: в первом случае имеет место коллективный взгляд на перспективу, во втором – индивидуальный.

#### *Взаимосвязь определений*

Определения стратегии как позиции и перспективы, как уже отмечалось, сочетаются с ее трактовкой как плана и/или принципа поведения. Это *объективная* взаимосвязь. Но существует и *субъективная*, что не менее важно и значимо. Например, если одни рассматривают перспективу как план, другие предпочитают видеть в ней отправную точку для плана. Но ведь планы могут меняться или быть несущественными, перспектива же остается неизменной! Подобное обстоятельство может быть решающим и при соотношении позиции и принципов поведения с перспективой.

Подводя итоги анализа различных определений стратегии,



## Стратегическое планирование

можно заключить. Стратегия – это не просто представление о том, как вести себя с конкурентами на рынке или как управлять движением товаров и ресурсов. Вопросы стратегии заставляют обратиться к наиболее фундаментальным аспектам природы организации, охватывающим все содержание управления в целом.

### Ключевые понятия

- *Планирование;*
- *Стратегия;*
- *Стратегическое планирование;*
- *Стратегический менеджмент;*
- *Видение;*
- *Стратегический замысел;*
- *Объект стратегического планирования;*
- *Технология планирования;*
- *Формула планирования;*
- *Стратегия как план;*
- *Стратегия как ловкий прием;*
- *Стратегия как принципы поведения;*
- *Стратегия как позиция;*
- *Стратегия как перспектива.*

### Вопросы по введению

1. *Что общее и в чем различия терминов «планирование» и «стратегическое планирование»?*
2. *Чем видение отличается от стратегического замысла?*
3. *В чем сущность стратегического менеджмента?*
4. *Приведите и прокомментируйте формулу стратегического планирования.*
5. *Что является объектом стратегического управления?*
6. *Раскройте содержание понятия «стратегия», его многозначность.*
7. *Проведите анализ, выявите взаимосвязь различных определений стратегии.*

### Задания

1. *Приведите примеры применения каждого из пяти значений термина «стратегия» (план, ловкий прием, принципы поведения, позиция, перспектива) для: а) коммерческих и б) некоммерческих организаций.*
2. *Для конкретной организации укажите взаимосвязь различных определений стратегии.*





## РАЗДЕЛ 1. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

### ГЛАВА 1. РАЗВИТИЕ СИСТЕМ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

*Управлять переменами нельзя. Но их  
можно опережать.*

*Питер Друкер*

#### 1.1. Эволюция взглядов на стратегическое управление

Эволюция представлений о стратегических действиях неотделима от развития и становления менеджмента вообще. И. Ансофф выделяет четыре этапа<sup>3</sup> в эволюции систем организационного планирования (табл. 1.1):

- бюджетирование;
- долгосрочное планирование;
- стратегическое планирование;
- стратегический менеджмент или стратегическое управление.

Рассмотрим особенности каждого этапа и их влияние на современное стратегическое управление.

*Таблица 1.1*

*Эволюция систем организационного управления*

<i>Этапы Параметры</i>	<i>Бюджетирование</i>	<i>Долгосрочное планирование</i>	<i>Стратегическое планирование</i>	<i>Стратегическое управление</i>
<i>Допущения</i>	Прошлое повторяется	Тенденции сохраняются – экстраполяция	Новые явления и тенденции предсказуемы	Частичная предсказуемость по слабым сигналам
<i>Тип изменений</i>	Медленнее реакции фирмы	Сравним с реакцией фирмы		Быстрее реакции фирмы
<i>Процесс</i>	Циклический			Реальное время
<i>Основа управления</i>	Контроль отклонений, комплексное	Предвидение роста, основ, возможно-	Изменение стратегических ориентиров	Учет развития рынка и внешней среды

<sup>3</sup> Данное представление считается классическим.



	управление	стей		
<i>Акцент в управлении</i>	Стабильность / реактивность	Предвидение	Исследования	Творчество
<i>Период</i>	с 1900 г.	с 1950-х гг.	с 1970-х гг.	с 1990-х гг.

**Бюджетирование.** Данный этап соответствует индустриальной эпохе развития экономики, в условиях которой было справедливо допущение о стабильной среде организации, как внутренней, так и внешней. Это означало, что важнейшие факторы деятельности фирмы – технологии, уровень квалификации персонала, конкуренты, ресурсы и др. в будущем существенно не изменяются. Характерным приемом этого периода можно считать карты-графики Г. Гантта, которые предписывали достижение определенных результатов в заданные сроки, при заданных ресурсах. Функция **контроля** считалась главной при решении основных задач организации. Возникающие проблемы, как противоречия в организации, требующие управленческих решений, выглядели как изменение начальных условий при планировании. Они рассматривались как препятствие на основе прошлого опыта. Представлений о стратегии на данном этапе, с позиции сегодняшнего дня, не было.

В современных условиях подобные проблемы возникают при решении хорошо структурированных задач: четко задана последовательность их выполнения, методы решения известны и достаточны ресурсы. В общем, когда все работы жестко детерминированы. Это свойственно, в основном, отраслям с преобладающим характером физического труда, либо – при очень простых умственных операциях. Другими словами, это возможно при **шаблонных** повторяющихся действиях.

**Долгосрочное планирование.** Этот метод связан с наступлением в конце 1950-х годов постиндустриальной эпохи, при которой НТП становится постоянным спутником производства. Теперь вместо эволюционного развития экономики имеют место постоянные революционные изменения<sup>4</sup>. В 1960-е гг. потенциальный рост или запрограммированное сокращение производства могли быть рассчитаны по предыдущим показателям. Это иллюстрирует рис. 1.1, на котором  $Q_1$ ,  $Q_2$ ,  $Q_3$  – известные объемы производства за 1961, 1962, 1963 годы. В конце 1963 года, по-

<sup>4</sup> В данный, начальный период постиндустриальной эпохи, изменения не столь стремительны. В более поздние периоды, связанные с рассмотренными ниже этапами стратегического планирования и стратегического управления, темпы изменений нарастают.



следнего из данного периода, несложно составить **прогноз** на текущий 1964 год и предугадать значение будущего объема  $Q_4$  путем экстраполяции предыдущих показателей по кривой роста, если считать, что тенденции повторяются.

Объем производства

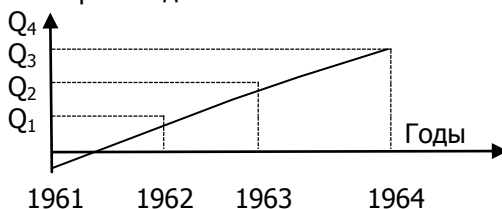


Рис. 1.1. Экстраполяция по кривой выпуска продукции:  
 $Q_1(1961)$ ,  $Q_2(1962)$ ,  $Q_3(1963)$  известны;  $Q_4(1964)$  – прогноз.

В современных условиях прогнозируемые изменения редки, хотя и возможны. Например, при диктате фирм-монополистов, либо при сильном влиянии государственных структур на рыночные позиции различных фирм. Выстраивать стратегические ориентиры в этом случае сравнительно просто. Однако прогноз часто возможен на короткие промежутки времени, характерные для оперативного планирования.

**Стратегическое планирование.** Связывается с нестабильностью среды существования фирмы. С 1970-х годов именно неопределенность внешней среды становится решающим фактором планирования. Прежний подход, основанный на повторении тенденций, перестает действовать. Решающей и достаточной оказывается высокая вероятность выявить **угрозы** со стороны конкурентов, благоприятные рыночные **возможности**, с учетом сильных и слабых сторон организации, причем до начала разработки стратегии.

В современных условиях такой подход приемлем, например, при олигопольной конкуренции, при высоких входных барьерах для новых фирм, пытающихся проникнуть на данный рынок, либо при условии, что какие-либо инновации в отрасли быстро становятся достоянием всех участников.

**Стратегическое управление.** Начиная с 1990-х годов, новые задачи возникают столь стремительно, что их невозможно предугадать. В отличие от предыдущих подходов, реакция процесса управления фирмой на изменения внешней среды теперь отстает от этих изменений. Однако это совсем не означает отказ



## Стратегическое планирование

от необходимости анализа внешней среды и управления по откликам на ее изменения. Но реакция должна быть двойственной: **долговременной** и **оперативной** одновременно. Это подразумевает, что перспективные планы развития должны разрабатываться (как и в предыдущем периоде), но они могут, с одной стороны, корректироваться, с другой – дополняться текущей реакцией на внешние изменения в повседневных, оперативных планах. Основные характеристики такой ориентации отражает табл. 1.2.

Таблица 1.2

*Дуализм современного управления*

<b>Характеристика</b>	<b>Ориентиры</b>	
	<b>стратегические</b>	<b>оперативные</b>
<i>Культура производства</i>	Инновации, творчество, предвидение	Эффективность производства, качество
<i>Система управления</i>	Стратегическое планирование	Контроль текущей деятельности
<i>Информация</i>	Новые проблемы и возможности	Тенденции спроса и предложения

Содержание и модели стратегического управления будут рассмотрены далее. Но сейчас отметим его важную *особенность*, связанную с упреждением событий, а не реакцией на них. Она подразумевает воздействие на события внешней среды, чтобы сделать их более предсказуемыми. Это приводит к стремлению крупного бизнеса влиять на принятие политических, экономических, законодательных и других решений. Последнее обстоятельство может заметно снижать неопределенность внешней среды.

## 1.2. Школы стратегического планирования

В настоящее время сформировалось большое количество школ стратегического планирования, каждая из которых использует свои методологические приоритеты при разработке стратегий организации. Это связано, прежде всего, с тем, что природа одних организаций заметно отличается от других. Поэтому различные исследователи выделяют те или иные характеристики, которые, в зависимости от ситуации, могут считаться главными. Разнообразие, в частности, наблюдаются в следующих признаках рассматриваемых организаций:

- организационно-правовой форме;



## Стратегическое планирование

- стадии жизненного цикла и периоде существования компании;
- стадии жизненного цикла отрасли, анализ которой находится в центре внимания исследователей;
- специфике внутренней среды;
- особенности окружения и др.

Таблица 1.3

*Школы стратегического планирования*

<i>№</i>	<i>Название школы</i>	<i>Процесс формирования стратегии</i>
1	Дизайна	Осмысление
2	Формального планирования	Формальный
3	Позиционирования	Аналитический
4	Предпринимательства	Предвидение
5	Когнитивная	Ментальный
6	Обучения	Развивающийся
7	Власти	Ведения переговоров
8	Организационной культуры	Коллективный процесс
9	Конфигурации	Трансформации
10	Внешней среды	Реактивный

Г. Минцберг, Б. Олстрэнд, Дж. Лэмпел (1997г.) выделяют десять школ стратегического планирования, представленных в табл. 1.3. Кратко рассмотрим их.

Школа **дизайна**, разработанная в 1960-е годы, рассматривает формирование стратегии как процесс неформального дизайна, т.е. конструирования, проектирования, моделирования структуры организации для нового направления ее развития. В центре внимания – внутренняя среда организации. Наиболее оптимален данный подход при долгосрочном планировании.

Школа **планирования** (1970-е годы), в развитие первой школы, сосредотачивает внимание на формировании стратегии как независимого процесса формального планирования. Данный подход, как и последующий, является составной частью стратегического планирования.

Школа **позиционирования** (1980-е годы), также развивая первый подход, делает акцент не на планировании, а на выборе позиции организации на рынке. При этом имела место попытка



найти оптимальное направление развитие организации путем анализа всех имеющихся данных о внешней и внутренней среде фирмы.

Вышеперечисленные школы являются базовыми при формировании современной стратегии развития организации. Следующие шесть школ выделяют специфические аспекты процесса формирования стратегии. Их детальное изучение выходит за рамки курса, но полезно иметь общее представление об их ориентирах.

Школа **предпринимательства** направлена на реализацию имеющихся возможностей на устойчивой, постоянной основе. Для этого предполагается широко использовать официально не заявленные руководством предвидения ситуации. Это позволяет адаптировать к новым условиям общее централизованное видение стратегических действий.

**Когнитивная** школа связывала стратегию с процессами, происходящими в сознании менеджера. В центре внимания оказывались представления о том, как люди перерабатывают поступающую информацию, каким образом компенсируется неполнота познавательных схем, как обеспечивается корректировка в процессе взаимодействия с действительностью.

Школа **обучения** предполагает, что стратегия разрабатывается шаг за шагом по мере развития организации. Фактически происходит своего рода самообучение организации, и задача состоит в том, как «прочитать мысли организации». Дело в том, что заявления высшего руководства о тех или иных намерениях организации не всегда отражают истинные стратегические действия. Ведь это могут быть, в частности, пустые обещания и уловки, чтобы обмануть конкурентов. Поэтому школа концентрирует усилия на процессах поэтапной разработки стратегии путем установления неразрывной связи между мыслями и действиями.

Школа **власти** рассматривает стратегию как процесс установления влияния организации на внешнюю среду, взаимодействия с ней, а также влияния одной функциональной группы внутри организации на другую. Основное средство для этого – ведение переговоров.

Школа **организационной культуры** связывает процесс разработки стратегии с формированием культуры организации. Указанная зависимость представляется особо важной, поскольку для достижения успеха необходимо признание официальной стратегии большинством сотрудников организации. Единение же при коллективном видении ситуации возможно при высоком



уровне организационной культуры.

Школа **конфигурации** закономерности стратегических изменений выводит из желаемой трансформации действующих принципов и методов организационного развития в новые, более совершенные. Для этого представляется необходимым объединить задачи всех предшествующих – процесс выработки стратегии, ее содержание, организационную структуру и ее окружение.

Школа **внешней среды** считает определяющим элементом при разработке стратегии окружение организации. Важнейшая задача организации – реакция на внешнюю среду и быстрая адаптация к ней. Данная задача достаточно традиционна в стратегическом управлении. В рамках школы метод ее решения радикален. Предполагается, что решение задачи возможно, если все подразделения, части организации нацелены на рынок, т.е. при децентрализованном руководстве, акценте на горизонтальный рост сотрудников. Указанные особенности накладывают отпечаток на группирование работ в организации: сотрудники стремятся освоить максимальное количество функций. Поэтому формирование стратегии становится коллективным процессом.

#### *Ключевые понятия*

- *Этапы внутрифирменного планирования;*
- *Бюджетирование;*
- *Долгосрочное планирование;*
- *Стратегическое планирование как стадия;*
- *Циклический процесс планирования;*
- *Стратегическое управление;*
- *Планирование в масштабе реального времени;*
- *Дуализм стратегического управления;*
- *Школа дизайна;*
- *Школа планирования;*
- *Школа позиционирования;*
- *Школа предпринимательства;*
- *Когнитивная школа;*
- *Школа обучения;*
- *Школа власти;*
- *Школа организационной культуры;*
- *Школа внешней среды;*
- *Школа конфигурации.*

#### *Вопросы по теме 1*

1. *Перечислите и раскройте содержание базовых школ стратегического управления.*
2. *Охарактеризуйте бюджетирование, как этап внутрифирменного планирования.*
3. *Дайте развернутую характеристику долгосрочного планиро-*



## Стратегическое планирование

- вания, как этапа внутрифирменного планирования.
4. *Дайте развернутую характеристику стратегическое планирования, как этапа внутрифирменного планирования*
  5. *Дайте развернутую характеристику стратегическое управления, как этапа внутрифирменного планирования.*
  6. *В какой мере схема реализации стратегии на ранних этапах внутрифирменного планирования может быть применена к современным предприятиям различных отраслей?*
  7. *В чем причины и особенности двойственности стратегического управления (поясните логику сочетания долговременных и оперативных задач).*

*Задание*

*Укажите условия, при которых для конкретной организации возможно использование принципов: а) бюджетирования; б) долгосрочного планирования; в) стратегического планирования; г) стратегического управления.*





## ГЛАВА 2. СОДЕРЖАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

*В стратегическом менеджменте можно выделить три парадигмы. Рационалистическая парадигма является для менеджеров привлекательной из-за связанного с ней утверждения, что всё можно спланировать, а спланированное реализовать. Эволюционная парадигма позволяет понять, что подобные прогнозы не могут быть реализованы. Процессуальная парадигма фокусируется на обучении, и, следовательно, за счет выбора неких образцов и реагирования на них более быстро и адекватно компания может показать более высокие результаты, чем конкуренты. Наш подход базируется на этой парадигме, но включает некоторые составляющие рационалистической и эволюционной парадигм.*

*Кис ван дер Хайден*

### 2.1. Модель стратегического управления

Стратегическое управление – это процесс планирования и реализации стратегии организации, обеспечивающий наилучшее конкурентное положение во внешней среде и достижение поставленных целей.

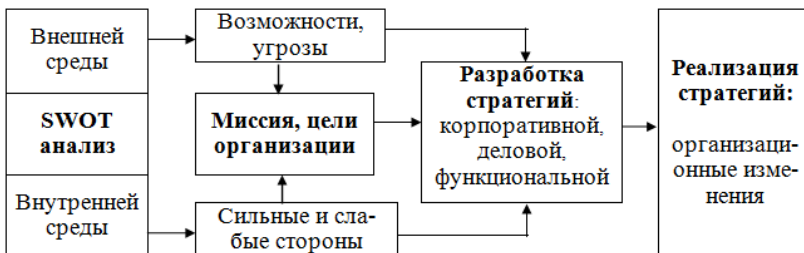


Рис. 2.1. Модель стратегического управления.

Модель стратегического управления, в самом общем виде, показана на рис. 2.1. Она представляет собой схему действий, состоящую из взаимосвязанных элементов. Это классическая схема, используемая в стратегическом управлении многими авторами, и обсуждаемая в большинстве учебников по стратегическому менеджменту. Основные эле-



рены в следующих главах. Сейчас важно, без детализации отдельных элементов, понять логику модели, используемые принципы стратегического управления.

Первым шагом сложного и многогранного процесса стратегического управления является SWOT<sup>5</sup>-анализ, направленный на идентификацию стратегических факторов во внешней и внутренней среде, т.е. оценку ключевых внешних и внутренних воздействий при заданном положении организации. Следующими шагами являются разработка новой миссии, целей организации и формулирование стратегий. Современные представления о миссии, как о предназначении фирмы, ее философии, особенностях формирования обсуждаются в следующем разделе.

**Корпоративная** стратегия связывается с разработкой стратегии для группы компаний – корпорации, концерна, конгломерата, или одной компании, обладающей несколькими товарными линиями. Она отвечает на вопрос: «Каким бизнесом занимается корпорация?». **Деловая или конкурентная** стратегия – это стратегия на уровне отдельных фирм, входящих в корпорацию, или для отдельных товарных линий данной фирмы. Она дает ответ на вопрос: «Как ведется конкурентная борьба?». **Функциональная** стратегия определяет стратегию отделов, служб, отвечающих за отдельные функциональные области организации. Она отвечает на вопрос: «Как поддерживается стратегия подразделений?». Данный вид стратегии относится к функциональному менеджменту и обсуждается лишь в контексте взаимодействия с общеорганизационными стратегиями.

Стратегическое управление наглядно может быть представлено не только в виде модели рис. 2.1, но и в виде трех последовательных этапов действий, рис.2.2.

Стратегический анализ включает внешний и внутренний анализ (SWOT-анализ). Стратегический выбор обеспечивает разработку стратегии путем определения стратегических вариантов, их оценки. Стратегическая реализация направлена на стратегические изменения, необходимые для осуществления стратегии. Указанные этапы будут обсуждаться в следующих главах пособия.

---

<sup>5</sup> SWOT – по начальным буквам английских слов strength (сильные стороны), weakness (слабые стороны), opportunities (возможности), threats (угрозы).



## Стратегическое планирование

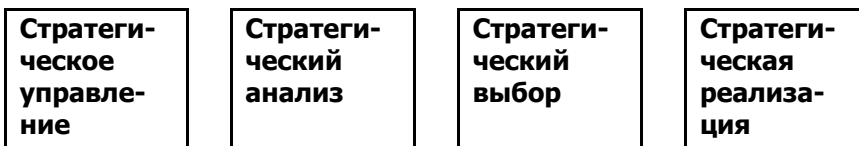


Рис. 2.2. Этапы стратегического управления.

## 2.2. Миссия организации

Разработка миссии является отправной точкой стратегического планирования. Неудачно выбранная миссия фактически сводит на нет весь процесс стратегического управления. Поэтому рассмотрим подробно схемы формирования миссии.

### Исходные представления

**Миссия** выражает основную, общую цель организации, четко выраженную причину ее существования. Успешно сформулированная миссия обеспечит эффективность определения и других целей организации. Это своего рода ствол, из которого произрастают цели-ветви.

Кроме указанной внутренней направленности миссии, важен ее внешний аспект – **имидж**, которым обладает организация. Гласно заявляя о своей миссии, организация предъявляет своим потенциальным заказчикам, клиентам, партнерам свою визитную карточку. Это обеспечивает добавленную стоимость выпускаемой продукции (услуг).

Содержание общих аспектов назначения миссии организации иллюстрирует рис. 2.3.

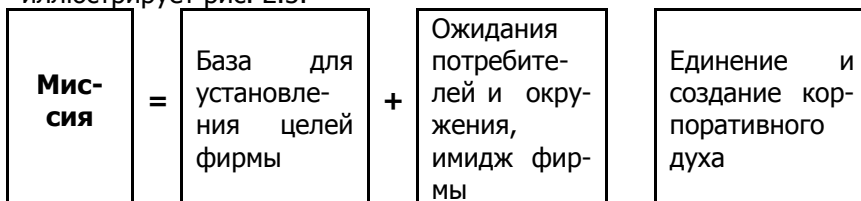


Рис. 2.3. Назначение миссии организации.

Миссия формируется годами, оттачивается и редко меняется. Формулировка миссии должна учитывать следующие факторы (Ф.



Котлер):

- историю фирмы;
- стиль поведения сотрудников;
- состояние внешней среды, определяющее деятельность организации;
- ресурсы, которые можно привести в действие для достижения целей;
- отличительные особенности организации.

*Практические рекомендации по составлению миссии*

Миссия должна быть осуществимой, мотивированной и отличительной. Нужно ставить высокие цели, но не настолько высокие, чтобы вызвать недоверие общественности.

Поскольку организация действует в условиях постоянно изменяющейся внешней среды, миссия не должна содержать никаких конкретных указаний о том, что и в какие сроки делать. Иначе ее пришлось бы часто менять, корректировать, подстраивать под внешнюю конъюнктуру. Но миссия должна сама указывать направление движения организации с учетом внешних и внутренних условий. И важно, чтобы возникающие проблемы организация всегда сверяла с заявленной миссией: только так их можно успешно преодолеть.

В мире существует огромное количество организаций, отличающихся друг от друга формами, размерами, характером ответственности, региональной принадлежностью и др. особенностями. Естественно, каждая организация стремится закрепить в миссии свои отличительные черты, свое понимание задач и предполагаемые пути их решения. Поэтому существует и огромное количество подходов к составлению миссии. Не корректно, конечно, заимствовать миссию или ее часть у преуспевающей компании: это не только ухудшит имидж фирмы, но и дезориентирует сотрудников организации. Но все это говорит лишь о недопустимости шаблонов, штампов при составлении миссии, но отнюдь не об отказе в поиске подхода к формулировке миссии.

В содержании миссии можно выделить следующие основные компоненты, показанные на рис. 2.3. Анализ данных компонентов проведен ниже. Поскольку затруднительно выстроить стройную и однозначную систему принципов, определяющую логику формирования миссии, основное внимание уделено содержательной интерпретации понятий и иллюстративным примерам, проясняющим их применение.



1. Перспектива	<b>МИССИЯ</b>	2. Предназначение
3. Ценности		4. Базовые цели и ключевые показатели

Рис. 2.3. Основные содержательные компоненты миссии.

#### *Перспектива*

Перспектива – это конечная цель компании. Она может отражать коммерческие, технологические и иные возможности развития. Перспективу можно рассматривать как мечту, но мечту реальную, для воплощения которой нужны терпение, уверенность и амбиции.

Приведем ряд примеров:

- Обеспечить продажу продукции нашей фирмы во всех населенных пунктах нашей области (или на полках всех продуктовых магазинов нашего и соседнего регионов);
- Выпускать сиропы, морсы и соки из всех ягод нашего региона;
- Стремиться, чтобы наша компания участвовала в выполнении всех государственных и муниципальных заказов по выпуску оборудования для общепита в нашем регионе.

#### *Предназначение*

Предназначение – это цель, ради которой компания существует.

Приведем соответствующие примеры:

- Добиться признания со стороны клиентов и общественности, предоставляя эффективные услуги, подкрепляемые высоким уровнем сервиса, по информационному обеспечению с применением современных электронных технологий;
- Добиться, чтобы организацию воспринимали как выдающуюся среди организаций, выпускающих молочную продукцию;
- Добиться, чтобы организацию рассматривали в отношениях с инвесторами, клиентами, и сотрудниками как честную, аккуратную и точную.

Предназначение может включать одно или несколько из при-



веденных утверждений. В частности, последний пример рационально рассматривать как вторую часть предназначения.

### *Ценности*

Ценности – это убеждения, лежащие в основе ежедневных действий и решений сотрудников организации. Речь идет о социально-психологических установках, определяющих моральный климат организации и имеющих личностный смысл для участников организации. Провозглашение общих ценностей не предполагает, естественно, совпадения оценок и позиций сотрудников во всех отношениях, какой-либо нивелировки индивидуальности. Но они помогают выработать единые суждения на многие организационные вопросы, оказывают положительное влияние на все аспекты менеджмента, поскольку служат движущей силой при расширении деловой активности компании.

В менеджменте широко известна притча, поясняющая значимость единых ценностей в организации.

*Притча. Трех каменотесов, строящих замок, спросили:*

- *Для чего вы работаете?*
- *Чтобы иметь пищу, – ответил первый.*
- *Чтобы обтесывать камни для этой стены, – сказал второй.*
- *Чтобы построить этот замечательный замок, – изрек третий.*

Справедливо считается, что если есть хоть малейший шанс развивать сознание, определяемое третьим вариантом отношения к жизни, необходимо декларировать и пропагандировать общие ценности компании. Кроме указанных выше особенностей, способствующих высокой сплоченности и деловой ориентации организации, это дает радость творчества.

В качестве первого примера рассмотрим принципы поведения, провозглашенные одной из самых преуспевающих компаний мира – IBM:

- *Каждый человек заслуживает внимания.*
- *Каждый покупатель имеет право на самое лучшее обслуживание, какое только возможно.*
- *Добиваться совершенства во всем.*
- *Обновляться должно все, кроме сотрудников, клиентов и принципов.*

Другой пример – японская фирма «Омрон»:

- *Работать во имя лучшей жизни, лучшего мира для всех.*

Иногда всё, или большую часть содержания миссии сводят к декларации ценностей. Пример тому – миссия «Мацусита элек-



трик компании»:

- *Быть членом общества, стремиться улучшить социальную жизнь людей, изготавливать дешевые приборы в изобилии.*

#### *Базовые цели и ключевые показатели*

Базовые цели – это общие ключевые цели компания. Они направлены на выполнение ключевых показателей, поэтому данные компоненты миссии следует рассматривать совместно.

Ключевые показатели (ключевые пространства или основные сферы деятельности) – это средства, с помощью которых определяются цели компании. Приведем нескольких вариантов ключевых показателей, определяемых спецификой организации. Примерное количество данных показателей – 4 - 6.

Ключевые показатели производителя пищевых продуктов:

- *Качество, производство, затраты, время, персонал, клиенты.*

Ключевые показатели пассажирского транспорта:

- *Качество, затраты, сроки обслуживания клиентов, безопасность.*

Определив ключевые показатели, необходимо сформулировать базовые цели компании. В качестве примера рассмотрим базовые цели компании по производству средств связи (ключевые показатели – производство, качество, обслуживание, инновации):

- *Производство уникальных средств космической связи, а также стандартных радиостанций для различных отраслей промышленности. Наши изделия должны отвечать высокому уровню качества изготовления и обслуживания, а своими схемотехническими решениями они должны соответствовать постоянным изменениям и нововведениям, которые несет НТП. Сроки внедрения инноваций должны соответствовать ожиданиям потребителей.*

#### *Негативные моменты*

Миссия составляется для эффективных компаний, которые обладают достаточными ресурсами для ее выполнения. Стремление сформулировать миссию только ради приобщения к когорте преуспевающих компаний приводит к обратному результату.

Для малых предприятий заявление о миссии часто не уместно. Ведь многим малым предприятиям нередко приходится менять профиль своей деятельности, штат сотрудников и др.



Компании с невысоким уровнем корпоративной культуры вряд ли могут рассчитывать, что провозглашенная миссия будет принята всеми сотрудниками. Поэтому здесь приходится считаться с отторжением декларируемых целей.

Некорректные действия руководства компании также могут стать причиной формального и поэтому неэффективного принятия миссии. Приведем пример.

*Пример.* Дано указание к 20-му числу обсудить и подать по два предложения от всех отделов, каждое не менее 7 строчек, отпечатанных 12 шрифтом, в координационный центр по разработке миссии.

С большой долей уверенности можно предположить, что это не приведет к сколько-нибудь серьезному обсуждению заявляемой миссии, и ее формулировка будет определяться многими случайными факторами.

Неприятие миссии произойдет, если руководство компании поручит специалистам со стороны составить некую «солидную миссию», которая, дескать, даст компании и солидный имидж. При расхождении желаемого с действительным произойдет не рост, а падение имиджа. Кроме того, это приведет и к неуравновешенности всей системы целей компании в долгосрочном периоде.

Важно также отметить следующее. Миссия, естественно, не включает все вышеперечисленные компоненты миссии (по рис. 2.3). Поэтому ее составителям не следует слишком усердствовать, пытаясь сделать миссию своей фирмы широкой и «показательной».

### 2.3. Стратегические цели

Рассмотрим стратегические цели фирмы, вытекающие из заданной миссии. Можно выделить следующие **основные сферы деятельности**, в рамках которых определяют стратегические цели предприятия (О.П. Коробейников):

1. положение предприятия на рынке;
2. наличие производственных ресурсов;
3. уровень производительности;
4. степень стабильности;
5. система управления;
6. профессионализм персонала;
7. социальная ответственность;
8. инновационная деятельность.





Основные акценты содержания и примерная хронологическая последовательность **стратегических целей** предприятия:

- 1) Степень стабильности и прибыльности (на Западе – это примерно 1900-1950 гг., в России – 1990-1995 гг.).
- 2) Наличие материально-производственных ресурсов и уровень производительности (на Западе – 1950-1970 гг., в России – 1990-1995 гг.).
- 3) Положение на рынке, доля рынка, удовлетворение потребностей покупателей, профессионализм персонала (на Западе – 1970-1990 гг., в России – с 2000 гг.).
- 4) Инновационная деятельность, научные разработки, качество продуктов и услуг, диверсификация (на Западе – с 1990, в России – с 2000-2006 гг.).
- 5) Социальная ответственность, благосостояние работников, прирост капитала акционеров, система управления (на Западе – с 1990 гг., в России – примерно с 2006-2008 гг.).

В настоящее время на выбор стратегических целей предприятий России значительное влияние оказывают модели развития национальной экономики.

#### *Ключевые понятия*

- *Модель стратегического управления;*
- *SWOT-анализ;*
- *Корпоративная стратегия;*
- *Деловая стратегия;*
- *Функциональная стратегия;*
- *Миссия фирмы;*
- *Содержательные компоненты миссии;*
- *Основные сферы деятельности;*
- *Содержание и хронология стратегических целей.*

#### *Вопросы по теме 2*

1. *Что представляет собой модель стратегического управления?*
2. *Какова последовательность стратегических действий, в соответствии с общей моделью?*
3. *Раскройте содержание корпоративной, деловой и функциональной стратегий организации.*
4. *Выделите основные сферы деятельности, в рамках которых определяют стратегические цели предприятия.*
5. *В чем особенности внешней направленности миссии фирмы.*
6. *В чем особенности внутренней направленности миссии фирмы.*



7. *Укажите и поясните основные компоненты миссии.*

*Задания*

1. *Сформулируйте миссию Вашей организации. Представьте две модификации: а) лаконичный и б) развернутый варианты формулировок.*
2. *Приведите примеры миссий и стратегических ориентиров известных фирм. Используйте возможности поисковых систем Интернета.*



## РАЗДЕЛ 2. КЛАССИЧЕСКИЕ ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ

### ГЛАВА 3. ВНЕШНИЙ АНАЛИЗ

*Сбор данных, понимание их экономического смысла, а затем осуществление ряда действий для изменения того, что иначе стало бы неизбежным результатом, вероятно, является наиболее важным набором действий, которые компании предпринимают сейчас и будут предпринимать в будущем.*

*Бернард Рейнольдс*

#### 3.1. Понятие внешней среды

Анализ внешней среды ориентирован на использование возможностей организации, которые представляют окружение организации, а также на защиту от угроз, связанных с изменением внешней среды. Данный анализ является исходным при разработке стратегии, планировании предпринимаемых стратегических изменений. Согласно рассмотренной в предыдущем разделе общей модели стратегического управления, внешний анализ составляет первую часть SWOT-анализа.

Важно отметить, что необходимо структурировать сбор информации о внешней среде. Ведь чрезмерное увлечение набором данных является затратным мероприятием. Включение малоэффективных переменных в перечень определяемых факторов может, не оправдано смещать акценты при принятии стратегических решений. К негативному эффекту может привести и поверхностный анализ имеющейся информации. В то же время, недостаток данных приводит к попыткам оптимизации без какого-либо существенного фактора, что неизбежно может привести к выбору ошибочного стратегического направления. Поэтому рационально придерживаться апробированных схем анализа. Прежде всего, следует определиться с составом внешней среды.

#### *Микро и макросреда*

Микросреда или ближайшее окружение организации традиционно включает объекты, непосредственно влияющие на организацию. Это поставщики, клиенты, конкуренты, торговые посредники. В состав микросреды входят **стейкхолдеры** – заинтересованные лица или группы, которые прямо или косвенно влия-



ют на деятельность организации. Кроме указанных ранее объектов, к ним также относятся акционеры, кредиторы, муниципальные органы власти, профсоюзы, торговые ассоциации. Анализ основных групп внешних стейкхолдеров проведен в разделе 3.6.

Менеджеры организации пытаются управлять факторами микросреды в нужном направлении, тесно взаимодействуя с ними в своей повседневной деятельности.

Макросреда или отдаленное окружение включает объекты, которые имеют опосредованное влияние на организацию. Это требования законодательства, государственной и региональной политики, научно-технический прогресс в отрасли, экология, социально-демографическая среда и др.

Влияние макросреды проявляется в долгосрочной перспективе, ее анализ крайне важен с позиции формирования стратегии. Учет воздействия макросреды рассмотрено в разделах 3.2, 3.3, 3.4. Влияние микросреды проявляется как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективах, что рассматривается в разделах 3.5, 3.6.

#### *Неопределенность внешней среды*

Внешняя среда чрезвычайно изменчива и подвижна – это принято характеризовать термином «неопределенность». Информация о факторах внешней среды в современных условиях принципиально не может быть определена точно. Это объясняется тем, что, как отмечено ранее, при анализе эволюции стратегического управления, динамика внешней среды заметно опережает возможную реакцию фирмы. Тем не менее, признавая неопределенность внешней среды, организации стараются выявить закономерности внешнего окружения. Для этого используются *оценки неопределенности по принципам*:

- простоты или сложности обстановки;
- стабильности или нестабильности обстановки.

Первый принцип характеризует количество новых элементов внешней среды, с которыми ранее не сталкивалась организация. При простой обстановке их число мало и, соответственно, оно возрастает по мере роста степени сложности. Второй принцип характеризует динамику изменения внешней среды. Чем менее стабильна среда, тем выше возможные темпы ее изменений.

Неопределенность внешней среды определяет и современную логику управления – **по слабым сигналам**. Это означает, что признаки наступления важных событий в окружающей среде являются ранними и неточными. Например, есть основания пред-



полагать, что цены на энергоносители или на какое-либо сырье возрастут, но когда и на сколько, пока не ясно. В то же время, со временем слабые сигналы крепнут и превращаются в сильные, которые несут более конкретную информацию. В частности, в приведенном примере, цены могут достигать более определенных, хотя и не полностью заданных рамок. Полезно иметь подготовленное стратегическое решение к тому моменту, когда это произойдет.

### 3.2. Факторный анализ внешней среды

Для анализа развития внешней среды используются различные методы, основанные на составлении перечня возможностей и угроз, которые обеспечат исследование окружения организации. Рассмотрим самые важные из них.

#### *PEST-анализ*

В соответствии с PEST-анализом, основополагающей идеологией внешнего анализа, факторы макросреды, воздействующие на поведение организации, рекомендуется разделить на четыре группы (иногда вместо аббревиатуры PEST используется сочетание STEP, в котором изменен порядок упоминания факторов), по начальным буквам английских слов political-legal (политико-правовые), economic (экономические), sociocultural (социокультурные), technological (технологические) факторы.

**Политические и правовые** факторы определяют следующее. Расстановку политических сил; отношения правительства с деловыми кругами; денежно-кредитная политика; действующее налоговое, таможенное, антимонопольное и иное законодательство; влияние профсоюзов; особенности государственного регулирования экономики; принятые стандарты охранно-экологического состояния окружающей среды; размеры государственного бюджета, отношения с иностранными государствами и др.

**Экономические** факторы определяют, в основном, следующие показатели. Темпы экономического роста государства в целом и отрасли, в которой действует предприятие (в том числе стадии жизненного цикла отрасли – подъем, спад, упадок): снижение их неизбежно приводит к уменьшению расходов потребителей, увеличению давления конкурентов за счет сужения привлекательной области рынка. Уровень ставки процента влияет на возможности предприятий взять кредит для расширения производства, а также на возможности покупателей брать товары в



рассрочку. Курс обмена валют влияет на конкурентоспособность товаров, поскольку при экспортно-импортных операциях цена товара зависит от стоимости рубля. Высокая инфляция затрудняет планирование и развитие предприятия вообще. Цены на энергоносители непосредственно влияют на производственные затраты предприятий.

**Социальные и культурные** факторы определяют стиль жизни организаций. Новые тенденции социальной и культурной жизни современного общества заставляют организации определять новые стратегии развития. Можно выделить изменения в: демографической структуре населения; образовательном уровне населения; мобильности населения; здравоохранении; активности потребителей и т.д.

**Технологические** факторы являются важнейшими показателями уровня научно-технического прогресса. К ним можно отнести следующие группы факторов: технологические изменения и открытия последних десятилетий; перемены в области информационных технологий. В качестве показателей **инновационной деятельности** (в соответствии с Руководством Фраскати<sup>6</sup>) выступают: затратные; характеризующие динамику инновационного процесса; обновляемости; структурные.

Указанные факторы в той или иной мере действуют на все организации. Степень же влияния их различна и зависит от их организационно-правовых форм, структуры, масштаба фирм пр.

#### *Резюме внешнего анализа*

Кроме общих факторов анализа, для организации важен набор **специальных факторов** внешней среды. Эти факторы сужают область влияния макросреды на конкретную организацию за счет выделения значимых ситуационных характеристик, часть которых можно формально отнести и к внешней среде на уровне отрасли, задачи, т.е. к микросреде. В данном случае важна комплексность, широкий взгляд на возможности и угрозы внешней среды.

Перечень факторов носит конкретный характер и может быть составлен экспертным методом менеджерами заинтересованных компаний, возможно с привлечением внешних консультантов. Для этого целесообразно использовать разработанную западными

---

<sup>6</sup> Серия методологических руководств, подготовленных экспертами ОЭСР (организации экономического содействия развитию), посвященных статистике инноваций.



## Стратегическое планирование

специалистами форму «Резюме анализа внешних стратегических факторов» – ESFAS (External Strategic Factor Analysis Summary). Вариант резюме анализа приведен в табл. 3.1.

Таблица 3.1

*Форма ESFAS для предприятия «Сибиряда» (вариант)*

<i>Внешние стратегические факторы, значимые в рассматриваемой ситуации</i>	<i>Оценка О, баллы</i>	<i>Вес W, доли 1</i>	<i>Взвешенная оценка С = О×W</i>
<b>И. Возможности</b>			
Благоприятная инвестиционная политика	4	0,05	0,2
Низкие цены на энергоносители	5	0,05	0,25
Экономическое развитие западно-сибирского региона	3	0,1	0,3
Экономическое развитие центральных рынков России	3	0,05	0,15
Наличие и доступность специализированных магазинов	2	0,25	0,5
<b>II. Угрозы</b>			
Жесткая конкуренция на внутреннем рынке	3	0,1	0,3
Сильная глобальная позиция 3-х главных производителей	4	0,2	0,8
Появление новых технологий у конкурентов	4	0,1	0,4
Предполагаемый спад	3	0,05	0,15
Влияние зарубежных экспортеров	4	0,05	0,2
Суммарная оценка	–	1,0	3,25

**Оценки** каждого фактора указывают на уровень готовности предприятия воспользоваться предоставляемой возможностью или ответить на данную угрозу. Оценки могут проставляться, например, по 5-бальной шкале. В табл. 3.1, в соответствии с традиционным подходом, «5» означает сильную, «4» – выше средней, «3» – среднюю, «2» – ниже средней, «1» – слабую реакцию фирмы. Возможно и использование 5-бальной шкалы Р. Лайкерта, в которой используются оценки «2», «1», «0», «-1», «-2», логика их применения аналогична.

**Вес** отражает значимость фактора в перечне. Общий вес всегда равен 1.



**Взвешенная оценка** отражает реакцию компании на заданный фактор воздействия внешней среды. Суммарная оценка отражает обобщенную реакцию на все приведенные факторы. Для рассматриваемого варианта оценка 3,25 означает, что реакция предприятия находится на среднем уровне. Видны и варианты перспектив роста. В частности, рационально развивать усилия по эффективному использованию сети специализированной торговой сети.

### *3.3. Модель двух стадий: сегментирование и анализ макросреды*

Кроме рассмотренного выше факторного анализа, рационален подход, основанный на двух последовательных стадиях исследования макросреды: во-первых, **выделение сегментов** макросреды и, во-вторых, последующий **анализ изменений** макросреды. Модель разработана В. Нарайанан, Л. Фаэй.

Сегментирование нацелено на определение условий, по которым будет вестись последующий анализ (в виде набора ключевых элементов, определяющих сегменты). По методике авторов, определение состава ключевых элементов, их интерпретация, выявление реакции организации на их изменения осуществляется на второй стадии модели – анализе. Далее рассмотрим стадии модели, используя схемы авторов.

#### *Сегменты макросреды*

Выделены *шесть* стандартных сегментов<sup>7</sup>, обращение к которым позволит облегчить описание и последующий анализ макросреды.

**Социальный** сегмент включает демографические и социальные аспекты и стили жизни. Социальная среда непосредственно влияет на возможности рынка потребительских и др. товаров. Социальные ценности во многом определяют и ценность, ассортимент различных товаров.

**Экономический** сегмент отражает сущность, содержание экономики, в рамках которых действует отрасль, предприятие. Важна *структура* активных и пассивных секторов экономики (как связанных с предприятием, так и находящихся за пределами отрасли), а также *зависимости* между основными экономическими переменными (в частности, доля экспорта и импорта в ВВП).

---

<sup>7</sup> В отличие от PEST-анализа, здесь экологические и институциональные факторы выделены в отдельные сегменты. Содержание сегментов также иное.





**Политический** сегмент включает законодательные, административные, правовые институты, нормативные и регулирующие акты, правила в обществе. Можно разделить политическую среду на *формальную* и *неформальную*. К последней относят группы общественности и медийные средства.

**Технологический** сегмент относится к масштабу, направленности НТП, в том числе общему уровню фундаментальной науки, а также появлению новых видов продукции, процессов, материалов. Включает научно-практические исследования, разработки, распространение новых знаний.

**Экологический** сегмент охватывает природные ресурсы, находящиеся в пределах региона. В настоящее время предъявляются серьезные претензии к предприятиям, совершающим экологические правонарушения. Кроме того, ориентация на экологически чистое производство обеспечит снижение используемых природных ресурсов и повысит рентабельность. Поэтому предполагается, что широкий учет экологических факторов поможет компании, как снизить экологические риски, экономическую ответственность за возможный ущерб окружающей среды, так и повысить эффективность своей деятельности.

**Институциональный** сегмент связан с физической и интеллектуальной инфраструктурами. Физическая инфраструктура – это транспортные элементы: дороги, проездные пути (железнодорожные, водные), трубопроводы, а также коммуникации – почта, телефон, Интернет и др. системы связи. Интеллектуальная инфраструктура – научно-исследовательские и проектные институты, образовательные учреждения.

### *Анализ макросреды*

Анализ состоит из *четырёх* этапов. При этом каждый последующий этап, основываясь на результатах предыдущего, последовательно приближает организацию к выработке стратегического решения в отношении возможных реакций организации на изменения явлений, событий макросреды.

**Сканирование.** *Выявляются сигналы* о текущих и потенциальных изменениях среды. Для этого рационально сканировать каждый сегмент макросреды, что позволит получить информацию о возможностях, раскрывать проблемы, т.е. привлечет внимание организации к будущим явлениям, как благоприятным для нее, так и представляющим опасность для развития. Данная информация часто основана на слабых сигналах, не позволяющих получить четкую картину о внешней среде. Сканирование лишь обес-



печит своего рода первое приближение к ней.

**Мониторинг.** Поиск данных о внешней среде продолжается, но происходит более фокусировано и систематизировано. Для этого осуществляется отслеживание конкретного (отмеченного при сканировании) *изменения макросреды во времени*: например, динамика изменения стиля жизни, технологических разработок, цен на аналогичные продукты и т.п. Если при сканировании имело место лишь выявление слабых сигналов – примерных данных о различных явлениях среды и на их основе получение приблизительных интуитивных суждений, то мониторинг направлен на подтверждение, обоснование, развитие первоначальных сведений. В отличие от сканирования, картина изменений перестает быть расплывчатой и неопределенной, начинает пониматься более глубоко, контуры типовых образцов изменений среды становятся более зримыми и ясными.

**Проектирование** (или прогнозирование). На основе полученных данных о макросреде осуществляется дальнейшее уточнение характера происходящих в ней изменений. Теперь необходимо получить проект предполагаемых изменений среды, который описывается вполне конкретными параметрами:

- *масштабом* (насколько широкими или узкими представляются изменения той или иной характеристики, т.е. в какой мере рассматриваемые явления можно считать ключевыми или второстепенными);

- *направлением* (тенденции изменений могут свидетельствовать о снижении или повышении отдельных показателей, важны и координаты вектора изменений, т.е. предполагаемые стартовая и конечная точки изменений);

- *скоростью* (темпы изменений велики или низки);

- *степенью проявления* (указывает на интенсивность факторов, вызывающих данное явление).

Используются *два типа проектирования*.

Первый тип – формирование *простых показателей проектирования*. Сущность их состоит в определении очевидных, ожидаемых показателей развития, которые могут сохраняться в течение определенного времени. Например, количество пенсионеров, средняя заработная плата в данном регионе.

Второй тип – разработка *альтернативных вариантов развития будущего*. Подобные варианты чаще всего интерпретируются как различные сценарии развития будущего. Сценарный анализ, основанный на широком спектре возможного направления развития, позволяющий рассмотреть различные альтернативы будущего



состояния организации, представлен в следующем параграфе.

**Оценивание.** На основе проведенного ранее выявления особенностей изменения макросреды, на данном этапе происходит уточнение того, что это потребует от организации. Фактически это означает оценку необходимой реакции организации на возможные изменения макросреды, т.е. формируются стратегии в зависимости от вероятных угроз и возможной внешней среды.

### 3.4. Сценарный анализ

Высокая степень неопределенности внешней среды приводит к ситуации, для которой принципиально невозможно указать однозначный проект ее изменений. В этом случае составляются различные варианты развития будущего – сценарии. Возможно использование следующего набора сценариев:

- **оптимистический;**
- **умеренный;**
- **пессимистический.**

Название каждого сценария соответствуют его содержательной интерпретации. В частности, оптимизм связывается с исключительно благоприятными изменениями макросреды, пессимизм – с неблагоприятными.

В этот перечень могут быть добавлены промежуточные сценарии типа «благоприятный», «умеренно благоприятный» и пр.

К компаниям, стратегическое развитие которых обязательно требует учета различных альтернативных сценариев, относятся, в частности, корпорации нефтегазового комплекса. Неопределенность их развития связана со следующими обстоятельствами, которые можно рассматривать как возникновение рисков их деятельности:

- риск ценообразования: колебания цен на углеводороды весьма существенны;
- риск проведения геологоразведочных работ: они требуют колоссальных средств, но могут привести и к неудачам (средства объемной геофизики носят приблизительный характер);
- риск экспроприации части прибыли за счет введения новых налогов, компенсационных платежей за реальные (и не совсем) ошибки и угрозы, в том числе экологические риски;
- риск появления альтернативных источников энергии, вытесняющих традиционные и др.

Л. Фазй и Р. Рэндол предлагают следующую **последова-**



**тельность разработки сценариев** развития макросреды.

1. Установление условий, в которых принимается стратегическое решение.
2. Выявление отдельных сил, действующих в макросреде.
3. Идентификация ключевых сил макросреды и их анализ.
4. Формулирование вопросов фундаментального характера о различных вариантах развития макросреды, т.е. определение набора сценариев.
5. Создание сюжета сценария и задание его логики.
6. Определение конечных состояний среды.
7. Последствия для стратегических решений.

### 3.5. Конкурентное окружение

Можно выделить два основных метода анализа конкурентного окружения – структурный и групповой.

#### Модель пяти сил М. Портера

Структурный анализ предполагает изучение участников рынка, определяющих конкуренцию в отрасли. Для этого требуется выделить *ключевые фигуры* (силы) этого рынка и определить факторы, воздействующие на организацию с точки зрения этих сил.

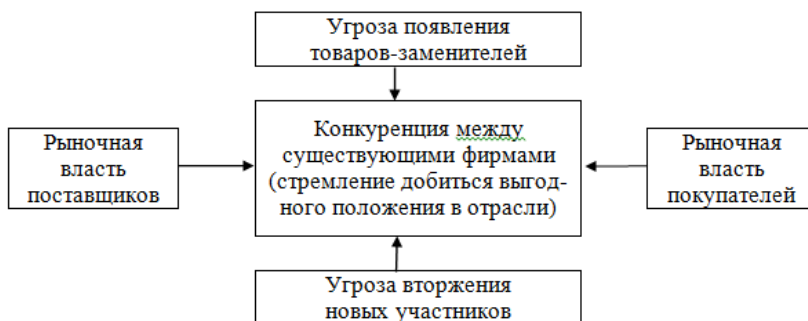


Рис. 3.1. Модель пяти сил М. Портера (силы, управляющие конкуренцией в отрасли).

Модель М. Портера, являющаяся самой известной схемой структурного анализа, представлена на рис. 3.1. Подход Портера основан на восприятии отраслевой структуры как данности и оценке сильных и слабых сторон компании применительно к ней. Разрабатываемая на основе модели стратегия позволяет:

- возводить преграды для конкурентных сил;



## Стратегическое планирование

- посредством стратегических маневров улучшить позиционирование компании, добиваясь минимального влияния конкурентных сил;
- прогнозировать изменение факторов, определяющих силы конкуренции, и своевременно реагировать на них с целью извлечения преимуществ за счет выбора стратегии, соответствующей новой расстановке сил.

Рассмотрим структуру конкурентного окружения путем анализа каждой из составляющих среды, в соответствии с представленной моделью.

**Конкуренция между существующими фирмами** является важнейшей особенностью отраслевого рынка. Часто именно это является определяющим при оценке положения фирмы.

М. Портер выделяет пять основных факторов, которые влияют на масштабы и интенсивность конкуренции:

- *Сосуществование сбалансированных конкурентов.* Сходство выпускаемых товаров, возможностей фирм ведет к жесткой конкуренции.
- *Сосуществование конкурентов на рынке медленного роста.* В этом случае фирмы стремятся утвердиться в качестве лидера, определяющего развитие отрасли.
- *Высокие постоянные затраты.* При наличии свободных производственных мощностей это приведет к войне цен и снижению прибыльности предприятий.
- *Индивидуализация продукции.* Это обеспечивает консервацию предпочтений потребителей.
- *Высокие выходные барьеры.* Серьезные препятствия для выхода из отрасли включают наличие специализированных низко ликвидных активов, широкие связи между различными сферами деятельности, эмоциональные препятствия (связи с общественностью, обязательства перед своими сотрудниками и др.), правительственные ограничения, прежде всего опасения негативных последствий для региона из-за закрытия бизнеса – снижения занятости, нарушения сложившейся инфраструктуры и т.п.

**Новые участники** могут появиться на рынке, если сумеют преодолеть следующие входные барьеры:

- Доступа к применяемым технологиям.
- Стартового капитала.
- Контроля над каналами сбыта.
- Приверженность покупателей старой торговой марке и



высокие переходные затраты по смене предпочтений.

- Сложности лицензирования, ограничение доступа к источникам сырья и др. факторы, затрудняющие организацию нового производства.

Покупатели и поставщики могут оказать существенное влияние на величину прибыли. Власть одних и других определяется по Г. Джонсону и К. Скулзу.

**Власть покупателей** велика при следующих обстоятельствах:

- Покупатели сконцентрированы (могут договориться между собой, хорошо информированы о положении на рынке).
- Имеются альтернативные источники снабжения.
- Затраты на сырье составляют значительную часть от общих затрат.

**Власть поставщиков** велика при следующих обстоятельствах:

- Поставщики сконцентрированы.
- Покупатели поставщика не имеют для него большого значения.
- Затраты на замену одного поставщика другим велики.

**Товары-заменители** могут угрожать смене потребительских предпочтений, если цены на них низки, а качество приемлемо для покупателей.

### *Групповой анализ*

Групповой анализ предполагает изучение группы организаций, конкурирующих на сходной основе. Для этого оцениваются *общие ключевые характеристики*.

М. Портер предложил выделять **стратегические группы конкурентов**, имеющих сопоставимые позиции по различным характеристикам организаций одной отрасли – выпускаемым товарам, каналам сбыта, размерам рыночного сегмента и пр. Однако каждая группа (или отдельная организация) по одной или нескольким характеристикам имеет свою, четко различимую позицию, отличную от других групп.

Задача анализа – выявить характеристики, используемые разработчиками стратегий для изучения различий между группами, и измерить их. К ним могут относиться:

- Характеристики товара (качество, цена, разнообразие, наличие торговых марок, дизайн и т.д.);
- Характеристики рынка (размер сегмента, каналы распре-



- деления, предпочтения потребителей, география и др.);
- Структурные и стратегические характеристики (размеры организации, технологии, общие фонды, собственники, тип стратегии и пр.);
- Финансово-экономические характеристики (уровень рентабельности, издержки, особенности ценообразования и др.).

Групповой анализ позволяет оценить уровень конкуренции в отрасли, выявить конкурентные преимущества различных групп.

Для наглядного представления об отрасли на основе сравнения различных стратегических групп используются **позиционные карты**. Рассмотрим особенности их построения на примере позиционирования участников томского рынка растительного масла по рис. 3.2. Сравнение производится по трем позициям. В данном случае – это *цена*, *качество* (указанные параметры соответствуют системе координат карты), а также *доля рынка*. Последняя позиция пропорциональна площади круга, которую занимает каждая группа.

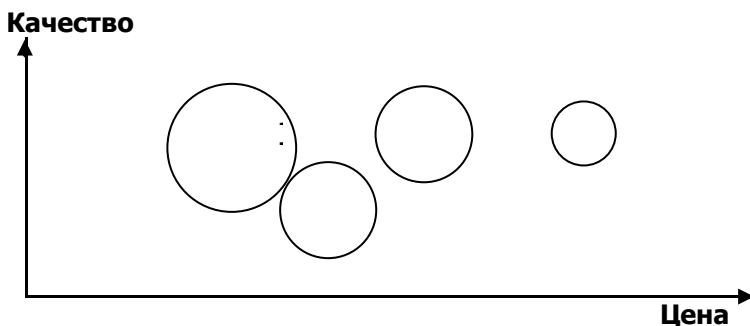


Рис. 3.2. Позиционирование стратегических групп конкурентов (для томского рынка растительного масла).

Позиционная карта составлена для четырех групп производителей растительного масла – ситуация имела место на томском рынке в 90-х годах прошлого века:

- 1 – производители Томска и области («Ойла», «Раздолье», «Губинское»), являющиеся рыночными лидерами;
- 2 – Алтай, представленный в основном разливаемым (не расфасованным) маслом;
- 3 – юг и центр России;
- 4 – импортные поставщики.



### 3.6. Внешние стейкхолдеры

Как было отмечено при анализе микросреды, важной ее составляющей являются внешние стейкхолдеры. Их можно условно разделить на две большие группы: экономические партнеры и группы влияния. Рассмотрим основные элементы данных групп и кратко оценим методы работы с ними.

**Потребители.** Анализ этой важнейшей группы связан с ответами на следующие основные вопросы:

- Каковы основные категории потребителей и их ожидания? Этот традиционный вопрос маркетинговых исследований позволяет выявить круг покупателей фирмы, их запросы, предпочтения.
- Кто является важнейшими потребителями? В соответствии с принципом Парето, 20 процентов покупателей делают 80 процентов покупок. С этой группой полезно проводить совместные мероприятия по определению перспективных направлений развития бизнеса, включая обслуживание, разработку новых товаров.
- Каковы основные не потребители? Анализ данной группы позволит выяснить причины, не позволяющие расширить круг покупателей, возможные недоработки, проблемы.

**Поставщики.** Благополучие фирм напрямую зависит от эффективных поставок различных ресурсов. Поэтому ведущие компании стремятся относиться к ним так же, как и к своим подразделениям. Согласованная работа с поставщиками – обязательное условие реализации знаменитого метода «точно вовремя», при котором продукция попадает в цеха, минуя склад.

**Государственные организации и органы муниципального управления.** Современный период характеризуется заметным усилением социально-экономических связей между правительством, органами местного самоуправления и бизнесом. Это связано со стремлением создать благоприятные рыночные условия, обеспечивающие стабильность, сдерживание инфляции и т.д. Для реализации данных тенденций фирмы налаживают тесные отношения с государственными организациями, органами муниципального управления, обеспечивая совместные программы в области разрешения социальных проблем, занятости, разработки налоговой и торговой политики. Поддержка муниципального образования, культуры и др. местных социальных программ повышает имидж организации, обеспечивает выгодное регулирование их деятельности.

**Общественные организации.** Группа включает различные





союзы (например, воинов-афганцев), общества (в частности, нуждающихся в социальной помощи – инвалидов и т.п.), местные отделения политических партий и др. Сотрудничество с ними формирует позитивный образ мыслей об организации у широкой публики и способствует успеху организации. Формы сотрудничества могут быть самыми разнообразными. Это прямые контакты, спонсорство. Кроме того, участие в разработке специальных товаров и технологий, программ: для инвалидов, для защиты окружающей среды, бесплатное послепродажное обслуживание и т.п. Затраты в этом случае быстро окупаются ростом клиентов фирмы. Возможно получение налоговых и иных льготы, выгодных заказов.

**Конкуренты.** Влияние этой группы учитывалось при групповом и структурном анализе. Но необходимо отметить еще следующие аспекты. Многие современные организации стремятся наладить *сотрудничество* со своими конкурентами. В частности, это соглашения по установлению цен на основную продукцию. Ценовой сговор чаще всего запрещен, хотя в некоторых странах это признается законным средством, наиболее яркий пример – деятельность картеля ОПЕК (объединения стран-экспортеров нефти). Поэтому сотрудничество происходит неформально, обеспечивая некоторую стабильность и избежание ценовых войн. В частности, отрасль может выбрать ценового лидера, сравнение с которым позволяет формировать цены на другие товары. Возможно создание стратегических альянсов, которые рассмотрены в отдельной главе, посвященной реляционным стратегиям.

#### Ключевые понятия

- *Возможности;*
- *Угрозы;*
- *Микросреда;*
- *Макросреда;*
- *Неопределенность внешней среды;*
- *Управление по слабым сигналам;*
- *Факторы внешней среды;*
- *PEST-анализ;*
- *Модель двух стадий;*
- *Резюме внешнего анализа;*
- *Сканирование макросреды;*
- *Мониторинг макросреды;*
- *Проектирование макросреды;*
- *Оценивание макросреды;*
- *Сценарный анализ;*
- *Пять сил конкуренции М. Портера;*
- *Стратегические группы конкурентов;*
- *Позиционные карты;*
- *Внешние стейкхолдеры.*

*Вопросы по теме 3*

1. *Сущность внешнего анализа. Представление о возможностях и угрозах организации.*
2. *Укажите состав и особенности микросреды.*
3. *Укажите состав и особенности макросреды.*
4. *Что такое неопределенность внешней среды, каковы пути ее преодоления?*
5. *Предназначение и содержание PEST-анализа.*
6. *Что представляют собой ключевые факторы успеха?*
7. *Что такое структурный анализ внешней среды?*
8. *Объясните содержание пяти сил конкуренции М. Портера.*
9. *Что такое групповой анализ внешней среды?*
10. *Каковы представления М. Портера о позиционировании конкурентов?*
11. *Перечислите основные группы внешних стейкхолдеров, методы работы с ними.*

*Задания*

1. *Составьте резюме анализа факторов внешней среды для одного из местных предприятий. Оцените его жизнеспособность и перспективы развития. Что нужно предпринять для улучшения позиции предприятия? Какие из ныне не учитываемых факторов могут в будущем играть важную роль в стратегическом положении фирмы? Приведите примеры оценки с помощью других характеристик, кроме «цена – качество»?*
2. *С помощью позиционных карт проведите анализ основных групп конкурентов местного рынка, выпускающих однородные товары (производители кондитерских изделий, молока, мяса, колбасных изделий, пива, хлебобулочных изделий и пр.). Каковы условия изменения сложившегося положения?*



## ГЛАВА 4. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

*В нормальных обстоятельствах интуиция не является достаточным основанием для того, чтобы предпринять практические шаги.*

Ли Якокка

### 4.1. Содержание управленческого анализа

Второй частью SWOT-анализа является внутренний или управленческий анализ. Выполнение первой части стратегического анализа (внешний анализ) обычно функционально закрепляется за отделом маркетинга. Но внутренний анализ в настоящее время функционально не закреплен за конкретными службами. Его *проведение* – прерогатива топ-менеджмента, который осуществляет общее руководство, определяет основные компоненты внутреннего анализа. Выполнение отдельных элементов управленческого анализа поручается различным подразделениям, службам предприятия. В то же время, в ряде крупных коммерческих структур, в банках, например, целый ряд задач данного анализа возлагается на службу внутреннего аудита. Но пока немногие предприятия могут позволить себе иметь подобные службы. Однако, учитывая их высокую эффективность, наблюдается тенденция как включения такого рода аналитиков в свои структуры, так и активное привлечение для проведения управленческого анализа различных консалтинговых фирм.

Сущность управленческого анализа заключается в **выявлении сильных и слабых сторон** организации, оценке текущего положения дел и выявлении перспектив развития.

Б. Карлоф проведение анализа сводит к решению следующих **задач**:

- определение степени доверия к самооценке предприятием своего состояния;
- определение степени доверия к сопоставлению показателей развития организации с аналогичными показателями конкурентов;
- выявление требований рынка, которым предприятие придает завышенное или заниженное значение;
- руководство, персонал должны понять необходимость тех или иных изменений.

*Ключевые факторы успеха*



Многие эксперты, отмечая рациональность выделения сильных и слабых сторон, рекомендуют делать акцент на возможностях, связывая их с сильными сторонами, т.е. быть ориентированными на успех. В частности, П. Друкер остроумно отмечает: «Организация просто обязана посадить проблемы на строгую диету и начать откармливать возможности». Для этого необходимо использовать **ключевые факторы успеха (КФУ)**, к которым часто относят два типа факторов. Во-первых, **традиционные** для данной отрасли управляемые переменные. Во-вторых, **собственные** достижения, отчетливо различимые во внешней среде, которые и обеспечат реализацию наиболее перспективных возможностей.

Традиционные КФУ могут содержать: опытный персонал, торговую марку, финансовые ресурсы, качество продукции, мощную сбытовую сеть и т.д. Собственные достижения могут опираться, например, на преемственность технологических разработок, непрерывное совершенствование продукции, что постоянно удерживает потребительские симпатии на высоком уровне.

В начале XXI века появляются **новые КФУ**. В частности, С. Чоудхари выделяет следующие четыре ключевые области, обеспечивающие успех современных организаций.

**1) Всеохватывающее образование** – от директора до рядового исполнителя – обеспечивает внедрение любых изменений в организации, естественных при быстроизменяющейся внешней среде. В этом случае, вместо навязывания персоналу изменений, формируется культура, помогающая их внедрению.

**2) Предупреждение пожара**, т.е. целенаправленная деятельность по предотвращению создания авральных ситуаций, теперь должна цениться больше, чем тушение такого рода пожаров. Это означает, что требования покупателей по уникальности продуктов, высокому сервисному обслуживанию должны быть заблаговременно учтены при создании и выпуске новых товаров, услуг.

**3) Взаимодействие напрямую** со своими покупателями отражает современную логику борьбы за их энтузиазм. Именно энтузиазм, а не удовлетворение, как лояльность, воодушевление к деятельности фирмы позволяет не только удержать покупателей, но и привлечь новых. Для этого нужно научиться оперативно реагировать на запросы потребителей.

**4) Эффективная глобализация** направлена не просто на выход организации на международные рынки, а глубокое понимание логики ее развития. Важно не получение краткосрочных дивидендов или лишь демонстрация своего присутствия, а полу-



чение долговременных и эффективных КФУ.

## 4.2. Этапы управленческого анализа

Г. Стивенсон выделяет пять этапов управленческого анализа.

**Этап 1.** Определяется **перечень оцениваемых характеристик** организации. Сложность здесь, как и при внешнем анализе, заключается в выявлении оптимального состава характеристик. Чрезмерная детализация приводит к неоправданно затратным исследованиям, либо к возможности «увлечься» анализом малозначительных показателей. Возможный вариант характеристик:

- общие цели, задачи, система управления;
- структура организации;
- финансирование;
- персонал;
- снабжение;
- производство;
- сбыт;
- использование инноваций;

**Этап 2.** Выявляются **организационные уровни**, которые следует анализировать. Это могут быть, в частности:

- организация в целом;
- производство;
- отдел (цех);
- участок;
- рабочее место.

**Этап 3.** Определяются возможные типы измерений оцениваемых характеристик, связанные с **использованием ресурсов** (М. Портер):

- наличие характеристики;
- результативность характеристики: выявляются обобщающие показатели (прибыльность, оборачиваемость запасов и период погашения дебиторской задолженности, оборотный капитал, производительность труда, ликвидность и загрузка производственных мощностей и др.);
- эффективность характеристики: выявление соответствия используемых ресурсов их целевому предназначению (использование капитала, персонала, возможностей маркетинга, действующих систем контроля и пр.).

**Этап 4.** Выбор **критериев оценки сильных и слабых сторон** организации. Возможны следующие альтернативы:

- экспертные оценки (руководства, консультантов, мене-



- джеров и персонала компании);
- исторические традиции развития компании;
- система калькуляции затрат и другие нормативные оценки;
- прямая или внутренняя конкуренция.

**Этап 5.** Определение **методов сбора информации**. Могут быть использованы разнообразные источники:

- официальные финансово-экономические показатели;
- высшее руководство;
- системы контроля и управления;
- социологические опросы, совещания, собрания;
- контакты с покупателями и клиентами;
- опыт.

#### 4.3. Цепочка создания ценностей

Ценность продуктов, производимых компанией для потребителей, определяется как разность получаемых выгод и понесенных ими затрат. Чаще всего подобные оценки происходят в координатах «цена – качество». Однако с позиции **создания** ценностей необходим учет используемых видов деятельности, включая сервис, послепродажное обслуживание и др.

##### *Компания как комбинация отдельных видов деятельности*

Для предприятия важно оценить вклад в создание ценностей отдельных процессов, систем, структур организации. Это необходимо, прежде всего, с точки зрения минимизации затрат и возможной оптимизации выгоды.

Для решения этих задач М. Портер предложил схему, получившую название «**цепочки создания ценностей**», представленную на рис. 4.1. Это совокупность взаимосвязанных видов деятельности – от первичных до конечных операций, которые предприятие осуществляет самостоятельно и во взаимодействии со своими поставщиками, заказчиками и другими партнерами по бизнесу. Отметим, что при создании схемы в 1985г. были использованы другие обозначения видов деятельности. В частности, вместо внутренней и внешней логистики – входящие и исходящие поставки и др. Здесь в основном используется современная терминология, которую применяет и М. Портер в новом тысячелетии.

В	Закупки	Цен- ность
	Разработка технологий	
	Управление человеческими ресурсами	
	Инфраструктура фирмы	



О	Внутренняя логистика	Производство	Внешняя логистика	Маркетинг и продажи	Послепродажные услуги
---	----------------------	--------------	-------------------	---------------------	-----------------------

*Рис. 4.1. Цепочка создания ценностей М. Портера (ОД – основные или первичные, ВД – вспомогательные виды деятельности).*

В соответствии со схемой, ценность товаров или услуг для потребителей, определяется тем, как выполняются все действия от разработки товара до его выведения на рынок и, возможно, последующего обслуживания. Вся деятельность предприятия делится на две части: основную и вспомогательную.

**Основная деятельность** включает:

- внутреннюю логистику (хранение, распределение поступающих ресурсов, сбор данных, обслуживание и доступ поставщиков);
- производство (операции по производству комплектующих, операции в филиалах, сборка – превращение продуктов, услуг в конечную форму и контроль их качества);
- внешнюю логистику (обработку заказов, складские операции, управление движением и распределением товаров, страхование);
- маркетинг и продажи (продвижение, ценообразование, поддержка товаров и др.);
- послепродажные услуги (монтаж, поддержка заказчика, послепродажное обслуживание и ремонт).

**Вспомогательная деятельность** включает:

- закупки (приобретение ресурсов);
- разработку технологий (разработку продукции, проектирование используемых бизнес-процессов, включая рыночные исследования и исследование материалов, сырья);
- управление человеческими ресурсами (набор, подготовка, развитие, мотивация сотрудников);
- инфраструктуру предприятия (оборудование, строения, коммуникации, системы планирования, финансирования и пр.).

Исследуя цепочку, шаг за шагом, выявляются сильные и



слабые стороны предприятия. При этом важен **анализ** не только отдельных видов деятельности, но их взаимосвязь. Для этого следует рассматривать цепочку как систему, обеспечивающую слаженность всего предприятия. Иллюстрацией подобного подхода может служить упомянутый ранее метод «точно вовремя», используемый японскими фирмами. Он призван за счет своевременных поставок ликвидировать или свести к минимуму запасы, а также предотвратить сбои во входящих и исходящих потоках.

Справедливо считается, что концепция создания ценностей М. Портера во многом способствовала формированию мировоззрения целого поколения современных эффективных менеджеров, способных выйти за функциональные рамки узких специалистов.

Кроме анализа цепочки ценности, важны проектирование и управление системы цепочки. Рассмотрим это, в соответствии с представлениями А. Гупта.

### *Проектирование системы цепочки ценности*

При разработке данной системы важны два следующих момента.

1. *Проектирование структуры* цепочки, т.е. определение необходимых видов деятельности, соединенных сетью последовательных и/или параллельных связей. Переход к более совершенной структуре может привести к появлению новых конкурентных преимуществ.

В ряде случаев это требует не очень затратных, но весьма оригинальных технических или управленческих решений. Например, компания Dell в середине 1990-х годов перешла к индивидуальной сборке компьютеров, в то время как лидеры отрасли, включая компанию IBM, продолжали предлагать традиционные модели типовой сборки, выставленные в магазинах. Естественно, Dell получила серьезные преимущества за счет сокращения сроков сборки и поставки любых моделей, возможности использования новейших комплектующих изделий (цены на них падают постоянно), сокращения товарных запасов. Это можно выразить в скорости товарооборота, которая превышала аналогичные показатели традиционных участников отрасли как минимум в 5 – 10 раз.

Однако чаще всего переход к новой структуре потребует значительных капиталовложений, порой серьезных шагов по радикальному изменению устаревших бизнес-процессов. Компания IBM не смогла оперативно перейти к индивидуальной сборке, не-





смотря на их очевидные преимущества, поскольку ей сложно было нарушить широкие обязательства перед дистрибьюторами, розничной торговлей. Когда же переход состоялся, время было упущено.

2. *Собственное производство или аутсорсинг.* Фактически это вопрос о том, что предпочтительнее, самим организовать производство или разместить заказ на выполнение отдельных комплектующих изделий, узлов и пр. внешним субподрядчикам. Ориентация на внешние заказы иногда предпочтительней, если компания не обладает нужными технологическими навыками, либо если необходимость контроля над большим количеством видов деятельности (в том числе малознакомых) приведет к снижению качества товаров, услуг. В то же время, аутсорсинг увеличит зависимость от партнеров, хотя и может обеспечить рост конкурентоспособности выпускаемой продукции. При использовании стратегии аутсорсинга существуют три типа рисков, связанных с внешними подрядчиками:

- риск невыполнения заказа;
- риск завышенного изъятия прибыли;
- риск вытеснения искомой компании с данного направления, захвата соответствующего рынка.

Для снижения рисков используются различные защитные механизмы. Например, приобретение акций поставщиков (желательно на начальном этапе взаимодействия с ними), сохранение ключевых видов деятельности, постоянное совершенствование своих компетенций.

Определив структуру цепочки ценности, компания должна пытаться сделать все, чтобы входящие в нее бизнес-процессы оставались эксклюзивными, и их трудно было имитировать. В то же время, необходимо использовать вышеупомянутые защитные механизмы от рисков снижения своей доли прибыли, исходящие от партнеров по бизнесу.

Не существует общих рекомендаций, однозначно указывающих, как оптимизировать выбор альтернативы собственного производства или аутсорсинга<sup>8</sup>. Все зависит от конкретной ситуации, от сопоставления возможностей товарной линии компании с потенциалом деловых партнеров, которые могут обеспечить данный вид деятельности, а также от стратегических целей компании. Компания Coca-Cola считает себя лидером в технологии производ-

---

<sup>8</sup> Стратегические ориентиры новой экономики, обсуждаемые в разделе 6, делают выбор в пользу аутсорсинга.



ства безалкогольных напитков, но не в технологии процесса их изготовления. Поэтому она предпочитает концентрировать усилия на разработке новых продуктов, совершенствовании прежних, а лицензии на изготовление передает внешним подрядчикам, контролируя их деятельность. Самостоятельно Coca-Cola не производит ни одной бутылки своих знаменитых напитков. Другой производитель шипучих напитков (основной конкурент Coca) – компания Pepsi-Cola, предпочитает не только проектировать, но и изготавливать свои продукты.

### *Управление цепочкой ценности*

Различают три вида ключевых процессов по управлению цепочкой ценности. Рассмотрим их.

**Управление отдельными видами деятельности**, входящими в цепочку. Эти традиционные задачи возлагаются на функциональных менеджеров, в зонах ответственности которых находится деятельность своих функциональных подразделений (производственных, сбытовых, снабженческих, финансовых и пр.), либо различных направлений, их обеспечивающих. Для успешного выполнения данных задач требуется хорошее знание структуры издержек и эффективности инвестиций в активы, понимание потребительских ценностей. Факторы, определяющие решение указанных задач, могут быть противоречивыми. Например, одни из них позитивно влияют на эффект масштаба производства, но ориентированы на технологии, снижающие качество продукции. Другие, требуя перехода от массового к серийному производству, благоприятно влияют на повышение качества, но приводят к дополнительным затратам. Поиск разумных компромиссов между подобными дилеммами и составляет основную проблему работы узких специалистов, отвечающих за те или иные функции организации.

**Управление внутренним интегрированием видов деятельности.** Речь идет о минимизации совокупных издержек по всей цепочке ценностей, включая проектирования продукта, проектирование процесса, производственные операции, маркетинг и продажи, обслуживание потребителей, распределение, а также увеличение доставляемой до потребителей ценности. Приходится задумываться над следующими вопросами:

- что является наиболее слабым звеном (или звеньями) в цепочке, какие меры помогут преодолеть данную проблему;
- как обеспечить эффективное взаимодействие различных



звеньев, чтобы добиться либо снижения суммарных издержек, либо синергетического эффекта, обеспечивающего добавленную стоимость создаваемых ценностей;

- как сократить время технологического цикла (от разработки продукта до его коммерческого использования), чтобы увеличить скорость реализации продукции и, соответственно, вероятность новых инвестиций в цепочку создания ценностей.

Особую значимость интеграция видов деятельности приобретает в сфере услуг. В этой сфере трудно противопоставить постоянные и переменные издержки. Следовательно, компании сферы услуг не могут действовать по аналогии с предприятиями производственной сферы, они не должны начинать с расчета издержек по отдельным операциям. Но они обязаны исходить из представлений об издержках всего комплекса операций, которые неизменны для всего периода времени. Отметим также, что для производственных предприятий только исчисление себестоимости продукции по объему хозяйственной деятельности позволяет снизить издержки производства до 30% (П. Друкер). Естественно, подобный расчет будет успешным при интеграции видов деятельности предприятия.

**Интегрирование цепочки ценности компании с цепочками ценности ее деловых партнеров.** В целом задача аналогична предыдущей. Ведь можно рассматривать звенья внешних цепочек как дополнительные элементы исходной цепочки ценностей. Для их интеграции необходимо создать надежные коммуникации, обеспечить полное доверие и надежное взаимодействие между партнерами по бизнесу. Естественно, объединить свои усилия с действиями партнеров существенно более сложная задача, чем обеспечивать внутреннюю интеграцию видов деятельности. Подобную внешнюю интеграцию впервые продемонстрировали японцы в своих системах кейрецу<sup>9</sup> – объединении в единую систему менеджмента поставщиков и всех организаций по разработке, созданию и продвижению товара. Комплексный подход к решению проблем бизнеса приводит к существенному повышению эффективности системы цепочки ценности для рассматриваемой организации.

---

<sup>9</sup> Содержание системы кейрецу подробно раскрывается в курсах маркетинга и логистики. В пособии применение кейрецу кратко рассмотрено в разделе 7.4, посвященном альянсам неконкурирующих фирм.



#### 4.4. Резюме внутреннего анализа

Общие факторы управленческого анализа, по аналогии с внешним анализом, могут быть трансформированы в набор специальных факторов внутренней среды. Для этого целесообразно использовать специальную форму «Резюме анализа внутренних стратегических факторов». Вариант резюме приведен в табл. 4.1.

Таблица 4.1

*Резюме внутренних стратегических факторов предприятия «Сибиряда»*

<i>Внутренние факторы, значимые в рассматриваемой ситуации</i>	<i>Оценка O, баллы</i>	<i>Вес W, доли 1</i>	<i>Взвешенная оценка C = O×W</i>
<b>I. Факторы силы</b>			
Производственная культура	4	0,05	0,2
Квалифицированный персонал	4	0,05	0,2
Программы стимулирования	3	0,1	0,3
Международная ориентация производства	3	0,05	0,15
Система коммуникаций	3	0,25	0,75
<b>II. Факторы слабости</b>			
Производственное оборудование	3	0,1	0,3
Использование инноваций	2	0,2	0,4
Отсутствие опыта у высшего руководства	4		
Недостаточное финансирование вспомогательного производства	3	0,05	0,15
Качество сырья	4	0,05	0,2
Суммарная оценка	–	1,0	3,05

Оценки каждого фактора указывают на уровень готовности предприятия использовать факторы силы или преодолеть факторы слабости. Как и ранее при внешнем анализе, они проставлены по 5-бальной шкале. Вес отражает значимость (удельный вес) того или иного фактора в общем перечне. Суммарная взвешенная оценка отражает обобщенную готовность предприятия реализовать свои сильные и преодолеть слабые стороны. Для рассматриваемого варианта оценка 3,05 означает, что перспективы предприятия находятся на среднем уровне. Видны и варианты роста. В частности, рационально развивать усилия по модернизации производственного оборудования.



## 4.5. Внутренние стейкхолдеры

Данные стейкхолдеры включают владельцев, менеджеров, сотрудников, совет директоров и правление, в которое входят менеджеры и владельцы. Рассмотрим основные группы стейкхолдеров, акцентируя внимание на их роли в стратегическом планировании.

С позиций современных реалий, целесообразно рассмотреть вначале крупных собственников и высших менеджеров. Дело в том, что за годы формирования рыночных отношений в РФ, накопилось немало противоположных суждений о роли собственников и менеджеров.

Существует немало противоречивых историй и даже обобщений на эту тему. В одном из них председатель Ассоциации менеджеров России сетует, что зачастую трудяги-менеджеры немало тратят сил на выстраивание стратегий развития своей компании. Но вот однажды, вернувшись после выходных в понедельник на работу, они вдруг оказываются в другой компании. Ее владельцы, без каких-либо консультаций с ними, решились на слияние с другой корпорацией. Тем самым, перечеркивается вся логика стратегического планирования. В другом обобщении, высокопоставленное лицо Союза предпринимателей России сетует, как часто хитроумные менеджеры обводят вокруг пальца доверчивых владельцев. Они даже могут спровоцировать незаконную эмиссию акций или ценных бумаг компании, после которой бедные владельцы теряют свое право собственности и оно переходит к высшим менеджерам.

Весьма показательна и история с НТВ в 2001 году, когда собственников вдруг начали обвинять в том, что они хотят получать прибыль от компании. Дескать, компания, такая нужная для всей прогрессивной общественности России, может позволить себе расплатиться с долгами как-нибудь потом, зачем же быть такими меркантильными? Можно, конечно, посмеяться, если б не было так грустно от подобных стратегических реалий.

В настоящее время оценки стали более взвешенными. Менеджерам, какими бы они блестящими не были, трудно всегда строго следовать выбранной стратегической линии. Часто возникает соблазн увлечься краткосрочными задачами, в ущерб перспективе. Например, стать монополистом на одном региональном рынке (монополия – сладостная мечта ряда менеджеров, которую они,



правда, стесняются высказывать вслух<sup>10</sup>), но ценой, как потом может выясниться, потерь других, не менее значимых рынков. Собственники как раз и призваны расставлять ключевые фигуры корпорации, чтобы избежать подобных потерь. Они должны также периодически корректировать деятельность высших менеджеров, не позволяя им отходить от решения стратегических задач.

Менеджеры любого уровня в настоящее время, равно как и сотрудники фирм, рассматриваются не как факторы манипуляции и не как издержки производства, а как **источник стратегического преимущества**. Для достижения успеха менеджеры должны быть лидерами своего коллектива. По мнению Дж. Коузеца и Б. Познера, «способность смотреть вперед – вот что отличает лидеров от остальных достойных доверия людей». Помогать всем сотрудникам видеть перспективы развития организации – важнейшая задача менеджеров.

Развитие сотрудников организации Р. Фалмер, на примере компании Jonson & Jonson, сводит к следующим четырем положениям:

- обеспечить 100% доступ каждого работника к нужной информации;
- право на эксперимент;
- развивать опыт и партнерство;
- обучение и приобретение опыта должны производиться на важнейших проблемах деятельности.

#### Ключевые понятия

- *Сильные стороны организации;*
- *Слабые стороны организации;*
- *Всеохватывающее образование;*
- *Предупреждение пожара;*
- *Взаимодействие напрямую;*
- *Эффективная глобализация;*
- *Задачи внутреннего анализа;*
- *Этапы управленческого анализа;*
- *Цепочка создания ценностей;*
- *Основная деятельность;*
- *Вспомогательная деятельность;*
- *Резюме внутреннего анализа;*

<sup>10</sup> Возможность быстрого получения прибыли, прагматические задачи простоты и удобства решения текущих управленческих задач могут казаться важнее любых контраргументов.



## Стратегическое планирование

- *Ключевые факторы успеха;*
- *Внутренние стейкхолдеры.*

*Вопросы по теме 4*

1. *Какова сущность сильных и слабых сторон организации?*
2. *Каковы задачи управленческого анализа?*
3. *Раскройте содержание этапов управленческого анализа.*
4. *Объясните значение основных элементов цепочки создания ценностей.*
5. *Как различаются основная и вспомогательная деятельность?*
6. *В чем сущность резюме внутреннего анализа?*
7. *Укажите состав внутренних стейкхолдеров организации.*
8. *Сформулируйте методы работы внутренних стейкхолдеров, определяющие перспективы развития организации.*

*Задания*

1. *Составьте резюме анализа факторов внутренней среды для данного предприятия. Что нужно предпринять для улучшения позиции предприятия? Какие из ныне не учитываемых факторов могут в будущем играть важную роль в стратегическом положении фирмы?*
2. *Проведите внутренний анализ для конкретного предприятия.*



## ГЛАВА 5. ПОРТФЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ

*Имеющая сбалансированный товарный портфель компания способна капитализировать благоприятные возможности роста.*

Брюс Хендерсон

### 5.1. Стратегическая единица бизнеса и портфель фирмы

*Стадии развития организации*

В своем развитии организация проходит ряд стадий жизненного цикла<sup>11</sup>. Рассмотрим их в контексте выбора стратегических ориентиров.

На первой стадии – внедрение на рынок – организация имеет **линейную структуру**. Такой небольшой по размеру фирмой обычно лично руководит ее собственник. Цепочка команд до каждого исполнителя замыкается на нем. Это обеспечивает оперативность, мобильность управления. Фирма борется за выживание: о сколько-нибудь полном, стратегически выверенном направлении своего развития говорить не приходится. Стратегия на данном этапе выглядит упрощенной.

На второй стадии – рост – фирма увеличивается в размерах и переходит к **линейно-функциональной структуре**. Теперь руководитель заменяется группой функциональных менеджеров, обеспечивающих управление подразделениями и службами. При ограниченных рынках, *в одной отрасли* организация может действовать вполне успешно. Стратегии такой фирмы (конкурентные или деловые), заключающиеся в выборе способа достижения конкурентных преимуществ, обсуждаются в следующей главе.

На третьей стадии – зрелость – фирма вновь расширяется, становится диверсифицированной, принимая **дивизиональную структуру**. Теперь она выходит за рамки одного рынка. Создаются несколько децентрализованных подразделений, выпускающих разные продукты и/или имеющих разную географию своей деятельности. Такие относительно самостоятельные единицы бизнеса могут выпускать продукцию, находящуюся на разных стадиях жизненного цикла. Некоторые продукты только выходят на рынок

<sup>11</sup> Детально стадии развития жизненного цикла организации обсуждаются в курсе «Теория организации».





и требуют поддержки своего развития, другие – приносят прибыль. У руководства возникают стратегические возможности перераспределять денежные потоки внутри фирмы, чтобы поддержать пока еще слабые производственные линии, в надежде, что в будущем они принесут доход. Содержание стратегий подобных фирм обсуждается ниже.

### *Понятие портфельного анализа*

**Стратегическая единица бизнеса (СЕБ)** – это внутрифирменная хозяйственная единица, обеспечивающая выпуск продукции на одном или нескольких сегментах рынка. Сегмент понимается в традиционном маркетинговом смысле. В основном это часть рынка, ориентированная на определенных потребителей.

Совокупность СЕБ, принадлежащих одному владельцу, называется **портфелем** фирмы. Инструментом анализа хозяйственной деятельности в диверсифицированной компании (состоящей из нескольких СЕБ) является **портфельный анализ**. Данный анализ занимал центральное место в разработке стратегии корпорации в 70-е годы прошлого века. Не утратил он своего значения и в настоящее время.

Портфельный анализ обеспечивает получение общей оценки образования затрат и прибыли в такой компании. На основе анализа формируется **корпоративная или портфельная стратегия** компании. Данная стратегия позволяет:

- распределить ресурсы между единицами бизнеса;
- оценить эффективность конкурентных стратегий каждой СЕБ, сравнить их между собой, сделать выводы о перспективах развития СЭБ;
- при слабо сбалансированном портфеле (в котором, в частности, мало перспективных продуктовых линий, либо имеются явно убыточные СЕБ) выработать рекомендации о реструктуризации корпорации – открытии новых продуктовых линий, изменении прежних и пр.;
- разработать долгосрочные цели компании;
- обеспечить единую стратегическую ориентацию всех бизнес-единиц корпорации и т.д.

### *Портфельные матрицы*

Основой портфельного анализа является построение 2-мерных матриц. По одной оси откладывается оценка развития рынка, по другой – конкурентоспособность СЕБ. Для удобств анализа, матрица разбивается на четыре (иногда и более) квадратов:



каждый квадрат отражает различные граничные ситуации, в которых находится СЕБ, рис. 5.1.

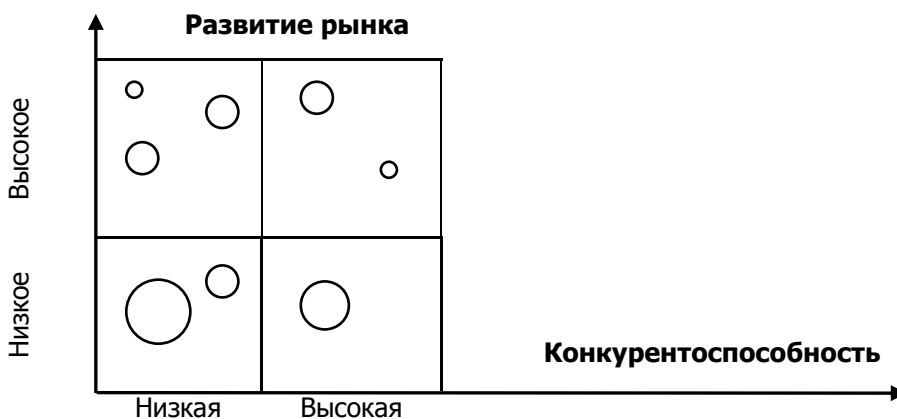


Рис. 5.1. Портфельная матрица.

Каждый кружок на рисунке представляет одну из СЕБ. Центр круга соответствует положению подразделения на матрице. Площадь круга пропорциональна реальному или потенциальному доходу от продаж.

Необходимо отметить, что сбор данных по этим показателям является достаточно сложной задачей, требующей полной информации о состоянии рынка (внешний анализ) и развитии подразделения (внутренний анализ). Однако эффективность анализа, дополняемая простотой и наглядностью представлений, указывает на целесообразность его проведения.

Существуют и многомерные матрицы, которые в пособии не обсуждаются. Они более информативны, но являются менее наглядными и более сложными. Логика их построения аналогична 2-мерным. Однако вместо одного показателя конкурентоспособности рассматриваются несколько, изображение получается трехмерным или даже большей размерности.

Далее рассмотрим ряд известных методов портфельного анализа: матрицу Бостонской консультативной группы (БКГ), модифицированную БКГ, метод комплексного анализа PIMS.

### 5.2. Матрица БКГ

В основе матрицы БКГ лежат три следующих предположения.



1) Действует **эффект масштаба производства**. Это означает, что если предприятие накапливает опыт производства продукции, то его реальные затраты будут уменьшаться предсказуемыми темпами. При удвоении объема  $Q$  выпускаемой продукции, затраты  $C$  на единицу продукции уменьшаются примерно на 25 процентов. Указанное соотношение отражает опытная кривая, представленная на рис. 5.2. Поэтому стратегическим ориентиром компаний должен быть захват большей доли рынка.

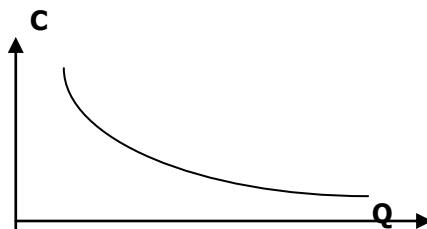


Рис. 5.2. Модель опытной кривой

2) **Жизненный цикл товара** имеет четыре стадии: выход на рынок (товар – проблема), рост (товар – звезда), зрелость (товар – дойная корова), спад (товар – собака). Наиболее успешной стадией, приносящей максимальную прибыль, является зрелость. Поэтому стратегия компании должна способствовать наличию как можно большего количества товаров – дойных коров. В тоже время, данные товары должны успешно пройти предыдущие стадии проблем и звезд. Неизбежен и закат товара, превращение его в собаку.

3) Области бизнеса оцениваются по двум критериям. Во-первых, **темпы роста** бизнеса, отражающие развитие отрасли в целом. Во-вторых, относительная **доля рынка** как позиция СЕБ по сравнению с конкурентами. Эта доля представляет собой отношение размера сегмента рынка данной бизнес единицы к сегменту крупнейшего конкурента, либо к сегменту трех крупнейших конкурентов, рис. 5.3. Доля рынка, в соответствии с первым предположением об использовании экономии на масштабе производства как средстве достижения успеха фирмы, является показателем прибыли компании. Темпы роста рынка отражают стадию развития товара: при внедрении и росте эти темпы высоки. Когда же темпы снижаются, рынок поделен – наступает стадия зрелости, а затем упадка.

Данные предположения подвергаются определенной критике. Опытная кривая строго применима лишь в отраслях массового



производства. Указанные альтернативы по стадиям жизненного цикла иногда выглядят упрощенно. Оценка бизнеса только по двум критериям не может быть полной: то обстоятельство, что и другие методы портфельного анализа используют в основном двумерные оценки, не освобождает подход от этого недостатка.

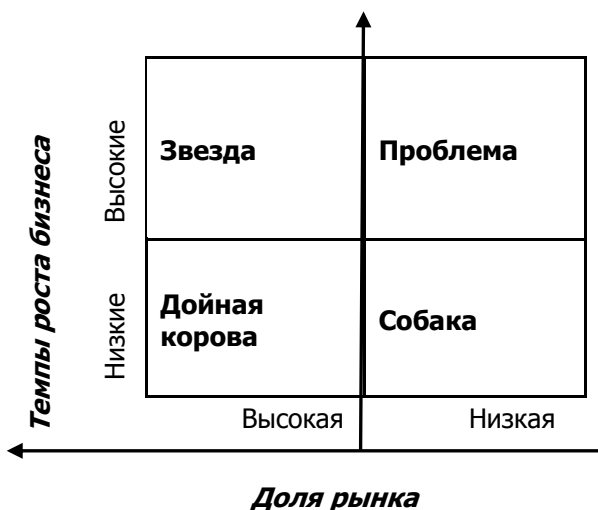


Рис. 5.3. Матрица роста/доли рынка БКГ.

Рассмотрим особенности каждого этапа жизненного цикла.

*Товар – проблема* соответствует новым маркам, новым продуктам, только вышедшим на рынок, их доля мала, перспективы не ясны. Здесь большой риск обанкротиться, но есть и возможность стать звездой.

*Товар – звезда* имеет большую долю рынка. Это заметный рыночный лидер. Звезда привлекательна, формирует имидж фирме. Но звезда оперирует в быстро растущей отрасли, что требует значительных вложений для поддержания большой доли развивающегося рынка. Средств от продаж достаточно для поддержания высокой рыночной доли, однако прибыли фирме в целом товар не приносит. В то же время, на этом этапе жизненного цикла перераспределять инвестиции в пользу других бизнес единиц не рационально, поскольку в перспективе товар может превратиться в дойную корову.

*Товар – дойная корова* действует на стабильном рынке, темпы роста которого малы, рынок поделен между конкурентами.



Товар уже не требует больших инвестиций и обеспечивает высокие денежные потоки, основанные на опытной кривой. Золотое молоко дойных коров может пойти на подпитку других бизнес-единиц. Отметим, что хотя данные продуктовые линии не требуют больших инвестиций, необходим высокий уровень маркетинга, менеджмента. Здесь высока конкуренция: послабление и благодущие ведет к превращению продукта в товар – собаку.

*Товар – собака* имеет малую долю рынка и лишен возможности роста. Собака приносит корпорации незначительную прибыль. Обстоятельства, сдерживающие их ликвидацию или продажу первому желающему покупателю могут быть связаны с тем, что товар может быть дополняющим для товара – коровы или звезды. Кроме того, в зрелых отраслях емкие рынки в определенной степени защищены от нововведений и резких колебаний, способных в корне поменять предпочтения потребителей. Последняя особенность и позволяет поддерживать конкурентоспособность даже при малой доле рынка, принося небольшой, но стабильный доход.

Выделяют следующие рекомендации БКГ. Определяется возможная стратегия бизнес-единиц или товаров. Далее оцениваются потребности в финансировании. Суть анализа – в определении, у каких подразделений изъять ресурсы, каким передать. После этого оценивается равновесие корпоративного портфеля. Типичный сбалансированный портфель предприятия содержит примерно столько же товаров – дойных коров, сколько звезд и проблем (достойное настоящее и уверенный взгляд в будущее), возможно меньшее число собак.

В качестве недостатков БКГ, кроме выделенных выше и связанных с исходными предположениями, следует отметить отсутствие учета взаимозависимости бизнес-единиц и цикличность товарных рынков.

### 5.3. Модифицированная матрица БКГ

Наличие отмеченных выше недостатков матрицы БКГ привело к тому, что даже сбалансированный портфель корпорации, оказывался неработоспособным. Это связано с тем, что зачастую важнее оказываются не охват рынка и темпы его изменений, а анализ тенденций его развития и особенностей создания конкурентных преимуществ. Поэтому была разработана следующая модификация матрицы БКГ. В основе модифицированной матрицы БКГ лежат три следующих предположения.

1) Для получения конкурентных преимуществ используются эффекты масштаба производства или дифференциации продук-



ции. Критерием применения эффекта масштаба являются **размеры конкурентных преимуществ**: это первая переменная матрицы, изменение которой соответствует горизонтальной оси. Критерием эффективности дифференциации продукции являются **число способов реализации конкурентных преимуществ**: это вторая переменная матрицы, изменение которой соответствует вертикальной оси, рис. 5.4.

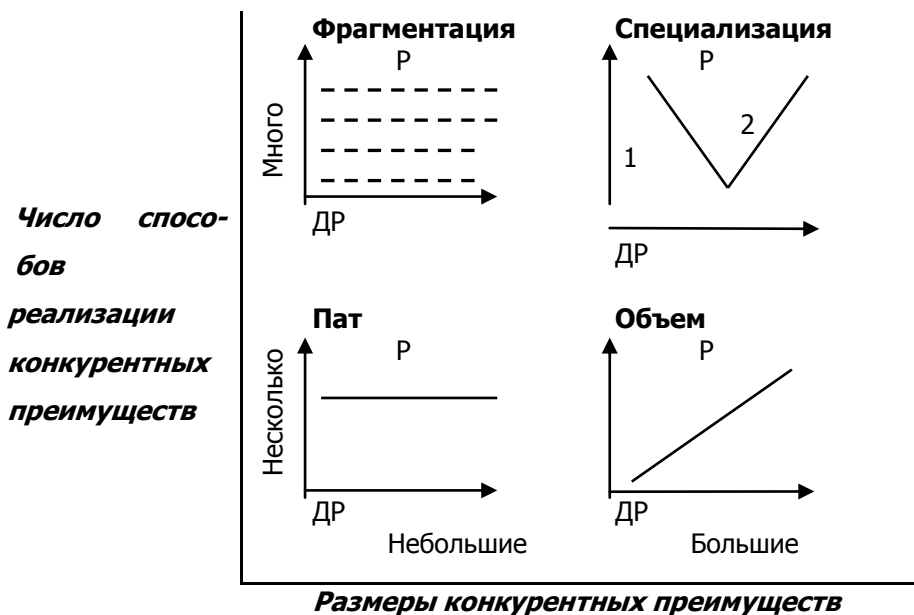


Рис. 5.4. Модифицированная матрица БКГ  
( $P$  – рентабельность инвестиций,  $ДР$  – доля рынка).

2) Особенности каждого вида деятельности определяются взаимосвязями **между рентабельностью инвестиций и долей рынка**.

3) Все возможные **виды деятельности** корпорации, в зависимости от соотношения значений указанных выше двух переменных, делятся на **четыре** вида. Это объем (значения первой переменной велики, а вторая – мала); пат (обе малы); фрагментация (вторая большая, первая малая); специализация (обе велики).

Раскроем особенности каждого вида деятельности.

**Объем.** Это единственный вид деятельности, для которой справедлив эффект масштаба производства. Поэтому для нее



стратегическим ориентиром является, как и для традиционной БКГ, максимальный охват рынка, снижение издержек. При стандартной продукции это обеспечивает успех. В частности, это производство унифицированных комплектующих изделий, продуктов питания. Впрочем, и для данного вида производства считается перспективным переход к специализации, как более надежному источнику получения конкурентных преимуществ.

**Пат.** Данный вид деятельности означает отсутствие перспектив развития. Термин пришел из шахмат, где он означает позицию, при которой сторона не может сделать ни одного хода, хотя мата еще нет. Для предприятия же это означает, что не срабатывает ни эффект масштаба, ни дифференциации. Ситуация характерна, например, для угольной промышленности, черной металлургии. Предприятиям не приходится рассчитывать и на высокие доходы. В создавшейся позиции возможна стратегическая ориентация на жесткое снижение издержек, использование новых технологий, элементов специализации. Расширение производства всегда связано с внешними источниками финансирования.

**Фрагментация.** Для данного вида деятельности может быть много источников конкурентных преимуществ, но каждое предприятие выбирает лишь некоторые из них. Например, осуществляется фокусирование на местоположении: особенно это характерно для торговых организаций. Другие – на уровне сервиса, качестве продукции, выполняемых работ: так действуют, в частности, в ресторанном бизнесе, производстве одежды, строительстве. Перечень может быть расширен.

Свои перспективы предприятия с фрагментарной деятельностью часто связывают с переходом к специализации. В тоже время, возможен и обратный процесс. Например, выходящие на рынок предприятия могут себе позволить фокусирование на каком-то одном конкурентном преимуществе. В стадии зрелости они переходят к специализации. В то же время, при угасании отрасли рационально вновь перейти к фрагментации.

**Специализация.** Для данного вида деятельности характерны и эффект масштаба, и дифференциации, что отражают линии 1 и 2, соответственно, рис. 5.4. Стратегическая ориентация на стандартизацию продукции при увеличении охвата рынка обычно применяется на всех этапах производственного цикла. Но на ключевых этапах (сборка, упаковка, дизайн и пр.) используется дифференциация. В частности, при производстве бытовой техники могут быть использованы унифицированные комплектующие изделия, стандартный двигатель. Но возможности выпуска-



емой видео аппаратуры могут заметно отличаться из-за применения различных выходных фильтров, обеспечивающих разное качество воспроизведения, либо из-за дополнительных сервисных программ. Взыскательные клиенты могут себе позволить дополнительные расходы на такие «широкие возможности», менее обеспеченные могут обойтись без них.

Таким образом, в зависимости от внешних условий, внутренних возможностей, современные организации могут вести различную деятельность, но наиболее перспективной является специализация. Для этого используются различные конкурентные стратегии, обсуждаемые в следующей главе.

### 5.4. Метод анализа PIMS

Анализ PIMS (Profit Impact of Market Strategy – метод анализа влияния рыночной стратегии на прибыль) представляет собой попытку установить степень влияния большого количества различных факторов внешней и внутренней среды на показатели эффективности деятельности организации. Тем самым, преодолевается ограниченность других подходов портфельного анализа<sup>12</sup>, которые за основу берут лишь два (иногда несколько) факторов.

Основой для этого являются эмпирические оценки деятельности более 3000 наиболее эффективных фирм Северной Америки и Европы. Предполагалось, что полученные среднестатистические данные справедливы и для большинства других фирм. Оценки проводились по 100 факторам. Выяснилось, что 37 переменных объясняют 80% успеха компаний, а 30 переменных – 67%. Наиболее существенное влияние на норму прибыли оказывают следующие факторы в порядке убывания.

- 1) **Капиталоемкость.** Чем меньше этот параметр, тем выше уровень долгосрочной прибыли.
- 2) **Относительное качество продукции.** Качество, если капиталоемкость фирм примерно одинакова (по отноше-

---

<sup>12</sup> Некоторые эксперты относят данный метод к конкурентной (однопродуктовой) стратегии, рассматриваемой в следующей главе. Однако автор присоединяется к другой точке зрения, учитывающей, что, во-первых, формально метод обобщает статистику многопрофильных компаний, приводя данные для решающих факторов прибыльности любой отрасли, во-вторых, на базе метода могут быть проведены исследования в координатах конкурентоспособность – развитие рынка, т.е. классический портфельный анализ.





- нию к данному рынку), становится определяющим фактором.
- 3) **Производительность труда.** П. Друкер называет этот фактор решающим в современных условиях. Ведь в условиях глобализации экономики качество товаров и услуг (предыдущие два фактора) становятся примерно равными для компаний большинства промышленных отраслей.
  - 4) **Конкурентная позиция бизнеса.** Обычно это относительная доля рынка компании. Она свидетельствует о широкомасштабной деятельности. Это дает возможность компании располагать квалифицированным персоналом, иметь надежных поставщиков, дилеров и пр.
  - 5) **Низкие затраты на единицу продукции.** Результативность данного показателя сводится к использованию эффекта масштаба производства. Прибыль тем выше, чем больше объем производства.

С помощью метода PIMS рассмотрено большое количество взаимосвязей между различными факторами, в том числе и в виде двумерных матриц. Вариант одной из них представлен в табл. 5.1.

*Таблица 5.1*  
*Зависимость рентабельности инвестиций от доли рынка.*

	Доля рынка, %				
	Менее 7	7 – 15	15 – 23	23 – 38	Свыше 38
Рентабельность инвестиций, %	10	16	21	23	33

Метод PIMS позволяет предприятиям использовать опыт других успевающих компаний. Однако полностью он не может быть проецирован на деятельность менее успешных компаний, решающих свои локальные и более скромные задачи оптимизации прибыли. Но в любом случае он очень полезен при выявлении переменных, влияющих на развитие фирм.

Приоритеты предприятий для пяти групп отраслей РФ приведены в Приложении 1. Подобные ежегодно проводимые оценки, проводимые Ассоциацией менеджеров России, фактически являются аналогом метода PIMS. Их полезно использовать при формировании стратегии предприятий.



### Ключевые понятия

- Стратегическая единица бизнеса;
- Портфель фирмы;
- Корпоративная стратегия;
- Портфельная матрица;
- Матрица БКГ;
- Модель опытной кривой;
- Темпы роста бизнеса;
- Доля рынка;
- Товар – проблема;
- Товар – звезда;
- Товар – дойная корова;
- Товар – собака;
- Модифицированная матрица БКГ;
- Размеры конкурентных преимуществ;
- Число способов реализации конкурентных преимуществ;
- Объем;
- Пат;
- Фрагментация;
- Специализация;
- Метод анализа PIMS.

### Вопросы по теме 5

1. Что представляет собой СЕБ?
2. Что такое портфель предприятия?
3. Для чего предназначен портфельный анализ и какие задачи он решает?
4. Поясните логику построения и особенности использования портфельных матриц.
5. Каковы исходные допущения матрицы БКГ?
6. Опишите принципы построения матрицы БКГ.
7. Приведите примеры товаров – проблем, товаров – звезд, товаров – дойных коров, товаров – собак из практики российских предприятий.
8. Каковы стратегии портфельного анализа на основе матрицы БКГ?
9. Почему БКГ модифицировала свою портфельную матрицу?
10. Укажите исходные предположения модифицированной матрицы БКГ.
11. Приведите примеры каждого из четырех видов деятельности модифицированной матрицы БКГ.
12. Каковы стратегии портфельного анализа на основе модифицированной матрицы БКГ?
13. Какова сущность метода анализа PIMS?
14. Перечислите наиболее значимые факторы PIMS.

### Задания

1. Портфель видов деятельности производителя продуктов питания включает шесть бизнес-единиц. Данные об их прода-



## Стратегическое планирование

жах, а также о продажах основных конкурентов приведены в табл. 5.2. Проведите портфельный анализ предприятия методом БКГ и оцените его состояние. Каковы стратегии могут быть рекомендованы каждой СЕБ?

Таблица 5.2

СЕБ	Продажи, тонны	Темп роста рынка, %	Продажи трех главных конкурентов, тонны
А	1	14	1,7 / 1,7 / 1
Б	3,2	18	3,2 / 3,2 / 2
В	3,8	8	3,8 / 3 / 2,5
Г	6,4	4	6,6 / 1,6 / 1,4
Д	0,7	4	3 / 2,5 / 2
Е	1	16	1,4 / 1,4 / 1

- Проведите анализ деятельности предприятия, на котором Вы проходили стажировку или работаете в настоящее время, с помощью портфельной матрицы БКГ. Каковы стратегии движения финансовых средств? Каковы другие возможные варианты стратегий?



## ГЛАВА 6. КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ

*Только одна здоровая конкуренция обеспечит множество товаров и качество жизни для всех.*

Адам Смит

### 6.1. Содержание конкурентных стратегий

В 80-е и особенно в 90-е годы XX века центр внимания стратегического управления перемещается с портфеля на уровень отдельных предприятий (товарных линий), входящих в крупную корпорацию, т.е. СЕБ – стратегических единиц бизнеса.

**Конкурентная (или деловая) стратегия** – это стратегия развития бизнес-единицы. В основе стратегии лежит представление о конкурентных преимуществах. Частично конкурентные преимущества уже рассматривались при внешнем и внутреннем стратегическом анализе. **Конкурентное преимущество** – это отличительный признак фирмы, позволяющий ей преодолевать силы конкуренции и привлекать клиентов. Деловая стратегия сводится к достижению конкурентных преимуществ. Это обеспечит получение высоких доходов и завоевание прочных позиций на рынке.

Конкурентных преимуществ, как способов достижения успеха, может быть великое множество. Поэтому для простоты изложения рационально группировать их вокруг тех или иных направлений развития фирмы. Для понимания подходов к формированию конкурентных стратегий целесообразно обратиться к классификации **методов конкуренции** (Р.А. Фатхутдинов). Можно выделить пять таких методов.

- 1) **Ценовая конкуренция.** В ее основе лежит снижение цены товара.
- 2) **Неценовая конкуренция.** В ее основе – повышение качества товара.
- 3) **Конкуренция на основе повышения качества сервиса товара.** Достигается это высоким качеством обслуживания, условий поставки, удобной системы платежей и пр.
- 4) **Конкуренция на основе снижения эксплуатационных затрат у потребителя.** Например, использование дизельного топлива вместо бензина у автомобиля заметно повышает его конкурентоспособность.



- 5) Интегральная конкуренция. Достигается на основе использования всех конкурентных преимуществ. Они могут быть управленческими, конструктивными, технологическими, квалификационными, географическими и др.

*Классические* направления развития фирмы базируются на указанных методах конкуренции. Во-первых, *на снижении издержек* выпускаемой продукции и определяются, прежде всего, первым из приведенных методов. Во-вторых, *на дифференциации продукции и услуг*, связанной с получением конкурентных преимуществ, главным образом, на основе второго, а также и/или последующих методов конкуренции.

Далее рассмотрим традиционные подходы к выбору направлений развития фирм в контексте деловых стратегий, группируя последние по признакам роста. Такой подход достаточно эффективен и позволяет понять, каким образом фирма может изменяться вообще, чтобы повысить свою конкурентоспособность.

## 6.2. Базовые стратегии

Данные стратегии представляются наиболее универсальными способами достижения конкурентных преимуществ. М. Портер выделяет пять основных стратегий<sup>13</sup>, представленных в табл. 6.1.

Таблица 6.1

*Базовые конкурентные стратегии*

Охват рынка	Конкурентные преимущества		
<i>Вся отрасль</i>	1. Лидерство в издержках	2. Широкая дифференциация	5. Оптимальные издержки (низкая цена + дифференциация)
<i>Рыночная ниша</i>	3. Фокусирование на издержках	4. Фокусирование на дифференциации	

**Лидерство в издержках** направлено на снижение производственных и других затрат. Стратегия рациональна при выпуске массовой стандартной, как правило, дешевой продукции и отлаженных каналах сбыта. Это обеспечивает компании, осуществляющей такую стратегию, возможность не только вести наступле-

<sup>13</sup> Иногда выделяют лишь три базовые стратегии: лидерство в издержках, дифференциация и фокусирование. Укрупненные представления могут быть рациональными при обобщении представлений. В других случаях полезен более детальный анализ.



тельную ценовую конкуренцию, но и использовать дополнительные средства на продвижение товара, укрепление рыночных позиций и пр. Главной опасностью при такой стратегии является ориентация на эффект масштаба производства в ущерб обновления продукции. Кроме того, инновационная активность конкурентов может свести на нет преимущество в издержках. Ведь покупатели могут предпочесть новые, хоть и дорогие продукты, а не стандартные и дешевые.

**Широкая дифференциация** направлена на придание продуктам и другим факторам потребительских предпочтений уникальных свойств, отличающим их от аналогичных характеристик конкурентов. Факторами уникальности, кроме характеристик продукта, могут быть имидж, сервис, обучение персонала и др. Это увеличивает себестоимость продукции. Возрастают затраты и на исследование рынка, сбыт, рекламу, маркетинг в целом. Но затраты окупаются за счет более высоких цен, которые покупатели готовы оплатить. Главной опасностью дифференциации является превышение затрат на нее над стоимостью, которую клиенты готовы возместить. Ведь всегда сложно выявить потребительские запросы, возможности. Всегда, кроме того, есть угроза появления у конкурентов товаров-имитаторов, которые не намного уступают основным товарам, но имеют меньшую стоимость.

**Фокусирование на издержках, либо на дифференциации**, в отличие от предыдущих стратегий, означает ориентацию на ограниченную по масштабам деятельность. Для обоих направлений фокусирования используется узкий сегмент рынка с небольшой группой потребителей. Если потенциал фирмы ограничен, то зачастую единственной возможностью обеспечить конкурентоспособность продукции является ориентация на качественное обслуживание рыночной ниши. Даже на традиционных, давно поделенных рынках, всегда существуют много ниш, куда можно проникнуть. Опасность при данной стратегии исходит от конкурентов, желающих проникнуть в нишу. Поэтому всегда рекомендуется искать новые ниши, куда можно будет переориентировать предприятие.

Стратегия **оптимальных издержек** означает сочетание низких издержек и широкую дифференциацию продукции. Это обеспечивает самые низкие (оптимальные) издержки относительно выпускаемой конкурентами аналогичной продукции. Но предприятие не стремится лишь улучшить то, что производит. Ассортиментный набор продукции достаточно широк, предприятие работает об обновлении, что привлекает клиентов. В этом случае



удается если не избежать основных опасностей, присущих каждой из стратегий при ориентации только на низкие издержки или дифференциацию, то заметно снизить угрозы. Однако оптимизация издержек требует более эффективной работы всех функциональных структур организации, т.е. более высокой квалификации менеджмента.

### 6.3. Стратегии роста

Данные стратегии отвечают на вопрос, в какое новое состояние должна перейти фирма.

Существует большое количество подходов к выбору характеристик направления развития. Для удобства анализа стратегии роста объединяются в группы. Объединение может происходить по различным признакам. Например, вокруг различных элементов организационных изменений: продукт, рынок, отрасль и положение фирмы внутри отрасли, технология, ресурсы, компетенции персонала и пр.

Наиболее простым и эффективным способом является разделение стратегий роста на следующие пять направлений (К. Бомэн, А.Т. Зуб).

- 1) Оставить все без изменений.
- 2) Внутренний рост.
- 3) Внешний рост.
- 4) Сокращение.
- 5) Выход на международный рынок.

Ниже рассмотрим первые четыре группы стратегий, последнюю – в отдельной главе.

#### *Оставить все без изменений*

Подобная стратегия во многих случаях выглядит как бездействие. Для изменяющейся внешней среды подобная перспектива губельна. Однако для продукции, имеющей длительный жизненный цикл, подобная перспектива оправдана. В частности, в ряде муниципальных организаций, учреждениях образования, здравоохранения (но далеко не во всех), а также металлургии, машиностроении – это чаще воспринимается как стабильность и заслуживает позитивных оценок. По крайней мере, это не угрожает существованию организации.

#### *Внутренний рост*

Данные стратегии предполагают развитие организации при



использовании внутренних резервов.

***Концентрация или глубокое проникновение на рынок.***

Стратегия направлена на расширение деятельности фирмы. Его обоснованием служит ориентация на эффект масштаба производства.

***Развитие рынка.*** Этот план означает использование существующих рынков для внедрения на них модификаций товаров, не связан с рисками и может принести высокую прибыль. Однако требуются широкие рыночные исследования по выявлению возможностей удовлетворения.

***Создание новых продуктов.*** В этом случае происходит интенсивное наращивание потенциала организации. Это требует высоких затрат, связано с высоким риском и даже возможностью неудач. Но может быть получена высокая прибыль, или даже сверхприбыль как вознаграждение рыночного первопроходца.

***Реинжиниринг.*** Связан с обновлением всех деловых процессов организации. Это означает их радикальное изменение, приводящее к росту показателей на 100 и более процентов. Подобная стратегия может быть рекомендована для организаций, находящихся в кризисном состоянии. Либо для рыночных лидеров, не опасаящихся грядущих проблем, но стремящихся добиться больших успехов. Либо для фирм, предвидящих серьезные изменения внешней среды. Особенности проведения реинжиниринга рассмотрены в разделе 4, посвященном реализации стратегических изменений.

***Внешний рост***

Данные стратегии означают добавление новых структур в цепочку создания ценностей. Это обеспечивает более быстрый рост, чем при стратегиях внутреннего роста. Чаще всего это связано со слияниями, приобретениями компаний, образованием новых альянсов и т.д.

**Вертикальная интеграция** означает включение в технологическую цепочку выпуска продукции новых производств: до и после основного. **Обратная** вертикальная интеграция направлена на контроль над поставщиками (или их приобретение) – сырья, комплектующих, полуфабрикатов. **Прямая** вертикальная интеграция – над сетью распределения, продаж. Это обеспечивает контроль над важными звеньями технологической цепи и открывает новые возможности эконо-





сти. Укрепляются рыночные позиции вертикально интегрированных компаний. Однако возрастает тенденция к росту постоянных затрат. Более прибыльной считается обратная интеграция, но она уменьшает стратегическую гибкость, поскольку связана с приобретением дорогостоящих, плохо ликвидных активов. Наиболее яркий пример – интеграция компании Форд, которая включила в технологическую цепочку всех производителей – от железной руды до готовых автомобилей.

**Горизонтальная интеграция** означает объединение предприятий, действующих в одной области, но обладающих разными сегментами рынка, т.е. имеющими разных клиентов. Это, прежде всего, расширяет размер рынка, снижает опасность конкурентной борьбы и создает предпосылки для экономии на масштабе производства. Опасность здесь связана с тем, что увеличение дохода чаще всего может иметь место в долгосрочной перспективе, поскольку объединяющиеся предприятия могут находиться на разных стадиях жизненного цикла. Материальные, финансовые, управленческие проблемы одного из них, теперь становятся задачами общими и перекладываются, соответственно, «на плечи» более сильной стороны. Объединения крупных сталелитейных, алюминиевых, нефтегазовых корпораций в начале 21 века иллюстрируют данный тип интеграции.

**Диверсификация** означает распространение хозяйственной деятельности на новые области. Различают концентрическую и конгломеративную диверсификацию. Рассмотрим их.

**Концентрическая диверсификация** основана на внедрении в области товаров и услуг, связанных с основной деятельностью. Такие товары и услуги сходны с основными продуктами. Например, предприятия безалкогольной продукции начинают производить пиво. Этим обеспечивается синергетический эффект: общий результат превосходит сумму результатов отдельных видов деятельности. Однако более широкая деятельность требует и более квалифицированного управления. Эффект же от нее может быть реализован в течение среднего или длительного срока. Отметим, что иногда интеграцию называют связанной диверсификацией: в этом случае горизонтальная интеграция и концентрическая диверсификация эквивалентны. В нашем контексте не используется такое расширенное толкование, поскольку интеграция здесь связывается с объединением различных предприятий (или контролем над ними), а диверсификация – с выпуском новой про-



дукции на старых производственных мощностях<sup>14</sup>.

**Конгломеративная диверсификация** основана на внедрении в новые области, не связанные с основной деятельностью. Например, организация, производящая продукцию машиностроения, приобретает предприятия по выпуску молочной продукции. Это оправдано, если прибыль значительна, ее сложно инвестировать в основную сферу, поэтому приходится искать новые области приложения. Заметим, что подобные взгляды о поиске новых сфер приложения имеют неоднозначную оценку. В частности, Т. Питерс, Р. Уотерман еще в 1980-е годы, анализируя наиболее успешные компании из списка Fortuna – 500, пришли к следующему выводу. Преуспевающие компании, по их мнению, не желают быть конгломератами<sup>15</sup>. Это связывается с опасностями, рисками при внедрении в незнакомый бизнес. Кроме того, стратегические ориентиры, как известно, несут долговременный характер, при создании же конгломератов приходится, так или иначе, отклоняться от намеченного курса. Но дело в том, что в 1990-е годы, как ранее отмечалось, резко возрастает неопределенность внешней среды. Поэтому необходимо постоянно корректировать направления развития. Отсюда и актуальность поиска отраслей, в которые можно сделать инвестиции.

### *Сокращение*

В своем развитии организации, проходя различные этапы своего жизненного цикла, могут попасть в стадию спада. Обычно это болезненная стадия для фирмы. Для ее преодоления приходится сокращать масштабы деятельности, осуществлять структурную перестройку, консолидировать усилия на более скромных целях<sup>16</sup>. Кратко рассмотрим основные стратегии сокращения.

**Сокращение расходов** подразумевает снижение производственных и других затрат, активов.

<sup>14</sup> Такое деление условно, но позволяет разделить возможные стратегические ориентиры. Поэтому в контексте деловых стратегий автор ориентирован на экспертов, использующих данную точку зрения. При анализе портфеля корпорации полезны обратные, более расширенные представления.

<sup>15</sup> В новой эпохе, ориентированной на высокие технологии, применение конгломератов часто экономически не оправдано. Стратегиям новой экономике посвящен раздел 6.

<sup>16</sup> Более детально данные стратегии обсуждаются в курсе «Антикризисное управление».



**Сдвиг** означает занятие новой стратегической позиции, ориентированной на ограниченное потребление ресурсов. Прекращается выпуск ряда продуктов, происходит увольнение части персонала.

«**Сбор урожая**» заключается в продаже части предприятия для максимизации доходов в краткосрочной перспективе. Высвободившиеся ресурсы направляются на решение важнейших задач по сохранению оставшихся производственных мощностей.

**Ликвидация** – крайняя, но возможная мера предполагает продажу предприятия целиком или по частям различным покупателям. Во многих случаях данная стратегия менее привлекательна, чем стратегия слияния (интеграции) с более успешными компаниями, даже с учетом потери коммерческой и хозяйственной самостоятельности. Это обусловлено именно тем, что при ликвидации предприятие не может больше развиваться, нужна его санация. Стоимость активов фирмы в этом случае минимальна.

#### 6.4. Стратегии синергизма

Данная стратегия ориентирована на получение конкурентных преимуществ за счет соединения двух и более элементов организации в единое целое. С точки зрения деловых стратегий, это означает использование эффекта совместных действий одноименных функциональных служб, отделов, центров влияния нескольких СЕБ. Синергизм И. Ансофф считал переходом от экономии на масштабе производства к экономии на масштабе деятельности. Формально стратегии синергизма могут быть отнесены и к корпоративным стратегиям: ведь осуществляется управление несколькими бизнес-единицами одновременно. Однако если определяющим считать логику развития каждой СЕБ, то данная стратегия может быть отнесена к деловым.

Могут быть выделены следующие типы стратегий синергизма.

**Синергизм производства и ресурсов.** Это эффективное и рациональное использование общих производственных мощностей, запасов, совместных разработок, технологий.

**Синергизм персонала.** Включает представления об эффективности коллективных действий, совместном обучении, мобильном перемещении персонала внутри организации и др.

**Синергизм продаж.** Это комплексное использование каналов сбыта и распределения, продвижение товара разных продуктовых линий, общий имидж и т.п.

**Синергизм управления.** Данный аспект – наиболее сложное проявление синергизма. Дело в том, что попытки начать



управлять согласованно, централизованно могут привести к тривиальному администрированию, что, как известно, приводит к бюрократизации управления. В тоже время, высокая степень децентрализации подразделений хотя и обеспечивает гибкость, но может снизить прибыль из-за возможных несогласованных действий. Современный менеджмент в связи с этим должен совершать дрейф между такими крайними точками – централизацией и децентрализацией (П. Эванс). Именно это и дает эффект синергизма. Естественно, подобная концепция требует высокой управленческой культуры.

Дополняет представление о синергизме функциональных отделов, отдельных участников организации рассмотренная в главе 14 оценка взаимосвязи общих, функциональных и личных стратегий.

## 6.5. Наступательные и оборонительные стратегии

До сих пор рассматривались деловые стратегии как направления развития фирм. Но важна и динамика, способ создания конкурентных преимуществ. Эти аспекты описывают наступательные и оборонительные стратегии (А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд). Кроме того, в Приложении 2 рассматриваются стратегии Combat, основанные на проведении параллелей между столкновениями в военной сфере и бизнесе и представляющие несомненный интерес.

### *Наступательные или агрессивные стратегии*

Наступательные стратегии преследуют цель завоевать или расширить рыночную долю. Это необходимо, когда действия конкурентов приводят к резкому снижению объема продаж. Кроме того, стратегия целесообразна при расширении производства, продвижении нового товара, а также при реальных шансах потеснить позиции конкурентов. Выделяют следующие типы данных стратегий.

**Действия, направленные на противостояние сильным сторонам конкурентов.** Подобные действия рациональны, если соперник находится в худшем положении, более слаб. Они сводятся к противодействию на одноименных направлениях. В частности, предлагая свою модель продукта против модели конкурента, цену против цены и т.д. Классической ситуацией является предложение аналогичного по качеству товара, но по более низкой цене.

**Действия, направленные на использование слабых**



**сторон конкурентов.** В этом случае рационально фокусировать усилия на данных слабостях. Например, на сегментах рынка, где конкурент не обеспечивает потребителей надлежащим качеством товаров, либо плохо рекламирует свою продукцию, либо не в силах обслуживать вообще и т.п.

**Одновременное наступление на нескольких фронтах.** Такими действиями могут быть, в частности, высокое качество, низкая цена, маркетинговые исследования, презентации и пр. Большой арсенал средств продвижения товара требует больших финансовых затрат. Указанное обстоятельство является естественным ограничением при выборе данной стратегии.

**Захват незанятых пространств.** Стратегия является обходным маневром, попыткой уйти от прямого противодействия конкурентам. Для этого фирма ищет новые сегменты рынка. Например, путем предложения товаров с характеристиками, отличающимися от представленных на рынке, либо выход на новые географические рынки и т.д.

**Партизанская война.** Стратегия включает большой спектр действий, основанных на правиле «удар – отход». Это особенно актуально для небольших фирм, которые не в состоянии вести крупномасштабные действия против конкурентов. Например, на очень короткий срок снизить цены и выиграть крупный заказ, привлечь солидных клиентов. Возможны редкие, но очень активные действия по продвижению товара, что обеспечивает привлечение покупателей. Эффективны угрозы против действий конкурентов, нарушающих патентные права, проводящих недобросовестную рекламу и т.п.

**Упреждающие удары.** Стратегия включает совокупность действий по сохранению выгодных позиций, направленных на то, чтобы заставить конкурентов отказаться даже от попыток копировать стратегию фирмы. В частности, это может включать сохранение самых влиятельных клиентов, либо лучшего географического положения, либо высокого имиджа, либо самых надежных поставщиков сырья и др.

### *Оборонительные стратегии*

Оборонительные стратегии преследуют цель защитить свои конкурентные преимущества, удержать рыночные позиции. Стратегии целесообразны, когда положение фирмы вполне приемлемо, а на расширение позиций и проведение атак конкурентов либо (для слабых фирм) недостаточно ресурсов, либо (для лидера) размеры конкурентных преимуществ достаточно велики, но не



совсем понятно как их еще увеличивать. Можно выделить следующие типы стратегий.

**Мобильная оборона.** Состоит в проведении мероприятий, направленных на воспрепятствование агрессивных действий со стороны конкурентов. Для этого компания предпринимает шаги, затрудняющие нормальное функционирование конкурента. Например, привлечение лучших поставщиков; заключение эксклюзивных договоров; приобретение сырья в больших размерах, чем необходимо – хранение его на складах, чтобы не смогли приобрести конкуренты и т.п. Возможно привлечение постоянных покупателей с помощью предоставления им ощутимых скидок, продажи в кредит. Другими способами являются разработка альтернативных технологий, перспективных продуктов, имеющих у конкурентов; патентование; расширение ассортимента для занятия ниш, не занятых потенциальными конкурентами; раннее оповещение покупателей о новых продуктах, изменениях в ценах.

**Оповещение конкурентов о бесперспективности их атак.** Подобные действия не являются слишком затратными, но часто очень эффективны. Это могут быть публичные заявления о намерениях фирмы. Например, о высоких обязательствах перед клиентами по сохранению своего реноме, о скором появлении продукта с лучшими характеристиками, о планах по развертыванию новых производственных мощностей и др. Перспективным способом является создание финансовых резервов, высоколиквидных активов для активных действий. Возможно и проведение непродолжительных активных действий, не несущих риска, но повышающих имидж: по отношению к не очень сильным конкурентам.

**Искусственно снизить прибыль и «отпугнуть» конкурентов.** При высокой норме прибыли в данном секторе рынка это оправдано, поскольку организация может не выдержать притока большого количества соперничающих фирм. Поэтому организация может, например, не завышать цены, хотя потребитель готов был и к более высокой стоимости товаров, услуг. Или сопровождать продажи очень высоким и затратным уровнем сервиса. Снижение прибыли в краткосрочном периоде может окупиться через более длительный срок, когда предприятие укрепит свои позиции на рынке.



### Ключевые понятия

- Конкурентная или деловая стратегия;
- Конкурентное преимущество;
- Методы конкуренции;
- Базовые стратегии;
- Лидерство в издержках;
- Широкая дифференциация;
- Фокусирование на издержках;
- Фокусирование на дифференциации;
- Оптимальные издержки;
- Стратегии роста;
- Внутренний рост;
- Внешний рост;
- Сокращение;
- Стратегии синергизма;
- Наступательные или агрессивные стратегии;
- Оборонительные стратегии.

### Вопросы по теме 6

1. Что такое деловая стратегия?
2. Дайте определение и приведите примеры конкурентных преимуществ современных организаций.
3. Каково содержание основных методов конкуренции?
4. Сущность базовых стратегий.
5. Поясните содержание и приведите примеры стратегии лидерства в издержках.
6. Поясните содержание и приведите примеры стратегии широкой дифференциации.
7. Поясните содержание и приведите примеры стратегии фокусирования на издержках.
8. Поясните содержание и приведите примеры стратегии фокусирования на дифференциации.
9. Поясните содержание и приведите примеры стратегии оптимальных издержек.
10. Что такое стратегии роста?
11. Поясните содержание и приведите примеры стратегий: а) стабильности («оставить все без изменений»); б) внутреннего роста; в) внешнего роста; г) сокращения
12. Раскройте содержание и приведите примеры а) наступательной стратегии; б) оборонительной стратегии.

### Задания

1. Разработайте стратегию диверсификации для фирмы, освоившей технологию закупки и консервации грибов и владеющей сильной торговой маркой на рынке ягод.



- 
2. *Разработайте систему наступательных и оборонительных мер для стратегии Вашей организации.*





## РАЗДЕЛ 3. СОВРЕМЕННЫЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ

### ГЛАВА 7. РЕЛЯЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ

*Легко найти друзей, готовых нам  
помочь. Трудно заслужить друзей,  
требующих нашей помощи.*

*Антаун Сент-Экзюпери*

#### 7.1. Кооперация как альтернатива конкуренции

В настоящее время в самых различных секторах экономики наблюдается тенденция к образованию альянсов, различных партнерств. В то же время, в классических учебниках по стратегическому менеджменту данное явление пока не нашло широкого представления. Объяснение этому достаточно прозрачно. Конкуренция составляет сущность рыночной экономики. Отказ от конкуренции часто выглядит как желание получать монопольные прибыли, а посему считается чем-то запретным, недостойным.

Высокая прибыль возможна при уничтожении или ослаблении конкурентов. Но ведь вести конкурентную борьбу часто бывает слишком рискованным и затратным мероприятием. Поэтому выгодно привлекать конкурентов к сотрудничеству. Неизбежно возникает вопрос о том, будет ли это способствовать экономическому прогрессу.

Ответ на последний вопрос не прост и всегда зависит от конкретной ситуации. Пониманию теоретических и практических аспектов кооперационных (реляционных) связей посвящена данная глава.

#### *Теории фирм: границы применения*

В неоклассическом экономическом анализе теория фирм построена на предположении о *максимизации общей прибыли*. Эталоном эффективности использования рынка в реальной действительности принимается модель рынка совершенной конкуренции.

Предприятия, действующие на рынке, являются **оппортунистами** (О. Уильямсон). Это означает, что в интересах собственной выгоды они готовы обогатиться за счет других фирм. Это относится не только к прямым конкурентам, но и к поставщикам, потребителям. Для защиты от оппортунистического поведения



партнеров потенциальные жертвы могут поменять своих рыночных партнеров или пригрозить этим.

При такой трактовке рынка не может быть никакой альтернативы жестким правилам конкурентной борьбы.

*Поведенческие теории, эволюционная теория фирм* доказывают, что максимизация прибыли в принципе не возможна. Фирмы демонстрируют поведение удовлетворения (Г. Саймон) или рутинное поведение (С. Винтер), направленные на удержание доли рынка, уровня продаж. Это объяснимо, прежде всего, неопределенностью рыночной ситуации (что обсуждалось в главе 3) и неспособностью менеджеров принимать разумные решения, учитывающие характер сложных, многозначных рыночных обстоятельств. Данные обстоятельства могут быть как объективного, так и субъективного свойства: участники рынка могут скрывать свои намерения, нарушать обещания.

Для объяснения поведения фирм в этих условиях используются теория транзакционных издержек, реляционная теория, теория международной конкуренции. Указанные теории направлены на анализ изменившихся границ фирм, что можно трактовать как кооперацию с другими участниками рынка. Последняя из трех перечисленных теорий будет кратко рассмотрена позднее, в отдельной главе. Две первых – ниже.

#### *Кооперация фирм с позиции теории транзакционных издержек*

Транзакционные<sup>17</sup> издержки представляют собой расходы на коммерческие операции в рыночных условиях:

- поиск поставщика;
- поиск работодателя;
- ведение и заключение переговоров;
- затраты на наблюдение и контроль за выполнением достигнутых соглашений.

Данные издержки классическая экономическая теория не учитывает, а принимает во внимание лишь воздействие спроса и предложения друг на друга. Однако их учет позволяет более ре-

---

<sup>17</sup> Транзакция, по-латыни *transaktio*, – сделка. Отдельные положения теории транзакционных издержек, разработанной Р. Коузом и О. Уильямсоном, рассматриваются в курсе «Экономическая теория».



ально оценить как общие издержки, так и реакцию на оппортунистическое поведение партнеров.

Общие издержки могут включать либо транзакционные издержки, либо затраты на организацию того же товарообмена внутри фирмы. Последние представляют производственные расходы на создание продукта внутри фирмы, который может быть получен и от поставщика. Если производственные издержки меньше, чем транзакционные, то рациональнее наладить производство каких-либо комплектующих изделий, отдельных деталей внутри фирмы. При этом, естественно, себестоимость указанных изделий может быть выше, чем цена, которую запрашивает поставщик: установление с ним отношений стоит дорого. Но часто возможны и обратные ситуации, когда выгодно использовать внешнего поставщика. В этом случае *кооперация с ним в долгосрочной перспективе приведет к дополнительным конкурентным преимуществам* и позволит избежать его оппортунистического поведения.

#### *Кооперация фирм с позиции реляционной теории*

Понятие «реляция» по-латыни означает «отношения». Реляционная теория связывает развитие фирм с установлением кооперационных отношений с другими участниками рынка. Но реляционная теория, в отличие от теории транзакционных издержек, по-иному трактует стратегическую тенденцию устанавливать кооперационные отношения с деловыми партнерами. В рамках данной теории считается, что фирма не стремится закрепить конкурентные преимущества за счет партнерских отношений, ***кооперация выступает методом устранения конкурентной борьбы.***

Для понимания логики и содержания реляционной теории с позиции управленческих категорий обратимся к исследованиям Дж. Томпсона о разнонаправленной стратегии развития сложных организаций. В центре внимания организаций – неопределенность внешней среды. Разрешить данную проблему организации пытаются по двум направлениям. Либо *преодолеть* неопределенность среды, т.е. сделать ее определенной. Либо постоянно *адаптироваться* к внешней среде, изменяя свои экономические границы. Для оценки направления действий организаций Дж. Томпсон рассматривает два варианта значения термина «рациональности» применительно к развитию организации – инструментальное и



экономическое.

Инструментальная рациональность подразумевает соответствие совершаемых действий и технологий заданным целям. Экономическая рациональность сводится к минимизации расходуемых ресурсов при заданных результатах.

Реляционная теория может вступать в противоречие с экономической трактовкой рациональности, но хорошо согласуется с инструментальным подходом. Речь идет о том, что вместо минимизации суммарной величины транзакционных и производственных издержек, компании направляют усилия на координацию своих действий с деловыми партнерами.

Для этого фирма может попытаться инвестировать средства в создание различных организационных структур, обеспечивающих координацию действий партнеров. Данные вложения не способствуют минимизации транзакционных издержек, но в долгосрочной перспективе помогут избежать риска потери поставщика и вытекающим из такой утраты требованием налаживания новых деловых отношений с другими фирмами.

Таким образом, реляционная составляющая стратегий компаний обеспечивает снижение неопределенности рынка. Сущность реляционной стратегии отражает схема, представленная на рис. 7.1.

**Традиционная норма:**

максимизация прибыли  
на уровне  
приемлемой безопасности

**Реляционная норма:**

высокая безопасность  
на уровне  
приемлемой доходности

Рис. 7.1. Сравнение реляционной и традиционной норм.

Примерами реляционных действий компаний могут служить многочисленные соглашения об их взаимодействии, основанные на личных отношениях между их руководителями. Это и обеспечивает организованность рынка, его «определенность и предсказуемость».



Реляционные стратегии в ряде случаев выступают как альтернатива конкурентным стратегиям: компании вправе ориентироваться на один из данных типов своего развития.

Однако принятие реляционных стратегий не означает, что компании полностью отказываются от конкурентной борьбы. Чаще всего фирмы за счет установления партнерских отношений расширяют экономические границы, в рамках которых гарантируется протекционистская позиция. Кооперация помогает компаниям выжить, но не отменяет конкурентную борьбу вообще. Вне указанной границы сотрудничества компании могут ориентироваться на конкурентные стратегии. Причем компании часто стремятся расширить зоны стабильности за счет новых кооперационных соглашений.

Государство иногда способствует расширению зон сотрудничества. В частности, когда оно пытается защитить неокрепшие секторы национальной экономики под предлогом защиты национальных интересов от зарубежных конкурентов, возможности которых намного превышают потенциал местных фирм.

В других случаях реляционные отношения трактуются как попытки устранения конкуренции, что пресекается антимонопольным законодательством. Это обстоятельство обсуждается далее, в следующем разделе.

Утверждение об отсутствии конкурентной борьбы внутри партнерских соглашений не всегда соответствует истине. Не всегда однозначны и выводы о снижении или увеличении конкурентной борьбы в долгосрочной перспективе. Развитие партнерств может привести к различным исходам, зависящим от условий и характера заключаемых соглашений, определяемых типом альянса. Важные практические аспекты реляционных стратегий будут рассмотрены при анализе различных типов стратегических альянсов.

## **7.2. Характеристика стратегических альянсов**

### **Определение альянса**

Институционализация партнерских отношений между различными компаниями происходит в форме создания альянсов. В 1990-е годы в России вместо термина «альянс»<sup>18</sup> широко исполь-

---

<sup>18</sup> Альянс, по-французски *alliance*, переводится как союз.



зовалось словосочетание «предпринимательский союз». В настоящее время более употребим, в том числе и в официальных исследованиях Ассоциации менеджеров России, термин «альянс», а также «стратегический альянс». В последнем словосочетании подчеркивается наличие стратегической направленности подобных объединений. Последнее означает, что стратегии входящих в альянс компаний соответствуют направлению деятельности союза. Для этого альянс обеспечивает совместные НИОКР, обменивается знаниями, а также ведет совместную деятельность.

Важнейшим признаком альянсов, проясняющим их сущность, является независимость каждой из фирм-партнеров. При любых других формах объединений компании теряют независимость по тем или иным направлениям своей деятельности.

Наиболее удачным представляется следующее определение<sup>19</sup>.

*«Стратегический альянс – это объединение нескольких независимых предприятий, которые намерены заняться специфическим родом производства или хотят завершить проект, используя при этом знания, материалы и другие ресурсы друг друга,*

вместо того, чтобы:

- запустить производство самостоятельно, не разделяя ни с кем более рисков и стараясь победить конкурентов;
- создавать условия для слияния или присоединения компаний».

Заслуживает внимания и определение отечественного эксперта в данной области (М. Бобиной):

*«Стратегические альянсы – это доверительные долгосрочные взаимовыгодные отношения между фирмами, позволяющие каждой из них эффективно достигать долговременных целей, координировать и оптимизировать использование совместных ресурсов и минимизировать транзакционные издержки<sup>20</sup>».*

<sup>19</sup> Гаррет Б., Дюссож П. Стратегические альянсы. М.: ИНФРА-М, 2002. – С.5.

<sup>20</sup> Бобина М. Стратегические альянсы в глобальной экономике // Мировая экономика и международные отношения. – № 11, 2001. – С.106.



Однако дефиниция альянса через оптимизацию ресурсов и транзакционных издержек не всегда состоятельна. Зачастую указанные операции могут быть более успешными, гибкими, лучше координируемыми при использовании субподрядных отношений. Например, при привлечении поставщиков на контрактной основе. Важны стратегические цели альянса, рассматриваемые далее.

### *Законодательная база*

Наличие мягких ассоциативных отношений между участниками альянса делает несколько размытым и его юридический статус.

***Альянс представляет собой договор***, без образования других организационно-правовых форм. Кроме того, возможно образование филиалов.

Другими словами, альянс можно рассматривать как объединение экономических интересов с ограниченной ответственностью входящих в него компаний. Но пока нет единого отношения к регламентации деятельности альянсов. В разных странах для этого используются законодательства, регулирующие:

- конкуренцию;
- антимонопольную направленность;
- деятельность картелей.

Это приводит к неоднозначным юридическим оценкам деятельности альянсов.

В Европе и Японии оценка альянса носит разнонаправленный характер:

1) рассматривают альянс как одну компанию (объединение), подлежащую регулированию по законам о концентрации;

2) допускают деятельность альянса, сдерживающего конкуренцию, если это благоприятно сказывается на экономическом развитии страны.

При этом в Европе и, особенно, в Японии последняя тенденция начинает преобладать. Считается, что кооперация крупных партнеров в большей степени способствует появлению новых технологий, разработок, чем конкуренция между участниками альянса. Это означает, что альянсы часто рассматриваются как способ укрепления национальной экономики.

В США оценка альянсов иная, более жесткая. Особенно это



касается альянсов между фирмами-конкурентами. В этом случае требуется специальное разрешение Департамента юстиции. Причем разрешение для создания альянса необходимо, независимо от рыночной доли компаний-участников. В тоже время, если эти же компании примут решение о слиянии или присоединении, то разрешение Департамента потребуется лишь, когда их общая рыночная доля превышает 20%. В отличие от Европы и Японии, в США запрещается использовать результаты совместных исследований, в том числе производство и реализацию продукции. Это означает, что в США альянсы рассматриваются в основном как способ незаконного устранения конкуренции.

*Эффект от деятельности альянсов: эволюция представлений*

Сложность даже теоретических оценок кооперационного сотрудничества в координатах «безопасность – прибыль», его относительная новизна не позволяют сделать и однозначных выводов об эффективности стратегических альянсов. В настоящее время преобладают следующие критические суждения.

1. Первоначально заключение альянсов преследовало в основном одну цель – объединение операций различных фирм на отдельном продуктовом или территориальном рынке с целью устранения дублирования функций, что снижало издержки.

2. В дальнейшем возникло понимание того, что обмен ресурсами даст возможность участникам альянса расширить и укрепить свой бизнес.

3. Освоение нового бизнеса за счет координации усилий партнеров требует высокой интеграции. При этом участники альянса столкнулись со следующими трудностями:

- координация действий независимых партнеров очень сложна;
- всегда имеется опасность невыполнения одним из партнеров мягких договорных обязательств, трудность контроля;
- проблемы у одного из партнеров подрывают репутацию альянса и ставят под сомнение его дальнейшую деятельность;
- один из участников может получить больше, чем другой, несбалансированность приводит к распадам альянса.

4. Высокая эффективность альянсов может обеспечиваться при следующих условиях:





- объединяются не только капиталы, оборудование партнеров, но и их профессиональные и управленческие навыки;
- система управления альянсов должна базироваться на многоуровневой структуре принятия решений, включающей различные координационные комитеты, советы директоров;
- участники должны иметь не только согласованную конечную стратегическую цель, но и согласованную систему более низких целей, т.е. иерархия целей должна координироваться;
- функционирование альянса должно опираться на систему контроля, использующую различные экономические, финансовые показатели.

5. Опыт показывает, что 70% альянсов распадается. Однако было бы упрощенно считать, что это лишь результат несовершенства законодательной базы или формы деятельности. Эксперты из Пенсильванского Университета свидетельствуют, что 30% альянсов завершаются поглощениями или слияниями, 40% прекращают свою деятельность после успешного выполнения поставленных целей. Другое дело, что от этого может выиграть лишь один из партнеров.

Анализ условий развития альянсов, их стратегические ориентиры будут рассмотрены ниже.

### 7.3. Альянсы фирм-конкурентов

**Основой** для создания альянсов между конкурентами является стремление получить **эффект масштаба деятельности** за счет кооперации усилий или активов при создании, производстве или распространении продукции.

Альянс часто представляет собой альтернативу слияниям и поглощениям (другая альтернатива – использование независимых поставщиков, субподрядчиков). Дело в том, что слияние, присоединение других компаний – весьма затратное мероприятие.

При слияниях приходится решать очень серьезные проблемы интеграции инфраструктур, включающих:

- бизнес-процессы;
- организационную структуру;
- корпоративную культуру;
- персонал;



— информационные технологии.

На каждой из пяти составляющих инфраструктуры интеграция может столкнуться с непреодолимыми трудностями. В частности, во второй половине 90-х годов прошлого века, большинство слияний испытывали серьезные различия в организационной культуре, требующих значительных финансовых и временных затрат (И. Цуранов, К. Лядов). Во многих случаях через 2-3 года своего существования это приводило к расторжению альянса.

Присоединение, кроме указанных проблем, обычно требует больших вложений при покупке компаний на фондовом рынке: затраты могут на 40% превышать рыночную стоимость компании. Проблема осложняется тем, что вложения требуются немедленно, хотя прибыль от слияния появится не сразу, например, через пол года. Слияния и присоединения осложняются и попечительством государства, которое, заботясь о национальной безопасности, может оказывать излишнее давление на компании.

**Стратегические цели** каждой из фирм, входящих в альянс, связаны с их ростом, получением дополнительных конкурентных преимуществ. Часто альянсы преследуют и не совсем «благовидные» цели обогащения за счет других фирм-участников альянса путем получения больших выгод, чем затрат. Последнее обстоятельство не обязательно изначально четко планируется (хотя в принципе возможно), по той простой причине, что союз не предусматривает тесного сотрудничества участников. Однако это препятствие могут и не преодолеть компании, которые не имеют четкой стратегии своего развития в рамках альянса. Это означает, что внутренний оппортунизм присутствует в альянсе.

Можно выделить три основных типа альянсов фирм-конкурентов.

**Тип 1.** Объединение осуществляется на **одной или нескольких стадиях производственного цикла**. Альянс может включать несколько участников. Выбор партнеров определяется возможностями организации производства. Каждый из партнеров выпускает свою продукцию, отличную от других участников альянса продукцию. Но в ней имеется одна или несколько одинаковых деталей или узлов.

Основные *проблемы* таких альянсов связаны с совместимостью участников. Ведь даже самые совершенные исходные соглашения о совместном производстве или выпуске комплектующих



изделий не могут точно предугадать тенденции развития, как альянса, так и каждого из партнеров. Последнее обстоятельство, собственно, является определяющим с точки зрения стратегических ориентиров. На практике это означает, что более успешный партнер, развитие которого происходит быстрее других, может потребовать от партнеров таких же стремительных темпов. Но если это затруднительно, он станет в автономном режиме производить общие узлы.

Проблемы альянса исходят и от жесткой зависимости партнерских отношений от продукции (комплектующей) одного из поставщиков. В долгосрочной перспективе вполне вероятно появление альтернативной, более конкурентоспособной продукции, чем у одного из партнеров. Но компании еще долго могут покупать ее у своего партнера в рамках альянса. Это ведет к необходимости постоянных переговоров, конфликтам интересов, которые неизбежны в рамках альянсов.

Тем не менее, указанные проблемы эффективней разрешать в рамках альянса. Ранее отмечалось, что альянсы могут создаваться как альтернатива использованию сторонних поставщиков. Ведь зависимость от последних может привести к более плачевным результатам для компании, поскольку повлиять на независимых поставщиков всегда сложно. К тому же, при долгосрочных отношениях с ними, компания предоставляет заметные скидки и другие льготы при получении продукции (например, дисконтные скидки для постоянных клиентов в 5-7% и выше), что мешает поиску новых, более конкурентоспособных поставщиков. А в рамках альянса возможно планирование согласованного развития того или иного продукта. И от того, насколько успешной будет осуществляться стратегическое планирование, зависит будущее альянса. Другая альтернатива – жесткие объединения (слияния, поглощения) – кроме указанных выше проблем начального этапа кооперации, требуют понимания и успешного разрешения вопросов управления новой компанией с позиции совместимости организационных структур и культур.

*Экономической* задачей создания альянса является снижение издержек за счет эффекта масштаба производства. Но считается, что это не повод для создания альянса. Важной *стратегической* задачей при создании альянса является выход из состояния чрезмерной зависимости от внешних поставщиков, что для одной компании, входящей в альянс, не по силам. Кооперация же уси-



лий дает нужный синергетический эффект.

Данный тип альянса находит безусловное одобрение во многих ведущих странах. Начало этому положено в Японии.

**Тип 2.** Объединение, приводящее к **созданию общей продукции**. Данный тип, как и предыдущий, может включать несколько участников. Партнеры объединяют общие разработки, активы для создания совместного продукта, а прибыль от реализации проекта делят пропорционально понесенным издержкам. В этом *экономическая* задача объединения. *Стратегическая* цель связана с расширением финансовой базы НИОКР: возможности одной компании существенно ниже. Кроме того, условия создания альянса могут предусматривать распространение продукции в разных рыночных секторах, что также повышает эффективность союза.

Фактически данный альянс во многом аналогичен предыдущему, но с поправкой на масштаб деятельности. Эффект масштаба достигается за счет перегруппировки различных предприятий, принадлежащих одному сектору, в рамках программ концентрации технологических усилий по созданию совместной продукции. Но участники альянса по-прежнему остаются независимыми.

Проблемы объединения также аналогичны предыдущему типу. Но они более глубоки.

*Конфликты* связаны с проблемой сохранения ноу-хау на технологии и разработки, принадлежащие отдельным компаниям, входящим в альянс. Дело в том, что одна из партнерских компаний может выпускать независимый от альянса собственный продукт, который будет конкурировать с общим продуктом. Если ограничить доступ партнеров к секретным технологиям, которые могут использоваться совместно, то это существенно ограничит и возможности разрабатываемого продукта. Но обратная процедура приводит к конфликтам собственных и коллективных интересов компаний альянса. Ведь они независимы и могут конкурировать между собой, что указывает на их незаинтересованность в передаче своим конкурентам самых эффективных технологий. Наиболее радикальное решение – использовать соглашения о недопустимости оппортунистических действий в рамках альянса. Для контроля над конкурентной борьбой может быть учреждена специальная организация, связанная с управлением альянсом. Ее успешная работа повысит эффективность сотрудничества и поло-



жение каждого из партнеров.

**Тип 3. Объединение *разнохарактерных активов*.** Альянс обычно включает, в отличие от предыдущих типов, двух участников. Создание альянса, как правило, ориентировано на процесс обмена между партнерами таким образом, чтобы продукция, выпускаемая одним из партнеров, не вступала в прямую конкуренцию с продуктами другого партнера. Это составляет *экономическую* цель альянса. Чаще всего один партнер предоставляет доступ к своему рынку, а в обмен получает доступ к чужому продукту или технологии.

Данный тип наиболее распространен и составляет 40% от числа всех альянсов. Наиболее часто подобные альянсы создаются в автомобилестроении и в сфере телекоммуникаций и информационных технологий.

Большинство из них составляют соглашения между японскими и западными конкурентами. Например, Toyota предоставила General Motors свои разработки малолитражных автомобилей (данный класс не производился компанией GM), а в обмен получила доступ на американский рынок.

Практика развития альянсов данного типа свидетельствует об их недолговечности. Принципиально, что это фактически неизбежно. Дело в том, что в предыдущих типах альянсов, ориентированных на эффект масштаба деятельности, асимметрия может возникнуть из-за различий в темпах развития. Но указанные альянсы все равно обязательно требуют наличия некоторой «критической точки» на опытной кривой (зависимости масштаба от себестоимости), делающей объединение рентабельным. А при объединении разнохарактерных активов взаимное дополнение происходит для компаний с разными экономическими показателями и, в основном, не связано с производством. Поэтому здесь асимметрия быстро перерастает в разрыв. *Стратегическая* цель – компенсировать недостающий актив и выйти на новые рынки сбыта – может быть выполнена за сравнительно короткий период.

Такова двойственная природа альянсов фирм-конкурентов. С одной стороны, участники стремятся активно сотрудничать между собой: они выступают как партнеры при решении задач альянса. С другой стороны, они остаются конкурентами и должны защищаться от возможных угроз со стороны партнеров.



## 7.4. Альянсы неконкурирующих фирм

Подобные альянсы заключаются между компаниями различных отраслей производства. **Основой** для их создания является стремление **освоить новые виды** производственной деятельности, которыми занимается партнер по альянсу. Переход на новый путь развития оправдан, если основное развитие приносит устойчивую прибыль, но ее не целесообразно инвестировать в свою отрасль, поскольку рынок поделен, потеснить конкурентов – слишком затратное и мало перспективное мероприятие.

Можно выделить три основных типа альянсов неконкурирующих фирм.

**Тип 1.** Альянсы компаний двух **смежных секторов производственного цикла**. Компании осваивают производственную деятельность поставщиков или потребителей.

Особенности такого объединения рассматривались в разделе 6.3, подразделе «Внешний рост». Но здесь принципиальная особенность – компании сохраняют независимость. Альтернативой альянсу являются традиционные возможности:

- закупки у внешних поставщиков;
- интеграция с ними.

Но зачастую каждая из возможностей имеет как ряд достоинств, так и недостатков. Вхождение в альянс представляет собой своего рода *стратегический компромисс* между указанными направлениями действий. В этом случае компания ограждает себя от усиления позиций поставщиков при долгосрочных отношениях с ними. В то же время, снижается риск вхождения в незнакомый бизнес при интеграции с поставщиками. Фактически альянс можно рассматривать как форму современного направления деятельности фирмы, связанного с необходимостью установления партнерских отношений между клиентом и поставщиком.

Основные принципы данных партнерских отношений сводятся к следующему:

- заказчик и клиент (поставщик) устанавливают оптимальную цену на продукцию, исходя из рыночной ситуации;
- производится совместный поиск путей обеспечения плановых показателей;
- акцент делается на снижение издержек на каждом этапе производства, в чем заинтересован каждый из партнеров:



- путем участия в прибыли от подобной экономии;
- партнеры ориентированы на высокое качество выпускаемой продукции, что освобождает заказчика от проведения дорогостоящих инспекций по контролю над выпускаемой продукцией (обязательных при жестких формах кооперации) и закрепляет долгосрочный характер сотрудничества;
  - заказчик может снижать количество запасов за счет уверенности в надежности партнерских соглашений об их поставке.

В Приложении 3 рассматриваются исследования, посвященные оценке эффекта от установления «добрых отношений» с клиентами. Во многом они могут быть проецированы и на данный тип альянса.

**Тип 2. Межотраслевые** альянсы. Компании осваивают новую, неизвестную сферу бизнеса и вступают в реляционные соглашения с фирмами, не выступающими по отношению к ним ни как конкурент, ни как поставщик – клиент.

Выбор стратегических ориентиров подобных альянсов требует особого внимания и четкого, взвешенного анализа. Дело в том, что в настоящее время многие эффективные компании стремятся либо избавиться от непрофильных активов и функций, либо передать их в управление внешней организации. В последнем случае (аутсорсинг) обеспечиваются более низкие издержки при хорошем качестве и, самое главное, появляется возможность сосредоточиться на ключевых задачах своего развития, компания получает большую гибкость и мобильность. Вступление же в межотраслевые альянсы – задача еще более сложная: появляется риск, связанный с управлением абсолютно неизвестным бизнесом. Поэтому обязательным условием вступления в альянс является очень уверенное положение компании, ее способность инвестировать значительные средства в новый бизнес.

Ряд современных успешных корпораций, прежде всего, из государств так называемых «Восточных Драконов», в своей недавней истории прошли этап межотраслевых соглашений. Показателен пример с самым богатым китайцем в мире Ли Ка-Шингом, Гонконг. Вначале он вступал в альянсы, а затем скупал предприятия энергетического комплекса, сотовой связи, розничной торговли, портовые терминалы, недвижимость и пр. Другой пример. Южнокорейский конгломерат Daewoo вступил в альянс с General



Motors, не имея никакого опыта производства автомобилей. Но примерно через 5 лет, в 1994 году компания выпустила собственную модель и вышла из альянса.

Можно выделить *три стратегических разновидности* данных альянсов.

- 1) **Диверсифицированные** альянсы. Это наиболее показательный тип межотраслевого партнерства. Один из партнеров пытается войти в отрасль, в которой действует другой. Первый пытается быстрее освоить технологии новой для него отрасли, успешно произвести новый продукт и постепенно встать в один ряд с партнером. Второй же стремится не допустить сближения уровней развития партнеров, но ему нужны инвестиции в освоение нового продукта, основную долю которых он может получить от партнера.
- 2) Создание **новых областей** производства:
  - принципиально новых продуктов, технологий, видов деятельности за счет взаимного дополнения активов;
  - новых секторов производства за счет сближения ранее разделенных отраслей. В частности, информационных технологий и телекоммуникаций.
- 3) **Рамочные соглашения** о взаимной поддержке, сотрудничестве и координации деятельности. Подобные соглашения включают широкий спектр разновидностей альянсов. Две крайние формы можно иллюстрировать следующими классическими примерами. Сотрудничество McDonalds и Coca-Cola помогает завоевывать новые рынки, продвигать продукцию, используя постоянных клиентов и свой авторитет в глазах потребителей. Координация характерна для японских **кейрецу** – неформальных конгломератов компаний различных отраслей. Согласование производственной деятельности и стратегий в рамках такого альянса осуществляется на ассоциативной основе, без финансовых обязательств.

**Тип 3. Транснациональные** альянсы. Партнерство осуществляется между компаниями, находящимися в разных странах. Обычно один партнер разрабатывает продукт, второй – обладает доступом к национальному рынку.

Для иностранных компаний альянс является альтернативой экспорту продукции или учреждением местного филиала. Для





местной компании альянс – лишь альтернатива импорта. Как правило, речь идет о союзе между высокотехнологичной компанией и местной компанией, стремящейся получить научно-технический опыт. Результатом альянса чаще всего является создание транснационального предприятия.

Реляционные **стратегии** данного объединения часто являются **необходимым условием** эффективного **продвижения** продукта на национальном рынке из-за его неполной прозрачности. Транснациональные компании путем заключения альянса получают возможность использовать опыт партнера в отношении знания местного рынка, включая понимания спроса, потребностей набора персонала, законодательной базы и пр. Без местных партнеров зачастую сложно получить приемлемый доступ к сырьевой базе, сети распространения продукции и др. обстоятельств, которые можно рассматривать как добавленную стоимость опыта партнера.

Местные законы часто пытаются предписывать западным компаниям определенные условия: часто большой процент уставного капитала должен принадлежать местным компаниям. Местные власти также настаивают на уступках головной компании в отношении различных разработок, технологий, ноу-хау. Это связывается со стремлением ускорить интеграцию страны в мировую экономику. Однако подобные директивные указания в рыночной экономике, естественно, неприемлемы и могут быстро привести к распаду альянса.

Считается, что наличие большей **доли уставного капитала** у местного партнера не является серьезным препятствием для иностранной компании. Ведь даже если совместная деятельность альянса не приносит прибыль, иностранная корпорация получает дивиденды от лицензий на разработку продукта, концессии, от доставленного оборудования. В частности, местный партнер вряд ли может оценить реальную стоимость и новизну используемого оборудования. В то же время, попытки местных властей ограничить ввоз комплектующих изделий могут создать серьезные проблемы организации альянса, поскольку наладить их выпуск на национальном рынке – дело очень затратное.

В отношении зависимости эффективности деятельности альянса от качества управления при различной степени участия капитала головной компании в организации совместного предприятия. В большинстве случаев успеха добиваются альянсы, в которых



большая часть учредительного капитала принадлежит местному партнеру (Б. Гарретт, П. Дюссож). Крайне неэффективны альянсы, в которых капитал распределен в пропорции 50/50. Это связано с тем, что партнерам в подобных ситуациях сложно договориться между собой в отношении полномочий: при назначении ключевых менеджеров и принятии иных управленческих решений.

В случае если руководство совместно организованного предприятия проводит независимую политику (или ему «позволено» принимать самостоятельные решения), эффективность альянса абсолютно не зависит от распределения учредительного капитала. Это лишь подчеркивает основную **проблему** альянса – правильно распределить полномочия, а не капитал.

Для более полного понимания транснациональных альянсов необходимо ознакомиться с материалами главы 9 пособия, посвященной международной конкуренции.

### 7.5. Общие выводы

Стратегические цели объединений носят многоплановый характер, зависящий от многих условий и обстоятельств соглашений. Их эффективный учет определяет искусство стратегического планирования менеджмента входящих в альянс компаний.

Определяющей в оценке их развития является реляционная составляющая: отношения между партнерами рассматриваются как равные, приносящие выгоды всем участникам. В то же время, совместная деятельность часто носит двойственный характер соперничества/сотрудничества. М. Портер формулирует следующие общие представления о характере объединений.

1) **Многопрофильные союзы**, охватывающие различные виды деятельности и рынки, приводят к **негативным** последствиям для входящих в альянс компаний. Это связано с тем, что у компаний резко ослабляется потребность и возможность в формировании собственного бренда и разработке собственных продуктов.

2) Компании **не могут полагаться на** своих **партнеров** в отношении своих ключевых конкурентных преимуществ и критичных к этому активов.

3) **Максимальный эффект** от деятельности альянсов имеет место **при фокусировании** на конкретных видах деятельности.



4) Наиболее **результативны союзы, как временная** стратегическая форма, позволяющая компаниям накопить силы и получить необходимый опыт. В долгосрочном периоде, партнеры пойдут разными путями, а иногда придут к необходимости слияния своих компаний.

#### Ключевые понятия

- *Максимизация общей прибыли;*
- *Поведенческие теории и эволюционная теория фирм;*
- *Трансакционные издержки;*
- *Реляционная теория;*
- *Традиционная и реляционная нормы;*
- *Альянс;*
- *Общий эффект деятельности альянса;*
- *Эффект масштаба деятельности;*
- *Стратегические и экономические цели;*
- *Альянсы фирм-конкурентов;*
- *Объединение стадий производственного цикла;*
- *Объединение для создания общей продукции;*
- *Объединение разнохарактерных активов;*
- *Альянсы неконкурирующих фирм;*
- *Объединение смежных секторов производственного цикла;*
- *Межотраслевые альянсы;*
- *Транснациональные альянсы.*

#### Вопросы по теме 7

1. *В каких случаях максимизация общей прибыли является эталоном поведения фирм?*
2. *В чем отличие поведенческих теорий, эволюционной теории фирм от неэкономических представлений?*
3. *Что включают в себя трансакционные издержки?*
4. *При каком соотношении между трансакционными и производственными издержками комплектующие изделия рационально получать от поставщиков?*
5. *Дайте определение стратегического альянса. Охарактеризуйте европейский и американский юридический подход к деятельности альянса.*
6. *Как можно оценить современные перспективы деятельности альянса с позиции его эффективности?*
7. *Что является основным побудительным мотивом создания альянса фирм-конкурентов? Каковы основные типы альянсов*



*фирм-конкурентов?*

8. *Что является основным побудительным мотивом создания альянсов неконкурирующих фирм? Каковы основные типы альянсов неконкурирующих фирм?*

*Задания*

- 1. Дайте оценку альянсов, заключаемых в:  
а)автомобилестроении; б)отраслях сырьевого сектора;  
в)перерабатывающих отраслях.*
- 2. Охарактеризуйте альянсы в сфере информационных технологий.*



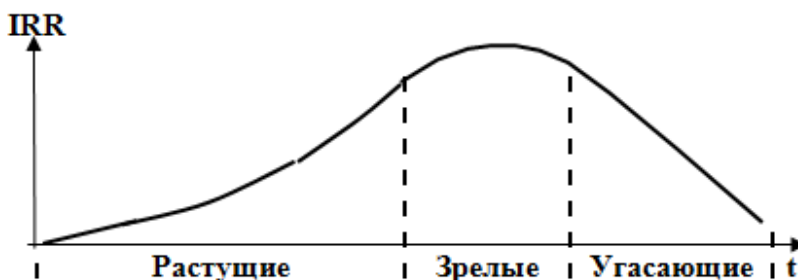
## ГЛАВА 8. СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЙ РАЗЛИЧНЫХ ОТРАСЛЕЙ

*Конкуренция только выигрывает от присутствия на рынке игроков с разной ориентацией.*

*Ван ден Гурберг*

### 8.1. Жизненный цикл отрасли

Отрасли, как и организации, товары, имеют свой жизненный цикл. Выделяют следующие стадии развития отрасли, показанные на рис. 8.1.



*Рис. 8.1. Жизненный цикл отрасли: показатели IRR – рентабельности и  $t$  – времени существования.*

Это следующие три группы:

- растущие<sup>21</sup> отрасли;
- зрелые отрасли;
- угасающие (переживающие спад) отрасли.

Отметим следующее обстоятельство, вызывающее иногда типичную ошибку – совмещение стадии развития фирмы и отрасли, в которой она действует. Однако жизненный цикл компании и отрасли могут, естественно, не совпадать. Ведь жизненный цикл отрасли может в несколько раз превосходить продолжительность жизненного цикла отдельной организации. Поэтому в зрелой отрасли, например, могут быть молодые, только начинающие свое развитие компании, которые соседствуют с фирмами, давно дей-

<sup>21</sup> Иногда отдельно анализируют зарождающиеся отрасли. Однако они имеют много общих черт, с позиции выбора стратегии, с растущими отраслями, поэтому в пособии они рассмотрены совместно.



ствующими в данной отрасли. В то же время, в новой отрасли трудно представить наличие выдавших видов компаний, поскольку такие отрасли только начинают развиваться. Но в новую отрасль могут прийти зарекомендовавшие себя в другой деятельности фирмы, имеющие солидные материальные и финансовые ресурсы. Тем не менее, их опыт может и не пригодиться в полной мере: особенности развития отрасли являются определяющими.

Стадии жизненного цикла отрасли нельзя считать постоянными, либо обязательно переживающими движение в направлении упадка. Они могут изменяться под воздействием различных условий: появлением новых потребительских потребностей, производственных технологий, новых субъектов бизнеса, модификации законодательных норм, правил ведения конкурентной борьбы и пр. Возможны «неожиданные» возрождения, либо наоборот, спады.

Предприятия в каждой из указанных отраслей имеют ряд общих стратегических ориентиров, несмотря на то, что они могут производить совершенно разные товары, услуги. Поэтому при выборе стратегии фирмы, наряду с другими обстоятельствами (внешним и внутренним анализом, в частности), следует учитывать и особенности жизненного цикла отрасли. Далее рассматриваются особенности стратегий фирм, действующих в отраслях, находящихся на различных стадиях жизненного цикла.

## 8.2. Стратегии предприятий растущих отраслей

Отличительным признаком *растущих* отраслей является более **высокие темпы роста спроса** на производимые товары или услуги, по сравнению с темпами развития экономики или численности населения.

К растущим отраслям, в первую очередь, **относят** сферы деятельности, использующие для своего развития последние достижения научно-технического прогресса, – информационные технологии, телекоммуникации, связь, биотехнологии, генную инженерию и др.

Стратегия растущих отраслей кратко может быть сформулирована следующим образом:

$$\text{Стратегия}_{\text{растущей отрасли}} = \text{инновации} + \text{наступление} + \text{риск}$$

Практическая **реализация** данного стратегического плана требует учета следующего:

- Фирма должна пытаться завоевать доверие клиентов пу-



тем создания товаров, обладающих конкурентными преимуществами в одной или нескольких областях, за счет инновационной деятельности, что обеспечит монопольное положение по тем или иным показателям.

- Эффективное использование *стратегий первопроходца*, «снятия сливок» при ориентации не на сиюминутный успех, а на долгосрочную перспективу путем создания устойчивых рыночных позиций, в том числе за счет совершенствования технологий, улучшения качества товара, организационной структуры и пр.
- Проведение гибкой рыночной политики, позволяющей при необходимости охватывать новые сегменты рынка, в других случаях – сокращать долю рынка при проведении интенсивной политики сбыта.
- Занятие лидирующего положения в отрасли невозможно без риска, поэтому постоянно требуется оценивать стратегические последствия тех или иных действий.
- При большом потенциале роста отрасли (особенно на начальном этапе стадии жизненного цикла) фирма может проводить активную наступательную стратегию.
- При умеренном росте отрасли фирма может проводить оборонительную стратегию.
- Быть готовым к появлению товаров-субститутов. Фирма-новатор должна использовать ноу-хау, патенты и др., чтобы не допустить копирования ее технически сложных товаров. Ведь имитация не требует проведения дорогостоящих НИОКР, серьезных затрат. Последователи устанавливают более низкую цену на свои новые товары, имеющие более низкое качество и ориентированные на потребителей, которые не могут себе позволить приобрести оригинальные товары.
- Для защиты от копирования технически несложных изделий рационально, до окончательного передела рынка, использовать стратегию низких цен.
- Снижение цен можно использовать и для привлечения покупателей, чутких к изменению цен.

Кроме отмеченных выше современных растущих отраслей, П. Друкер отмечает следующие отрасли, в которых **на протяжении всего XX века**, вплоть до сегодняшнего дня, наблюдался **устойчивый рост**.

- *Правительственные расходы* (этот сектор условно можно назвать отраслью, обеспечивающей перераспределение



до 50% национального дохода, и существенно влияющей на деятельность компаний путем тех или иных норм экономического регулирования).

- *Здравоохранение* (вложения в собственное здоровье, новые возможности продления жизни требуют все больших затрат).
- *Образование* (эта самая многочисленная отрасль России, насчитывающая свыше 60 тысяч только педагогов, не считая учащихся, обеспечивает увеличение производительности во всех сферах экономики).
- *Досуг* (в данном секторе на лидирующие позиции выходит туризм, сферы рекреационного обслуживания).

Экономический анализ данных отраслей не может быть описан стандартными моделями. Они не всегда подчиняются законам спроса и предложения, хотя составляют *свыше половины экономики развитых стран*. При разработке стратегий любых организаций необходимо учитывать и особенности указанных быстрорастущих отраслей, определяющих тенденции развития и жизнеспособность современной экономики.

### 8.3. Стратегии предприятий зрелых отраслей

Отрасли, в которых *темпы роста спроса* на производимые товары или услуги *аналогичны* темпам развития экономики или численности населения, считаются **зрелыми**.

Традиционно к данным отраслям относят **машиностроение, транспорт, строительство, автомобилестроение** и др. Хотя в России, странах Восточной Европы, а также в Китае, в странах третьего мира указанные отрасли либо переживают бурный рост, либо это возможно в перспективе.

Стратегия зрелых отраслей кратко может быть сформулирована следующим образом:

**Стратегия зрелой отрасли = учет потребностей опытных клиентов + адаптивность + агрессивность**

Практическая **реализация** данного стратегического плана требует учета следующего:

- Добиваться очень высокого качества товаров, обладающих конкурентными преимуществами сразу в нескольких областях, повышения уровня обслуживания потребителей.
- Следовать стратегии низких издержек, используя эффек-





тивный производственный менеджмент, не допуская его бюрократизации.

- Использовать эффективный бенчмаркинг (т.е. постоянно быть ориентированными на последние достижения конкурентов, научного прогресса данного сектора).
- Для привлечения клиентов необходимо увеличивать объем рекламы, усилить ценовую конкуренцию, другие агрессивные методы борьбы.
- Оживление рынка, заметное усиление позиций может вызвать использование достижений смежных отраслей, обеспечивающих новые производственные и коммерческие возможности (например, переход от записи информации на магнитную ленту к записи на компакт-диски сделал переворот в индустрии аудиотехники).

Усиление международной конкуренции требует участия фирмы в международных проектах, что обеспечит усиление конкурентоспособности.

Возможность перехода от одних способов удовлетворения потребностей к другим подталкивает участников рынка к заключению стратегических альянсов, совместных предприятий, партнерств, слияний.

Кроме указанных стратегических направлений развития, ситуацию в отрасли могут резко изменить **новые правила** правительственного (иногда регионального) регулирования. Приведем несколько ярких примеров начала нового века. Ограничение рекламы пива на российском рынке. Снятие таможенных барьеров на импорт сахара из Молдавии, Азербайджана и Армении, Украины. Снижение гарантий государства по вкладам частных лиц Сбербанка РФ до 100 тыс. рублей в 2005 году, потом поднятие «планки» до 200 тыс., затем – до 400 тыс. рублей. Установление гарантий для клиентов туристических фирм, следующих на отдых за рубеж.

#### 8.4. Стратегии предприятий в отраслях, переживающих спад

Отрасли переживают **спад**, если **темпы роста спроса** на производимые товары или услуги **ниже** темпов развития экономики или численности населения.

В полосу спада могут попасть практически **любые** отрасли. При выборе направления развития важно определить, насколько продолжительным будет спад и каковы перспективы бизнеса. Возможны две ситуации (С. Слаттер).

- 1) **Выход** из спада **невозможен**. В этом случае адекватны



следующие стратегии.

- Ликвидация предприятия, «сбор урожая» – переход в бизнес другой отрасли.
- Превращение компании в дочернюю фирму своих деловых партнеров (клиентов или поставщиков), что снижает функциональные расходы на различные виды деятельности – логистику, маркетинг и др. Подобная стратегия особенно актуальна при высоких барьерах выхода из отрасли. Иногда возможны слияния и с другими компаниями отрасли.

2) **Выход** из спада **возможен**. В этом случае выбор стратегии зависит от следующих обстоятельств.

а) Выживание возможно, но прибыли не достаточно. Развитие компании ориентировано на **стратегию сокращения**, которая включает ряд следующих мер.

- Снижение, оптимизация затрат (на сырье и материалы, прямые производственные и общехозяйственные расходы, капитальные вложения и пр.).
- Распродажа части активов (уменьшение производства, использование меньших площадей, отказ от мелких и дорогостоящих сбытовых точек и др.).
- Рациональное использование оборудования, основных фондов (часть помещений, оборудования сдается в аренду) и реорганизация инвентарных запасов (снижение их объема, оптимизация хранения и отпуска товаров и т.п.).
- Передачу дорогостоящих функций другим фирмам.
- Получение максимального объема наличных средств за короткое время: изменение структуры долговых обязательств (например, увеличение времени выплат по кредиторским соглашениям), привлечение дополнительных средств, оптимизация движения денежных потоков, взыскание дебиторской задолженности (в частности, путем предоставления специальных скидок).
- Отказ от дифференциации: продукция угасающих отраслей имеет тенденцию к стандартизации – превращению в товары широкого потребления (это характерно для производства легковых автомобилей).

б) Возможно **устойчивое оздоровление**, достаточные прибыли. В этом случае необходимо укреплять положение компании в отрасли (но не на основе роста производства: темпы роста рынка при спаде отрицательны). Следует ориентироваться на



следующие конкурентные стратегии.

- Снижение издержек производства.
- Непрерывное улучшение качества товаров, обслуживания.
- Ориентация на рыночную нишу – создание и разработка рыночных сегментов.
- Для сильных компаний возможен захват большей части рынка за счет ухода из отрасли других компаний, не сумевших приспособиться к спаду.

Использование перечисленных стратегий при возможности преодоления спада не исключает применения и перечисленных выше мероприятий стратегий сокращения. Кроме того, совместно со стратегией сокращения возможно использование **стратегий поворота**. Данные стратегии включают изменения в общих усилиях по сбыту традиционных товаров с одновременной разработкой новых.

Подробнее стратегии преодоления спада рассматриваются в курсе «Антикризисное управление».

#### 8.5. Стратегия изменения структуры отрасли PARTS

А. Бранденбургер и Б. Нейлбафф разработали набор средств воздействия, которые позволят изменить структуру отрасли. Используя эти средства, участники могут увеличить добавленную стоимость в пределах своей отрасли.

Исходные данные для анализа отрасли авторы представили в виде диаграммы, рис. 8.2.



Рис.8.2. Диаграмма анализа отрасли.



В качестве **рычагов**, обеспечивающих изменение положения компании в отрасли и формирующих ее стратегию, в системе А. Бранденбургера и Б. Нейлбаффа выступили составляющие схемы, получившей название PARTS. Каждая буква в этом английском словосочетании представляет собой следующие составляющие.

**P** – игроки (players). Угрожая изменением числа игроков (участников) отрасли, например, путем намерения войти в отрасль или выйти из нее, компания добивается изменения распределения добавочной стоимости среди других участников.

**A** – добавленная стоимость (added value). Прямое изменение добавленной стоимости путем ее снижения у ряда участников или увеличения собственной. В частности, за счет появления товаров-заменителей или дополняющих продуктов.

**R** – правила (rules). Изменения правил игры радикально изменяет возможности участников. Это может быть обеспечено, например, за счет новых схем взаимодействия с поставщиками или новой политики ценообразования.

**T** – тактика (tactics). Изменяя тактику, компания может добиться и стратегических перемен. Например, отвлекая конкурентов от решения стратегических задач.

Подобные механизмы решения стратегических задач подводят к новым управленческим аспектам в отношении форм и методов разработки стратегий, новых соглашений в вопросах взаимодействия компаний (осуществления исследований, развития, маркетинга и пр.). Конкретная компания достигает успеха относительно других корпораций в отрасли путем изменения одного или нескольких элементов PARTS.

#### *Ключевые понятия*

- *Жизненный цикл отрасли;*
- *Растущие отрасли;*
- *Отрасли, переживающие в XX веке устойчивый рост;*
- *Зрелые отрасли;*
- *Отрасли, переживающие спад;*
- *Стратегии отраслей различных стадий жизненного цикла;*
- *Стратегии изменения структуры отрасли.*

#### *Вопросы по теме 8*

1. *Перечислите основные стадии жизненного цикла отрасли.*



## Стратегическое планирование

2. *Дайте определение а) растущей отрасли, б) зрелой отрасли, в) отрасли, переживающей спад.*
3. *Какие отрасли переживали на протяжении всего XX века устойчивый рост?*
4. *Сформулируйте стратегию растущих отраслей.*
5. *Как практически реализовать стратегию растущей отрасли?*
6. *Сформулируйте стратегию зрелых отраслей.*
7. *Как практически реализовать указанную стратегию зрелой отрасли?*
8. *В чем состоит стратегия отрасли, переживающей спад, если выход из спада невозможен?*
9. *Какова стратегия отрасли, переживающей спад, если выход из спада возможен?*

*Задания*

1. *Проведите разграничения между стратегиями компаний, находящихся на различных стадиях жизненного цикла отрасли.*
2. *Приведите примеры стратегий компаний одной отрасли, но находящихся на различных стадиях жизненного цикла.*



## ГЛАВА 9. ГЛОБАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ

*Процесс глобализации таит в себе множество подводных камней и глубинных течений, знание которых необходимо для построения успешной стратегии деятельности на зарубежных рынках.*

*Из исследований Accenture*

Большинство аспектов рассмотренных ранее конкурентных стратегий одинаковы, как для национальных, так и для глобальных компаний (М. Портер, 2001). В данной главе подвергнем анализу особенности глобальных стратегий.

### 9.1. Переход к глобальной стратегии

В конце прошлого и в начале нового столетия большинство компаний строят свою деятельность, ориентируясь на стандарты лидеров отрасли, в какой бы части мира они не находились. При этом подобная стратегия необходима, даже если компании стремятся не только добиться высоких результатов, а просто хотят выжить. Это связано с глобализацией рынков, для которых имеют место следующие тенденции:

- разрушение таможенных, тарифных и нетарифных и др. барьеров на торговых и инвестиционных путях;
- насыщенность внутренних рынков подталкивает компании к международной экспансии;
- на большинстве рынков уже действует множество иностранных конкурентов;
- потребности потребителей из различных стран заметно сближаются.

Переход к глобальной стратегии обычно осуществляется в три этапа. На каждом этапе разрабатывается конкурентная стратегия фирмы, которая в дальнейшем модифицируется, в связи с появлением новых задач, выходом на новые рынки.

**Этап 1.** Разработка **стрезневой стратегии**: компания формулирует ее для внутреннего рынка.

**Этап 2.** Разработка **мультивнутренней стратегии**: компания выходит за пределы национального рынка. Фирмы создают в различных странах филиалы, дочерние предприятия, производя-



щие товары или услуги, исходя из потребностей национального рынка. По-сути, для каждого локального рынка необходима своя мультивнутренняя (локальная) стратегия.

**Этап 3.** Разработка **глобальной стратегии**: мир рассматривается как единый глобальный рынок, спрос на котором можно удовлетворить предложением базового товара. Спрос на данный товар поддерживается инструментами продаж и маркетинга. Товар лишь иногда требует минимальной адаптации к местным условиям.

Естественно, транснациональные компании (ТНК) совсем не обязательно следуют глобальной стратегии. Определение ТНК и ряд их особенностей приводятся в Приложении 4.

Отказ от глобальной стратегии в пользу мультивнутренней можно проиллюстрировать следующим примером. Компания Coca-Cola не во всех странах продвигает свои знаменитые шипучие напитки. С учетом специфики местных потребностей, во Франции она производит фруктовые соки своей марки, а в Японии, где предпочитают кофе другим напиткам, – наполняет кофе автоматы, выставленные в общественных местах для продаж, также под своей торговой маркой. Данный пример демонстрирует еще и возможность сочетать одну стратегию с другой.

Далее рассмотрим принципы, лежащие в основе формирования глобальной стратегии, и перспективы использования локальных преимуществ отдельных национальных рынков в глобальной стратегии.

## 9.2. Условия и возможности осуществления

В **основе** глобальной стратегии лежит идея о **сокращении издержек**. Она реализуется следующими способами.

**1.** Получение **эффекта масштаба деятельности** (прежде всего, объединения производственных мощностей разных национальных рынков). Конкурентные преимущества обеспечиваются за счет сети распределения видов деятельности. На локальном рынке достичь аналогичных преимуществ сложнее, поскольку разным местам размещения обычно присущи свои, локальные эксклюзивные преимущества, в сети же они объединяются. Например, сборочные линии, производящие комплектующие изделия А, размещают в первой стране, а Б – во второй, В – в третьей.



**2. Снижение стоимости видов деятельности за счет их размещения** в странах, обладающих низкими ценами на сырье, исходные материалы или человеческие ресурсы. Например, при сборке бытовой техники используется сравнительно дешевый труд рабочих в Таиланде или Гонконге, а при разработке информационного обеспечения компьютеров – программисты Индии, не претендующие на высокую оплату. Впрочем, строить предпринимательскую деятельность только на основе использования дешевого труда в настоящее время невозможно. Ведь это не компенсирует низкую производительность труда, которая является угрозой существования компании (см. статистику метода PIMS, раздел 5.4).

**3. Высокой мобильности за счет перемещения отдельных звеньев** технологической цепи из страны в страну. Этим может обеспечиваться заметное увеличение производительности отдельных факторов производства. Появляется возможность минимизировать издержки на транспортировку и хранение, управлять хеджированием рисков.

**4. Формируется благоприятная репутация фирмы.** Усиление рыночной власти компании обеспечивает увеличение добавленной стоимости продукции. Местные власти стремятся, чтобы ТНК выпускала и/или продавала именно в их стране продукцию, ради этого они готовы предоставить компании различные льготы.

Дж. Йип указывает на следующие возможности глобальных стратегий. **Позитивные** возможности сводятся к следующему.

**1. Совершенствование качества продукции, программ.**

Использование стандартного продукта позволяет осуществить глобальное фокусирование на его качестве. Ведь концентрация внимания лишь на одной модели позволит существенно упростить технологии и довести их до совершенства. Продвижение стандартных товаров также дает возможность унифицировать *маркетинг*.

**2. Укрепление потребительских предпочтений.**

Всеобщее признание, наличие сервисного обслуживания во многих регионах, поддержка присутствия продукции на глобальных рынках формируют высокий *имидж* компании. Для зрелых отраслей, таких как автомобилестроение, данное обстоятельство зачастую является определяющим для потребителей.





**3. Усиление конкурентных воздействий.** Всесторонние знания об отдельных рынках, постоянно обобщаемые и передаваемые в управление компанией, открывают возможности для атак на позиции конкурентов – в нужном месте и в нужный час. При этом глобальные компании совсем не обязательно должны присутствовать на всех или на большинстве рынков: достаточно участие в ограниченном числе ключевых рынков.

Глобализация может иметь и **негативные** последствия, рассмотренные ниже.

**1. Издержки бюрократизации.** Усложнение координации деятельности, необходимость введения дополнительных координирующих структур может привести к обратным результатам – потере гибкости. Высокая централизация, необходимая для того, чтобы оперативно получать преимущества из-за разности цен и валютных курсов локальных рынков, может привести к серьезным проблемам в развитии организационной культуры, мотивации персонала.

**2. Стандартный продукт** может со временем (иногда и в момент выхода на международный рынок) **не удовлетворять** локальных потребителей. К снижению реакции на запросы потребителей приводит и унифицированный маркетинг, фокусирование деятельности компании.

**3. Глобальное рыночное участие** чревато необоснованным охватом или преждевременным выходом на рынок. Попытки упрочить глобальные позиций, ради которых ТНК предпринимают интегрированные конкурентные действия, на практике могут **приводить к** ухудшению конкурентных позиций на локальных рынках, неоправданным **рискам**.

Важным **условием осуществления** глобальных стратегий является преодоление несоответствия между экономическими и политическими реалиями (П. Друкер). Речь идет о том, что наряду с тенденцией глобализации, существует и прямо противоположная установка – локальная изоляция. Последнее направление проявляется в стремлении ряда государств обеспечить национальную самостоятельность, часто за счет политической обособленности. Глобальным корпорациям приходится считаться, как с экономическими реалиями отсутствия национальных границ, так и с политическими реалиями национальных суверенитетов. В ряде случаев, например, давление на ТНК осуществляют местные по-



литические структуры, теряющие прямые экономические рычаги воздействия. Они стремятся навязать им изощренные виды **ВЗЯТОК** – снижение налогов, таможенных тарифов, различные субсидии, гарантированное продвижение на рынок и пр. подобные виды «государственного содействия». Естественно, взамен они хотят видеть открытие филиалов глобальных компаний в их маленькой стране, совместную работу местных компаний с известными мировыми лидерами. Однако бесплатный бывает только сыр в мышеловке. Опыт многих компаний свидетельствует, что за взятку приходится платить, причем по дорогой цене. Поэтому необходимо очень тщательный и взвешенный анализ возможности выхода на локальные рынки. При этом на первый план должны выходить экономические факторы, рассмотренные ниже. Если окажется, что локальные рынки непригодны для получения конкурентных преимуществ, никакие политические факторы не должны изменить стратегические ориентиры компании, ей разумно отказаться от выхода на данный локальный рынок.

### 9.3. Теория конкурентных преимуществ «Бриллиант»

Глобализация приводит к тому, что в большинстве отраслей низкая себестоимость различных факторов производства (сырье, труд и др.) не являются определяющими преимуществами. Причина этого в том, что глобальные стратегии позволяют использовать два альтернативных рыночных механизма. Во-первых, конкурентные преимущества можно получить не за счет обладания дешевыми факторами, а на основе рационального **размещения** видов производства на локальных рынках. Во-вторых, за счет высокой **производительности** использования факторов производства (но не их низкой стоимости и не доступности в глобальной сети). Устойчивые конкурентные преимущества обеспечиваются за счет окружающей среды.

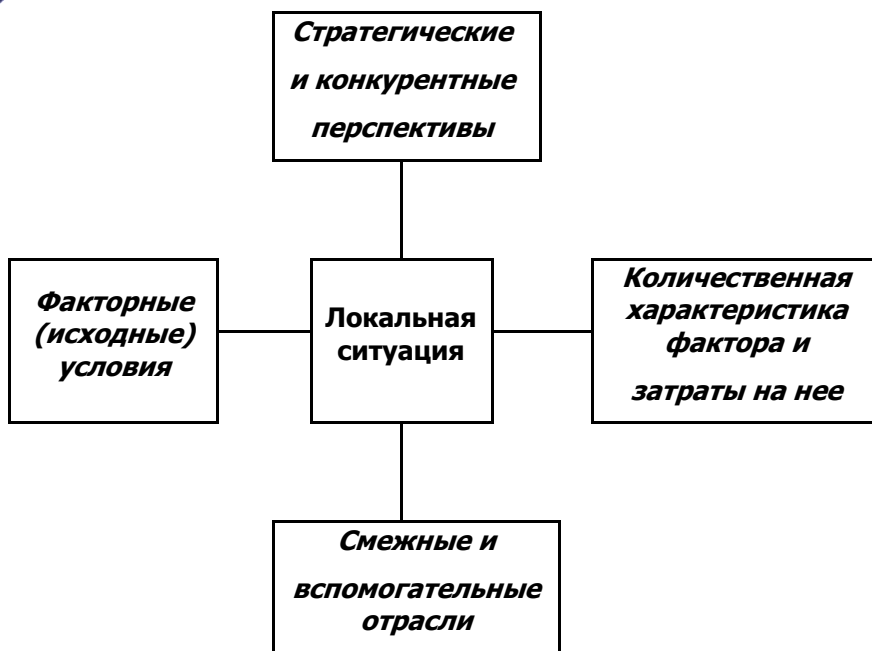


Рис. 9.1. Модель М. Портера «Бриллиант»  
(источники местного конкурентного преимущества).

Для оценки качества окружающей среды на локальных рынках М. Портер разработал теорию «Бриллиант». В ней акцент сделан на четыре аспекта местных конкурентных преимуществ, представленных на рис. 9.1. Анализ их приведен ниже.

**Факторные условия** – исходные составляющие конкуренции, которые подразделяют на общие и уникальные. Наличие **общих** составляющих необходимо, чтобы избежать конкурентного отставания. Они включают физическую инфраструктуру (в том числе дороги, порты); персонал, обладающий определенными навыками и умениями; административную инфраструктуру (в том числе приемлемый законодательный режим, правовые процессы); технологическую и научную инфраструктуру; информационную инфраструктуру, адаптированную к потребностям отрасли; источники капитала.

Однако в настоящее время локальные конкурентные преимущества обеспечиваются при наличии **уникальных** исходных составляющих. Они преду-



факторных условий с очень высокими показателями. В частности, наличие не просто хорошо обученного персонала, а специалистов высочайшего уровня; возможностей привлечения венчурного (рискового) капитала для реализации инновационных проектов. Для поиска уникальных факторов М. Портер рекомендует *оценивать интенсивность* общих факторов и их *специализацию*. При этом важны не только возможности сами по себе (в данное время их просто может и не быть, что естественно для многих отраслей), а тенденции развития. Для этого следует выделять *потенциальные* источники уникальных факторных условий.

**Количественная характеристика фактора** и затраты на нее. Данный аспект является логическим продолжением и развитием предыдущих условий. Для его комплексной характеристики необходимо оценить местных заказчиков (предъявляют ли они более высокие требования), запросы потребителей (опережают ли они аналогичные запросы из других мест, насколько необычен местный спрос в специализированных сегментах, который можно обслужить, используя глобальную сеть).

**Смежные и вспомогательные отрасли.** Характеристики данного аспекта подразумевают оценки наличия поставщиков нужной продукции, наличия смежных отраслей с требуемой степенью конкурентоспособности.

**Стратегические и конкурентные перспективы.** Важнейшими характеристиками данного аспекта являются местные условия, определяющие выбор подходящих форм инвестиций и устойчивое их пополнение; явно выраженная борьба между расположенными в данном месте конкурентами.

В настоящее время наблюдается парадоксальный эффект: отдельные недостатки исходных факторов активно стимулируют поиск компенсирующих обстоятельств. Это приводит к превращению недостатков в достоинства.

Последнее обстоятельство наиболее удачно подтверждают японские компании. Они используют схемы, позволяющие эффективно развиваться, даже в местах с высокой стоимостью сырья, энергии. Для этого широко применяются инновации, технологии экономии энергии, что приводит к росту производительности и, соответственно, конкурентоспособности.



## 9.4. «Родная база» глобальной компании

Распределению отдельных видов деятельности свойственны проблемы глобализации, связанные с плохой взаимной совместимостью организационных культур, структур отдельных звеньев глобальной сети, сложностями в их управлении. Этих проблем можно избежать или их минимизировать, если придать особый статус «родной базе» – важнейшему месту размещения глобальной компании. Термин «родная база» введен М. Портером.

Штаб-квартиру компании далеко не всегда рационально наделять полномочиями по локализации инноваций и производительности. Но **на «родной базе»** следует **концентрировать**:

- виды **работ** с самой высокой производительностью;
- основные **технологии** и самых подготовленных специалистов;
- исходную **информацию** для разработки продуктов, процессов, стратегий развития товарной линии.

Наличие мощной «родной базы» значительно повышает эффективность бизнеса глобальных компаний. Дело в том, что для решения оперативных задач широкое распределение видов деятельности, использование внешних заказов для производства отдельных материалов и комплектующих весьма полезны. Но подобный успех снижает способности компании к стратегическому развитию, прежде всего в плане инновационной деятельности. Однако очень эффективно и способствует стратегическому успеху широкое использование местных возможностей роста. В частности, опора на местную инфраструктуру, отказ от удаленных поставщиков; участие в подготовке местного персонала; проведение различных исследований с участием местных специалистов.

Самой наглядной демонстрацией глобальной стратегии является **перемещение «родной базы»** из одного места в другое. Эта вынужденная мера необходима при кардинальных изменениях местных условий. Например, при изменении законодательной базы или потребностях в новых поставщиках, сырье или персонале. Считается, что почти обязательным сопутствующим обстоятельством передислокации «родной базы» является приобретения иностранных компаний, уже работающих в новом месте. Для многих успешных компаний различных отраслей, а также практически для всех компаний высокотехнологичных отраслей, важнейшим показателем эффективности становятся инновационные возможности. Они требуют значительных инвестиций. В этом случае



«родную базу» целесообразно размещать там, где, наряду с другими конкурентными преимуществами, присутствуют возможности получить прямые иностранные инвестиции.

Высокие инновационные показатели, а также показатели производительности, по мнению П. Друкера, являются определяющими в оценке деятельности современных компаний, поскольку глобальные стратегии делают доступными все иные показатели. Для их получения необходимо объединить конкурентные преимущества многих мест размещения: ведь наличие слабого звена в глобальной сети резко снижает общую производительность. Фактически это означает, что стратегически важным для компаний становится учет локальных преимуществ и объединение их с глобальными. Это приводит к **новой парадигме глобализации – интегрированию локальной и глобальной конкуренции**. Подобный синтез, как считает М. Портер, и определит характер конкуренции в первых десятилетиях XXI века.

#### *Ключевые понятия*

- *Причины глобализации;*
- *Три этапа разработки глобальных стратегий;*
- *Мультивнутренняя стратегия;*
- *Глобальная стратегия;*
- *Сокращение издержек как основа глобальной стратегии;*
- *Негативные последствия глобальных стратегий;*
- *Позитивные возможности глобальных стратегий;*
- *Теория конкурентных преимуществ «Бриллиант»;*
- *«Родная база» глобальной компании;*
- *Перемещение «родной базы»;*
- *Новая парадигма глобализации.*

#### *Вопросы по теме 9*

1. *Поясните причину перехода к глобальной стратегии?*
2. *Каковы этапы перехода к глобальной стратегии?*
3. *Что представляет собой ТНК?*
4. *За счет чего обеспечивается сокращение издержек при использовании глобальной стратегии?*
5. *Укажите преимущества глобальной стратегии.*
6. *Укажите недостатки, проблемы, связанные с использованием глобальной стратегии.*



7. *В чем сущность теории «Бриллиант»?*
8. *Дайте характеристику различных источников местного конкурентного преимущества.*
9. *Что такое «родная база» глобальной компании?*
10. *В каких случаях осуществляется перемещение «родной базы»?*
11. *Какова новая парадигма глобализации?*

#### *Задания*

1. *Дайте развернутую характеристику перехода к глобальной стратегии для одной из известных Вам компаний.*
2. *Приведите примеры, подтверждающие рациональность перехода к глобальной стратегии. Укажите обратные примеры.*



## ГЛАВА 10. КЛАСТЕРНАЯ МОДЕЛЬ АНАЛИЗА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

*Бизнес можно рассматривать как игру в том смысле, что действия одного из участников бизнеса непременно оказывают влияние на прибыльность других участников.*

*Дэвид Конклин*

### 10.1. Теория кластеров: исходные представления

При разработке и управлении стратегиями организаций по различным методикам, описанным выше, недостаточное внимание уделялось инструментарию выделения и анализа технологических цепочек, оценке взаимозависимости отдельных отраслевых рынков, а также взаимосвязи изменений конъюнктуры на различных товарных рынках. Во многих случаях это приводило к статической модели конкуренции – соперничество фирм фактически рассматривалось как последовательное прохождение следующих стадий:

- минимизация издержек за счет низкой заработной платы (это имело место в России в 1990-х гг.);
- минимизация общих издержек за счет повышения эффективности производства и предоставления услуг;
- дифференциация выпускаемой продукции (расширение ассортимента, учет запросов потребителей);
- модернизация производства и других бизнес-процессов;
- использование инноваций, инвестиций в материальные активы;
- управление человеческими ресурсами, нематериальными активами фирм.

Кластеры позволяют представить динамическую картину реальной конкуренции, основанную на переходах от одной стадии к другой.

М. Портер при оценке национальных конкурентных преимуществ разработал широко известную схему, получившую название «Ромб конкурентных преимуществ»<sup>22</sup>, представленную на рис. 10.1.

<sup>22</sup> Используется также термин «Детерминанты конкурентных преимуществ». Сам М. Портер с позиции кластерного подхода использует указанное в тексте наименование ромба.





### Правило ромба для конкурентных преимуществ

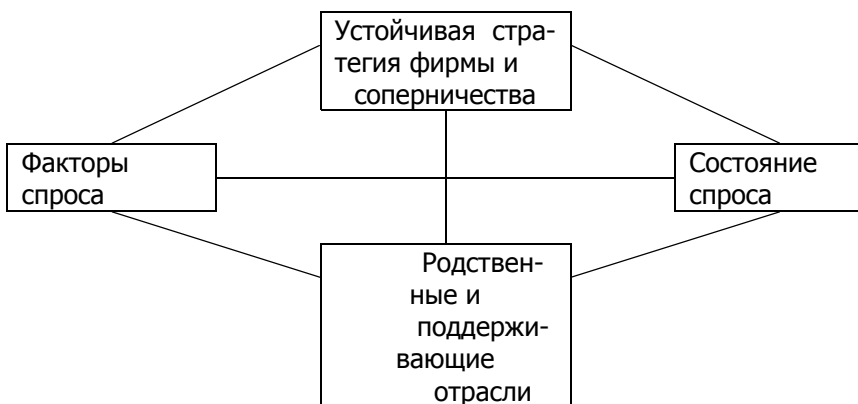


Рис. 10.1. Источники локальных конкурентных преимуществ.

Интенсивность взаимодействий в рамках ромба конкурентоспособности повышается, если рассматриваемые фирмы являются локализованными или образующими кластеры.

#### *Определение и классификация кластеров*

Ранее считалось, что в соответствии с классической экономической теорией факторы производства определяют потоки товаров. Позднее в работах А. Маршалла, других представителей неоклассического направления, были предприняты попытки объяснить, что страна не обязательно будет экспортировать товары, при производстве которых максимально используются факторы, имеющиеся в избытке. В развитой экономике страна не наследует, а создает существенные факторы производства – новые технологии, квалифицированный персонал и пр. При этом на первый план выходит не просто создание новых ценностей внутри фирмы, а взаимодействие фирм в промышленных группах – кластерах.

Первоначально М. Портер и др. авторы делали упор на географическую близость взаимосвязанных предприятий, формируя следующее **определение** кластера.

**Кластер**, или промышленная группа, – это группа географически соседствующих взаимосвязанных компаний и связанных с ними организаций, действующих в определенной сфере, характеризующихся общностью деятельности и взаимодополняющих друг друга.



Степень локализации кластера, т.е. охват территории, может варьироваться от одного региона до страны и даже нескольких соседствующих стран.

В приведенном определении понятие кластера несколько размыто. Позднее М. Портер сформулировал следующее определение.

**Кластер** – это система взаимосвязанных фирм и организаций, ценность которой как единого целого превышает простую сумму составных частей.

В данном, достаточно общем определении, подчеркивается положительный синергетический эффект.

Представляет несомненный интерес следующее определение отечественного эксперта по кластерам Феровой И.С.

**Кластер** – это группа локализованных предприятий, научно-исследовательских компаний, связанных между собой по технологической цепочке или ориентированных на общий рынок ресурсов или потребителей (сетевая взаимосвязь), конкурентоспособных на определенном уровне и способных генерировать инновационную составляющую.

В основу данного определения положена межотраслевая взаимосвязь. При этом она может иметь как вертикальный, так и горизонтальный характер, что соответствует формирующимся траекториям развития экономики. Кроме того, в структуру кластера должны входить носители инноваций (научно-исследовательские, учебные и пр. заведения), а также финансовые и государственные структуры. Это позволяет привести следующую **классификацию** кластеров.

- А. По признаку локализации: географические и рассредоточенные.
- В. По форме связей: вертикально-интегрированные компании и горизонтальные или сетевые структуры.
- С. По функциональному признаку: технологические (в них присутствует технологическая цепочка), инновационные (кроме компаний-разработчиков, в данный кластер входят правительственные и др. организации, обеспечивающие специальное обучение, образование, поступление информации, проведение исследований), маркетинговые (ориентированные на общий рынок).

Кластеры можно рассматривать как одну из граней ромба конкурентных преимуществ (родственные и поддерживающие отрасли). Но более конструктивно их представить как проявление взаимодействия всех четырех граней.



## 10.2. Влияние кластера на конкурентоспособность фирмы

Кластеры воздействуют на входящие в него фирмы (в том числе и с позиции конкурентоспособности) по двум направлениям:

- внешнее влияние путем перетекания преимуществ через разные фирмы и отрасли;
- внутреннее влияние путем упрощения деятельности подразделений фирмы по разработке, конструированию, производству продукции.

Можно выделить три способа влияния:

- увеличение их производительности;
- повышение способности к инновациям;
- создание новых бизнес-образований.

Рассмотрим данные воздействия по методике М. Портера.

### *Повышение производительности*

1) Упрощение доступа к специализированным факторам производства и рабочей силе. Это обусловлено возможностью установления тесных отношений между фирмами локального кластера. Например, получение сырья, комплектующих изделий, оборудования, персонала. Возможности поставщиков существенно расширяются за счет действий в развитом кластере, включающем не один, а несколько родственных отраслей. Они могут иметь более узкую специализацию благодаря большому числу локальных потребителей. Широта и глубина кластера оказывается важнее, чем размеры входящих в него фирм.

2) Доступ к информации. Различные специализированные виды информации накапливаются внутри кластера. Широкие связи между компаниями кластера отличают доступ к информации, в том числе о текущих потребностях потребителей.

3) Взаимодополняемость между видами деятельности участников. Успешная работа одной части будет способствовать эффективной работе других частей. Например, возможности Японии в производстве бытовой техники, Италии – в моде и дизайне, Испании – обуви. Особенно показательна ситуация с гостиничным и туристическим сервисом: наличие комфортабельных, доступных туристических услуг у ряда известных фирм способствует позитивному восприятию и росту возможностей всех участников кластера.

4) Доступ к общественным благам. Подобные блага необхо-



димы для обеспечения жизнедеятельности кластера. Фактически это, в основном, квазиобщественные блага, возникающие как за счет частных, так и государственных инвестиций – программы повышения квалификации, переподготовки работников, бизнес-ассоциации различных видов деятельности (например, ассоциация бухгалтеров, маркетологов региона).

5) Стимулирование высокой производительности и ее измерение. Фирмы кластера испытывают сильное давление от других участников. Простота, сравнение деятельности, сходные общие условия являются сильнейшим стимулом высокой производительности труда работников. Стремление обеспечить позитивный имидж подталкивает участников кластера к конструктивному взаимодействию. В тоже время фирмы получают возможности оценки своих издержек, сравнения производительности труда.

#### *Повышение способности к инновациям*

Концентрация компаний кластера дает им следующие возможности проведения инноваций.

1) Наличие достоверной информации о запросах потребителей, требованиях заказчиков.

2) Гибкость фирм: облегчен поиск источников нужных для инноваций элементов (оборудования, новых комплектующих изделий, технологий, специализированного персонала и др.) за счет взаимодополняемости участников.

3) Возможность экспериментировать с меньшими издержками, меньшим риском. Ведь фирмы могут не брать на себя высоких обязательств, пока не убедятся, что новый бизнес-процесс оптимален.

4) Проведение совместных проектов компаний-участниц кластера. М. Портер подверг резкой критике призывы к повышению конкурентоспособности за счет кооперации. Идея кооперации подробно рассмотрена в главе, посвященной реляционным стратегиям. Суть ее в следующем:

- Кооперация в ряде случаев рациональней, чем конкуренция, обеспечивая фирмам большую безопасность, чем прямое противостояние;
- Возможности совместных проектов резко повысятся за счет консолидации средств;
- Возможность получения либо синергетического эффекта, либо эффекта масштаба производства (деятельности);
- Компании-одиночки не способны использовать все полученные выгоды.



Возражения М. Портера<sup>23</sup> основаны на внимательном рассмотрении японских совместных проектов. Японские компании принимали в них участие лишь для поддержания своего имиджа и снижения риска от неудач в конкурентной борьбе с другими участниками проекта. Отмечено, что компании редко привлекают ведущих инженеров, исследователей. На свои собственные проекты обычно тратят существенно больше средств, чем на совместные программы. Правительство также вносит в проект умеренный финансовый вклад.

Фактически основной результат от совместных проектов состоит в стимулировании исследований, проводимых самими компаниями, а также оповещения потенциальных инвесторов о важности решаемых задач.

Иногда имеет место и обратный процесс – участие в кластере приводит к затруднениям в развитии инновационного процесса. Это имеет место при стремлении сохранить старое поведение, ключевые позиции в группе: ради этого возможно и подавление новых идей, инноваций.

#### *Создание новых бизнес – структур*

Существование кластера побуждает возникновение новых структур по следующим причинам.

1) Сотрудники предприятий, участвующих в кластере, хорошо ориентированы в открывающихся возможностях, появлении рыночных ниш. Они готовы создать свой бизнес для реализации данных перспектив.

2) Кластер часто представляет собой своеобразный локальный рынок, на котором представлены активы, факторы производства, необходимые для образования нового предприятия. Инвесторы, работающие с кластером и заинтересованные в его эффективности, смогут предоставить заем под невысокие проценты. Это снижает риски при освоении нового дела.

3) Компании, находящиеся далеко от кластера, способны создать в кластерах свои дочерние предприятия для получения описанных выше преимуществ в виде повышения производительности и способности к инновациям.

4) Крупные компании кластера часто не хотят рисковать при внедрении инноваций. Однако они готовы способствовать форми-

---

<sup>23</sup> При анализе реляционных стратегий цели, проблемы, преимущества кооперации рассмотрены более полно и всесторонне.



рованию нового бизнеса сторонними организациями, которые могут взять на себя большую часть риска.

5) Создание нового бизнеса усиливает преимущества кластера. Это усиливает и конкуренцию, иногда сокращая время появления и исчезновения новых структур. Оставшиеся в кластере фирмы укрепляют свои позиции по отношению к конкурентам, находящимся вне кластера.

### 10.3. Формирование кластеров

Можно выделить два основных пути формирования кластеров:

**Спонтанный путь.** В этом случае кластер формируется самопроизвольно. Чаще всего для этого требуется значительное время, выгодные местные условия, однако это идеальный путь для накопления конкурентных преимуществ фирм, входящих в кластер. Например, португальский транспортный кластер возник благодаря удачному местоположению, опыту португальцев-мореходов и востребованности перевозок. Итальянский кластер производителей и дизайнеров обуви возник благодаря общности процессов развития, широким связям между участниками, единством рыночного пространства. Иногда обстоятельства требуют быстрых решений, способствующих и стремительному формированию кластера. В частности, в Омахе возник телекоммуникационный кластер благодаря желанию местных предпринимателей быстро освоить ранее незнакомый им бизнес в связи с наличием очень солидных заказчиков из министерства обороны США. Последним, после развертывания там командного пункта ВВС США, потребовались различные, в том числе и широкополосные, линии связи для взаимодействия со многими как пунктами управления, так и просто населенными пунктами страны.

**Сознательное формирование кластера** при помощи определенной политики. Например, в Турции примерно 60 – 70 лет назад возник чайный кластер вследствие благоприятных местных условий и в связи с тем, что кофе, традиционный местный напиток, не всегда был востребован при экспортных поставках. Аналогично в Израиле кластер по производству сельскохозяйственного оборудования, технологий своим появлением обязан стремлением государства перейти на самообеспеченность продуктами питания: для этой цели и были мобилизованы внутренние резервы.



**Причины** формирования кластеров лежат в доступности общих и специализированных факторов, удобной инфраструктуре, других частях ромба конкурентоспособности.

Ранее о конкурентоспособности говорили руководители предприятий, производители различных товаров и услуг. В условиях глобализации особое значение приобретает **конкурентоспособность экономики в целом**, поэтому о конкурентоспособности теперь заявляют руководители регионов, страны. Если раньше считалось, что основой экономической политики является расстановка приоритетов, поддержка определенных отраслей и государственных программ, то в настоящее время осуществляется переход к новой экономике – знаний, инноваций, устойчивого роста. Приоритетными должны быть все экономические структуры, а не избранные, при этом конкуренция поощряется, а не ограничивается. Этой цели и служит концепция кластеров.

Для развития вглубь и для достижения реальных конкурентных преимуществ кластерам требуется десять и более лет. По этой причине желание правительства, региональных властей создать кластер не всегда приносит успех. Они могут способствовать этому, но составлять планы с конкретными сроками, жесткими схемами – слишком затратное мероприятие. Однако, выявляя кластеры, идентифицируя их, можно сформулировать общие направления экономической политики. Этой цели служат различные схемы оценки их эффективности, одна из которых рассмотрена ниже, в следующем подразделе.

Идея кластеризации на уровне народного хозяйства РФ находит отражение в формировании обособленных групп отраслей и подотраслей (**анклавов**), каждая из которых ориентирована на определенного конечного потребителя и характеризуется своей динамикой развития. Могут быть выявлены следующие производственно-технологические анклавов (И.С. Ферова) как эталонные: топливный, металлургический, экспортно и внутренне ориентированные химические производства, лесобумажный, инвестиционное оборудование, высокотехнологические машиностроительные производства, автомобильный, мобильная техника, строительные материалы, продукция легкой промышленности, продукты питания, пищевкусовые производства, алкогольная продукция.



## 10.4. Модель оценки эффективности региональных кластеров

Существуют различные подходы к оценке эффективности экономических объектов. Критериями эффективности, как управленческой категории, могут выступать действенность, экономичность, прибыльность, продуктивность, качество продукции, качество трудовой жизни, инновационная активность и др. (А.К. Казанцев). Все зависит от задач, которые могут быть поставлены при оценке эффективности.

Для оценки российских кластеров представляется рациональным использование практически выверенной модели Феровой И.С., которая рассмотрена ниже. Модель основана на оценке современной социально-экономической ситуации в Красноярском крае, особенностях развития края за период примерно с 1995 г. по настоящее время и анализе потенциала кластеризации.

Автор модели предполагала использовать модель для идентификации кластера и перспектив его использования при формировании региональной экономической политики. В качестве эффективности кластера выступает его профильность, т.е. способность эффективно функционировать в регионе, одновременно способствуя целям его социально-экономического развития. Однако модель дает адекватные результаты при анализе стратегического развития предприятий, входящих в кластер. Решение задачи удвоения валового регионального продукта (ВРП) и доходов населения возможно только на пути кардинального увеличения выпуска конечной продукции региональными предприятиями. Эффективность раскрывается с помощью двух категорий: привлекательности и благоприятной локальной ситуации<sup>24</sup>, которые удачно отражают возможности фирм кластера выстраивать свои стратегии, сообразуясь с общим потенциалом кластера.

Оценка **привлекательности** в модели основывалась на выявлении влияния кластера на социально-экономическое развитие региона. В качестве факторов привлекательности использовались следующие показатели.

1. Содействие общей занятости.
2. Содействие занятости целевых групп.
3. Содействие росту уровня жизни.

---

<sup>24</sup> Автор модели использует термин «приживаемость».





4. Содействие росту доходов и уменьшению расходов бюджета.
5. Содействие росту сопутствующих отраслей.
6. Содействие повышению устойчивости и структурной диверсификации экономики региона.
7. Воздействие на окружающую среду.
8. Содействие формированию избранного имиджа и перспективной специализации.
9. Содействие общему экономическому росту.

Оценка **локальной ситуации** основывалась на выявлении значимых для кластера характеристик региональной среды. В качестве факторов приживаемости использовались следующие показатели:

1. Близость к потребителям – географическое расположение, условия перевозок, система связи.
2. Близость к поставщикам – сырье, комплектующие изделия.
3. Доступность и цена базовых ресурсов – энергия, вода.
4. Рабочая сила.
5. Производственные помещения – наличие, стоимость.
6. Доступность финансов.
7. Местный хозяйственный климат.
8. Качество жизни – стоимость жизни, качество и стоимость жилья.

Каждому из факторов присваивается оценка по 5-бальной шкале Лайкерта: (-2) – кластер крайне неблагоприятен; (-1) – непривлекателен; (0) – малопривлекателен; (+1) – привлекателен и (+2) – высокопривлекателен. По аналогии с резюме внешнего или внутреннего стратегического анализа, используются взвешенные или интегральные оценки факторов. Они формируются с учетом весовых коэффициентов (их сумма по каждой совокупности составляет 1), отражающих удельный вес фактора в выбранной совокупности из 8 факторов для привлекательности и из 9 – для благоприятной локальной ситуации.

Эффективность кластера, отражающая оценки привлекательности и локальной ситуации, приведена в табл. 10.1, где ВЭ – высокоэффективный кластер, ПЭ – потенциально эффективный, Н – нейтральный, НЭ – неэффективный.



Таблица 10.1

*Оценки эффективности кластера*

Интегральные оценки локальной ситуации кластера	Интегральные оценки привлекательности кластера				
	+2	+1	0	-1	-2
+2	ВЭ	ВЭ	ВЭ	Н	Н
+1	ВЭ	ВЭ	ВЭ	Н	Н
0	ПЭ	ПЭ	Н	Н	НЭ
-1	ПЭ	ПЭ	Н	НЭ	НЭ
-2	ПЭ	Н	Н	НЭ	НЭ

В качестве базовых кластеров (имеющих наивысшие показатели при ранжировании анклавов методом экспертных оценок) для Красноярского края выделены: металлургический, топливно-энергетический, лесобумажный, строительные материалы; инвестиционное оборудование; мобильная техника; легкая промышленность, пищевая и алкогольная промышленность. Ниже приведены весовые коэффициенты для данных кластеров по категориям привлекательности и локальной ситуации (табл. 10.2) и критерии для оценки каждого из факторов указанных категорий по 5-бальной шкале (табл. 10.3).



Таблица 10.2

Весовые коэффициенты для оценки кластеров

ФАКТОРЫ	КЛАСТЕРЫ					
	Лесобу-маж-ный	Пи-ще-вой	Строй-ма-териалы	Мо-бил. тех-ника	Инве-стиц. оборуд.	Лег-кая пром .
<b>I. ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ</b>						
1. Содействие общей заня-тости	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15
2. Содействие занятости це-левых групп	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9
3. Содействие росту уровня жизни	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15
4. Содействие росту доходов бюджета	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
5. Содействие росту сопут-ствующих от-раслей	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
6. Содействие повышению устойчивости и структурной диверсифика-ции региона	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08
7. Воздей-ствие на окружающую среду	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
8. Формиро-вание имиджа	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08



## Стратегическое планирование

9. Содействие общему экономическому развитию	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15
--	------	------	------	------	------	------

**II. ЛОКАЛЬНАЯ СИТУАЦИЯ**

1. Близость к потребителям	0,15	0,15	0,1	0,15	0,1	0,15
2. Близость к поставщикам	0,1	0,15	0,1	0,15	0,15	0,1
3. Доступность и цена базовых ресурсов	0,15	0,1	0,15	0,1	0,15	0,1
4. Рабочая сила	0,1	0,1	0,1	0,15	0,15	0,1
5. Производственные помещения	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
6. Доступность финансов	0,15	0,15	0,15	0,15	0,1	0,15
7. Местный хоз. климат	0,15	0,1	0,15	0,1	0,15	0,15
8. Качество жизни	0,1	0,15	0,15	0,1	0,1	0,15

Таблица 10.3

*Критерии эффективности кластеров*

ФАКТОРЫ	ЗНАЧЕНИЯ ФАКТОРОВ				
	-2	-1	0	+1	+2
<b>I. ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ</b>					
1. Содействие общей занятости	Доля занятых				
	менее 1%	1-3%	3-5%	5-10%	более 10%



## Стратегическое планирование

2. Содействие занятости целевых групп	Не содействует	Минимально содействует	Малое содействие	Среднее содействие	Достаточно высокое содействие
3. Содействие росту уровня жизни	менее прожиточн.	соответств. миним.	До 5 тыс. руб.	От 5 до 10 тыс. руб.	Свыше 10 тыс. руб.
Средняя зарплата					
4. Содействие росту доходов бюджета	Менее 5	5-10	10-20	Более 20	Более 50
Поступления на одного человека, тыс. руб.					
5. Содействие росту сопутствующих отраслей	Межотраслевые и сетевые связи отсутствуют	Есть взаимосвязи внутри отрасли	Элементы межотраслевых связей	Начинают формироваться межотраслевые связи	Присутствуют устойчивые межотраслевые связи
6. Содействие повышению устойчивости и диверсификации региона	Доля кластера менее 1%	Доля кластера 1-5%	Доля кластера 5-10%	Доля кластера 10-20%	Доля кластера более 20%
7. Воздействие на окружающую среду	Ухудшение		Нейтральное	Благоприятное	
	значительное	незначительное		незначительно	значительно
8. Формирование имиджа	Неэффективное		Нейтральное	Эффективное	
	значительно	незначительно		значительно	незначительно
9. Со-	Темпы				



## Стратегическое планирование

действие  
общему  
экономиче-  
скому  
разви-  
тию

Сниже-  
ние бо-  
лее 5%

Сниже-  
ние ме-  
нее 5%

На од-  
ном  
уровне

Прирост  
до 5%

Прирост  
более  
5%

## II. ЛОКАЛЬНАЯ СИТУАЦИЯ

1. Бли-  
зость к  
потреби-  
телям  
(ориен-  
тация)

Целиком  
на экс-  
порт

Велика  
доля  
экспорта

Продукция  
идет за  
пределы  
региона

Частич-  
но и  
на мест-  
ный ры-  
нок

На мест-  
ный ры-  
нок

2. Бли-  
зость к  
постав-  
щикам  
(ориен-  
тация)

Сырье  
из-за  
рубежа

Все сы-  
рье за  
преде-  
лами  
региона

Местное  
сырье и  
экспорт

Большинство  
в реги-  
оне

Все по-  
ставки в  
регионе

3. До-  
ступность  
и цена  
базовых  
ресурсов

Высокая  
цена

Окупае-  
мость  
без при-  
были

Треб. ка-  
чество,  
высокая  
цена

Есть вы-  
бор  
по цене

Есть вы-  
бор  
по цене  
и  
качеству

4. Рабо-  
чая сила

Нехватка

Отсут-  
ствие  
квалиф.

На 50%

Обеспеченность

Непол-  
ная

Полная

5. Про-  
извод.  
помеще-  
ния

Отсут-  
ствие

Нехватка

На 50%

Обеспеченность

Непол-  
ная

Полная

6. До-  
ступность  
финансов

Отсут-  
ствие

Нехватка

Соб-  
ствен.  
средства

Кредиты

Креди-  
ты, гос.  
помощь

7. Мест-  
ный хоз.  
климат

Крайне  
небла-  
гопр.

Небла-  
гопр.

Нейтрал-  
ьный

Благо-  
прият-  
ный

Присутв.  
и фи-  
нансовая  
под-  
держка



## Стратегическое планирование

8. Качество жизни	Крайне низкое	Низкое	Минимальное знач.	Среднее значение	Высокое значение
-------------------	---------------	--------	-------------------	------------------	------------------

На основе данных критериев, взвешенных оценок получены следующие обобщенные результаты, сведенные в табл. 10.4.

Таблица 10.4

Эффективность кластеров перерабатывающих отраслей Красноярского края

Кластер	Привлекательность	Локальная ситуация	Общая оценка
<b>Лесобумажный</b> , в т.ч.:	+1	+1	ВЭ
– лесозаготовка	+2	+1	ВЭ
– обработка древесины	+2	0	ВЭ
– производство мебели	+1	+1	ВЭ
– целлюлозно-бумажная пром.	-1	0	Н
– издат. и полиграф. деятельн.	0	0	Н
<b>Пищевой</b> , в т.ч.:	+1	+1	ВЭ
– пищевые продукты:	+1	+1	ВЭ
мясо и мясопродукты	+1	0	ВЭ
молочные продукты	0	0	Н
мукомольно-крупяная пром.	-1	0	Н
– пищевые добавки	0	0	Н
– алкогольная пром.	0	+1	ПЭ



## Стратегическое планирование

<b>Инвестиционное оборуд., в т.ч.</b>	+1	+1	ВЭ
– ж/д оборудование	0	+1	ПЭ
– холодильное оборудо- дование	0	0	Н
– горнорудное оборудо- дование	+2	0	ВЭ
– мобильная техника	0	+1	ПЭ
– тракторное и с/х машиностроение	+1	+1	ВЭ
– подъемно- транспортное оборудо- дование	0	0	Н
– прицепная техника	0	-1	Н
<b>Легкая пром., в т.ч.</b>	0	0	Н
– текстильное и швей- ное производство	-2	-1	НЭ
– кожевенно-обувная пром.	-1	0	Н
– меховая пром.	-1	+1	ПЭ
<b>Строительных ма- териалов, в т.ч.</b>	0	+1	ПЭ
– строительная кера- мика	-1	0	Н
– производство цемен- та, бетона и гипса	0	+1	ПЭ
– прочая неметалли- ческая продукция	0	+1	ПЭ

Приведенный анализ эффективности региональных кластеров позволяет провести прогнозирование стратегического развития фирм, входящих в кластер, существенно дополнив традиционные представления об их развитии на основе внешнего и внутреннего анализа.





### Ключевые понятия

- Кластер;
- Правило ромба;
- Классификация кластеров;
- Влияние кластера на конкурентоспособность;
- Повышение производительности деятельности;
- Способность к инновациям;
- Создание новых бизнес-структур;
- Спонтанное формирование кластеров;
- Сознательное формирование кластеров;
- Причины формирования;
- Анклав;
- Эффективность кластера;
- Привлекательность;
- Локальная ситуация.

### Вопросы по теме 10

1. С чем связана необходимость применения кластерного подхода?
2. Поясните сущность правила ромба для конкурентных преимуществ.
3. Что представляет собой кластер?
4. Дайте классификацию кластеров.
5. Укажите способы влияния кластеров на входящие в него фирмы.
6. Охарактеризуйте возможности кластера влиять на потенциальные способности фирм к инновациям.
7. Назовите пути формирования кластеров и раскройте их содержание.
8. Поясните содержание модели оценки эффективности региональных кластеров.
9. Раскройте категории привлекательности и благоприятной локальной ситуации.

### Задания

1. Приведите примеры производственно-технологических кластеров.
2. Оцените возможности конкретной фирмы кластера по реализации стратегии своего развития.



## Раздел 4. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

### ГЛАВА 11. ОЦЕНКА ГОТОВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ К ИЗМЕНЕНИЯМ

*Сделайте устаревшей  
вашу собственную продук-  
цию.*

*Девиз компаний Силиконовой долины*

#### 11.1. Сущность реализации стратегических изменений

Анализ развития многих современных компаний показывает, что для разработки, формулирования стратегий в течении последних десятилетий они не жалели средств. Но часто затраченные усилия не приводили к планируемым итогам, несмотря на то, что анализ и формулировку стратегий осуществляли высококлассные специалисты.

Превращение сформулированных стратегий в желаемый результат необходимо требует их эффективного внедрения – реализации, т.е. определенных управленческих и организационных инструментов и ресурсов, приводящих к стратегическим изменениям. Кратко **процесс реализации стратегии** можно определить как **перевод избранной стратегии в плоскость практических действий**.

В стратегическом планировании в течение длительного времени несколько снижалось значение реализации стратегических изменений. Естественно, любой управленческий цикл, как последовательность реализации управленческих действий, включает функцию планирования, затем организацию, мотивацию, контроль. Поэтому планирование стратегических изменений – обязательный этап, без него нельзя обойтись. Но считалось, что искусство менеджера должно обеспечить реализацию намеченных планов – акцент делался на управление с позиции определенных краткосрочных действий, обеспечивающих выполнение стратегических ориентиров. Однако за последнее десятилетие ситуация изменилась: возникло понимание того, что необходимы не просто действия, а четко спланированная **стратегия изменений**. Нужны менеджеры, способные объединять анализ и действие. В тоже время, различные представле-



возникли давно.

В частности, Дж. Коттер, Л. Шлезингер еще в 1979 году сформулировали четыре стадии реализации стратегических изменений, приведенные в табл. 11.1. Успешная разработка и внедрение изменений могут быть реализованы за счет данного процесса, состоящего из четырех стадий.

Одной из ранних и широко признанных методов реализации стратегии является схема семи S (см. Приложение 5) консалтинговой компании McKinsey (1980), объединяющая семь наиболее существенных факторов, необходимых для успешной реализации стратегии.

*Таблица 11.1*

*Реализация стратегических изменений по Дж. Коттеру, Л. Шлезингеру*

№	Стадия	Содержание
1	Анализ ситуации после принятия стратегического плана	1) Выявляются проблемы, возможности. 2) Намечаются изменения и соответствующие им результаты.
2	Анализ факторов ситуации – заданных и нез заданных	1) Заданные факторы: показатели, ресурсы, обязательства, необходимые для изменений. 2) Незаданные факторы: нормы, отношения, др. постоянные условия, не связанные с изменениями, но влияющие на первую группу факторов.
3	Выбор стратегии изменения	Изменения в: 1) технологии; 2) продукции, услугах; 3) структуре; 4) персонале.
4	Контроль за реализацией; внедрение	Реакция на возникающие проблемы, использование методов управленческого учета.

Более поздние исследователи определяющим фактором реализации стратегических изменений ставят **оценку готовности** организации к изменениям. При этом на первое место многие эксперты выносят требования и ограничения внутренней среды организации, механизмы их влияния на характер изменений, что рассмотрено ниже. Другие эксперты связывают важнейшие требования с используемыми организационными процессами, темпа-



ми их изменений, что рассмотрено в следующей главе, посвященной проектированию изменений.

**Эффективность** осуществления стратегических изменений может быть оценена по следующей приближенной формуле (Дж. Оуэн):

$$N - V - C - F > R,$$

**N** – необходимость в изменениях. Стратегический план целесообразен, если сотрудники понимают, что альтернативы (в том числе бездействие) приведут либо к отставанию организации от конкурентов, спаду, снижению доходов, либо дадут возможность как организации в целом, так и отдельным ее участникам, добиться заметных успехов;

**V** – предвидение будущего результата: в какой мере можно рассчитывать на благоприятный (или неблагоприятный) исход;

**C** – способность организации к изменениям. Во-первых, оценивается способность высших руководителей осуществлять изменения. Во-вторых, внутренняя способность организации принимать изменения;

**F** – эффективность первых практических шагов и достижений. Первые результаты имеют важную роль, играющую консолидирующую роль в развитии стратегических изменений. Именно поэтому руководители стремятся осуществить их с максимальной степенью надежности и наглядности (своего рода показательные действия);

**R** – риски и затраты, связанные с изменениями. Они включают издержки, связанные с внедрением новых технологий, оборудования, наем нового персонала и пр.

### *11.2. Карта ТОП-характеристик, необходимых для реализации стратегии*

Данная карта (рис. 11.1) позволяет оценить наличие необходимых для реализации стратегии ТОП-характеристик. Если выясняется, что организация не обладает ими, то предлагаются изменения, способные обеспечить набор указанных характеристик.



## Стратегическое планирование



Рис.11.1. Модель карты ТОП-характеристик.

В основе построения карты ТОП-характеристик, по замыслу авторов, Р. Айзенштат, М. Бир, лежат следующие **допущения**.

- Ключевые задачи организации должны удовлетворять запросам трех групп стейкхолдеров: сотрудников, потребителей, инвесторов.
- Стратегические задачи требуют учета трех организационных характеристик: координации, компетенций, вовлеченности.
- ТОП-характеристики определяются структурой, принятыми системами управления, ценностями организации.
- ТОП-характеристики организации зависят от более крупной организации, в которую она может входить как бизнес-единица.

Модель карты ТОП-характеристик состоит из пяти основных элементов, представленных на рис. 10.1. Рассмотрим их.

1. **Стейкхолдеры.** Качество удовлетворения всех своих заинтересованных сторон:

- **Потребители.** Важно оценить их не только в текущем, но и в долгосрочном периоде. Если подобные оценки свидетельствуют о невысоком качестве, либо, что еще тревожнее, имеют тенденцию к снижению, необходимость перемен очевидна.
- **Сотрудники.** Их неудовлетворенность всегда неизбежно приводит к низкому качеству работы, что негативно влияет на реализацию стратегии.
- **Инвесторы.** Ранее они не могли в полной мере влиять на политику организации. Но в 1990-х гг. Советы директоров стали оказывать сильное давление на менеджмент, как исполнительный орган компании, требуя увеличения дивидендов. Их влияние усиливается появлением Интернета и др. средств телекоммуникаций: свое об-



ращение они могут немедленно направлять и к любым другим управленцам.

Добиться баланса интересов всех сторон очень сложная задача, особенно если речь идет о попытке решить краткосрочные задачи в ущерб долгосрочным. Например, нельзя выплачивать сотрудникам высокую зарплату и одновременно обеспечивать инвесторов высокими дивидендами.

## 2. Стратегические задачи.

- **Сущность**, т.е. к чему они сводятся. Либо снижение издержек, либо повышение качества продукции, либо акцент на инновациях и т.д.
- **Понимание руководства**. Имеется в виду степень согласия руководства с планами развития. Часто требуется и элементарное уяснение задач, стоящих перед различными подразделениями. Ведь изначально выбор стратегических ориентиров во многом воспринимается как выбор приоритетных отделов организации. Например, при стратегической задаче снижения издержек приоритеты невольно смещаются в сторону производственного отдела, при повышении качества – технологического отдела, повышении рыночного участия – отдела маркетинга и т.д. Функциональные руководители соизмеряют задачи своих отделов с общими целями и могут чувствовать себя в выигрыше или проигрыше от подобных реалий. Соответственно, их реакция не всегда будет способствовать успешному развитию общей стратегической линии.
- **Роль персонала**. Эффективная работа сотрудников зависит от согласованности их усилий с общими стратегическими задачами. Менеджеры низших уровней и исполнители в сложных, непредвиденных обстоятельствах только при понимании общей стратегии демонстрируют действия предпринимательского характера, адекватные возникающим проблемам. Ведь иначе они будут лишь выполнять текущие задания и ориентироваться на краткосрочные задачи.

## 3. Организационные ТОП-характеристики.

- **Координация**. Организация эффективных коммуникаций между различными группами влияния обеспечивает устойчивые конкурентные преимущества. Отсутствие координации, командной работы не просто снижает эф-



фективность организации, но препятствует реализации стратегий. Из теории систем известно, что для изменения всей системы требуются синхронные изменения отдельных ее элементов.

- **Компетенция.** В настоящее время эффективные организации требуют не просто хороших специалистов, а высококлассных профессионалов. При стратегических изменениях требуется высокая технологическая (функциональная) и управленческая компетентность, обеспечивающая возможность решения новых задач. По-сути компетентность означает способность создавать и доставлять клиенту стоимость с еще более высокими стандартами по мере того, как работники компании обучаются и передают свои лучшие умения и достижения коллегам (М. Кантер).
- **Вовлеченность.** Только за счет высокой координации не может быть обеспечено участие всех сотрудников, включая нижние звенья. Синергетический эффект может быть обеспечен за счет всех сотрудников: их высокая мотивация – более мощный фактор, чем попытка ограничить регулирование их действий за счет координирующего влияния руководства. Они должны быть готовыми правильно воспринять новые возможности и вызовы стратегических изменений.

#### 4. Организационные рычаги.

Рычаги указывают направления деятельности менеджмента по обеспечению организационных ТОП-характеристик. Авторы модели выделяют пять типов рычагов.

- **Организация работ.** Проектирование работ (монотонность действий, наличие или отсутствие творческих компонентов), структура организации (централизация или децентрализация подразделений, уровень специализации, наличие команд, закрепленных за отдельными рынками), распределение ролей (установление зон ответственности, полномочий).
- **Центры влияния.** При стратегических изменениях, в зависимости от направлений развития, необходимы трансформации по перераспределению властных полномочий, степени влияний. Например, при расширении рыночного участия возрастает влияние отдела маркетинга.
- **Потоки людей.** Знания, навыки и умения сотрудников –



серьезный способ воздействия на все бизнес-процессы. Их регулирование обеспечит новый уровень координации, компетентности, вовлеченности, т.е. изменения важнейших ТОП-характеристик. При выборе новых стратегических ориентиров вероятны появления новых сотрудников, команд менеджеров.

- **Системы информации, измерения и вознаграждения.** Проектирование данных систем обеспечит адаптацию организации к новым условиям. Ведь придется действовать в принципиально других ситуациях. В частности, при сборе информации, оценке издержек, оплате труда часто оказывается принципиально невозможным использование прежних аналогичных систем. Поэтому их разработкой следует заняться заблаговременно, в соответствии с планируемыми изменениями.
- **Лидерство.** Генеральный менеджер и руководители высшего звена играют решающую роль в вовлеченности персонала в стратегический процесс. Опыт показывает, что их умелые действия способны компенсировать отдельные недостатки планирования.

5. **Корпоративная культура.** Многие из перечисленных выше организационных рычагов могут быть успешно реализованы при наличии высокой корпоративной культуры, как совокупности коллективно разделяемых ценностей. Кроме того, вполне вероятно, что и деятельность организации или ее отдельных подразделений в новом состоянии организации (при достижении стратегических ориентиров) может быть успешной при надлежащем уровне корпоративной культуры. Для этого нужна систематическая, упорная работа менеджмента, которую нельзя осуществить одновременно.

### *11.3. Особая роль человеческого фактора*

Центральное место в схеме организационных изменений занимает планирование управления людьми. Ведь все организационные процессы, структуры, так или иначе, зависят от людей, которые обеспечивают планируемые изменения. В тоже время, оценка готовности к изменениям со стороны человеческих ресурсов организации – крайне сложная, многогранная задача. По этой причине многие блестящие проекты, программы оказались нереализованными.





Изменения всегда связаны с риском, который порождает страх, неуверенность, сомнения участников стратегического проекта. Практически лишь ТОП-менеджмент (или хотя бы непосредственные руководители изменений) не слишком опасаются провала. Ведь он хорошо информирован о планах изменений и стремится адекватно реагировать на них. Однако и высшие руководители почти неизбежно сталкиваются со следующими **проблемами** системного характера.

1. В частности, **неправильный подбор команды** менеджеров практически гарантированно обрекает на провал любые проекты. Ведь просто средняя по уровню компетенции, вовлеченности, координации команда будет весьма прямолинейно следовать директивам высшего руководства. При столкновении с неизбежными при изменениях факторами неопределенности, условиями, плохо поддающимися регламентации, такие команды будут теряться, не зная как правильно поступить. Другими словами, команды среднего уровня недостаточно эффективны при изменениях. Высокий уровень команды означает:

- хорошую совместимость отдельных участников как внутри команды, так и на уровне корпоративной культуры, что адекватно высокому синергетическому эффекту их действий;
- умения находить компромисс в самых сложных ситуациях, при активном противоборстве оппонентов перемен;
- наличие высокого авторитета у лидеров команды, высокий неформальный статус приводит к доверию в отношении их распоряжений, а также к возможности преодолеть инертность отдельных рядовых сотрудников;

2. Другая проблема – **нечеткая постановка задачи**. Речь идет о том, что на уровне стратегического плана часто принципиально невозможно детально формулировать отдельные задачи: лишь на низших уровнях допустимы конкретные показатели. Этот тезис хорошо подтверждает известное высказывание академика В.М. Глушкова: «Лучше дать расплывчатое определение, обусловленное недостаточными знаниями об исследуемом объекте, чем впасть в иллюзию ложного детерминизма». Естественно, далеко не все исполнители смогут разобраться в выборе оптимальных действий, когда стратегический проект ориентируется на нечеткие цели. В этом контексте рационально использовать критерии SMART-целей, рассмотренные в Приложении 6.



3. Существенной проблемой может стать и **расстановка приоритетов** изменений. Как известно, в соответствии с принципом Парето, 20% задач имеет важность 80%. Поэтому даже небольшое смещение акцентов в значимости выполняемых задач может привести к невосполнимым потерям, снижению темпов развития. Другая сторона проблемы. Нужно быть хорошим дипломатом, уметь находить компромисс не в ущерб стратегическим задачам. Например, когда «слагают гимны исследованию рынков сбыта», сложно мотивировать на успешную работу производственный отдел, сотрудники которого могут представить, что в их работе не стоит что-либо менять.

4. Во многих случаях требуется **специальная подготовка**, наличие тех или иных знаний, навыков, умений для большинства членов команд, участвующих в работе над стратегическим проектом. Кроме того, проблема поиска хороших специалистов не заканчивается их приемом в организацию (в ряде случаев – подготовка своих сотрудников по специальным обучающим программам). Функциональные руководители указанных специалистов, скорее всего, не захотят освобождать их от текущих задач: они не заменимы во многих отношениях. Получается, что привлекать к работе над стратегическим проектом специалистов среднего уровня можно лишь в тех случаях, когда проект не является приоритетным. Естественно, это может серьезно сузить возможности реализации стратегических планов.

Дж. Маурик, анализируя возможности стратегических перемен, рассматривает следующие **восемь условий**, которые необходимы людям, чтобы они были приверженцами **перемен**.

1. Шанс проститься с прошлым.
2. Максимально заблаговременное уведомление.
3. Постепенная интеграция нового со старым.
4. Участие в совещаниях по вопросам планирования и анализа.
5. Правильный стиль руководства.
6. Команды, способные взять на себя инициативу.
7. Оценка продвижения к цели и информирование.
8. Ясное руководство.

Процесс изменений в организации, по Дж. Ньюстрому и К. Дэвису, проходит три стадии: размораживание, проведение изменений, замораживание. На каждой из них управление персоналом организации имеет свои особенности.

**Размораживание** характеризуется отказом от устаревших



концепций развития организации. Менеджмент должен подготовить сотрудников к восприятию преобразований. Прежде всего, это означает разъяснение того, что старый путь развития неизбежно ведет к банкротству предприятия.

**Проведение изменений** сводится к освоению персоналом новых образцов действий, способов мышления. Адаптация к новому – всегда сложный болезненный процесс. Менеджмент должен преодолевать препятствия, возникающих из-за нарушения прежних связей, улаживать конфликты.

**Замораживание** означает интеграцию новых образцов поведения в текущую деятельность, в том числе закрепление их в должностных обязанностях. От менеджмента требуются постоянные усилия по восстановлению нарушенных и созданию новых связей, сплочению коллектива.

#### *Ключевые понятия*

- *Реализация стратегических изменений;*
- *Эффективность изменений;*
- *Стадии изменений;*
- *Карта ТОП-характеристик;*
- *Стейкхолдеры;*
- *Стратегические задачи;*
- *Организационные рычаги;*
- *Организационные ТОП-характеристики;*
- *Корпоративная культура;*
- *Неправильный подбор команды;*
- *Нечеткая постановка задач;*
- *Расстановка приоритетов;*
- *Специальная подготовка;*
- *Восемь условий перемен;*
- *Процесс изменений;*
- *Размораживание;*
- *Проведение изменений;*
- *Замораживание.*

#### *Вопросы по теме 11*

1. *Почему стадия реализации стратегических изменений имеет определяющее значение в достижении стратегических ориентиров?*
2. *Поясните содержание формулы эффективности осуществления стратегических изменений.*
3. *Перечислите стадии реализации стратегических изменений по Коттеру – Шлезингеру и раскройте их содержание.*
4. *В чем сущность критериев SMART-целей?*



5. *В чем сущность модели ТОП-характеристик?*
6. *Раскройте содержание пяти основных элементов карты ТОП-характеристик.*
7. *В чем особая роль человеческого фактора при реализации стратегических изменений?*
8. *Почему для реализации эффективной стратегии недостаточна команда среднего уровня?*

#### *Задания*

1. *Составьте карту ТОП-характеристик при реализации стратегических изменений для одной из известных Вам компаний.*
2. *Оцените стратегические ориентиры для Вашей компании, используя критерии SMART-целей.*



## ГЛАВА 12. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

*Разработчики стратегий должны предвидеть и понимать сущность изменений, как на внешних рынках, так и в организации, а также выявлять связи между ними.*

*Лайм Фазэй*

### 12.1. Разновидности стратегических преобразований

После оценки готовности организации к изменениям необходимо осуществить проектирование стратегических изменений, пять взаимосвязанных разновидностей которых представлены в табл. 12.1, в соответствии со схемой Дж. Балоган, В. Хоуп-Хейли. Выполнение их обеспечит реализацию сформулированной стратегии.

*Таблица 12.1*

*Возможные варианты проектирования изменений*

<i>№</i>	<i>Вариант</i>	<i>Содержание</i>
1	Изменение пути	Тип изменений с позиции их масштаба и желательного конечного результата
2	Изменение стартовой точки	Изменение места контроля и места, в котором оказывается влияние на процесс преобразований
3	Изменение стиля	Варируется от демократичного анализа проблем до директивных предписаний
4	Изменение точек вмешательства	Определение рычагов воздействий, в том числе технических, управленческих, культурных
5	Изменение ролей	Новые стратегические реалии требуют введения новых центров влияния, новых ролей

Далее последовательно рассмотрим указанные варианты.

Табл. 12.2 описывает вариант «Изменение пути».

Конечный результат отражает масштабы требуемых изменений, которые могут изменяться в диапазоне от трансформации до перегруппировки. Характер изменений показывает, как будут осуществляться преобразования: в диапазоне от постепенных,



## Стратегическое планирование

шаг за шагом, до радикальных, типа большой скачок.

Стратегические преобразования в организации часто провозглашаются революциями – изменениями трансформационного характера (большой скачок). Однако на самом деле такие преобразования скорее относятся к категории, называемой реконструкцией. У организации может не быть достаточных ресурсов, навыков, умений, чтобы добиться масштабных трансформационных преобразований.

Таблица 12.2

*Изменение пути*

		<i>Результат изменений</i>	
		Трансформация	Перегруппировка
<i>Характер изменений</i>	Постепенный	<b>Эволюция.</b> Трансформационное изменение. Осуществляется постепенно, по плану.	<b>Адаптация.</b> Медленно реализуемые изменения в ходе поэтапных инициатив.
	Большой скачок	<b>Революция.</b> Трансформационное изменение. Осуществляется в виде одновременно осуществляемых на разных участках деятельности инициатив.	<b>Реконструкция.</b> Более решительное изменение, чем при простой перегруппировке. Часто является вынужденной и реактивной мерой, вызванной изменениями конкурентной среды.

Организация может переживать кризис, поэтому ее запасы динамично истощаются. В этом случае необходимо быстро зафиксироваться в каком-то промежуточном состоянии, только после этого проводить более длительные по времени изменения. В этих условиях организация может начать с перегруппировки, затем перейти к варианту адаптации или реконструкции. Только после этого следует заниматься более фундаментальными трансформационными изменениями.

*Изменение стартовой точки*

Сущность данного метода изменений – в направленности и инициировании преобразований. Возможны четыре варианта.

Подход *сверху вниз* используется во многих случаях, по-



сколько это может позволить достаточно оперативно осуществить преобразования. В этом случае изменения задаются командой топ-менеджеров, которые осуществляют и контроль их реализации. Успех обеспечивается при условии высокой эффективности планируемых изменений.

Подход *снизу вверх* предусматривает начало изменений на средних и более низких уровнях организации. Ответственность за инициирование и реализацию изменений лежит на персонале, действующем на всех уровнях. Вовлеченность большей части сотрудников в этот процесс – необходимое условие его успеха.

Возможны различные комбинации данных подходов. Отдельные виды деятельности требуют направленности сверху вниз, тогда как другие требуют активной вовлеченности большого числа организационных уровней. В первом случае предполагается, что реализацией изменений достаточно управлять по выбранным направлениям; во втором – создаются перспективы для изменений.

Вариант изменений, основанный на *создании прототипов*, нацелен на осуществление преобразований только в одном подразделении, одной функции или в одном процессе. Подобный способ целесообразен, когда имеются слабые места в используемой технологической цепи и необходимы меры по их устранению.

Последний подход в направленности изменений – *создание «карманов хороших приемов»*. Он рассчитан на поддержке эффективной практической работе по способам ведения бизнеса. В этом случае изменениями в отдельных подразделениях может заниматься даже один человек. Например, реализация взаимодействия с потребителями, минуя посредников. Успех достигается, если будет налажено обучение других сотрудников и применение данного способа в масштабе всей организации.

### *Изменение стиля*

Стиль проводимых изменений соответствует стилям руководства, проводимых топ-менеджерами, являющихся инициаторами осуществляемых преобразований. Существует большое количество моделей, описывающих характер руководства в процессе изменений. Представляется, что актуальным и эффективным при использовании во время преобразований может быть модель выбора стиля руководства по Танненбауму–Шмидту. Ее продуктивность проверена временем (стиль предложен еще в 1958г.), а известность, простота и доступность являются дополнительными преимуществами. Стиль, в соответствии с данной моделью, опре-



деляется четырьмя параметрами:

- руководитель (его личность и предпочтения);
- подчиненные (их потребности, отношения и навыки);
- задание (требования и цели работы, которую нужно выполнить);
- ситуация (особенности текущих проблем).

В зависимости от сочетания этих параметров, стиль изменяется в диапазоне от авторитарного и директивного управления до консультаций, сотрудничества и передачи полномочий, как показано ниже, табл. 12.3.

Таблица 12.3

	Использование власти менеджера						
	Степень свободы подчиненных						
Стили:	2	3	4	5	6	7	
1							

Стиль 1 – руководитель принимает решение.

Стиль 2 – руководитель убеждает подчиненных в своих решениях.

Стиль 3 – руководитель выдвигает идеи и предлагает их обсудить.

Стиль 4 – руководитель предлагает задание, с которым можно не согласиться.

Стиль 5 – руководитель собирает предложения и принимает решение.

Стиль 6 – руководитель определяет условия и просит принять решение.

Стиль 7 – руководитель позволяет подчиненным действовать в определенных пределах.

#### *Изменение используемых рычагов и механизмов*

Типы и масштабы предполагаемых изменений влияют на три основные взаимосвязанные и взаимозависимые подсистемы, имеющиеся в любой организации<sup>25</sup>:

- техническая подсистема (структура и системы);
- политическая подсистема (кто влияет, на кого и на что);

<sup>25</sup> Используется терминология авторов модели – Дж. Бологан и В. Хоуп.





- культурная подсистема (межличностная динамика и стиль).

Для того, чтобы сотрудники не получали противоречивых сигналов, изменения во всех организационных подсистемах должны быть надежно согласованы друг с другом. *Механизмом*, обеспечивающим взаимосвязь подсистем, служат коммуникации, обучения, подготовки персонального и личного развития. В качестве рычагов для реализации стратегий могут быть выделены инструменты, так или иначе связанные с изменениями в ценностях или поведении. Среди экспертов, практиков нет единого мнения, что здесь является первичным. Поэтому представляет несомненный интерес следующие представления авторов модели в контексте разделения организации на подсистемы.

*Основными* рычагами являются:

- изменяющиеся результаты и типы поведения (для технической подсистемы);
- изменяющиеся типы поведения для изменения ценности (для всех трех подсистем).

*Дополнительными* рычагами могут выступать:

- изменяющиеся результаты и типы поведения (для культурной и политической подсистем);
- изменяющиеся ценности (для всех трех подсистем).

### *Изменение ролей*

Для осуществления стратегий используются усилия большого количества сотрудников организации, входящих в различные проектные команды, комиссии. Они принимают на себя различные роли, которые по мере реализации стратегии могут меняться. В зависимости от программ изменений и ресурсов организаций, распределение ключевых ролей может быть в соответствии с одной из следующих четырех форм.

*Лидерство.* Генеральный менеджер, директор или другой менеджер высшего уровня традиционно может выступать инициатором перемен. Для успешного проведения изменений ему необходима поддержка людей, обладающих большими полномочиями.

*Внешние структуры.* Изменения могут быть проведены внешними консультантами. В ряде случаев это единственная возможность либо преодолеть сопротивление переменам со стороны большинства сотрудников, не принимающих преобразования, либо осуществить квалифицированное руководство проводимыми изменениями, поскольку консультанты могут обладать большим опытом, которого нет у менеджеров организации.



**Командное управление.** Для руководства изменениями может быть сформирована специальная команда. В ее составе должны быть менеджеры, обладающие взаимодополняющими навыками, в том числе специалисты из разных функциональных подразделений. Существенной является поддержка команды со стороны топ-менеджеров. Целесообразно включать последних в состав данных команд.

**Функциональное делегирование.** Передача части полномочий руководителям различных функциональных областей (производства, маркетинга и др.) естественна при выполнении проектов, программ, связанных с реализацией общей стратегии. Именно функциональные руководители могут играть ключевую роль в стратегических преобразованиях.

Осуществление изменений во многом определяется темпами, масштабами изменений. Далее рассмотрим две модели осуществления изменений, из большого числа возможных, использующие диаметрально противоположные подходы к характеру проводимых изменений.

## 12.2. Модель обновления «Крещендо» – эволюционные изменения

Термин «крещендо» используется в музыке и означает нарастание силы звука. Авторы модели Ч. Баден-Фуллер и Дж. Стопфорд подобную аналогию связывают с постепенным (эволюционным) нарастанием перемен. Для этого разработаны четыре вытекающих один из другого этапа последовательных организационных изменений, рис. 12.2.

	<i>Простой бизнес</i>	<i>Сложный бизнес</i>
<i>Динамичная организация (этапы 3,4)</i>	3. Построение новых преимуществ	4. Использование рычагов
<i>Статичная организация (этапы 1,2)</i>	2. Упрощение задач	1. Создание ТОП-команды

Рис. 12.2. Схема организационного обновления «Крещендо».

Создание ТОП-команды, убежденной в необходимости перемен (**первый этап** обновлений), является важнейшей предпосылкой успешной реализации организационных изменений. Инициатором ее создания должен быть высший руководитель, способный оценить логику перемен и найти обладающих необходимыми для этого качествами менеджеров.



Команда должна состоять из сотрудников, обладающих значительным опытом действий и знаниями во всех ключевых областях. При этом функциональные возможности, навыки и умения участников команды должны быть взаимодополняющими. Однако восприятие перемен, возникающих проблем у них должно быть аналогичным. Это обеспечит создание необходимых условий для начала обновлений и последующего развития успеха. В случае, если не удастся добиться единения команды или при отсутствии в ней ключевых специалистов по отдельным областям, неизбежны сложности при решении возникающих проблем. Поэтому необходима кропотливая работа по формированию общего восприятия перемен. Для этого необходима совместная оценка проведенного стратегического анализа и выработанных стратегий. Оптимальна ситуация, при которой члены команды одновременно участвовали и в разработке стратегии.

На **втором этапе** обновлений – упрощении задач – осуществляется концентрация ограниченных ресурсов на стратегических направлениях. Сущность упрощения состоит в том, что происходит отсечение отдельных видов деятельности, не являющихся ключевыми для реализации стратегических задач. Это обеспечит устойчивость компании при дальнейших изменениях. Подобные приемы часто используются в кризисных ситуациях. Они призваны отказаться от систем, процессов, являющихся затратными и отвлекающих ресурсы и внимание от построения новой организации. Естественно, полной аналогии с кризисным планированием может и не быть, но переход к новому состоянию часто носит революционный характер в связи с движением организации в принципиально новое состояние.

На **третьем этапе** (построение) осуществляется подготовка к появлению новых ключевых преимуществ. Здесь формулируются новые задачи, обеспечивающие реализацию стратегических целей. Данные задачи, носящие характер экспериментов, на начальном этапе должны формулироваться и исполняться постепенно (в стиле «крещендо»), поскольку изменения всегда связаны с риском, а ресурсы фирмы ограничены. По мере накопления опыта перемен, обучения исполнителей, появляется возможность инвестировать средства в новые технологии производства товаров и услуг. Далее перемены охватывают всю цепочку создания ценностей, включая все подразделения организации, линии поставок.

На **четвертом, последнем этапе** необходимо сохранить ускорение преобразований и приобрести надежные рычаги для



управления ими. С позиции стратегического планирования, контуры подобных рычагов могут быть примерными, условными. Но они все равно необходимы, поскольку нельзя полагаться только на эффективные тактические шаги. Кроме того, обновление организации – не одноразовый процесс. Возможно, потребуется его повторение при реализации новых стратегических целей. В качестве подобных рычагов могут выступать новые структурные подразделения, проектные группы, системы стимулирования и др.

Модель «Крещендо» используется во многих современных организациях при реализации стратегических перемен.

### *12.3. Реинжиниринг – модель радикальных изменений*

Рассмотренная модель преобразований получила пока меньшее распространение, чем предыдущая, но является очень значимым и важным механизмом при осуществлении стратегических изменений.

Основателем концепции реинжиниринга считают М. Хаммера (профессора Гарвардского университета) и Дж. Чампи (ведущего эксперта по внедрению реинжиниринга), которые в 1993 г. выпустили<sup>26</sup> книгу «Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе».

Под реинжинирингом авторы понимают радикальный способ реализации организационных изменений. Фактически это новая философия управления, появившаяся в широкой практике не более 5 – 10 лет назад. В отличие от модели постепенных, последовательных преобразований «Крещендо», во многом традиционных, рассмотренных в предыдущем разделе, речь идет о революционных изменениях. Реинжиниринг означает **начать заново, начать с нуля**, отказаться от прежних схем развития. Сущность реинжиниринга фактически сводится к коренной перестройке большинства бизнес-процессов. Это можно пояснить следующим образом.

- 1) Деятельность фирмы, как хозяйствующего субъекта, представляет собой процесс, состоящий из множества шагов, обеспечивающих преобразование ресурсов на входе, в продукт или услугу на выходе;

---

<sup>26</sup> Эрудиты вспоминают и статью указанных авторов об инжиниринге, вышедшую в 1990 г.



- 2) Отдельные шаги или задачи процесса не имеют значение для потребителей, если весь процесс не срабатывает, продукт (услуга) не изготовлены (не оказана);
- 3) Бизнес-процесс интегрирует узкоспециализированные производственные и управленческие операции в единый процесс, ценность которого адекватна его полезности для потребителя (но никак не результативность отдельных шагов, звеньев, без привязки к конечному итогу);
- 4) Переориентация внутрифирменных ценностей на конечный интегрирующий бизнес-процесс – исходный и обязательный момент реинжиниринга;
- 5) Ответственность за бизнес-процесс возлагается на одного человека или ситуационную команду. При этом ответственность сочетается с правом принятия решения. Поэтому структура управленческой пирамиды становится более плоской, что упрощает управление за счет минимизации различных согласований, уменьшения объема контроля, снижения накладных расходов;
- 6) Способ осуществления изменений с нуля означает отказ от сложившихся традиций, устоявшихся правил и подходов и воспроизводит деловой процесс «с чистого листа». Это позволяет преодолеть прошлые стереотипы экономического мышления, негативное воздействие сложившихся хозяйственных догм. Реформируя деловой процесс с его истоков, реинжиниринг радикально меняет внутрифирменную деловую среду;
- 7) Реинжиниринг приводит к улучшению показателей на 100 – 500%.

Первые **опыты** проведения реинжиниринга показали, что более, чем в 50% случаев они оказываются **не удачными**. Причины этого, так или иначе, связаны с попытками не перепроектировать бизнес-процессы радикально, а лишь слегка их усовершенствовать, подкорректировать. Но подобные полумеры не затрагивают корней явлений, приводят лишь к поверхностным изменениям. Проблемы появляются и при концентрации только на перепроектировании бизнес-процессов, игнорируя все остальное, в частности, сохранив прежние зоны ответственности, т.е. без реструктуризации должностных полномочий. Реинжиниринг следует **проводить по решению и под управлением высшего руководства** компании. К негативным последствиям приводит осуществление реинжиниринга не сверху вниз, а снизу вверх.



Ведь без наличия достаточно широких властных полномочий нельзя обеспечить проведение серьезных изменений. Возможно возникновение проблем и из-за нехватки ресурсов.

Подход особенно актуален для давно работающих предприятий, плохо адаптированных к рыночным условиям. Опыт последних лет показывает, что успех сопутствует не только крупным производственным предприятиям. Реинжиниринг может быть эффективным для предприятий сферы услуг, в том числе средним и даже мелким. Последнее обстоятельство объясняется тем, что в сфере сервиса реинжиниринг протекает менее болезненно. Его проведение часто не требует дорогостоящего оборудования, высокой стартовой квалификации персонала, организациям сферы услуг проще отказаться от старых бизнес-процессов.

#### *Ключевые понятия*

- *Изменение пути;*
- *Эволюция;*
- *Революция;*
- *Адаптация;*
- *Реконструкция;*
- *Изменение стартовой точки;*
- *Направленность изменений;*
- *Изменение стиля;*
- *Стиль руководства;*
- *Изменение точек вмешательства;*
- *Лидерство;*
- *Внешние структуры;*
- *Командное управление;*
- *Функциональное делегирование;*
- *Модель «Крещендо»;*
- *Реинжиниринг.*

#### *Вопросы по теме 12*

1. *Перечислите и раскройте содержание основных вариантов проектирования компаний.*
2. *Какой подход к изменению стартовой точки (направленности и инициирования преобразований) для российских организаций предпочтителен?*
3. *Как стиль изменений соотносится со стилем руководства?*
4. *Какие рычаги и механизмы могут быть использованы при стратегических изменениях в организации?*
5. *Кто может брать на себя ведущую роль при реализации стратегий?*
6. *В чем логика модели стратегических преобразований «Крещендо»?*
7. *Раскройте содержание реинжиниринга.*



8. С какими «подводными камнями» сталкиваются организации, осуществляющие реинжиниринг?

*Задания*

1. Приведите сопоставительный анализ моделей стратегических преобразований «Крещендо» и реинжиниринга.

2. Каковы возможные схемы развития компаний региона при стратегических изменениях, связанных со стратегическими планами области как технико-внедренческой зоны?



## РАЗДЕЛ 5. НОВЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИМПЕРАТИВЫ

### ГЛАВА 13. Творческая компонента стратегического планирования

*Анализ – это умение, а творческое стратегическое мышление – искусство.*

*Кенити Омае*

#### *13.1. Низкая эффективность традиционных стратегических планов*

В конце 1990-х гг. многие ведущие компании мира, в числе которых GM, HP, GE, Intel и др. очень известные фирмы пережили спад. Имело место заметное уменьшение объема продаж, несмотря на, казалось бы, огромный потенциал данных фирм. По оценкам ряда экспертов, лишь 25% современных компаний оказываются удовлетворенными своими стратегическими планами. Естественно, возникает вопрос об адекватности их стратегического развития новым рыночным реалиям. Утверждать, что они не уделяли достаточного внимания разработке стратегии, не корректно. Многие фирмы считались образцовыми во всех отношениях, в том числе и в разработке стратегии. Различные варианты объяснения этого обстоятельства сводятся к следующему: стратегический анализ компаний не соответствовал объективной рыночной ситуации.

Необходимо разобраться в причинах подобных стратегических отклонений.

Исходная предпосылка стратегического планирования основывается на убеждении, что позиционирование компаний поддается эффективному стратегическому анализу. В свою очередь, анализ основывается на предположении возможности эффективного сбора данных, которые поддаются анализу, логической оценке. Однако в быстроизменяющемся мире рыночных и др. обстоятельств, обладающих значительной долей неопределенности, учесть все угрозы, возможности удастся далеко не всегда. Поэтому, несмотря на всю полезность анализа, он не может гарантировать формулирование и реализацию эффективной стратегии. Кроме того, к негативным последствиям может привести и появившееся представление о том, что большое количество данных может сделать анализ более глубоким и всесторонним. Реально это приводит лишь к откладыванию принятия управленческих





решений и заметно усложняет стратегический выбор.

Там, где не срабатывает логика, возникают следующие **альтернативы**:

- ставка на интуицию;
- использовать понимание особенностей каждого элемента ситуации. Затем получить максимальную выгоду за счет творческой компоновки данных элементов.

Первая из данных альтернатив приводит (К. Омае) к разработке стратегии без фактического деления на составляющие, этапы и их анализ. Ее можно интерпретировать как обходные действия, маневры, что рассмотрено ниже (в разделе 13.2).

Вторая альтернатива означает переход к новому, творческому типу стратегического мышления, что обсуждается в 13.3.

### *13.2. Стратегия как ловкий маневр*

Во введении были рассмотрены пять определений термина «Стратегия». Но фактически ранее рассматривались лишь четыре значения термина. Обсуждение последней, пятой трактовки стратегии *как ловкого маневра* начнем со следующего замечания.

Представления о стратегии как ловком маневре известны очень давно. Достаточно часто они используются в современном бизнесе. Но авторы многочисленных учебников по стратегическому менеджменту пытаются дистанцироваться от подобной формулы стратегии. Дескать, с одной стороны, подобные маневры лишены аналитической основательности и проработки, основаны лишь на интуитивном понимании ситуации. С другой стороны, они считают их не типом стратегии, а некоторыми тактическими уловками, которые выступают своего рода реакцией на возникающие обстоятельства. Кроме того, подчеркивается, что подобные маневры используют компании не из Бюро безупречного бизнеса<sup>27</sup>. Однако даже если последнее верно (что является спорным, или, по крайней мере, требующим доказательства при широких обобщениях), изучение ловких маневров поможет бороться против компаний, их использующих. Кроме того, уловки присущи боль-

---

<sup>27</sup> Бюро безупречного бизнеса (Better Business Bureau) – ассоциация, включающая ведущие компании США, вырабатывающая стандарты или кодексы поведения и следящая за их выполнением всеми участниками рынка.



шинству участников рынка, которые ведут себя оппортунистически (см. 7.1).

Фирмы могут противопоставить развитие своего бизнеса своим оппонентам тремя способами, основанными на использовании следующих стратегических приемов.

1) Стратегии конкуренции – при прямых противостояниях своих товаров фирмам-конкурентам. Это основной способ конкуренции.

2) Реляционные стратегии – при использовании взаимодействия с другими фирмами. Подобная стратегия актуальна, когда не рационален первый способ. Явные способы реляции – использовать ценовые сигналы от рыночных лидеров, либо заключать альянсы для сотрудничества в различных областях.

3) **Изменение правил игры.** Это и составляет содержание обходных маневров. Фирма использует обходные действия, которые трудно идентифицировать заблаговременно. Они целесообразны в тех случаях, когда предыдущие способы не достаточны и компания пытается, образно говоря, играть там, где никто не играет.

Наиболее яркие примеры обходных маневров связаны с предложением радикальных нововведений, в обход существующих представлений. В частности, компания Starbucks предложила необычную, заманчивую чашечку кофе класса люкс, с которой можно провести вечер<sup>28</sup>. Компания Amazon.com, начав с продажи литературы через Интернет в 1995 году, менее чем за 10 лет своего существования добилась ведущего положения на рынке по продаже книг, осуществляя прием заказов, продажи через Интернет. В настоящее время компания обеспечивает и услуги по доставке практически любого промышленного товара, заказанного по электронной почте (последнее, правда, пока не столь масштабно и впечатляюще, а доходы скромны). Со временем на их рынки выходили и другие фирмы, но это происходило после того, как пионеры прочно закреплялись на новых территориях. *Формула* их успешного маневра (Дж. Оуэн): **«Начни с малого, решай быстро, думай о большом!»**.

---

<sup>28</sup> Ряд экспертов считает, что посетители заведений Starbucks, расположенных в престижных местах, платят по 5 долларов в час не за кофе, а за место проведения деловых переговоров.



Системным изложением стратегии как ловкого маневра можно считать книгу **Сун Цзы** «Искусство войны», вышедшей в 500 году до н.э., посвященной китайским стратагемам. Автор, к большому удивлению многих, надолго вернулся в списки самых продаваемых в последнем десятилетии. Стратагема обозначает военную хитрость, уловку в экономической, политической деятельности, частной жизни. Они рассматриваются не только как уловки или правила для достижения целей, но и **поле действий, причины и направления развития**. В Древнем Китае было 36 стратагем (классический набор), но сейчас рассматриваются и другие, дополнительные стратагемы<sup>29</sup>. Основным критерием жизнеспособности стратагем является их эффективность. Общий принцип – «Цель оправдывает средства». Это было обусловлено тем, что в момент разработки стратагем вопросы этики и морали были не главными. Основополагающим был вопрос о выживании. Сейчас мир стал иным. Но, несмотря на это, проблема стратегического развития для многих фирм граничит с выживанием. Хотя пренебрежение норм этики и морали в современных условиях не допустимо, возможны «действия на грани фола». Данный спортивный термин эквивалентен применению жестких действий по отношению к конкурентам, которые все же не выходят за рамки общепринятых представлений об организационном поведении, являются корректными и не вызывают протестов общественности, снижающих имидж компании. Поэтому многие стратагемы могут быть взяты на вооружение, хотя и *не могут восприниматься буквально*.

Стратагемы следует рассматривать в качестве принципов, которыми следует руководствоваться при совершении обходных маневров. Они выступают своего рода ориентирами возможных действий при стратегическом планировании. Для иллюстрации приведем **ряд стратагем**, которые можно рассматривать как краткие афоризмы, проливающие свет на такую мистическую сторону стратегии – стратегию как ловкий маневр.

**Скрывать за улыбкой кинжал.** Означает демонстрацию позитивного, дружеского отношения к участникам рынка. Это отвлекает внимание конкурентов от истинных намерений, маскирует агрессивные планы.

---

<sup>29</sup> См. Воеводин А. Китайские стратагемы: стратегии войны, бизнеса, манипуляции, обмана. М.: Etc. Publishing Group, 2004.



Примером мягкого, непринужденного, подчеркнуто демократичного отношения с компаньонами является стиль Р. Абрамовича, владельца компании «Сибнефть», рыночная капитализация которой в 2004г. составляла 16 млрд. долл. Его добродушная улыбка, коротко стриженные волосы, любовь к джинсам и свободным рубашкам делает его совершенно не похожим на безжалостного плутократа (Д. Мингли).

***Убить чужим ножом.*** Стратегема проведения конкурентных действий, основанных на использовании третьей силы для атак на своих непосредственных соперников.

Современным примером такого рода действий могут служить планы развития U.S. Green Building Council (Совета по зеленому строительству, 2005г.) по расширению сферы деятельности этих сторонников экологической архитектуры. Объем западных рынков реставрации, регистрации и сертификации новых коммерческих зданий с учетом их культурно-бытовых удобств в 100 раз превышает объем рынка строительства новых зданий. Третьей силой здесь выступают экологи, активные защитники чистых технологий, обеспечивающие не только создание позитивного имиджа зеленого строительства, но и способствующие привлечению всё новых потенциальных клиентов данной фирмы.

***Бить по траве, чтобы вспугнуть змею.*** Стратегема означает привлечение внимания за счет косвенных действий, не связанных непосредственно с конкурентами. Это спровоцирует их на изменение планов, заставит сойти с намеченного пути.

Подобная стратегия часто используется в российских регионах, когда представители местной администрации начинают говорить о необходимости поддержки местных производителей. Это служит сигналом для всех компаний, представляющих бизнес других регионов, о возможных попытках вытеснения их с данного локального рынка.

***Осадить Вэй, чтобы спасти Чжао.*** Буквальное содержание стратегемы заключается в следующем. Противник напал на город Чжао. Для того, чтобы снять осаду, принято решение не идти ему на помощь (путь проходил через ущелье, в котором были расставлены засады противника), а напасть на столицу врага – Вэй, где мало войск. Противник был вынужден идти на помощь своей столице и снять осаду Чжао.

Подобная стратегия часто используется при глобальной кон-



курении. Наступление прямых конкурентов на одном из рынков может отражаться путем контратак (активных стратегий продвижения товаров) на других географических рынках. Наиболее агрессивная форма проявления – атаки на «родную базу» конкурента.

Возможен и следующий вариант интерпретации стратегии. Компания Ningbo Bird, лидер китайского рынка беспроводной связи, ставит своей целью выход на рынок Америки. Но прежде они совершают осаду на других рынках, в частности, Финляндии (где по логике, должен безраздельно господствовать Nokia). За 2004 год Ningbo Bird увеличила доход с 50 до 200 млн. долл. Вероятно, ее стратегия будет успешной, «заявка о себе» прошла успешно.

***Заманить на крышу и убрать лестницу.*** Стратегема означает попытку втянуть кого-либо в невыгодный для него процесс, из которого он не может выбраться.

Поставщики, например, предоставляют производителям комплектующие изделия на льготных условиях (используются дисконтные скидки). Это затрудняет поиск новых, возможно, более успешных поставщиков.

По логике профессора Кембриджского университета Ха Ен Чана (в России у него немало сторонников), Запад в отношении России и большого числа развивающихся стран действовал именно в духе этой стратегии. Дескать, институционализация экономики России происходит таким образом, чтобы затруднить ее рост и поставить в зависимое от Запада положение<sup>30</sup>. Правда, автор считает такую позицию непреднамеренной – «из добрых побуждений, чтобы помочь России», хотя и приводящей к развитию событий в русле указанной стратегемы.

---

<sup>30</sup> Эти утверждения основываются на том, что в исторической ретроспективе в США, Европе, в развитых странах всегда первичными были экономические преобразования, а уж затем осуществлялась демократизация существующих институтов. В тоже время, от России и др. стран с переходной экономикой и развивающихся настойчиво требуют обратных действий.



### 13.3. Творческая компонента: слияние процессов разработки стратегии и ее реализации

#### *Сущность «стратегического творчества»*

Ранее, при обсуждении взглядов на эволюцию стратегического управления (см. 1.1), отмечалось следующее. По представлениям И. Ансоффа, на современном этапе стратегического управления долгосрочные планы необходимо дополнять краткосрочными действиями, осуществляя коррекцию стратегических планов. Данный тезис конкретизируют и усиливают специалисты консультативной группы Mercer Management Consulting, 2005. Они утверждают, что необходимо добиться не просто дополнения, а полного слияния процессов разработки стратегии и ее реализации. Для этого необходим творческий подход. Что это значит?

**Творчество** – это способность ставить под сомнения предположения, распознавать закономерности, видеть по-новому, улавливать связи, брать на себя риск и ловить шанс (Н. Херрман). Фактически это означает, что необходимо ставить вопросы не «что нужно делать», а **«почему это должны делать»**. Анализ предположений, учет рисков, выбор целей, обеспечивающих наименьшие затраты, приведут к гибкому и эффективному планированию.

#### *Импровизация в стратегическом планировании*

Творческий подход к стратегическому планированию можно ассоциировать с «джазом на рабочем месте» (С. Грискевич). Подобный музыкальный термин означает ориентацию на импровизацию при реализации стратегических идей. Джазовые музыканты дробят, развивают авторскую идею, проверяют до конца, выворачивают наизнанку, переворачивают, ищут скрытую энергию, позволяют участникам группы солировать и демонстрировать индивидуальное мастерство, а затем гармонично объединять свои усилия, достигая творческого результата. Для классических музыкантов важно понять авторскую идею и следовать ей. Но для стратега, как и для джазовых музыкантов, придерживаться чьих-либо канонов, пусть самых совершенных, равносильно стать догматиком и отказаться от развития.

Для реализации творческого подхода необходимы особые условия, сочетающие свободу выражения и дисциплину, когда предельная самоотдача не просто рекомендуется, а всемерно по-



ощряется. Крайне важны и коллективные действия, стимулирующие участников и обеспечивающие синергетический эффект от совместных действий участников организации: импровизация без единого стержня приводит к «какофонии».

Возможным *способом* создания подобных условий является организация, действующая по законам живой природы. Для этого может быть использован подход Р. Паскаля, 2001.

### *Неравновесная организация Р. Паскаля*

Старые правила развития организаций ориентированы, в основном, на следующую схему:

- Интеллект сосредоточен наверху;
- Изменения предсказуемы, процесс преобразований можно контролировать;
- Инициативы движутся сверху вниз.

Новые правила развития Р. Паскаль формулирует на основе постулата: «Законы природы – законы бизнеса<sup>31</sup>». Автор исследовал возможности живых организмов по адаптации к быстрым изменениям внешней среды. Полученные закономерности могут быть использованы в современных организациях, обеспечивая коррекцию стратегических планов.

**Аналогия между социальной организацией и живой системой** (организмом) появилась еще в 1970-е гг. Отправной точкой можно считать появление синергетики – науки о сотрудничестве (Г. Хаккен, 1973). В центре внимания синергетики – неравновесность, нестабильность, множественность путей эволюции. Новые свойства появляются при приближении к границе хаоса (точке бифуркации). **Р. Паскаль** конкретизирует стратегию развития организаций в виде четырех законов.

**Закон 1.** Равновесие – предтеча смерти. В состоянии равновесия живая система хуже реагирует на происходящие вокруг нее изменения. Наибольшему риску она подвергается тогда, когда чувствует себя в полной безопасности.

**Закон 2.** Под влиянием угрозы, а также в виду благоприятных возможностей живые организмы приближаются к границе хаоса. Это состояние характеризуется более высокой степенью

---

<sup>31</sup> Использование аналогий между живой природой, естественными системами и бизнесом, социальными системами широко используется в современном менеджменте.



изменений и экспериментирования. Оно с большей вероятностью приводит к новым решениям.

**Закон 3.** Когда живые организмы приближаются к границе хаоса, у них проявляется способность к самоорганизации. Возникают новые формы. Это свойство – основной источник инноваций и развития.

**Закон 4.** Живые системы нельзя заставить развиваться линейно. Непредвиденные обстоятельства неизбежны. Поэтому задача менеджеров в том, чтобы научиться тревожить организации, подталкивая к желаемому результату, и корректировать курс по мере развития событий.

**Граница хаоса** – это не местоположение, а состояние. Сущность законов может быть сведена к следующему. Целесообразно удерживать компании на максимальном и, следовательно, самом продуктивном уровне изменений, приближаясь к границе хаоса, но никогда не скатываясь в хаос. В концентрированном виде это отражает формулировка последнего закона: «Тревожьте, а не направляйте». Данное требование может быть реализовано в виде **трех правил**:

- Продумывайте, а не предписывайте.
- Просчитывайте, а не навязывайте.
- Разгадывайте, а не предполагайте.

Первое правило указывает, что жесткие рекомендации, шаблоны действий не уместны, они не достигают цели. Показателен пример с организацией интерьера в залах ожидания аэропортов, вокзалов. В некоторых из них есть таблички: «Двигать кресла, занимать более одного запрещается». Стражи порядка постоянно пытаются навести порядок, добиваясь выполнения данного требования. Но в других случаях менеджеры действуют по-другому. Если прикрутить стулья к полу, сделать высокие подлокотники, проблема отпадет сама собой. Задача в том, что необходимо вынудить людей прийти к нужному поведению, ничего не предписывая им.

Второе правило означает, что важно предвидеть последствия предполагаемых изменений. Нельзя всегда навязать требуемые результаты изменений. Будут иметь место многочисленные отклонения от оптимальных решений. Когда они случаются, трудно будет продиктовать наилучшие решения. Но если заблаговременно попытаться просчитать несколько уровней последствий (второго, третьего порядка), то это заметно облегчит управление в подобных ситуациях. Это означает новые реалии стратегического планирования: прогнозирование развития фирмы. Прогноз рас-





считается как достижение одного из состояний организации. Возможны, в частности, оптимистические, благоприятные, умеренные, неблагоприятные прогнозы (см. 3.4). Но стратегическое планирование, в отличие от прогнозирования, традиционно рассматривает один, наиболее эффективный вариант, хотя обычно осуществляется выбор развития одной из нескольких альтернатив.

Третье правило намечает принципы создания программ развития компании. Целесообразно, чтобы они помогли организации обучаться на собственном опыте – «самоорганизовываться». Для этого нужно дать сотрудникам организации возможность наращивать свой потенциал. При этом они должны получить возможность действовать самостоятельно, но компании вправе рассчитывать на их систематический рост. Нельзя также пытаться закрепить схему обучения на все допустимые случаи.

Таким образом, длительное пребывание в состоянии равновесия, как для живых организмов, так и для организации притупляет чувствительность и способность адекватно реагировать на опасность. Выживание означает переход к неравновесному состоянию. Оно и приводит к появлению способности к риску и осмотрительности одновременно.

#### *Ключевые понятия*

- *Эффективность традиционных стратегических планов;*
- *Альтернативы логических стратегических планов;*
- *Стратегия как ловкий маневр;*
- *Китайские стратагемы;*
- *Стратегическое творчество;*
- *Граница хаоса;*
- *Импровизация в стратегическом планировании;*
- *Неравновесная организация;*
- *Законы Паскаля;*
- *Синергетика;*
- *Новые правила развития;*
- *«Тревожить» сотрудников организации.*

#### *Вопросы по теме 13*

1. *В чем причины низкой эффективности традиционных стратегических планов?*
2. *Каковы альтернативы традиционных стратегических планов?*
3. *В чем значимость современных представлений о стратегии как о ловком маневре?*



## Стратегическое планирование

4. *Поясните сущность китайских стратагем.*
5. *Раскройте содержание «стратегического творчества».*
6. *Укажите составляющие импровизации при составлении стратегических планов.*
7. *В чем логика концепции Р. Паскаля, проводящей аналогию между живыми организмами и социальными организациями? Раскройте ее содержание.*
8. *Каковы новые правила стратегического развития организаций?*

*Задания*

1. *Приведите современные примеры действия китайских стратагем в сфере бизнеса.*
2. *Для конкретной организации укажите приемы управленческих действий на грани хаоса.*



## ГЛАВА 14. НОВЫЕ ВЗГЛЯДЫ НА ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ И ЛИЧНЫЕ СТРАТЕГИИ

*Создание в России свободного общества свободных людей – это самая главная наша задача. Но и самая сложная. Главная – потому что несвободный, несамостоятельный человек не способен позаботиться ни о себе, ни о своей семье, ни о своей Родине.*

*Из ежегодных посланий  
Федеральному Собранию Пре-  
зидента РФ В.В. Путина, в 2004  
и в 2005гг.*

Анализ функциональных стратегий выходит за рамки общего менеджмента, к которому относится стратегический менеджмент. Данные стратегии связаны с различными видами функционального менеджмента, т.е. формально должны быть рассмотрены при изучении инновационного, финансового менеджментов, маркетинга и т.д. Что касается личных стратегий сотрудников современных организаций, то традиционно они не рассматриваются и даже не упоминаются в стратегическом менеджменте. Личное развитие исследуется лишь в общем менеджменте в связи с планированием рабочего времени сотрудников, особенностями выбора приоритетов, самоменеджменте, а также при анализе социально-психологического состояния сотрудников<sup>32</sup> и иных сферах, не связанных напрямую со стратегическим менеджментом.

Однако в 21 веке подобные реалии изменились. Прежде всего, не с позиции проведения детального анализа данных стратегий (это по-прежнему задача функциональных специалистов конкретной организации), а на уровне стратегических подходов к составляющим общеорганизационных стратегий. Важно выяснить, как эти составляющие взаимодействуют в рамках общей стратегии.

<sup>32</sup> Это прерогатива таких курсов как «Организационное поведение», «Психология и социология управления».



## 14.1. Функциональные стратегии: взаимосвязь и/или разнонаправленность

Функциональные стратегии – это стратегии отдельных функциональных областей организации. Эти стратегии можно трактовать как конкретизацию конкурентных стратегий применительно к отдельным функциональным направлениям деятельности организации.

В настоящее время существуют разные взгляды на характер взаимодействия функциональных стратегий.

**Стратегия синергизма** ориентирована на взаимодействие различных функциональных отделов. Это обеспечивает более высокую эффективность организации, по сравнению с ситуацией, когда функциональные отделы управляются независимо. Синергетические стратегии используют свойства сложных систем самопроизвольно упорядочивать внутреннюю структуру, т.е. самоорганизовываться, устанавливать жесткие связи между функциональными элементами.

Синергизм может рассматриваться как метод преодоления недостатков функциональной организации, связанной с недостаточной координацией между различными функциями и отсутствие гибкости. У. Кинг, Д. Клилланд показали, что сам по себе синергетический эффект проявиться не может, особенно на уровне функциональных стратегий. Сотрудничество требует обоснованного планирования и реализации, должно рассматриваться в качестве стратегического ориентира деятельности организации.

Другой подход связан с **калейдоскопической моделью** С. Кауфмана. Он предполагает, что существуют два возможных направления развития организации, как системы. При невысоком уровне взаимодействий отдельных элементов (функциональных отделов) может быть достигнут некоторый предел эффективности. Но при увеличении взаимосвязи элементов наблюдается общее снижение эффективности развития. В то же время, ***отсутствие взаимодействий отдельных элементов может позволить добиться более высокого уровня развития*** всей системы, по сравнению с указанным выше пределом. Это означает, что в ряде случаев стратегия развития продукта, технологии, рынка может быть успешной и при независимости функциональных стратегий. Данное положение хорошо иллюстрирует высказывание К. Прохалада: «Признавать многообразие и управлять им – это настоящий вызов для менеджера».

Выделение приоритетных функциональных направлений мо-



жет быть реализовано по принципу Парето: 20% функциональных отделов имеют значимость 80%. Ряд экспертов (Р. Каплан, Д. Нортон) усиливают это соотношение, полагая, что от эффективности 10% функциональных стратегий может обеспечить общий успех организации. Естественно, подобная дифференциация функциональных стратегий является ситуационной. Многочисленные примеры эффективного применения маркетинговых, инновационных стратегий подтверждают возможность формирования эффективных функциональных стратегий, не (или слабо) зависящих от развития других функциональных направлений.

Вопрос о взаимодействии функциональных стратегий является сложным даже в теоретическом отношении. Критерии, на основании которых делается вывод о необходимости сотрудничества при разработке функциональных стратегий, не могут быть однозначными. С. Кауфман проводил компьютерное моделирование, которое показало, что масштаб взаимодействия определяется следующими обстоятельствами:

- способами, при помощи которых функциональные отделы связаны друг с другом;
- принятыми механизмами координации;
- типами связей между отделами;
- при разделении производства на отдельные функциональные области технологические зависимости ослабевают, а темпы развития возрастают.

Был сделан **вывод** о том, что развитие одной технологии, продукта, функционального отдела влияет на развитие других, поэтому можно говорить о совместной эволюции (коэволюции) функциональных направлений, которую и необходимо моделировать.

Таким образом, как взаимосвязь функциональных стратегий, так и их разнонаправленность имеет свои достоинства и недостатки по показателям рентабельности, затрат, рисков и скорости общих изменений. Однако во многих случаях рационально добиваться ослабления взаимозависимости развития функциональных отделов, что обеспечит более эффективное развитие организации. Это возможно при ориентации на широкое развитие горизонтальных связей, но не на жесткое взаимодействие отделов; при самостоятельности функциональных подразделений в принятии решений и выработке стратегических ориентиров, но не их обособленности и полной автономности.

#### *14.2. Личные стратегии: кастомизация рабочих мест*



При формировании организационных стратегий, их реализации неоднократно подчеркивалась особая значимость человеческого фактора. Однако рядовым сотрудникам отводится пассивная роль в отношении их возможности действовать самостоятельно, реализовывать собственные стратегии.

Действительно, лозунг «Наши работники – наш главный актив» звучал очень часто, но не всегда сопровождался последовательными действиями со стороны менеджмента. В частности, работники хорошо понимают, что стратегические преобразования не всегда соответствуют истинному желанию ответить на их нужды. Ведь при стратегических реорганизациях на первое место ставят интересы акционеров и клиентов: считается, что интересами значительной части сотрудников можно пренебречь, от части персонала можно избавиться, уволив определенное количество сотрудников.

Правила управления, основанные на представлении о том, что работник по природе ленив, и поэтому его действия следует планировать, контролировать, применять санкции, – отражали социальный заказ эпохи раннего капитализма. Но эти взгляды, основанные на антагонизме между трудом и капиталом, продолжают служить основой стратегического развития большинства современных организаций. Социологические опросы показывают, что 70% руководителей компаний считает, что им доверяют. Опросы же рядовых сотрудников обнаруживают, что они реально доверяют своим начальникам примерно в два раза реже.

В то же время, информационная эпоха резко ослабляет роль традиций, изменяет взгляды и поведение индивидуума. Компании подвергаются резкой критике за увековечивание иерархии и доминирования, неравенства полов и этнических групп, разрушение природных ресурсов, загрязнение окружающей среды, за давление на личность и разрушение семьи. Компании испытывают растущие трудности при наборе работников. В ряде случаев компании вступают в конкуренцию за ограниченный контингент талантливых работников и затрачивают на рекрутинг значительные средства и время. Молодежь все чаще предпочитает самостоятельную занятость, предпринимательские возможности и свободные профессии.

Сотрудники не хотят мириться с отводимой им ролью статистов, действующих в рамках планов, разработанных другими. Они хотят активно участвовать в **стратегическом планировании своей жизни**. Это значительно усложняет деятельность менеджмента, требует новых подходов к развитию организаций. Ряд экс-



пертов (Х. Бучихи, Дж. Кимберли) считают, что организации должны руководствоваться новым важным стратегическим ориентиром – создание кастомизированных мест работы. **Кастомизация** означает адаптацию компании к требованиям, как потребителей, так и сотрудников<sup>33</sup>. Эта установка должна стать сутью стратегического развития организации.

Кастомизация сводится к равновесию значимых для организации частей (ее стратегий) и жизненных стратегий ее работников. Это обеспечит возвращение сотрудникам части контроля над фундаментальными аспектами своей деятельности:

- объектом работы;
- удовлетворенностью работой;
- когда, где работать;
- каким образом выполнять работу;
- с кем, для кого работать;
- какое направление карьеры выбирать.

Заметим, что в 20 веке потребности и интересы работников часто выступали помехой в достижении стратегических целей организации. Менеджмент 20 века единственным агентом стратегического планирования считал компанию. Руководство сначала выработывало стратегию корпорации, а затем задумывалось об оптимальной структуре, системе мотивации работников, претворяющей стратегию компанию в жизнь. Привлечение к формированию идей снизу чаще носило эпизодический характер, воспринималось как угрожающий фактор, оспаривающий компетентность и авторитет компании.

В новейших организациях сотрудники должны получить возможность влиять на стратегию компании так, как это больше соответствует их собственной жизненной стратегии. Фактически личная стратегия становится отправной точкой стратегии организации. Кастомизация рабочего места позволит разделить с работниками информацию и ответственность за положение компании, участие в принятии решений. Бремя ответственности за ситуацию, в которой оказалась компания, может оказаться эффективной стратегией улучшения положения компании. **Доверие** станет сердцевинной отношений с работниками. Доверяющие менеджменту работники могут добровольно приносить жертвы и на равных с

---

<sup>33</sup> Изначально кастомизация сводилась к процессу адаптации организации к требованиям конкретных клиентов. Теперь к этому добавляется адаптация к запросам, потребностям сотрудников компании.



## Стратегическое планирование

руководством исследовать все стратегические перспективы компании. Естественно, доверие должно быть взаимным. Люди только тогда захотят верить часть своей судьбы руководству компании, когда менеджмент согласится верить часть своей судьбы в руки своих работников. Кастомизированные рабочие места обеспечивают обращение с работниками не как с членами организационных, функциональных групп, а как со свободными, самостоятельными людьми, личностями.

\* \* \* \* \*

В данной главе фактически указывалось, что многие традиционные представления, связанные с развитием организации, могут вступать в противоречие с устойчивым развитием ее составных элементов – как функциональных отделов, так и самих сотрудников организации. И хотя предлагаемые управленческие решения в определенной мере намечают способы преодоления возникающих проблем, они свидетельствуют об ограниченности традиционных представлений о стратегических направлениях деятельности организации, о необходимости поиска новых эффективных методов управления организациями.

Это связано с принципиально новыми *зарождающимися* явлениями экономики, которым посвящен заключительный раздел пособия.

### Ключевые понятия

- *Личные стратегии;*
- *Функциональные стратегии;*
- *Синергизм;*
- *Калейдоскопическая модель С. Кауфмана;*
- *Кастомизация;*
- *Доверие;*
- *Стратегическое планирование жизни.*

### Вопросы по теме 14

1. *Что представляют собой функциональные стратегии, как они взаимодействуют с общей стратегией?*
2. *Укажите недостатки функциональной организации.*
3. *Поясните логику взаимодействия функциональных стратегий, основанную на синергизме.*
4. *Раскройте содержание калейдоскопической модели С. Кауфмана.*
5. *В каких случаях следует придерживаться независимости функциональных стратегий?*





6. *Почему работникам современных организаций часто отказывают действовать самостоятельно?*
7. *Что нового появилось в традиционных представлениях о кастомизации? Что представляет собой кастомизация рабочего места?*
8. *Почему в 21 веке личные стратегии могут стать отправной точкой формирования организационной стратегии?*

#### *Задания*

1. *Укажите, каким образом калейдоскопическая модель С. Кауфмана может быть использована при анализе личных стратегий.*
2. *Приведите примеры создания кастомизированных рабочих мест в современных организациях.*



## РАЗДЕЛ 6. СТРАТЕГИИ В НОВОЙ ЭКОНОМИКЕ

### ГЛАВА 15. НОВЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ОРИЕНТИРЫ

*Традиционные формы управления приемлемы в стабильные периоды жизни общества. В эпоху перемен необходимо нечто новое.*

*Дон Тапскотт*

#### 15.1. Введение в новую экономику

Прогресс знаний, нарастание сложности во всех сферах социально-экономической жизни приводит к переосмысливанию, пересмотру традиционных концепций развития современного общества. Появляется представление о новой экономике.

**Новая экономика** – это экономика, главным источником производительности которой являются знания, информация и способы ее обработки и коммуникации (М. Кастельс, Й. Масуда).

Однако, несмотря на понимание необходимости разработки новых подходов, появление достаточно большого количества публикаций о новой экономике, в том числе и в отечественной литературе (В.Л. Иноземцев, И.А. Стрелец и др.), теоретические постулаты часто не доходят до уровня практических рекомендаций, позволяющих формировать новые бизнес стратегии современных организаций. В современных учебниках по теории организации, стратегическому менеджменту информационное общество, сетевые структуры обычно рассматриваются фрагментарно, без всестороннего анализа их использования в современных организациях. В тоже время, следует изменить и само представление о традиционных организациях, которым приходится адаптироваться к новым реалиям, по-новому выстраивать развитие своего бизнеса.

Ситуация существенно изменилась после выхода **трилогии «Радикальный вызов бизнесу»**. Все три книги<sup>34</sup> адресованы

<sup>34</sup> 1. Ф. Эванс, Т. Вустер. Вдребезги: новая информационная экономика и трансформация бизнес стратегий. 2. К. Роджер, Ф. Мартин. Алхимия корпорации: реформировать структуру бизнеса в соответствии с реалиями завтрашнего дня. 3. Д. Пинк. Нация сво-



менеджерам и их помощникам, разрабатывающим новую стратегию для своих предприятий. Стратегические идеи, высказанные авторами, получили самую высокую оценку и поддержку от экспертов Гарвардской школы бизнеса, Бостонской консультативной группы и др. Несомненно, они должны рассматриваться и изучаться в академических курсах.

Сложно изложить новую концепцию в рамках одного раздела. Тем более, что стратегии новой экономики не могут быть сведены к набору нескольких простых формул. Тем не менее, идеи нового подхода, так не похожего на предыдущий материал, значительно расширят стратегическое мышление обучаемых. При этом важно отметить, как показали авторы, новые стратегические ориентиры не отменяют прежние стратегические принципы. В частности, эффект масштаба, позиционирование, сегментирование, фокусирование и др. могут приносить успех. Однако область применения этих принципов существенно изменяется. Анализ данных изменений фактически и составит содержание данного раздела.

## 15.2. Информационная и материальная экономики

В настоящее время важнейшим фактором производства, кроме трех классических (труд, земля, капитал), становится информация. Информация доминирует в области всех бизнес-процессов, включая производство продуктов. При этом имеет место тенденция увеличения объема используемой информации.

### *Информационная модель организации Дж. Гэлбрейта*

Дж. Гэлбрейт еще в 1970-е годы разработал модель организации, в которой организация была представлена в виде сети информационных потоков. Было показано, что неопределенность и информация имеет отношение к структуре организации. Рост потоков информации в связи с изменением схемы труда Гэлбрейт ставит в соответствие со следующими, приведенными ниже, семью этапами развития организации, на каждом из которых вводятся свои способы построения организационных структур.

Все эти способы, так или иначе, облегчают сбор и обработку информации, устраняют (до определенной степени) необходи-

---

мых агентов: как новые работники меняют нашу повседневную жизнь. На английском языке: Harvard Business School Corporation, 2003, 2004 и на русском языке: М.: ИД «Секрет фирмы», 2005.



мость привлечения новой информации для принятия управленческих решений. Рост неопределенности внешней среды приводит к переходу к новой стратегии структурирования организации, которая представлена на следующем этапе модели. Иногда возможен переход через этап, либо использование подходов нескольких этапов одновременно.

*1 этап. Правила, программы, процедуры.* Их использование позволяет сотрудникам исключить необходимость подхода к возникающим ситуациям как к новым. Они выявляют шаблоны-ориентиры, не требующие привлечения новой информации. Когда же организация сталкивается с новыми ситуациями, при которых невозможно применить введенные правила, программы, приходится применить новые, рассмотренные ниже способы координации.

*2 этап. Иерархия.* Отсутствие готового ответа в существующих правилах, программах отсылает проблему к менеджеру, который обладает информацией для принятия нового решения. Иными словами, непредвиденные обстоятельства заставляют руководителей вмешиваться в установленный порядок работ, чем и обеспечивается снижение потребности в информации. Отметим, что наличие иерархии не отменяет используемые правила, программы: лишь при серьезных проблемах сотрудники обращаются к вышестоящему руководителю.

*3 этап. Постановка целей.* Усложнение задач перегружает иерархию большими объемами информации, заставляет руководителей разного уровня заниматься только текущими задачами, в ущерб стратегическим целям. В этой ситуации оказывается эффективным использовать постановку целей. Сотрудники ориентируются тогда не только на разработанные правила в виде должностных инструкций, заданий, не на установки, «подсказки» руководителей, а на механизмы целеполагания. Целеполагание предполагает разработку (руководителем совместно с исполнителями) механизмов, средств, алгоритмов достижения целей. С их помощью сотрудники могут самостоятельно принять решение на уровне локальных подзадач.

*4 этап. Создание пассивных ресурсов.* Рост неопределенности приводит к дальнейшему увеличению потребности в информации. Ее снижение может быть достигнуто простым сокращением уровня производительности. В этом случае в организации создаются пассивные ресурсы в виде резервов материальных средств, количества времени на выполнение работ и т.д. Например, это складирование готовой продукции или сырья, полуфаб-



рикатов для технологического процесса. Естественно, пассивные затраты являются дополнительными затратами для организации или покупателей. Однако их использование существенно упрощает выполнение работ: в непредвиденных ситуациях резервы являются своего рода «находкой», позволяющей избежать перегрузки информационных потоков.

**5 этап. Создание автономных задач (децентрализация).** Как и для предыдущего этапа, данная стратегия приводит к дополнительному расходу ресурсов. Однако логика их использования иная. Теперь формируются самодостаточные отделы, которые обладают всеми ресурсами для выполнения задания. В частности, они должны быть укомплектованы полным набором специалистов, необходимых для производственных линий по обслуживанию определенных групп клиентов. В том числе, своя бухгалтерия, свои маркетологи, инженеры и пр. Широкая автономизация позволяет уменьшить количество исключений, т.е. снизить количество неопределенности в задачах и уменьшить используемую информацию.

**6 этап. Вклад в вертикальные информационные системы (реинжиниринг).** Разработанные задания по процедурам выполнения работ, финансированию, обеспечению материальными средствами, распорядку могут быть поставлены под угрозу непредвиденными обстоятельствами. Они порождают исключения, требующие существенных согласований со старым планом. Количество подобных исключений может быть столь велико, что оказывается, проще разработать новый план, чем вносить изменения в старый. Фактически это аналогично реинжинирингу, обсуждаемому в главе 12. Проблема не только в том, насколько велика вероятность реализации нового плана, но и как часто придется осуществлять пересмотр планов. Это дорогостоящий процесс, требующий порой серьезных инвестиций. Однако это может оказаться более перспективным, чем использование устаревших планов, перегружающих действующие структуры управления.

**7 этап. Создание горизонтальных связей.** Стратегия сдвигает уровень принятия решений ниже. Процесс горизонтальных решений осуществляется намного быстрее, чем ранее. Ведь прямые контакты между исполнителями позволяют не обращаться к вышестоящему менеджеру, чтобы избежать перегрузки иерархии. Но в отличие от предыдущей стратегии, не требуется создание автономных групп, наоборот, требуется объединение усилий отделов. Прежде чем переслать проблему вверх, менеджеры создают команду для совместного обсуждения проблемы.



Для современных организаций горизонтальные связи выходят за рамки одной фирмы, включают цепочки поставок, взаимодействия с деловыми партнерами. В 2006 году Германия обогнала США, став крупнейшим в мире экспортером. В качестве одного из решающих факторов этого Ф. Котлер выделяет<sup>35</sup> немецкую открытость, создание хороших коммуникационных взаимодействий.

Принятие большого количества решений, их последствия порождают проблему лидерства, прежде всего на нижнем уровне организации. Именно лидер может гарантировать включение в управленческий процесс всей информации. Естественно, требуется дополнительное количество времени, которое расходуется в процессах группообразования, затрат на введение для лидера должности, обеспечивающей интегрирующие и связующие функции.

Первые три этапа реализованы практически во всех организациях. В дальнейшем организация, в зависимости от ситуации, выбирает одну из четырех стратегий, соответствующих последующим этапам, либо их комбинации. Однако рано или поздно все возрастающие объемы информации приводят к тому, что неопределенность не может быть снижена только с помощью указанных четырех стратегий, рассмотренных Дж. Гэлбрейтом. Доминирование информации заставляет по-новому взглянуть на ее роль и место в экономических процессах. Рассмотрим это на основе инновационных представлений Ф. Эванса и Т. Вустера.

#### *Разделение экономики информации и материальной экономики*

Традиционный взгляд на концепцию цепочки создания стоимости и цепочки поставок обращает внимание на материальные факторы, определяющие бизнес. Однако звенья цепочек связаны в единое целое с помощью информации<sup>36</sup>. Это своего рода клей, скрепляющий звенья цепочек. Именно информационные потоки

---

<sup>35</sup> Два других фактора успешного продвижения немецких компаний, по Ф. Котлеру. Во-первых, Германия традиционно сильна в инженерном отношении. Во-вторых, Германия преуспела в нишевом позиционировании. Значительная часть ее экспорта приходится на продукты, которые не видны конечному потребителю, — это небольшие детали, без которых нельзя обойтись.

<sup>36</sup> Информация может быть и конечным продуктом, но лишь для немногих бизнесов, например, для программистов.



определяют не только внутренние, но и внешние условия всех бизнес-процессов.

Действительно, бизнес строится на информации о клиентах, представлениях потребителей о компании. Реклама, продвижение продуктов, торговые ярлыки, представление товаров на полках магазинов – это каналы доставки информации. Торговые марки – это информация, ассоциируемая у потребителей с продуктом.

Потоки информации, создающие звенья цепочек бизнес-процессов, циркулируют с помощью современных коммуникационных систем. Цифровые телесистемы, Интернет, оптоволоконные линии связи, кабельные модемы и пр. прогрессируют столь стремительно, что бизнес структуры, использующие их для обеспечения своего конкурентного преимущества, просто «не успевают» развиваться столь же стремительно.

Прогресс средств связи и телекоммуникации растворяет информационный клей, который обеспечивает взаимодействие различных видов деятельности в организациях, а также между различными экономическими агентами, участниками рынка. Происходит отделение экономики информации от материальной экономики.

Подобные явления приводят к распаду корпораций. Ведь теперь отдельные виды деятельности могут существовать и успешно развиваться самостоятельно. Что же произойдет, если корпорация не захочет или не решится перейти от консолидированного ведения бизнеса к независимой деятельности входящих в него бизнес-процессов (звеньев общего бизнеса)? – Все зависит от характера бизнеса, отрасли, в которой он ведется. В любом случае информационные и материальные критерии вступают в противоречие друг с другом. Так, по модели Гэлбрейта, стратегия создания пассивных ресурсов, в частности, материальных запасов, действительно благоприятно сказывается на информационных процессах, но негативно влияет на материальные – складирование всегда приводит к серьезным затратам, подавляя значительную часть стоимости. Стратегия реинжиниринга может привести к серьезным сдвигам в содержании используемых бизнес-процессов, благоприятно сказаться на материальных критериях, но в то же время, неполнота сведений о логике перемен может привести к проблемам информационного порядка: радикальные преобразования часто заканчиваются неудачей.

Попытки корпорации найти компромисс между материальными и информационными факторами могут сгладить противоречия, но не устранить. Материальная и информационная экономики мо-



гут развиваться самостоятельно, руководствуясь независимыми критериями эффективности. Следует иметь в виду, что конкуренты могут воспользоваться этими противоречиями и присвоить себе прибыль наиболее уязвимого звена цепочки создания стоимости и поставок. Достаточно вспомнить анализируемую ранее ситуацию с компанией Dell: было выявлено слабое звено при продаже компьютеров, принято решение о сборке под заказ, по желанию клиентов. По-сути это означает, что сложившиеся представления о традиционных способах ведения бизнеса устаревают, нужны новые стратегические ориентиры.

### *15.3. Ценность и доступность информации в новой экономике*

Традиционно считается что, чем информация менее ценная, тем она более доступна большему числу пользователей. Студенты, мои читатели, прекрасно понимают, что собственный эксклюзивный конспект по предмету всегда эффективней, с точки зрения результата сдачи экзаменов и зачетов, чем горы иной учебной литературы<sup>37</sup>, имеющейся в библиотеке, доступной и рекомендуемой преподавателями. Другой пример. Информация о компаниях Bee Line и МТС, почерпнутая из широкодоступных рекламных роликов, не представляет особой ценности для клиентов, вряд ли она заставит сменить оператора сотовой связи.

Однако для новой экономики подобная зависимость исчезает. Это обусловлено двумя факторами.

1. **Бурное развитие коммуникаций, средств связи** привели к появлению электронных сетей. Циркулирующая в сети информация общедоступна. Именно получение различной справочной информации, включая данных о деловых партнерах, сведений о выпускаемой продукции изначально привлекали большинство пользователей Интернета и других сетей. Эти данные использовались для решения важных задач. Со временем помещение сведений в Интернете о собственном производстве, его возможностях, перспективах развития, а также о совершаемых сделках стали обязательными атрибутами деятельности практически всех компаний. Их отсутствие может означать, что компания не хочет работать открыто, честно конкурировать на рынке. Прозрачность рыночных транзакций постепенно приобретает всеобщий характер, компаниям приходится это учитывать при принятии решений.

---

<sup>37</sup> Это удачно обыграно в одной из частей художественного фильма «Операция «Б!» и другие приключения Шурика».





Сегодня компьютерные и иные глобальные сети позволяют большому количеству людей обмениваться высокоценной информацией. Для отдельных фирм – участников сети, ценность сети постепенно становится более значимой, чем ценность собственных активов. По этой причине **новую экономику называют также сетевой экономикой**. Совсем недавно считалось, что ценность сети пропорциональна количеству пользователей сети<sup>38</sup>. Но в настоящее время становится справедливой и более радикальная зависимость ценности сети от куба и более высокой степени числа пользователей сети.

**2. Введение единых стандартов.** Стандарты позволяют их пользователям извлекать огромную ценность<sup>39</sup>. Преимущества стандартов – в широкой возможности использования технических решений, проектов на их основе для любых пользователей. Унификация размеров консервных банок, полосы пропускания телефонных каналов, размеров железнодорожной колеи, частоты переменного тока и др. стандарты ослабляли или даже устраняли асимметрию между ценностью и доступностью поддерживающих их производителей и пользователей.

Преимущества цифровых стандартов еще более впечатляющи, поскольку затрагивают не только форму, но и содержание. Дело в том, что в цифровом мире не существует различий между стандартами передачи информации и стандартами ее содержания. Например, стандарт HTML позволяет создавать на основе стандартного протокола передачи файлов HTTP веб-страницы, доступные всем пользователям. Кроме того, компьютер может осуществлять не только поиск и хранение данных, но и выполнение инструкций (Дж. Нейман). Это означает, что одни программы, процедуры могут служить основой для создания других, более сложных программ.

Следствием этого может служить не только создание все усложняющейся компьютерной техники, но и возможность самоорганизации глобальных сетей. В частности, наиболее дальню-

---

<sup>38</sup> Закон Меткалфа. Другая его трактовка: «Мощность или стоимость сети возрастает прямо пропорционально квадрату числа узлов в сети».

<sup>39</sup> О возрастающей доходности сети, бросающей вызов традиционной экономической теории, писал еще А. Маршалл примерно 100 лет назад; о внешних эффектах сети (появление дополнительной полезности для пользователей) за счет введения единых стандартов – Б. Артур примерно 10 лет назад.



видные участники рынка, обладающие достаточными средствами, смогут сами разрабатывать новые широкодоступные стандарты и сдвигать их в сторону более полного предоставления содержания информационных потоков. Выигрыш от принятия нового стандарта (получение прибыли) возможен при достижении некоторой **критической массы пользователей**, достаточной для того, чтобы стандарт был общепризнан: глобализация экономики часто требует его мирового признания. Впрочем, вполне работоспособными могут быть и отдельные региональные, и даже локальные стандарты. Например, электронный счет за услуги ЖКХ позволяет производить оплату простым нажатием кнопки: выигрыш для пользователя за счет оперативности весьма значителен. Аналогично, при осуществлении финансовых операций клиентам нужна информация о различных банках, финансово-кредитных организациях, которая может представляться на локальных уровнях.

Ценность информации становится ограниченной только имеющимися стандартами, а доступность – количеством пользователей этих стандартов. Участники глобальных сетей получают одновременно и ценную, и доступную информацию.

Утрата жесткой взаимозависимости между ценностью и доступностью информации радикально изменяет модели экономического поведения, повышает конкурентоспособность всех фирм<sup>40</sup>. Ведь одна из пяти сил конкуренции участников отрасли по М. Портеру (см. п. 4.3) связана с барьерами вхождения в бизнес новых компаний, обусловленными необходимостью привлечения значительных затрат материальных и иных ресурсов. В новой информационной экономике доступность позволяет новым участникам быстро создавать конкурентоспособные цепочки создания стоимости, системы виртуального производства. Соответственно, старые структуры бизнеса станут менее конкурентоспособными. Прежние цепочки стоимости, поставок разрушаются. Традиционная иерархия организаций, зоны влияния корпораций, их границы будут трансформированы.

---

<sup>40</sup> Фундаментальная взаимозависимость сохраняется: чем быстрее будет расти ценность, тем медленнее будет расти доступность. Однако появляется указанная возможность добиваться высокой ценности и доступности информации.



## 15.4. Новые конкурентные преимущества и новая структура бизнеса

Рассмотренные выше основные особенности новой экономики, связанные с отделением информационной экономики от материальной, исчезновением в рамках информационной экономики взаимозависимости между ценностью и доступностью, приводят к новым источникам конкурентного преимущества.

### *Новые принципы создания конкурентных преимуществ*

Рассмотрим конкурентные преимущества организаций информационной экономики. Источниками данных преимуществ являются:

- создание сетей участников бизнеса;
- адаптация к быстроизменяющимся базовым технологиям;
- принятие единых стандартов;
- достижение критической массы пользователей;
- расширение границ бизнеса;
- создание альянсов;
- управление патентами, авторскими правами, контроль над соблюдением стандартов.

Для традиционной цепочки создания стоимости приоритетно значение общего конкурентного преимущества. Проблемы одних звеньев могут быть компенсированы за счет других успешных элементов: конкурентное преимущество в целом обычно является «чистым остатком». Но для информационного бизнеса подобная усредненная оценка не допустима. Ведь слабое звено может быть быстро присвоено конкурентами, например, путем выполнения ими аналогичных функций более эффективно, что обеспечит им присвоение значительной части стоимости. Получается, что преимущество в целом теперь становится не существенным, агрегирование отдельных преимуществ в цепочку стоимости ослабляет общее конкурентное преимущество. Следовательно, справедливо ***важнейшее правило новой экономики: необходимы устойчивые конкурентные преимущества одновременно по всем направлениям***, которые развивает корпорация. Причем эта норма распространяется на все звенья цепочек создания ценностей и поставок и требуется просто для выживания компании.

Сложность обеспечения высокого или даже высочайшего уровня преимуществ по многим направлениям одновременно



(иначе, как показано выше, успех будет сопутствовать конкурентам) заставляет компанию отказаться от многопрофильности, сосредоточить усилия на узкоспециализированных бизнесах, в идеале на одном конкурентном преимуществе. В этом случае легче получить ключевые компетенции, обеспечивающие преимущества над конкурентами. Однако простота не устраняет конкуренцию. Противостояние может быть очень жестким: потеря конкурентного преимущества ведет к кризису, поскольку его сложно компенсировать другим, как это было в традиционной экономике. С позиции рассматриваемых ранее направлений развития компании это означает переход от портфельных стратегий, в основе которых лежит выбор приоритетных направлений деятельности корпорации, и от конкурентных стратегий, в основе которых лежит логика выбора способа достижения конкурентных преимуществ стратегической единицы бизнеса, к функциональным и даже личным стратегиям.

Самое значительное конкурентное преимущество последователей новой экономики состоит в том, что традиционный бизнес не хочет принять постулат о необходимости вести борьбу по новым правилам. Он надеется по-прежнему компенсировать проблемы одних звеньев другими и верит, что революционные преобразования новой экономики произойдут в отдаленном будущем. Это оставляет новым участникам рынка хорошие шансы для захвата слабых звеньев цепочки создания стоимости и поставок.

Вышеуказанные обстоятельства приводят к фундаментальному принципу новой экономики: ***информационный бизнес либо превращается в монополию, либо перестает быть бизнесом вообще.***

Монополизм компаний ведет к контролю над ценами и объемами продаж на рынке. В информационной экономике один крупный производитель предпочтительнее многих мелких, поскольку он может быстрее и эффективнее обеспечить стандартизацию продукта, прозрачность транзакций. Монополизация не опасна в плане возможностей повышения цен компаниями-монополистами. Подобные стратегии неприемлемы. Ведь они могут разрушить сеть – основу новой экономики.

Кратко рассмотрим теоретические предпосылки подобных реалий. Традиционная экономическая теория использует известные постулаты о соотношении спроса и предложения на рынках индивидуальных товаров (зависимости цен товара от его количества). Кривая предложения имеет положительный наклон: в основе такой зависимости – возрастающие предельные издержки



для производителей. Кривая спроса имеет отрицательный наклон: в основе – убывающая предельная полезность для потребителей. Для рынка сетевых благ кривые спроса и предложения как бы меняются местами. Предельные издержки стремятся к нулю на значительных интервалах – кривая предложения имеет отрицательный наклон, а кривая спроса имеет положительный наклон за счет увеличения предельной полезности при росте количества участников потребления. Развитие этого процесса приводит к пересечению кривых спроса и предложения (равновесию) при всё более и более низких ценах. Вывод прост: **для сетевых благ наибольшей ценностью обладает благо, которое предоставляется бесплатно.**

Приведем пример компании Wal Mart, как представителя сетевой экономики, свидетельствующий о *выполнении трех* следующих *принципов*. Во-первых, информационная экономика повышает эффективность материальной экономики, во-вторых, сетевые принципы взаимодействия могут дать высочайший положительный результат, в-третьих, проблема увеличения цен действительно не существует.

Первый принцип реализуется на основе совершенствования цепочки материально-технического снабжения, логистики, создания бизнеса, имеющего более устойчивые источники конкурентных преимуществ. Все это обеспечивается на основе анализа и обработки большого количества циркулирующей информации.

Второй принцип в деятельности Wal Mart. Компания помогает деловым партнерам-поставщикам усилить ориентацию на потребителя, усовершенствовать управление складами и материальными потоками, повысить скорость выхода продукции на рынок. Сотрудничество с Wal Mart приносит несомненную пользу другим магазинам, работающим с их партнерами, в частности, за счет требования пополнять запасы каждые два дня.

Третий принцип. Розничный гигант в своей миссии указывает: «*Низкие цены каждый день*», требуя от своих многочисленных поставщиков (Wal Mart имеет более 3000 крупных магазинов, товарооборот около 350 млрд. долларов) регулярного снижения цен на выпускаемые товары. Компания оказывает сильнейшее давление на поставщиков с целью снижения себестоимости выпускаемой продукции (по-другому трудно снижать издержки, добиваться низких цен). Если Wal Mart не устраивает стоимость тех или иных товаров, она заявляет поставщикам, что по такой цене этот продукт больше не представляет ценности для покупателей; предлагается снизить цены, в противном случае самих поставщиков бу-



дуг вынуждены заменить. Известны «невыдуманные истории» о том, как известные фирмы, такие как производитель джинсов Levi Strauss, производитель велосипедов Huffy, были вынуждены безвозмездно передавать свои технологии, ключевые компетенции другим фирмам, когда они не могли самостоятельно выполнить заказы Wal Mart. Иногда Wal Mart «перегибает палку» не только со своими поставщиками, но и с собственным персоналом. В 2006 году сотрудники ряда магазинов компании выиграли судебный процесс против компании, которая привлекала их к дополнительным, внеплановым выходам на работу, но за это не хотела выплачивать им дополнительные премиальные вознаграждения, ограничиваясь обычными тарифами. Впрочем, подобные требования *достижения низких цен при высоком качестве продукции, постоянном расширении ассортимента* выглядят вполне достойно: компания претендует на защиту интересов американских потребителей, которых устраивает выбранная стратегия Wal Mart<sup>41</sup>.

Отметим другую разновидность монополизма – монополии на инновации. Дж. Шумпетер утверждал, что монополия может не тормозить, а стимулировать НТП, поскольку только инновации являются радикальным методом компенсации издержек. Мнение других экспертов о том, что компании могут тормозить инновационный процесс, используя закрытость информации о бизнес-процессах, вряд ли оправдано. Ведь в долгосрочной перспективе это будет противоречить стратегии развития сети. Конечно, ради решения ближайших задач корпорации вполне могут отходить от принципов прозрачности информации. Но это лишь указывает на необходимость антимонопольного регулирования и в условиях новой экономики, например, путем передачи части прав собственности информационных объектов государству.

*Навигаторы, новые посредники, – ключевые фигуры новой экономики*

В информационной экономике взаимодействие производителей товаров и услуг с потребителями может осуществляться напрямую, минуя посредников. Это ставит под угрозу само существование посредников. В традиционной экономике вытеснение одних посредников другими осуществлялось с позиции предоставления информации большей ценности при меньшей доступности.

---

<sup>41</sup> Конкурентные преимущества Wal Mart основаны на совершенной логистике и эффекте масштаба.



сти, либо большей доступности при меньшей ценности. Однако в новой экономике исчезновение взаимозависимости между доступностью и ценностью информации приводит к изменению сущности посредничества.

Т. Эванс и Ф. Вустер указывают, что изменение природы посредничества может иметь принципиально разные причины. В чисто информационном бизнесе посредники предоставляют широкий доступ к ценной информации, в частности, финансовой. Это позволит клиентам самостоятельно заключать сделки, например, вместо брокерских контор появляются электронные брокеры. В розничной торговле отказ от посредничества связан с отказом от компромисса между информационной и материальной экономикой, т.е. от необходимости материальных и информационных процессов поддерживать друг друга. Последнее высвобождает огромную ценность в виде отказа от значительных непроизводительных затрат на хранение продукции, обеспечение той или иной степени автономности подразделений, согласование цепочки поставок и пр. В других отраслях указанные процессы выражены не столь явно, в частности, взаимозависимость между ценностью и доступностью слаба, ее легче устранить вовсе.

Новая роль посредников будет сводиться к обеспечению навигационных процессов, т.е. они будут обеспечивать клиентов, поставщиков, других экономических агентов доступом к информации, обладающей требуемой ценностью.

Всеобщая доступность без навигации будет вести к высокой неопределенности. В этом контексте уместно высказывание Г. Саймона о том, информация не представляет ценности в мире, где ее много. Речь идет о серьезных проблемах с поиском нужной информации: высоких затратах и низкой эффективности традиционного поиска. Навигаторы (новые посредники) указывают кратчайший путь ее достижения.

При отделении информационной экономики от материальной, поиск потребителями нужной информации больше не ориентирован на конкретного производителя или дистрибьютора. Это означает, что материальные отрасли больше не смогут оказывать особое влияние на выбор потребителей.

Последнее обстоятельство не соответствует представлениям сегодняшнего дня, где доминирует традиционная экономика. Участники сегодняшних отраслей получают своеобразную ренту от доверия потребителей. Большинство активных методов их привлечения, так или иначе, направлены на повышение их лояльности: клиенты верят в силу бренда, в рекламу, в непоколебимость



имиджа «солидных производителей», в возможности выпуска товаров с учетом пожеланий потребителя. В новой экономике в основе конкурентных преимуществ могут по-прежнему выступать лидерство в издержках, дифференциация, фокусирование (базовые стратегии М. Портера). Однако они приобретают новые признаки. Прежде всего, фокусирование приобретает более широкий смысл, не сводится только к рыночной нише. Как уже отмечалось, производители стремятся быть лидерами во всех выполняемых операциях, функциях, стремятся обеспечить высокие потребительские свойства продукта при минимальных затратах. Это означает, что компании должны использовать все три базовых стратегии одновременно.

По Ф. Эвансу и Т. Вустеру **конкуренция в новой экономике осуществляется по трем направлениям**<sup>42</sup>, рассмотренным ниже.

1. **Доступность.** Характер доступности в новой экономике иной, чем при традиционных маркетинговых стратегиях, направленных на завоевание потребительских предпочтений, которые обеспечивают ограниченный доступ к информации только о своих товарах, технологиях. В новой экономике доступность означает предоставление любой необходимой потребителю информации о продуктах, производителях, условиях покупки. Значимость навигаторов зависит от степени доступности, которую они могут обеспечить.

Доступность определяется границами пространства, в котором осуществляется навигация. В электронной торговле навигация сводится к следующему. Покупатели ищут сайты в Интернете, где имеется наибольшее количество объявлений, а продавцы размещают свои на наиболее посещаемых сайтах. Максимальная доступность возможна, когда пространство навигации достигнет некоторой **критической массы**. Это и составляет основную **стратегическую задачу навигаторов** в области доступности. В настоящее время в электронной торговле лишь компания Amazon.com, знаменитый электронный книготорговец, сумела набрать критическую массу. Причем компания добилась этого уже при выходе на рынок, предложив пользователям своего сайта 1 млн. наименований книг. Успехи других компаний пока локальны<sup>43</sup>.

<sup>42</sup> Их можно рассматривать и как три основных источника конкурентных преимуществ.

<sup>43</sup> Компания Dell, добившись громкого успеха на рубеже тысячелетий (описанного в 4.3), в начале 2007 г. переживает очень





Препятствия в достижении критической массы связаны с нежеланием традиционного бизнеса (производителей, продавцов) предоставлять сведения о продуктах, что не позволяет устранить зависимость между ценностью и доступностью. Впрочем, это временные препятствия. Поставщики, производители должны понимать, что, ограничивая доступность информации о продукте, навязывая лишь красочные буклеты потребителям, они фактически отказываются решать проблемы клиентов, как это делают навигаторы. Несбалансированные отношения с клиентами не могут быть долговременными, тем более, что существуют благоприятные перспективы их улучшения за счет роста доступности.

Отделение информационной экономики от материальной приводит к тому, что появляется возможность деятельности не только в границах конкретного традиционного бизнеса. Можно создать критическую массу в одной области, затем распространиться на другие смежные области. В качестве иллюстрации к этому могут послужить не только возможности корпораций Microsoft и Google, но и перспективы ряда других компаний, участников глобальных сетей, высокотехнологичных секторов экономики, например, Siemens (см. Приложение 7).

В ближайшем будущем именно доступность станет важнейшим фактором бурного роста навигации, обеспечивающим, в свою очередь, прогресс многих отраслей.

Со временем доступность станет носить всеобщий характер и в стратегической перспективе более значимыми станут связи с клиентами и добавленная ценность. Эти направления и станут ареной конкурентной борьбы.

**2. Связи с клиентами.** Для навигаторов клиентами являются как поставщики и розничные торговцы, так и потребители, покупатели.

Традиционно посредники (действующие в материальной экономике) *в большей степени* были ориентированы на производителей, продавцов. От них они могли узнать о технологиях производства, характеристиках продукта, местах продаж и пр. Собственно, от них они получали плату за посреднические операции (проведение рекламы, распространение буклетов, информирование и

---

трудные времена. Компания осуществила отделение информационной экономики от материальной, но не смогла обеспечить достижение критической массы потребителей. Конкуренты постепенно смогли взять под контроль каналы поставок для сборки компьютеров.



др.), поэтому защищали их интересы. Ориентация традиционных посредников на клиента, как и для любого бизнеса, состояла в том, что необходимо удовлетворять их потребности: только тогда можно рассчитывать на эффективность продаж. Однако потребители не готовы платить за навигацию, лишь изредка они оплачивают, по умеренной цене, услуги консультантов-посредников. Именно поэтому традиционные посредники и работали в основном в интересах продавцов.

В мире информационной экономики положение меняется. Электронная навигация требует очень скромных затрат, связанных с созданием поисковых систем (рекламных баннеров<sup>44</sup>, размещением гиперссылок на часто посещаемых или специализированных сайтах). Если считать, что информация от навигаторов предоставляется бесплатно, их существование будет оправдано за счет получения небольшой прибыли от указанных поисковых систем.

Однако навигатор перестает зависеть от наиболее крупных клиентов. Ведь он стремится обеспечить потребителей широкой информацией о большом количестве поставщиков: доступность заставляет быть менее пристрастным. Это радикально изменяет направленность навигаторов. Теперь их главным конкурентным преимуществом становятся тесные связи с потребителями. Навигаторам становится невыгодным жертвовать ими ради поставщиков. Представляется, что со временем потребители станут платить за услуги навигации: качественная информация стоит дорого. Впрочем, навигаторы станут довольствоваться и небольшой платой за услуги потребителей. Главное для них – достижение критической массы навигационного пространства, т.е. привлечение достаточно большого количества клиентов. Эту цель они могут достичь при жесткой конкуренции с другими навигаторами в области доступности и скорости доставки информации требуемой ценности. Победитель в своей области поиска становится монополистом.

Тесные связи с клиентами обеспечат навигаторам преимущества перед розничными продавцами и поставщиками. Это может привести к падению потенциальной ценности материального бизнеса. Поэтому он будет пытаться препятствовать успешной деятельности навигаторов. **Конкурентные стратегии традицион-**

---

<sup>44</sup> Баннер – рекламный графический блок, связанный гиперссылкой с Web-страницей пользователя.



**ного бизнеса** по отношению к навигаторам могут быть двух различных видов.

Во-первых, стратегии, направленные на выстраивание системы препятствий навигатору в достижении преимуществ в области связей с клиентами:

- сохранение взаимозависимости между ценностью и доступностью;
- сохранение компромисса между материальной и информационной экономикой;
- предотвращение достижения навигаторами критической массы (например, закрывая информацию о ценах, свойствах товаров);
- сотрудничество с навигатором, стремление привлечь его на свою сторону (в том числе, значительные выплаты навигатору за навигационную поддержку, например, за рекомендации в распространении продуктов поставщика).

Во-вторых, стратегии, признающие возможности навигаторов в развитии тесных связей с потребителями, но направленные на создание достойных «противовесов» этим отношениям:

- развитие более тесных связей с потребителями;
- деконструкция бизнеса продавца (для этого необходима полная перестройка цепочки создания стоимости и цепочки поставок, что обсуждается в следующей главе);
- опережающий рост добавленной ценности по сравнению с доступностью (конкурентное преимущество навигатора в области добавленной ценности рассмотрено ниже).

Указанные стратегии являют собой достаточно серьезные возражения для развития навигаторов. Однако если навигаторы будут последовательно отстаивать интересы клиентов, понимая, что выгода для потребителя равносильна убыткам для продавца, их ждет успех. **Стратегическими задачами навигаторов в установлении связей с потребителями** является поиск нужной информации об альтернативных предложениях поставщиков, стремление давать объективную информацию о продукте, разъяснения потребителям о том, почему иные рекламируемые дополнительные характеристики продукта не заслуживают надбавки в цене и т.п.

**3. Добавленная ценность.** Это ценность качества и степени соответствия информации, предоставленной навигатором, индивидуальным потребностям клиента.

Добавленная ценность может быть обеспечена информацией



двух типов: о потребителе и о продукте. Соответственно, имеют место и две конкурентные стратегии, рассмотренные далее.

**Первая стратегия** направлена на завоевание «*сегмента одного потребителя*<sup>45</sup>». Сущность стратегии – в обеспечении каждого клиента необходимой ценной информацией о бренде, свойствах товара, особенностях ремонта и т.д.

В традиционной экономике осуществить сегментацию столь малого размера принципиально сложно, тем более добиваться ее применения в больших масштабах. Но при высоком уровне развития информационных технологий подобная сегментация становится возможной. Для ее осуществления необходимы знания о конкретных потребительских предпочтениях клиентов.

Знания о клиенте могут быть почерпнуты из их передвижений по Интернету: каждый бит информации, щелчок мыши передаются на хост-сервер. Причем такая информация о *поведении* потребителя существенно полезней, чем различные анкетные данные о нем.

Получение личной информации о клиентах связано с проблемой вторжения в его личную жизнь. Поэтому необходима защита частной информации. В отличие от материальной экономики, в информационном мире это сделать существенно сложнее, хотя это может быть достигнуто в определенной мере путем использования стандартов сбора информации и контроля над их применением. Вероятно, добровольное принятие *стандартов* и их точное использование навигаторами способствует большему укреплению связей с клиентами, чем использование информации о них без их согласия.

Другая дилемма при получении информации о клиентах связана со следующим. Стоимость собранной информации всегда окажется меньше, чем реальная информация самого клиента о своих потребительских предпочтениях. Такую информацию клиенты могут предоставить за определенную плату. Например, в обмен за установку различных полезных программных продуктов, которые в состоянии будут и собирать нужную информацию. Следовательно, в долгосрочной перспективе разработка стандартов в области защиты информации позволит навигаторам добиться конкурентного преимущества.

---

<sup>45</sup> Термин «сегмент одного потребителя» введен авторами подхода – Ф. Эвансом и Т. Вустером. Название сегмента, естественно, связано с тем, что он состоит из одного потребителя.



Увеличение добавленной ценности информации навигаторов приводит к падению стоимости аналогичной информации у продавцов, поставщиков. Однако информация о клиентах становится рыночно ценной для навигаторов при получении данных о большем количестве потребителей, т.е. достижении указанной ранее некоторой критической массы. Иначе добавленная ценность информации продавцов при росте доступности просто поможет некоторым из них привлечь к себе внимание и выделиться из большого количества предложений.

**Вторая стратегия** направлена на **вытеснение бренда производителя** брендом навигатора.

Речь идет о том, что поиск в сети начинается с посещения сайтов навигаторов. Его интерфейс, удобная конфигурация, используемые стандарты, технология подачи информации создают представление о контроле над ситуацией. Это значит для пользователей больше, чем попытки продавцов доказать преимущества своих товаров. Следовательно, клиенты постепенно начинают больше доверять именно навигационным возможностям. Это и означает разрушение силы бренда традиционных производителей.

Подобные реалии многократно усиливаются за счет предоставления навигаторами альтернативной информации о брендах других производителей. Для клиентов это будет удобней, даже если подобная информация совпадет с аналогичными данными о характеристиках продуктов производителя. Ведь фактически это будет новым, независимым каналом о качестве, свойствах представляемых товаров.

С учетом возможностей посредников представлять и анализировать очень большое количество производителей, рекомендовать логику выбора нужных продуктов пользователям, даже в ущерб имиджу производителей и продавцов, делая это по стандартным и понятным процедурам, выбор пользователями бренда навигаторов, как альтернативы бренда производителей, – вполне достижимая перспектива.



## Стратегическое планирование

*Ключевые понятия*

- *Материальная экономика;*
- *Новая экономика;*
- *Информационная экономика;*
- *Сетевая экономика;*
- *Информационная модель Дж. Гэлбрейта;*
- *Информация как клей;*
- *Введение единых стандартов;*
- *Монополия;*
- *Критическая масса пользователей;*
- *Новые принципы конкуренции;*
- *Навигаторы;*
- *Доступность информации;*
- *Связи с клиентами;*
- *Сегмент одного потребителя;*
- *Защита информации;*
- *Добавленная ценность информации;*
- *Бренд навигатора.*

*Вопросы по теме 15*

1. *В чем сущность новой экономики?*
2. *Укажите отличия новой и традиционной экономик.*
3. *Раскройте содержание информационной модели Дж. Гэлбрейта.*
4. *Поясните роль информации в цепочке создания стоимости и поставок.*
5. *Почему новую экономику называют также сетевой?*
6. *Каково значение стандартов в развитии новой экономики?*
7. *Почему защита частной информации – Ахиллесова пята информационной экономики? Можно ли утверждать, что обеспечение указанной защиты – стратегия создания конкурентных преимуществ? Как ее обеспечить?*
8. *Что представляет собой критическая масса пользователей? Какие компании сумели ее достичь, и кто сможет добиться этого в будущем?*
9. *В чем причина исчезновения взаимозависимости между ценностью и доступностью информации?*
10. *Перечислите и раскройте содержание новых принципов создания конкурентных преимуществ, поясните их сущность.*
11. *Почему создание критической массы пользователей является основной стратегической задачей в области доступности?*
12. *Каковы стратегические задачи в области связей с клиентами?*
13. *Раскройте содержание стратегии увеличения добавленной стоимости.*



*Задания*

- 1. Сформулируйте и обоснуйте стратегию сегмента одного потребителя для управляющей жилищной компании.*
- 2. Приведите примеры реализации стратегии вытеснения бренда производителя брендом навигатора.*



## ГЛАВА 16. СТРАТЕГИИ РАСПАДА КРУПНОГО БИЗНЕСА НА ОТДЕЛЬНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ

*В новой информационной экономике отрасли будут деконструированы, но не разрушены; корпорации останутся, но представления о них изменятся.*

*Жак Нассе*

### 16.1. Новая корпоративная структура

В настоящее время свыше 80% мирового ВВП приходится на долю гигантских организаций. Это дало повод Г. Саймону назвать современную экономику не рыночной, а организационной. Многие корпорации получают экономическую мощь, соизмеримую с могуществом отдельных государств. Фактически корпорации представляют своего рода неприступные крепости, способные вести конкурентную борьбу с другими компаниями-крепостями. Попытки ограничить их влияние путем использования антимонопольного законодательства, профсоюзов, консюмеризма (движения за защиту прав потребителей) и пр. не приносят успеха, особенно для глобальных, транснациональных корпораций.

Однако рассмотренный в предыдущем разделе процесс отделения информационной экономики от экономики материальной отнимает власть у корпораций. Данный процесс связан с проникновения информационных технологий в цепочку создания ценностей, как показано на рис. 16.1, где данное влияние указано для каждого традиционного вида деятельности (по М. Портеру).





Стратегическое планирование

Закупки: <b>онлайновское снабжение продуктами</b>					Прибыль
Разработка технологий: <b>компьютерное проектирование</b>					
Управление персоналом: <b>автоматизация графика занятости</b>					
Инфраструктура фирмы: <b>модели планирования</b>					
Поставки: <b>автоматизация складов и др.</b>	Выполнение работ: <b>гибкость производства</b>	Сбыт: <b>автоматизированная обработка заказов</b>	Маркетинг и продажи: <b>телемаркетинг, удаленные терминалы</b>	Послепродажные услуги: <b>дистанционное обслуживание, маршрутизация</b>	

Рис. 16.1. Проникновение информационных технологий в цепочку создания ценностей (ОД – основные, ВД – вспомогательные виды деятельности).

Происходит полная перестройка цепочки создания ценностей. Отмеченный в 15.4 захват конкурентами отдельных слабых звеньев цепочки становится неизбежным. Обстоятельство усиливается тем, что циркуляция потоков информации, создающих звенья цепочек бизнес-процессов, охватывает не только ценности фирмы, но и всю систему создания ценностей, рис. 16.2.

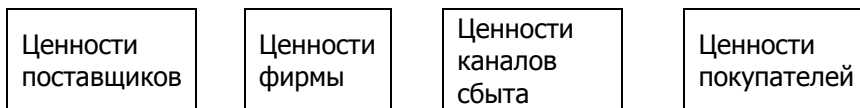


Рис. 16.2. Циркуляция потоков информации в системе создания ценностей.

Организации будут стремиться использовать эффект сети, основанный на том, что доходы компаний пропорциональны числу участников и интенсивности взаимодействий. В соответствии с теоремой Р. Коуза, организации увеличивают свои размеры до тех пор, пока внутренние бюрократические затраты не превысят



внешние транзакционные издержки. Поскольку затраты на внешние взаимодействия резко падают, преимущества масштаба перестают играть важную роль, происходит широкое развитие аутсорсинга. Компаниям часто становится не выгодным иметь большие размеры<sup>46</sup>. Тем более компаниям будет не целесообразно иметь дивизиональную структуру, основанную на нескольких автономных продуктовых линиях, столь традиционную для глобальных корпораций.

## **16.2. Компании, составляющие основу новой экономической системы**

Логическим выходом из создавшейся ситуации, описанной выше, становится разделение корпорации на самостоятельные компании-элементы, которые ранее составляли отдельные звенья цепочки создания ценностей. Вероятный вариант распада корпораций на следующие элементы (Р. Камрасс, М. Фарнкомб):

- инновационные («умные») компании;
- сетевые посредники;
- компании по работе с клиентами;
- производственные платформы;
- сервисные платформы;
- компании-инвесторы.

Рассмотрим данные элементы-компании.

### *Инновационные компании*

Деятельность данных компаний основана на знаниях, инновациях, ноу-хау, поэтому их можно назвать «умные» компании. Они специализируются на научно-исследовательских, опытно-конструкторских разработках, создании новой продукции и услуг.

Сегодняшняя статистика внедрения инноваций крупными компаниями такова, что в большинстве случаев новшества не превращаются в инновации, используемые при производстве товаров и услуг. Дело в том, что в крупных компаниях при разработке новых проектов крайне сложно преодолеть внутренние бюрократические препоны между различными звеньями технологической цепи. Речь идет о том, что после появления нового продукта, например, требуется принять решение о перспективах его

---

<sup>46</sup> Как будет показано ниже, лишь некоторые из будущих компаний, прежде всего производственные платформы, будут широко использовать эффект масштаба.



использования производственным отделом. Отдел снабжения – о наличии поставщиков сырья, увязав это с решениями производственного отдела. Отдел маркетинга делает заключение о соответствии характеристик товара требованиям рынка. Отдел поставок – заключение о возможностях торговой сети по продажам новых товаров, увязав их с предложениями отдела маркетинга и т.д. Подобная координация деятельности требует серьезных затрат, прежде всего временных: вероятно ситуация, когда корпорация вынуждена неоправданно отложить внедрение даже очень удачных разработок.

Эти проблемы могут преодолеть небольшие гибкие фирмы, способные умело использовать накопленные знания. В состав инновационных фирм должны входить ведущие специалисты тех или иных отраслей – ученые, изобретатели, инженеры. Неудачные проекты (с нулевой прибылью) они легко смогут компенсировать за счет нескольких положительных результатов. Поэтому им рационально формировать *портфель идей*. Различные ноу-хау они и будут предлагать своим сетевым партнерам.

Ярким примером инновационных компаний является компания Соса-Соса. В разделе 4.3 указано, что при проектировании цепочки создания ценностей Соса предпочитает оставлять у себя только разработку брендов и контроль над выполнением своих обязательств субподрядчиками. К этому следует добавить, что Соса-Соса постоянно сужает свою деятельность, действуя только в рамках отрасли прохладительных напитков. В тоже время, Pepsi – основной конкурент Соса-Соса, расширяет свою деятельность, проникая в смежные секторы. Стоимость акций компании Соса-Соса заметно превышает аналогичные показатели не только предприятий своего сектора, но и других отраслей.

#### *Сетевые посредники – навигаторы*

Данный тип компаний подробно рассмотрен в предыдущей главе. Основные задачи навигаторов связаны со следующим особенностями их деятельности:

- обеспечение доступа к информации о товарах, условиях продаж;
- большая часть получаемой прибыли – обслуживание, а не сбор комиссионных от сделок и посредничества;
- организация страхования, консультаций по снабжению, услуг импорта, экспорта, логистики и др.

*Компании по работе с клиентами*

В настоящее время использование знаний о предпочтениях потенциальных клиентов могут главным образом помочь понять, способны ли они совершать покупки тех или иных вполне конкретных товаров. Однако работа с клиентами для компаний новой экономике, избравших в качестве основного бизнеса извлечение прибыли из отношений с потребителями, будет существенно отличаться от традиционных, действующих ныне подходов.

Данные компании будут реагировать на *многочисленные нужды клиента*. Вероятнее всего, отслеживание и удовлетворение нужд потребителей, его базовых потребностей будут лежать в следующих областях:

- здоровье;
- образование;
- управление личными доходами;
- трудоустройство;
- развлечения и пр.

Эти потребности, очевидно, не будут лежать в пределах одной отрасли. Их компании по работе с клиентами смогут реализовать за счет партнерских отношений с другими многочисленными фирмами, с которыми у данных компаний будут налажены устойчивые сетевые взаимодействия. Ключевой принцип деятельности компаний будет основан на следующем. Важно то, что могут дать личные отношения между клиентом и корпорацией, а не то, что может дать компания для него. Для данных компаний крайне важно будет добиться и поддерживать доверие в работе со своими многочисленными клиентами.

*Производственные платформы*

Компании данного типа будут заниматься производством материальных благ, в какой-либо одной, конкретной отрасли промышленности, сельского хозяйства и пр. Их рентабельность зависит от интенсивности использования материальных активов. Решающее значение в этом случае имеет эффект масштаба деятельности. Для этого необходимо повышать капиталоемкость производственных предприятий, т.е. важно добиваться увеличения размеров производственных платформ. Фактически это сейчас наблюдается в ряде сырьевых отраслей: Газпром, Роснефть, Русский алюминий и др. оставляют немного шансов малым и средним компаниям.



Отметим, что в настоящее время значение малых и средних компаний не сводится только к осуществлению масштабных проектов. Например, в нефтегазовом секторе они играют важную роль в освоении низко дебитных скважин, решении социальных задач, а специализированные фермерские хозяйства – в обеспечении населения некоторыми продуктами питания. Вполне вероятно, они будут соседствовать с гигантскими производственными платформами и в новой экономике. Их стратегия рыночного фокусирования будет вполне оправдана и обеспечит локальный успех, несмотря на сравнительно высокие затраты.

Однако главными игроками в создании и передвижении *материальных активов* будут играть *гигантские производственные корпорации*. Их успех гарантирован при невысоких рисках, они могут сосредоточить свои усилия на совершенствовании сравнительно простых операций в рамках одной производственной сферы. В большинстве случаев производственные платформы станут глобальными корпорациями: это позволит им использовать эффект масштаба с максимальной выгодой.

### *Сервисные платформы*

Многие компании в своей деятельности имеют значительное количество *непрофильных процессов*, не приносящих прямого дохода, но необходимых для эффективного развития. Обеспечение данных не ключевых, но жизненно важных процессов, которые можно назвать рутинными в контексте общего круга задач, рационально передать сторонним субподрядным организациям, т.е. обеспечить аутсорсинг этих процессов. Это позволит радикально повысить эффективность бизнеса за счет консолидации усилий на основной деятельности.

Приведем примеры. Нефтегазовый гигант BP передал управление практически всеми непрофильными процессами в управление Accenture и др. компаниям, что позволило сократить затраты примерно на 50% из расчета на баррель нефти. К этому следует добавить, что квалифицированные сотрудники компании были вынуждены тратить на непрофильные направления бизнеса свое рабочее время, что также снижало конкурентоспособность компаний. Примеры из российских реалий 1990-х годов, доставшиеся от советских времен и которые частично имеют место в ряде компаний и сегодня, еще более «впечатляют», естественно в негативном смысле. Подсобные хозяйства, в частности, равно как и эксплуатация домовладений, котелен, социальных объектов и пр.



лежали тяжелым бременем на корпорациях, принявших эту ответственность в рамках своих не самых успешных бюджетов.

Обязанности по выполнению указанных непрофильных процессов и возьмут на себя сервисные платформы.

Подобные процессы сводятся к управлению непрофильными активами, а также вспомогательными функциями, или услугами. К ним относятся следующие виды деятельности (Е. Козинченко, С. Ушанов).

Финансовая деятельность:

- ведение бухгалтерского учета (формирование, консолидация, финансовая отчетность);
- управленческая отчетность (формирование и распределение);
- подготовка нормативной отчетности (формирование и предоставление);
- расчеты с кредиторами, дебиторами;
- казначейские операции.

Корпоративная деятельность:

- управление персоналом (наем, отбор, развитие и обучение);
- административные функции;
- управление недвижимостью, включая эксплуатацию офисных зданий и помещений;
- закупки и управление отношениями с поставщиками;
- юридическое обслуживание;
- поддержка маркетинговой деятельности.

Обслуживание внешних и внутренних клиентов:

- прием заказов, логистика;
- транспортные услуги;
- поддержка информационных технологий, систем.

Специализация на узко профильных процессах позволит сервисным платформам добиться совершенства, высокой эффективности данных видов бизнеса. Во многом это объясняется не только низкими издержками, высоким качеством, но и высокой оперативностью решения возникающих проблем. Это демонстрируют уже сегодня ряд компаний в области снабжения, телекоммуникаций. Компания Regus предоставляет офисные помещения в аренду, оказывая серьезную помощь многочисленным компаниям, имеющих бизнес в разных регионах, странах, но очень небольшие административные подразделения, не превышающие 5 сотрудни-



ков: ведь часто офисы им требуются эпизодически, лишь при ведении деловых переговоров.

### *Компании-инвесторы*

Увеличение стоимости всех рассмотренных типов компаний связано с привлечением инвестиций. Именно это и обеспечит последний тип потенциальных компаний-элементов, на которые будут распадаться современные корпорации в новой экономике.

Основная задача компаний-инвесторов – управление рисками и их минимизация. Для этого они будут создавать *портфель инвестиций*, которые должны приносить прибыль. Изначально доли активов корпораций, которые будут расчленены на самостоятельные компании, могут составить содержание инвестиционных портфелей. Сбалансированность их портфелей привлечет большое количество прямых частных инвесторов. В дальнейшем увеличение стоимости их активов, прозрачность, продуктивность аудиторских проверок будут способствовать эффективности и востребованности компаний-инвесторов. Они могут по праву стать катализаторами бизнеса.

### *Стратегические установки процесса разделения корпораций*

Принципы разделения корпорации на самостоятельные компании-элементы рассмотрены ранее. Кратко обобщим ключевые моменты, составляющие основу стратегического процесса в новой экономике, определим особенности формирования новых компаний.

1. Компании обязаны не просто сосредоточить внимание на основных видах деятельности, а заниматься только той деятельностью, которая увеличивает рыночную стоимость акционерного капитала.

2. За счет резкого снижения внешних транзакционных издержек, сетевых эффектов появляется возможность отказаться от не ключевых видов деятельности. Их можно продать, либо, если никто не покупает, избавиться от них. Это позволит добиться значительной экономии, высвободить дополнительный ценностный потенциал акционерного капитала.

3. Разделение компании следует начать с выделения следующих уровней:

- физической инфраструктуры (на его основе будут выделены производственные платформы);
- виртуальной инфра-структуры и неспеци-



- фических процессов (они станут сервисными платформами);
- специфических элементов, обладающих дифференцирующей способностью (они могут трансформироваться в инновационные компании, сетевых посредников, компании по работе с клиентами);
- высшего руководства (создадут основу для формирования компаний-инвесторов, владельцев инвестиционных портфелей).

4. Во многих случаях возможно дальнейшее разделение компаний-элементов на все более мелкие организационные фрагменты, за которыми могут быть закреплен ряд специфических функций, сфер деятельности. Естественный предел подобной дефрагментации – уровень индивида, выполняющего некоторые свои эксклюзивные обязанности, позволяющие обеспечить отдельные сетевые взаимодействия.

### *16.3. Новые стратегии индивида*

Ранее отмечалось (см. раздел 14.2), что сотрудники организаций стремятся активно участвовать в стратегическом планировании своей жизни, которое, при всей человекоцентричности современных компаний, часто не вписывается в жесткие рамки корпоративных стратегий.

Распад корпораций на гибкие и подвижные части изменят карьеру и образ жизни индивида. Рассмотрим наиболее важные перемены, отмеченные Д. Пинком, выделяя основные стратегические ориентиры.

1. Стремительные сетевые взаимодействия, составляющие основу новой экономики, приведут к тому, что организация во многих ситуациях не может выступать буфером между рынком и индивидом. Высочайший уровень ответственности за принятие решений, лежащий на отдельных индивидах, наличие мгновенной обратной связи при выполнении большинства бизнес-процессов, делает каждого из них очень значимым.

2. Постепенно становятся неразумными долговременные организационные оценки и поощрения индивида. Заключение трудовых контрактов даже на год при стремительности внешних изменений теряет смысл. Наиболее вероятными будут временные контракты, сроком до нескольких месяцев<sup>47</sup>.

---

<sup>47</sup> Сотрудники новой экономики, ориентированные на временные контракты, будут принципиально отличаться от нынешних





3. Социальная этика Организации, основанная на коллективистских началах, во имя которой слагались «гимны» и разрабатывались социальные технологии, перестает приносить успех. Ведь все рассуждения о единении сотрудников организации, состоящей из большого числа временных работников лишены логики и здравого смысла. Стратегия сотрудников становится подобной стратегии инвесторов на неустойчивых рынках. Снижения рисков они добиваются, хеджируя их: страховкой от непредвиденных увольнений и проблем становится ставка на собственные, индивидуальные возможности и перспективы.

4. Передовые телекоммуникационные технологии приведут к возможности организации трудовой деятельности вне рамок организации, в том числе в домашних офисах. Такой деятельностью будет заниматься новая категория людей – свободных агентов. По данным социальных исследований, уже сейчас до 25% трудоспособного населения США являются свободными агентами.

5. Ранее надомная работа ассоциировалась с некой традиционной деятельностью. Это сборка каких-либо незамысловатых конструкций, например, розеток, удлинителей, лепка пельменей или домашней выпечки, вязание шерстяных свитеров, участие в художественных промыслах – изготовлении красивых безделушек, декоративной росписи и т.п.

Однако в настоящее время свободные агенты-надомники занимают куда более разнообразной и квалифицированной деятельностью. Во-первых, оказываются услуги другим предприятиям – бухгалтер, графика и мультимедиа, разработка самых разнообразных инновационных проектов и др. Во-вторых, обслуживание домохозяйств – строительство, ремонт, уход, воспитание и обучение детей и пр.

В перспективе труд свободных агентов станет еще более квалифицированным, позволит им получить широкие возможности самовыражения, хорошие стимулы для успеха. При этом самостоятельность позволит таким работникам планировать свое время, удачно сочетать как решение проблем своей семьи с трудовой деятельностью, так и регулировать интенсивность своей работы,

---

временных работников с мизерной зарплатой, нестабильным доходом и отсутствием льгот. Чтобы иметь возможность заключать новые контракты, они обязаны не просто иметь высокую, а очень высокую квалификацию, доверие со стороны самых взыскательных деловых партнеров.



использовать возможность спокойно распоряжаться графиком своей деятельности. Для них время обязательной жесткой привязки сотрудников к расписанию с 9 до 18 часов, с перерывом на обед с 13 до 14 уходит в прошлое. Например, они вполне могут уделять часть этого времени детям, спорту или хобби, а вечером – работе. А если они посчитают, что сделали достаточно, могут позволить себе взять отпуск в любое удобное время, не привязывая количество выходных к какому-либо точному сроку, периоду. Естественно, вероятны и обратные пропорции, так характерные для многих современных организаций, эту традиционную возможность напряженной работы, конечно, приходится учитывать: ответственность неотделима от свободы. Именно ответственность свободных агентов должна быть заметно выше, чем при работе в организации, поскольку там ее часто принимают на себя руководители, коллеги. Вся ответственность за свою жизнь теперь лежит на свободных агентах.

6. Проблемы свободных агентов во многом обусловлены их низкой социальной защищенностью. Несовершенство налогового законодательства приводит к следующим проблемам.

Во-первых, современная система медицинского, пенсионного законодательства привязана к работодателю. Это не оправдано при краткосрочных договорах, тем более при отсутствии таковых. Свободные агенты не имеют право включать платежи за медицинское страхование в затраты. Особенно остры проблемы при работе свободных агентов без образования юридического лица. Во-вторых, двойное налогообложение свободных агентов. Им приходится выплачивать социальную страховку и как работодателю, и как наемному работнику. В-третьих, свободные агенты не имеют право организовать полноценные офисы дома. Это является противозаконным, многим микропредпринимателям приходится находиться на нелегальном положении.

Все это требует изменений налогового законодательства. Вероятно, это проблемы переходного периода, движение в направлении новых экономических реалий необратимо, трансформация законодательства неизбежна.

7. Людей, стремящихся стать свободными агентами, будет все больше. Это объясняется, прежде всего, тем, что в новой экономике будет расти число людей, способных реализовать свои все возрастающие потребности на основе независимой деятельности. Они сами будут планировать свою судьбу, исходя из нового представления о богатстве, формула которого представлена на рис.16.3.



*Рис. 16.3. Новая формула богатства.*

Стратегическими ориентирами свободных агентов станет достижение следующих условий своей деятельности:

- комфорт;
- мобильность;
- управление карьерой;
- здоровье;
- пожизненное образование;
- работать всегда: появится категория е-пенсионеров<sup>48</sup>.

В заключение необходимо отметить, что будущее всегда шире, полнее любых схем, предположений о развитии организационных процессов. Многие из приведенных построений, теорий о развитии новой экономики будут дополнены, расширены новейшими экономическими реалиями.

#### *Ключевые понятия*

- *Теорема Р. Коуза;*
- *Инновационные компании;*
- *Портфель идей;*
- *Сетевые посредники;*
- *Компании по работе с клиентами;*
- *Сервисные платформы;*
- *Непрофильные процессы*
- *Компании-инвесторы;*
- *Портфель инвестиций;*
- *Новая формула богатства;*
- *Свободные агенты*
- *Е-пенсионеры;*

#### *Вопросы по теме 16*

1. *В чем сущность перестройка цепочки создания стоимости при проникновении в нее информационных технологий?*

<sup>48</sup> Электронные пенсионеры, имеющие бесценный опыт в какой-либо деятельности, и на пенсии будут способны продолжать работать в знакомой им сфере, но теперь уже в основном у компьютера.



2. *Поясните логику распада корпораций на отдельные компании-элементы.*
3. *Раскройте содержание деятельности инновационных компаний.*
4. *Раскройте содержание деятельности сетевых посредников.*
5. *Раскройте содержание деятельности компаний по работе с клиентами.*
6. *Раскройте содержание деятельности производственных платформ.*
7. *Раскройте содержание деятельности сервисных платформ.*
8. *Раскройте содержание деятельности компаний инвесторов.*
9. *Какова новая формула богатства, в чем ее отличие от традиционной?*
10. *Почему появление е-пенсионеров неизбежно в новой экономике?*

#### *Задания*

1. *Сформулируйте и обоснуйте стратегию распада конкретной гигантской корпорации на отдельные компании-элементы.*
2. *Приведите примеры компаний и поясните сущность деятельности: а) инновационных компаний; б) сетевых посредников; в) компаний по работе с клиентами; г) производственных платформ; д) сервисных платформ; е) компаний инвесторов.*



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

*Следует развивать стратегическую теорию .... А технологии придут сами.*

*Джордж Стейн*

Подводя итоги обсуждения способов формирования и реализации стратегии как механизма достижения долгосрочных целей организации, процесса их управления, можно сделать следующие выводы.

Исходным условием для разработки стратегии является уровень изменчивости внешней среды, ее неопределенность. При разработке стратегии необходимо ее согласовывать с внешней средой путем выявления возможностей и угроз, которые создает окружение организации. Анализ внутренней среды позволяет определить сильные и слабые стороны организации, что позволит согласовывать характеристики организации с внешней средой.

Разработка стратегии имеет много координат. В ряде случаев корпоративная (портфельная) стратегия определяет общий успех. Данная стратегия обеспечивает распределение ресурсов между единицами бизнеса, оценивает эффективность развития бизнес-единиц, намечает перспективы развития. В других случаях актуальна конкурентная стратегия, основанная на развитии отдельных продуктовых линий. Менеджмент должен исходить из ключевых конкурентных преимуществ, определяющих действенность выбранной стратегии – минимизации издержек, дифференциации, фокусирования и др. Эффективными могут быть реляционные стратегии, основанные на сотрудничестве фирм-участников рынка. Их реализация осуществляется путем создания альянсов, других форм кооперации. Важным условием являются особенности фазы жизненного цикла отрасли, в которой действует фирма. Существенным обстоятельством при формировании стратегии является глобализация, открывающая новые возможности развития компаний: мир рассматривается как единый глобальный рынок, спрос на котором может быть удовлетворен предложением базового товара.

Реализация стратегии включает оценку готовности организации к изменениям и стратегическое планирование изменений. На этом заключительном этапе стратегического управления часто выясняется, что разработанные стратегии не работоспособны. Это связано с двумя обстоятельствами. Во-первых, с все возрастаю-



щей изменчивостью внешней среды: когда начинается период внедрения, бизнес-среда уже изменилась, а в ходе самой реализации изменения продолжают и усиливаются. Во-вторых, слишком формальным подходом к стратегическому планированию: из-за недостатка аналитических данных приоритеты могут быть неоправданно смещены, что делает ее далекой от реалий рыночной среды. Проблема многих руководителей состоит в том, что они подвергались убеждению, что все можно спланировать, учесть, представить ясную стратегическую перспективу.

В таких условиях появляются новые стратегические императивы. Важнейшим фактором стратегического менеджмента становится творческая компонента. Зачастую на передний план выходит интуиция, дающая простор творчеству, импровизации. Это может быть реализовано, в частности, в понимании стратегии как ловкого маневра. Или к действиям на грани хаоса, благодаря которым появляется способность многих сотрудников организации принимать неординарные эффективные стратегические решения.

Другим фактором, влияющим на стратегическое развитие организации, становится взаимодействие функциональных и личных стратегий с общеорганизационными.

Многообразие подходов, переменных, влияющих на выбор стратегии, приводит к убеждению, что единой универсальной стратегической формулы не существует. При этом **стратегия**, несмотря на сложность ее разработки и формулировки, **в окончательном виде должна быть**, по утверждениям многих экспертов (К. Маркидес, Я. Уилсон, Д. Хасси), весьма **лаконичным документом**<sup>49</sup>. В нем должны быть отражены несколько творческих идей, которые сообщают, в каком направлении и какими способами компания собирается развиваться, вести борьбу с конкурентами в своей отрасли.

В тоже время, простота и элементарность окончательных выражений стратегии иными руководителями понимается как необходимость действовать без использования каких-либо известных схем. Они уповают на интуицию, импровизацию: дескать, все равно всего не учесть, так зачем нужен детальный анализ. Подобный подход напоминает многочисленных «борцов-практиков», пытающихся отрицать целесообразность любого теоретического подхода. Их с позволения сказать «концепцию» удачно охарактеризовал лауреат Нобелевской премии в области экономики и бле-

---

<sup>49</sup> По мнению К. Маркидеса, если компания не может изложить свою стратегию на одном листе бумаги, стратегии у нее нет.



стоящий педагог П. Хейне. По его словам, тот, кто пытается рассуждать о сложных экономических взаимосвязях без теории, добывается, как правило, лишь того, что рассуждает о них с использованием очень плохой теории. Стратегия никогда не может быть ни чисто рациональной, ни чисто интуитивной.

Стратегическая теория не способна дать абсолютно точный ответ, как компании должны действовать в той или иной ситуации. Однако она может показать направление поиска решений и указать ошибки, которых следует избегать. Стратегическое управление – это процесс, который требует постоянных уточнений, дополнений, коррекции направления развития организации. В этом контексте многим менеджерам, принимающим участие в стратегическом управлении своих компаний, будут созвучны слова великого русского живописца И.Е. Репина, сказанные им не задолго до смерти: «Мои лучшие картины – не написанные».

В новой экономике стратегии организаций, вероятно, претерпят существенные изменения. Однако этот факт никак не перечеркивает большинство существующих стратегических концепций. В новой экономике появляются новые конкурентные преимущества, основанные на широком применении информационных технологий, проникновением их во все бизнес-процессы, значимости сети. Отделение информационной экономики от экономики материальной приведет к необходимости добиваться совершенства в каждом звене системы создания ценностей. Это неизбежно приведет к распаду корпораций на отдельные компании-элементы: инновационные компании; сетевые посредники; компании по работе с клиентами; производственные платформы; сервисные платформы; компании инвесторы. В особенностях их развития еще предстоит детально разобраться, сформулировать стратегии их руководителям, а также новой многочисленной категории свободных агентов, которым предстоит выстраивать свою деятельность с компаниями новой экономики.

Используемые в стратегическом менеджменте модели, технологии постоянно изменяются, совершенствуются, развиваются. Вероятно, основной контингент наших читателей, молодых людей, изучающих азы современного управления, узнают о многих из них «из первых рук», ознакомятся с ними на собственном опыте. Одним из ключевых навыков современных менеджеров является знание тенденций того, как интуитивные суждения могут быть применены к конкретной стратегической ситуации. Для этого необходим системный подход к стратегическому управлению, знание стратегической теории. Это поможет составить модель



выживания и стратегического развития компаний в XXI веке.





## ПРИЛОЖЕНИЯ

### ПРИЛОЖЕНИЕ 1.

#### Отраслевые приоритеты российских компаний

*Чтобы постичь  
окружающий нас мир,  
нужно знать его во всех  
подробностях.*

*Ларошфуко*

В зависимости от задач, стоящих перед предприятиями различных отраслей, можно выделить пять групп приоритетов российских менеджеров.

**Группа 1:** легкая, лесная и деревообрабатывающая, пищевая промышленности, профессиональные услуги, машиностроение, сельское хозяйство.

*Особенности* данных отраслей заключаются в следующем:

- расширение количества потребителей за счет высвобождения доли рынка после ухода иностранных конкурентов;
- повышенная конкуренция в отрасли со стороны отечественных производителей;
- стремление реализовать эффект экономии на масштабе при производстве и реализации продукции;
- наличие потенциала для быстрого увеличения объема производимой продукции;
- консолидация предприятий отраслей в крупные холдинги.

Основные *отраслевые приоритеты* компаний данной группы отраслей:

- 1) рост доли компании на рынке;
- 2) повышение качества обслуживания клиентов.

**Группа 2:** телекоммуникации, информационные технологии, финансовый и сервисный секторы.

*Особенности* данных отраслей заключаются в следующем:

- бурный рост в туристическом бизнесе, растущие потребности в телекоммуникационных услугах и ограниченность длинных ресурсов в финансовом секторе заставляют компании активизировать свою деятельность по привлечению и повышению качества обслуживания клиентов;
- прямая зависимость финансовой эффективности



тивности предприятия от степени удовлетворенности клиента услугами компании;

- зависимость финансового результата от эффективной PR-политики, ориентированной на привлечение клиентов для обслуживания на регулярной основе;
- обострение конкуренции.

Основные *отраслевые приоритеты* компаний данной группы отраслей:

- 1) повышение качества обслуживания клиентов;
- 2) привлечение долгосрочных инвестиций.

**Группа 3:** энергетика и строительство.

*Особенности* данных отраслей заключаются в следующем:

- высокая стоимость основных фондов;
- быстрое старение основных фондов;
- высокая стоимость капитального строительства (первоначальных вложений);
- недостаточный объем внутренних источников финансирования;
- длительный срок оборачиваемости инвестиционных ресурсов.

Основные *отраслевые приоритеты* компаний данной группы отраслей:

- 1) привлечение долгосрочных стратегических инвестиций;
- 2) совершенствование внутренней структуры предприятий (установление жесткого контроля и сокращения производственных затрат).

**Группа 4:** топливный комплекс, химическая промышленность и черная металлургия.

*Особенности* данных отраслей заключаются в следующем:

- ограниченность возможностей увеличивать цены на отпускаемую продукцию;
- ограниченный внутренний спрос на российском рынке, который не позволяет сокращать издержки, увеличивая объем на выпускаемую продукцию;
- ограниченность западных рынков по ряду товарных групп (квотирование, запретительные пошлины, антидемпинговые расследования и т.п.);
- высокая роль государства на рынке продукции нефтегазоперерабатывающих и добывающих компаний, предприятий химической и черной металлургии.

Основные *отраслевые приоритеты* компаний данной группы отраслей:



- 1) сокращение производственных и других затрат, жесткий контроль над деятельностью предприятий;
- 2) привлечение и удержание высококвалифицированных специалистов.

**Группа 5:** транспорт и торговля.

*Особенности* данных отраслей заключаются в следующем:

- организация бесперебойной доставки продукции (эффективных торговых и транспортных потоков);
- обеспечение надежного фрахта грузового транспорта;
- организация устойчивой работы хранилищ и портовых терминалов;
- организация непрерывной работы с потребителями.

Основной *отраслевой приоритет* компаний данной группы отраслей: привлечение и удержание высококвалифицированных специалистов.

*Замечание.* Высокий интерес для компаний, независимо от отрасли, в которой они функционируют, т.е. для всех пяти групп, является **увеличение доли на рынке**. Эта задача для компаний первой группы стоит на первом месте, других групп – в числе первых.



## Приложение 2. Стратегии Combat

*Vivare est militare*<sup>50</sup>.

*Латинское изречение*

Ряд исследователей (Райс Э., Траут Дж., Скеллон Н.) проводят аналогии между конкурентной борьбой и военными действиями, *ведением боя* – по-латыни, *combat*. И в том, и в другом случае стратегической задачей является разгром противника прежде, чем он уничтожит нас. Подобные очень жесткие постулаты часто присутствуют на современных рыночных полях сражений. Особенно они актуальны для компаний, стоящих на грани банкротства или поглощения более крупными конкурентами.

Философской предпосылкой подобных сравнений является известное библейское высказывание Экклезиаста: «Все уже было, было под солнцем». Все повторяется на новом эволюционном этапе, хотя и привносит новые свойства, специфику новых сфер. Проведение подобных параллелей, естественно, не только облегчает разработку стратегий современных организаций, но и дополняет, расширяет возможности используемых подходов.

В основе успеха военных кампаний, обеспечивающих успех сражений, являются три основных фактора (Н. Скеллон), которые можно рассматривать как ключевые конкурентные преимущества:

1. Превосходство в вооружении и тактике (ПВТ).
2. Высокое соотношение сила/пространство.
3. Мощные оборонительные рубежи.

Кратко рассмотрим данные факторы.

Обеспечение **конкурентного ПВТ**, как главный урок войны, означает, что новая техника, новое оружие, новая тактика обязательно перевесит любые возможные преимущества противника. Можно выделить три основные пути достижения этого:

- минимизация издержек;
- дифференциация;
- концентрация.

Минимизация издержек была продемонстрирована Александром Македонским в битвах с персами. Его армия значительно уступала в численности. Но за счет преимущества в вооружении и

<sup>50</sup> Жить – это значит воевать.



тактике знаменитая македонская фаланга обратила в бегство армию Дария.

Дифференциация использовалась Наполеоном. Он создал систему мобильных корпусов, действовавших как самостоятельные мини-армии.

Концентрация на отдельных, особо важных направлениях, давала возможность Ганнибалу побеждать римлян.

Указанные стратегии минимизации издержек, дифференциации, концентрации (фокусирования) в классической теории стратегического менеджмента рассматриваются как базовые конкурентные стратегии М. Портера. Интерпретация их как ПВТ, исторические аналогии, несомненно, полезны.

ПВТ зачастую является лишь временным фактором, поскольку могут быть вскоре использованы противником. Иногда военачальники не умеют действовать творчески, чтобы их реализовать. В этих случаях победа достигается благодаря одному из двух других преимуществ.

**Высокое соотношение сила/пространство.** К. Клаузевиц, великий военный стратег, считал численное преимущество важнейшим фактором, определяющим победу или поражение. Однако решающим преимуществом оказывалось не простое численное превосходство, а концентрация сил в определенном пространстве, на заданном направлении.

Статистика известных исторических сражений такова, что в большинстве случаев именно это имело место. Победа происходила над противником, имевшем общее более чем двукратное преимущество в численности. Но на заданном, умело найденном направлении, противник уступал в численности.

Данная стратегия позволяет вынудить противника сражаться там и тогда, когда он уступал бы в численности, а тактика обеспечивает высокую концентрацию сил в конкретном пункте боя. Примеры из бизнеса демонстрируют высокую эффективность данной стратегии. Крупные компании обладают большими возможностями, чем мелкие. Им не составляет особого труда преодолеть агрессивные попытки мелких производителей закрепиться на рынке. Но все дело в том, что крупные компании не видят необходимость вкладывать средства в развивающийся сектор, в котором действуют небольшие фирмы. Действует крылатое выражение Ю. Цезаря: «Люди склонны верить в то, чего они желают». Естественно, крупные компании верят в то, что их позиции непоколебимы. Когда же они начинают понимать опасность, уже может быть поздно. Но чаще всего данное преимущество дает



несомненный перевес крупным компаниям: его можно рассматривать как наличие эффекта масштаба производства. Размер деятельности создает достаточное преимущество его обладателю.

**Мощные оборонительные рубежи** при прочих равных условиях дают стратегическую возможность одержать победу.

Военные специалисты всего мира считают, что лишь 3 – 6 кратное преимущество в численности у атакующей стороны может уравновесить возможности упорной обороны. Объясняется это тем, что обороняющаяся сторона укрепляет свои позиции в инженерном отношении (использует фортификации, минные поля и пр.). Обороняющаяся сторона обладает также преимуществом в скорости и эффективности огня. Ведь наступающим войскам приходится одновременно перемещаться: в движении точность огневых действий падает. Обороняющиеся могут также заранее выбрать место проведения боевых действий. Кроме того, атакующая сторона в военном сражении не только теряет фактор внезапности, но и время, в течение которого войска готовятся к наступлению. За это время обороняющиеся могут тщательно подготовить свои позиции.

Преимущества мощных оборонительных позиций имеют место и в бизнесе. Торговые марки, компании, прочно занявшие место на рынке, всегда очень трудно вытеснить, если они готовы вести оборону. У них всегда достаточно времени, ресурсов, чтобы подготовиться к отражению атак конкурентов. Чаще всего они достигают этого путем построения мощной защиты вокруг клиентов путем использования следующих мер:

- повышение уровня сервиса и взаимоотношений с клиентами, чтобы не дать им повода уйти к конкурентам;
- создание препятствий для ухода клиентов, чтобы они при переходе к конкуренту теряли дисконтные скидки, другие льготы, несли финансовые потери;
- создание барьеров для проникновения конкурентов на отраслевой рынок, в том числе притупить их атаки за счет наличия налаженных коммуникаций с потребителями.

Военные специалисты отмечают, что оборонительные действия в большей степени ориентированы на победу в сражении, но не в войне. Чтобы победить, армия должна наступать. Проблемы обороны в том, что она заставляет сопротивляться намерениям врага, вместо того, чтобы развивать свои собственные.

**Основой непобедимости является оборона, а основой победы – наступление** (Сун Цзы). Аналогично и в бизнесе, чтобы



## Стратегическое планирование

добиться общего успеха, необходимо наступать, завоевывать новые рынки.

В целом можно сделать вывод о перспективности проведения аналогий с военными стратегиями. Менеджерам современных компаний целесообразно их изучать, анализировать способы накопления преимуществ, достижения решающих побед.



### ПРИЛОЖЕНИЕ 3.

## Эффект применения «добрых отношений с потребителем»

*Основная база для стратегического успеха – понимание того, в чем действительно нуждаются ваши потребители и каковы их ценности.*

*Том Питерс*

Известная консалтинговая компания Accenture провела (2002) стоимостную оценку подхода к нахождению и привлечению потребителя, а также удержанию с ним долгосрочных отношений с целью обеспечения коммерческой выгоды и экономического роста компании.

Рассматривался 21 показатель для компаний с доходами от продаж в 1 млрд. дол. Выяснено, что, улучшая данные показатели, компания может увеличить свой доход примерно на 110 млн. дол. Результаты исследований сведены в табл. I.

Таблица I

### Ежегодный эффект для компаний с доходами от продаж 1 млрд. дол.

Эффект	Маркетинг	Продажи	Обслуживание клиентов
От 9 до 10 млн.	1) Понимать возможную выгоду клиента и его затраты на обслуживание приобретенного продукта.	2) Найти стратегический подход к нуждам крупных клиентов.	3) Разработать эффективные системы обслуживания потребителя.





Эффект	Маркетинг	Продажи	Обслуживание клиентов
От 5 до 8 млн.	4) Ясно сформулировать «стоимостное предложение» для клиентов. 5) Эффективно управлять ассортиментом предлагаемых продуктов, а также уметь составлять и предлагать на рынке «наборы» взаимодополняющих продуктов. 6) Эффективно использовать связанные с рекламой торговой марки и конкретного продукта, продвижением продукта на рынок.	7) Привлекать, выработать, развивать и поддерживать самые лучшие способности по продажам товара среди сотрудников своей компании.	8) Заранее выявлять возможные проблемы, которые могут возникнуть у клиентов, предлагать наилучшие пути их решения. 9) Получать информацию о потребностях клиента в процессе его обслуживания и затем использовать ее. 10) Предотвращать возникновение проблем у потребителя путем его обучения пользованию тем или иным продуктом.



## Стратегическое планирование

Эффект	Маркетинг	Продажи	Обслуживание клиентов
От 2,4 до 4,5 млн.	11) Хорошо знать желания потребителя. 12) Создать эффективную стратегию отдельных направлений работы с потребителями. 13) Назначать цену, обеспечивающую максимальную прибыль.	14) Создать эффективную систему продаж. 15) Построить эффективные партнерские отношения и стратегические альянсы с другими компаниями. 16) Разработать эффективные планы по продажам. 17) Применять эффективную систему запросов о продаже. 18) Повысить способность к организационным изменениям.	19) Справедливо оплачивать работу персонала, занятого в обслуживании клиентов. 20) Создать многоуровневую систему обслуживания клиентов. 21) Осуществить эффективное обслуживание клиентов.
Общий эффект	34 млн. дол.	35 млн. дол.	42 млн. дол.

Подобный анализ<sup>51</sup> помогает уяснить, какие именно деловые навыки и способности в наибольшей степени способствуют росту доходов. Руководители компаний могут сосредоточить сравнительно небольшие ресурсы на тех направлениях, от которых ожидается наибольшая отдача. Естественно, это указывает и на необходимость широкого использования маркетинговых стратегий в стратегическом управлении компании. Ф. Котлер, подчеркивая, что современный маркетинг должен быть ориентирован на потребителя, а не на продукт, выделяет следующие весьма любопыт-

<sup>51</sup> В курсе «Маркетинг» отношения с потребителем рассматриваются более полно и всесторонне. Включение материалов приложения в пособие подчеркивает важность данных отношений в стратегическом управлении.



ные моменты, которые можно рассматривать как связующее звено между маркетингом и стратегическим менеджментом (2006).

Создается новый язык. Вместо слова «продукт» надо говорить «решение». Вместо слова «реклама» надо говорить «информация». Вместо слова «цена» говорим «ценность». Вместо «места» говорим «доступ». Естественно, изменяется не только форма, но и содержательная интерпретация используемых терминов: они в большей степени становятся адекватными понятиям, используемым при разработке стратегий.



## ПРИЛОЖЕНИЕ 4. Транснациональные корпорации

*В XXI веке сверхбыстрый рост станет ключевым фактором процессов менеджмента. Он в большей степени станет движущей силой попыток создания ценностей в высокоэффективных компаниях.*

*Питер Лоранж*

В настоящее время деятельность транснациональных корпораций (ТНК) позволяет им выполнять функцию международного регулятора производства и распределения продукции.

В 1970 г. было зарегистрировано 7 тыс. ТНК, в 1990 г. – 24 тыс., в 1995 г. – 40 тыс., в 2001 г. – 63 тыс. с более 800 тыс. зарубежных филиалов.

Размах деятельности ряда ТНК порой превышает размер национального дохода многих национальных государств. Это позволяет им без особых проблем проникать на зарубежные рынки. Примером тому служит первая волна приобретений иностранцами российских банков<sup>52</sup>. В августе 2004 г. General Electric Consumer Finance приобрел ДельтаБанк. Собственный капитал ДельтаБанка – 25,5 млн. дол., при продаже он может корректироваться на 30%. Однако сумма сделки составила 100 млн. дол. Для GE Consumer Finance, собственный капитал которого составляет 100 млрд. дол., было важно приобрести входной билет на российский рынок. Он уже в августе того же года открыл кредитную линию на 50 млн. дол., что составляет 3% российских потребкредитов, через 3 года планирует довести ее до 10%, а в перспективе – до 20-25%. Подобное приобретение совершил и французский BNP Paribas, который оценил российский банк «Русский стандарт» с капиталом в 183 млн. дол. в сумму 600 млн. дол.

ООН дает следующее **определение ТНК**.

ТНК – это компания:

– включающая единицы в двух или более странах, независимо от юридической формы и поля деятельности;

<sup>52</sup> Время подтвердило эффективность подобных сделок.



– оперирующая в рамках системы принятия решений, позволяющей проводить согласованную политику и осуществлять общую стратегию через один или более руководящий центр;

– в которой отдельные единицы связаны посредством ответственности или каким-либо другим образом так, что одна или более из них могут иметь значительное влияние на деятельность других и, в частности, делить знания, ресурсы и ответственность с другими.

Конференция Организации Объединенных Наций по торговле и развитию – **ЮНКТАД** (United Nations Conference on Trade and Development, UNCTAD) – уточняет приведенную формулировку, относит к ТНК корпорации, включающие головные предприятия и их зарубежные филиалы (дочерние предприятия). При этом головное предприятие контролирует активы других экономических единиц в государствах за пределами страны базирования материнской компании, как правило, путем участия в капитале не менее 10% обыкновенных акций дочерних компаний.

Степень транснационализации компаний можно охарактеризовать **индексом транснациональности**:

$$I_{\text{тр}} = (A_3/A_0 + П_3/П_0 + Ш_3/Ш_0): 3,$$

где  $I_{\text{тр}}$  – индекс транснациональности;

$A_3$  – зарубежные активы;

$A_0$  – общие активы;

$П_3$  – объем продаж товаров и услуг зарубежными филиалами;

$П_0$  – общий объем продаж товаров и услуг;

$Ш_3$  – зарубежный штат;

$Ш_0$  – общий штат работников компании.

Наибольший индекс транснациональности имеет швейцарская компания Nestle (98%), достаточно высок индекс у японской корпорации Nippon Mitsubishi Oil (свыше 80%), а также британской BP (свыше 70%).

Численность сотрудников транснациональных фирм очень велика. В 2003 г. в компании DaimlerChrysler AG работает порядка 467 тыс. человек, General Motors – 398 тыс. человек, Ford Motor – 364,5 тыс., Siemens – 443 тыс. и т.п. При этом численность головных подразделений остается практически неизменной, а в филиалах ежегодно увеличивается на 5 – 10%.



Транснациональные корпорации контролируют<sup>53</sup> до половины промышленного производства в мире, две трети международной торговли, примерно 4/5 патентов и лицензий на новую технику, технологии и ноу-хау. Почти вся торговля сырьем на мировых рынках осуществляется под контролем ТНК, в том числе 90% мировой торговли пшеницей, кофе, кукурузой, лесоматериалами, табаком, железной рудой, 85% – медью, бокситами, 80% – оловом, чаем, 75% – натуральным каучуком, сырой нефтью. К началу XXI века международное производство достигло 25% от глобального объема производства продукции и услуг (по сравнению с 5% в 1982 году), одной трети в странах базирования материнских компаний ТНК.

---

<sup>53</sup> Владимирова И.Г. Исследование уровня транснационализации компаний// Менеджмент в России и за рубежом. – № 6, 2001. – С.99-114.



## ПРИЛОЖЕНИЕ 5. Концепция 7-S фирмы McKinsey & Co.

*Генеральным менеджерам приходится решать трудную задачу балансирования всех интересов, чтобы бизнес процветал.*

*Майкл Бир*

Специалисты известной консалтинговой фирмы McKinsey предложили включить следующие семь ключевых компонент, ответственных за реализацию стратегии (Ватерман, 1980), представленных на рисунке. Названия каждой компоненты (фактора) в английском обозначении начинаются на S: общие ценности (shared values), стратегия (strategy), структура (structure), системы (system), навыки и умения (skills), стиль (style), персонал (staff).



Принятие разработанной стратегии приведет к изменениям в общих ценностях организации и в организационных навыках и умениях, что повлечет внесение коррективов в остальные факторы. Поэтому справедливо считается, что игнорирование любого из факторов приводит к неудаче в реализации стратегии.

Менеджеры организации должны сосредоточить внимание на шести факторах, определяющих успех ее реализации<sup>54</sup>. Рассмотрим ключевые факторы концепции.

<sup>54</sup> Седьмой фактор, обозначенный термином «стратегия» в концепции 7-S, определяет разработанную ранее стратегию организации: он рассматривается в традиционном смысле, как совокуп-



**1. Структура.** Концепция McKinsey призывает к изменениям в структуре организации как первоочередной реакции на новые стратегические задачи. При этом организация может осуществлять временные структурные изменения в сложной постоянно меняющейся среде бизнеса.

**2. Системы.** Это совокупность установленных в организации формальных и неформальных процедур, обеспечивающих работу организации, закрепленных за различным подсистемами организации. К числу указанных подсистем относятся система учета, информационная система, системы обучения персонала и др. Недостаточное внимание к данным системам может существенно усложнить реализацию стратегии.

**3. Стилль.** Способ руководства, схемы действий менеджеров могут существенно облегчить, либо усложнить задачу реализации стратегии.

**4. Персонал.** Взгляд на сотрудников своей организации как наиболее ценный и определяющий успех компании ресурс характерен для эффективных организаций. Развитие персонала, его участие в реализации стратегии является важнейшей задачей топ-менеджмента.

**5. Навыки и умения.** Это набор компетенций, которыми обладает фирма (ее человеческие ресурсы). Новые навыки и умения, связанные с реализацией стратегии, подразделяются на три категории:

- профессиональная квалификация (умение выполнять производственную задачу);
- навыки межличностных контактов;
- навыки самосовершенствования.

**6. Общие ценности.** Это организационная культура, ценности, концепции, которыми руководствуются участники организации. Одним из наиболее ярких примеров общих ценностей является миссия, обсуждаемая в разделе 2.2, которую должны разделять все члены организации. Эффективное управление организационной культурой – важное условие реализации и внедрения стратегии.

Должный учет данных факторов позволит менеджерам нацелить деятельность организации на реализацию стратегии.

---

ностью средств, с помощью которых организация приближается к достижению долгосрочных целей. Средства являются исходными условиями для реализации выбранного курса действий – стратегии. Концепция ориентирована именно на *реализацию* стратегии.





Концепция 7-S послужила основой создания других, более поздних систем стратегического управления. Например, концепции стратегического управления 7-П (в английской транскрипции 7-R, Дж. Васконселлос, Д. Мельничук). Концепция основана на выделении семи факторов, обеспечивающих систему стратегического управления предприятием.

1. Профессиональное командное творчество на основе принципа «Три П<sup>55</sup>».
2. Процесс управления как философия организации.
3. Процедуры.
4. Процессы.
5. Планирование как интегрированная система.
6. Планирование как эволюционный процесс.
7. Подход, ориентированный на рынок.

---

<sup>55</sup> Данный принцип ориентирован на ценность трех человеческих качеств сотрудников: патриот (своей организации), порядочный человек, профессионал.



## ПРИЛОЖЕНИЕ 6. Критерии SMART-целей

*Не следует строить предположения там, где можно просчитать результат.*

*Девиз подхода SR*

Эффективность формирования целей во многом зависит от того, насколько точные характеристики используются для их описания. В частности, применяется набор характеристик так называемых SMART-целей.

Английский акроним SMART дословно означает «умные» и соответствует начальным буквам английского варианта названий данных характеристик: specific – конкретность; measurable – измеримость; agreed – достижимость; realistic – реалистичность; time-related – четко определенный период времени.

Рассмотрим реальное наполнение пяти перечисленных характеристик, приводя соответствующие примеры.

### Конкретные цели

№	Плохо поставленная цель	Хорошо поставленная цель
1	Установить тесную и прочную связь с отделом сбыта	Согласовать контракт с отделом сбыта до 1.11 с.г.
2	Улучшить отношения в коллективе	Ежемесячно проводить встречи с персоналом, начиная с 11.10 с.г., разработать план совместных мероприятий
3	Повысить удовлетворенность клиентов выпускаемой продукцией	Определить 1 – 2 основные области, которыми клиент не доволен, и к 1.12 с.г. составить план исправления ситуации

### Измеримые цели

Для измерения целей используют следующие *критерии*.

- Проценты, соотношения (например, достичь увеличения объема производства на 7 процентов);
- Временной критерий (например, жалобы и предложения сотрудников рассматриваются в течение 3 дней);



## Стратегическое планирование

- Средние показатели (например, достичь к 1.10 с.г. среднего уровня производительности 70 процентов);
- Запреты (например, в случае нехватки средств по финансированию мероприятия, его подготовка не отменяется);
- Внешние стандарты (например, добиться во время следующего визита инспектора по санэпидем надзору в варочный и разделочный цеха его благоприятного отзыва).

### Достижимые цели

Данный критерий подразумевает обеспеченность *ресурсами*: временем, финансами, технологиями, оборудованием и т.п.

### Реальные цели

Цели должны заставлять сотрудников организации работать с напряжением и ответственностью. Высокие стандарты труда заставляют их, что называется, тянуться изо всех сил. Вместе с тем, очень часто руководители из благих соображений, заботясь главным образом о высокой интенсивности труда, забывают о реальности целей.

*Пример.* Менеджер подсчитал, что если выполнить все задачи руководства, то его рабочая неделя составит 100 часов. Естественно, подобная перспектива не поможет ему быстрее и качественней работать, а, наоборот, лишь ухудшит моральное состояние.

То обстоятельство, что цели в принципе достижимы, еще не означает, что они реальны. Следует учитывать статистику возможных перебоев с поставками, неисправности части оборудования, транспортные проблемы, несвоевременность оплат и т.д. Но наиболее важным условием, отражающим реальность целей, является человеческий фактор. Именно **готовность сотрудников** организации определяет во многом реальность целей.

### Четко определенный период времени

Рационально указывать крайний, максимальный срок выполнения задач. Но нельзя все сроки делать одинаковыми. От этого может пострадать качество выполняемых работ: ведь цели, определяющие условия, характер их выполнения, всегда разные.

На низшем уровне управления **продолжительность** выполнения задач обычно достигает 2-х недель, иногда, для особо сложных работ – месяц или два. Для среднего уровня управления – от одного до трех месяцев, для высшего – достигает полугодия и более. Если же задачи выглядят более объемными, то их следует разбить на более мелкие работы. Случаи, при которых мене-



джен среднего или даже высшего звена занимается лишь текущими краткосрочными проблемами, свидетельствуют о том, что организация решает лишь цели низших уровней. В стабильной обстановке в этом нет никакой беды, поскольку высокие цели составляют сумму более низких целей. Но в реальных условиях внешней рыночной среды низшие цели приходится часто корректировать. Поэтому возникает опасность, что вместе с ними осуществляется непрогнозируемое изменение высших целей.

Можно указать следующие примерные **сроки выполнения целей** организации<sup>56</sup>, после которых их содержание должно пересматриваться:

- Миссия – 5–10 лет;
- Стратегические цели – 2–5 лет;
- Тактические цели – 1 год;
- Операционные цели – от двух недель до двух месяцев.

---

<sup>56</sup> Подобные временные ориентиры соответствуют среднестатистическим оценкам рубежа 20 и 21 столетий. Уменьшение жизненного цикла организаций неизбежно приводит и к пересмотру указанных сроков.



## ПРИЛОЖЕНИЕ 7.

### Будущее Siemens: прогнозы–2007

*Безусловная ошибка – не следить за конкурентами. Надо не просто наблюдать результаты конкурентов, необходимо понимать, что и зачем они делают.*

*Филипп Котлер*

Старая добрая компания Siemens, основанная в 1847 году знаменитым изобретателем Вернером фон Сименсом, в настоящее время переживает период реструктуризации. Поражает скорость, с которой это осуществляется.

В 2005 году компания избавилась от нестабильных направлений, в частности, от мобильного бизнеса (продажа линии мобильных телефонов тайваньской компании BenQ<sup>57</sup>), замещая их деятельностью, которая будет видна только через несколько лет. Последнее обстоятельство привело к большим издержкам и падению прибыли за первый квартал 2006 год с 1 млрд. до 800 млн. долларов. Но при этом продажи выросли на 3,7 млрд. долларов (!), а портфель заказов увеличился на 7 млрд. Потери от текущих операций сократились практически до нуля. За 2006 год акции компании выросли в 2 раза. Амбициозная цель, поставленная генеральным директором Siemens К. Кляйнфильдом<sup>58</sup> в 2005 году, в период спада, о достижении в 2007 году темпов роста компании, опережающих в 2 раза темпы роста ВВП, изначально казавшаяся несбыточной, достигается всеми подразделениями компании.

Компания чутко улавливает новые веяния. Вместо 13 подразделений Siemens создано шесть. Простая, понятная структура упростила работу компании и сделала ее эффективной. Каждое

---

<sup>57</sup> В первые полтора года, начиная с мая 2005 г. сохраняется прежнее название телефонов – «Siemens». В последующие 3,5 года – «BenQ–Siemens», потом только «BenQ». Отметим, что многие производственные проблемы линии мобильных телефонов Siemens сохраняются и по сей день, но теперь уже они перешли к BenQ.

<sup>58</sup> Ранее, в 2000–2002 гг., К. Кляйнфильд был директором американского отделения компании и сумел за 2 года убытки в 800 млн. долларов превратить в прибыль в 600 млн.



из кардинально различающихся бизнес-подразделений отвечает за следующие основные направления развития, отмеченные в новой философии Siemens.

- **Информация и коммуникации.** Век информации будет зависеть от информации в режиме реального времени. Мобильные устройства с мультимедийными функциями, роботы и цифровые помощники облегчат работу.
- **Энергетика.** Сложнейшими задачами 2030 года будут обеспечение 8 млрд. населения Земли теплом и электричеством, а также защита окружающей среды. Возможные решения уже есть. Газопаровая турбинная электростанция в Майнц-Вейсбадене удерживает мировой рекорд по эффективности переработки электричества – 58,4%. Повышение эффективности на 2% позволяет снизить выбросы диоксида на 40 тысяч в год.
- **Автоматизация и контроль.** Индустриальное массовое производство постепенно сокращается. В скором будущем нас ждут индивидуальные товары и полная автоматизация, от заказа до доставки. Автоматы и роботы изменят наши представления о производстве и логистике.
- **Транспорт.** Машина будущего будет предупреждать водителя об опасностях и пробках на дорогах. Смарт-карты и постоянно обновляемая информация повысят комфорт сообщений.
- **Медицина.** Сетевые клиники, телемедицина и использование компьютеров помогут экономить деньги и улучшить результаты лечения. Целая диагностическая лаборатория поместится в крохотный биочип.
- **Услуги и материалы.** «Умные» камеры и биометрические системы будут обеспечивать безопасность. Материалы могут быть сделаны по заказу на атомном уровне. Благодаря нанотехнологиям появятся новые поверхности, дисплеи, компьютеры. Биоинженерные технологии построят мост между биологией и технологией.

Весьма показательно использование программы Web Log, которая позволяет общаться с любым сотрудником в режиме реального времени, а не вести «долгую переписку по электронной почте». Необратимость преобразований в Siemens подтверждается и переориентация компании на новые географические рынки: из Европы, где Siemens получила 32% годовых продаж (75 млрд. долларов, 2006), на перспективную Азию, которая принесла 13% продаж.



Проблемы Siemens, как и ряда других гигантских компаний (Siemens насчитывает 465 тыс. человек, 2006), связаны с возможностью исков в нарушении антимонопольного законодательства, непрозрачностью транзакций<sup>59</sup>. Последнее обстоятельство может, естественно, перечеркнуть многие радужные стратегические перспективы.

---

<sup>59</sup> Подобные разбирательства компания ведет уже несколько лет с рядом европейских государств (Бельгией, Грецией), а с 2006 года – с США.



## ЛИТЕРАТУРА

1. Аналоуи Ф., Карами А. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий: Учебник. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб: Изд. «Питер», 1999.
3. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989.
4. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента. М.: Банки и банковское дело, 1997.
5. Виханский О.С. Стратегическое управление. М.: Гардарика, 1998.
6. Виссема Х. Стратегический менеджмент. М.: Фин-пресс, 2000.
7. Воеводин А. Китайские стратегемы: стратегии войны, бизнеса, манипуляции, обмана. М.: Etc. Publishing Group, 2004.
8. Володькина М.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. К.: Знання-Прес, 2002.
9. Гаррет Б., Дюссож П. Стратегические альянсы. М.: ИНФРА-М, 2002.
10. Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации: Учебное пособие. М.: ТЕИС, 2004.
11. Градов А.П. Экономическая стратегия фирмы. СПб: Изд. «Спецлитература», 1996.
12. Дафт Р.Л. Менеджмент, 2-е изд. СПб.: Питер, 2001.
13. Дойль П. Маркетинг – менеджмент как стратегия. СПб: Питер, 2004.
14. Дойль П. Менеджмент. Стратегия и тактика. СПб: Питер, 1999.
15. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. М.: Издательский дом «Вильямс», 2000.
16. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. М.: Финпресс, 1998.
17. Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию. М.: Олимп – Бизнес, 2004.
18. Карлофф Б., Седеберг В. Вызов лидеров. М.: Дело, 1996.
19. Карлофф Б. Деловая стратегия. М.: Экономика, 1991.
20. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. СПб: Питер, 1999.
21. Крейнер С. Ключевые идеи менеджмента. М.: ИНФРА-М, 2002.
22. Курс МВА по стратегическому менеджменту / Под ред. Л. Фазэй, Р. Рэнделл. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
23. Люшинов А.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.
24. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент:





- Курс лекций. М.: ИНФРА-М, 2001.
25. Маурик Дж. Эффективный стратег. М.: ИНФРА-М, 2002.
  26. Менеджмент XXI века / Под ред. С. Чоудхари. М.: ИНФРА-М, 2002.
  27. Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс. СПб: Питер, 2001.
  28. Минцберг Г., Альстрэндр Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. СПб: Питер, 2001.
  29. Найденков В.И. Стратегическое планирование (конспект лекций). М.: Приор-издат, 2004.
  30. Общий менеджмент / Под ред. А.К. Казанцева. М.: ИНФРА-М, 1999.
  31. Оуэн Джо. Жесткая правда о ... менеджменте. М.: ФАИР-ПРЕСС, 2004.
  32. Петерс Т. Представьте себе! Превосходство в эпоху разрушений. СПб: Стокгольмская школа экономики, 2004.
  33. Пинк Д. Нация свободных агентов: как новые работники меняют нашу повседневную жизнь. М.: ИД «Секрет фирмы», 2005.
  34. Предвидение будущего: беседы с финансовыми стратегами / Под ред. Л. Келенира, Д. Свогермана, В. Ферхуга. М.: ИНФРА-М, 2003.
  35. Портер М. Конкуренция, 2-е изд. СПб: Питер, 2005.
  36. Портер М. Международная конкуренция. М.: Прогресс, 1993.
  37. Райс Э., Траут Дж. Маркетинговые войны. СПб: Питер, 2004.
  38. Решке Х., Шелле Х. Мир управления проектами. М.: «АЛАНС», 1993.
  39. Роджер К., Мартин Ф. Алхимия корпорации: реформировать структуру бизнеса в соответствии с реалиями завтрашнего дня. М.: ИД «Секрет фирмы», 2005.
  40. Семенов А.К. Стратегический менеджмент: Практикум. М.: Дашков и К°, 2003.
  41. Семенова И.И. История менеджмента: Учебное пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999.
  42. Скеллон Н. Бизнес СОМВАТ. М.: Изд-во Эксмо, 2004.
  43. Стратегическое планирование: Учебное пособие / Под ред. А.Н. Петрова. 2-е изд. СПб.: Знание, ГУЭФ, 2004.
  44. Стратегии бизнеса: Аналитический справочник / Под общ. ред. Г.Б. Клейнера. – Москва: «КОНСЭКО», 1998.
  45. Тэрбин П. Стратегические игры. М.: Баланс – клуб. 2003.
  46. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. М.: Банки и биржи, 1998.



47. Уотермен Р. Фактор обновления: как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании. М.: Прогресс, 1988.
48. Управление организацией: Энциклопедический словарь. М.: ИНФРА-М, 2001.
49. Управление ростом: идеи и технологии. Сб. статей / Сост. А. Дынин, С. Литовченко. М.: Альпина Паблишер, 2002.
50. Уткин Э.А., Бутова Т.В. Общий и стратегический менеджмент. М.: ИКФ «ЭКМОС», 2002.
51. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник, 4-е изд. М.: Дело, 2001.
52. Хасси Д. Стратегия и планирование. СПб: Питер, 2004.
53. Эванс Ф., Вустер Т. Вдребезги: новая информационная экономика и трансформация бизнес стратегий. М.: ИД «Секрет фирмы», 2005.

**ЧАСТЬ 3**  
**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО**  
**ПРОВЕДЕНИЮ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ,**  
**ЗАЧЕТА И ЭКЗАМЕНА**





## ВВЕДЕНИЕ

Предлагаемое учебно-методическое пособие представляет собой материал по курсу «Стратегическое планирование», изложенный в виде учебно-методических рекомендаций, в соответствии с Государственным образовательным стандартом по специальности 080111 «Маркетинг».

В пособии рассматриваются цели и задачи, содержание дисциплины, тематический план курса, рекомендуемая литература. Представлены вопросы для закрепления учебного материала, задания, указаны темы курсовых работ и рефератов, а также вопросы к экзамену и зачету.

Приведенные рекомендации помогут системному изучению дисциплины, обобщить полученные знания в ограниченное время. Необходимо рекомендовать обучаемым последовательно рассмотреть все предлагаемые вопросы, задания. Это позволит структурировать изучаемый материал, закрепить полученные знания, навыки и умения.



## **1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ИЗУЧЕНИЯ «СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ»**

### ***1.1. Цели:***

- подготовка специалистов к управленческой деятельности, обеспечивающей устойчивое развитие организации в долгосрочной перспективе;
- изучение общих подходов к процессам стратегического управления организацией, учитывающих ответственность руководителей за организацию работ по стратегическому менеджменту и за его конечные результаты;

### ***1.2. Задачи:***

- формирование мировоззрения, соответствующего современным идеям и положениям науки и практики стратегического управления;
- обеспечить высокий уровень подготовки, опирающийся на знания фундаментальных вопросов теории управления, в соответствии с тенденциями стратегических исследований и управленческой практики.



## 2. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Раздел	Дидактические единицы (ДЕ)	Тема	Содержание
1. Методологические основы стратегического планирования	ДЕ-1. Развитие систем стратегического планирования	1.1 Эволюция взглядов на стратегическое планирование	<p>Четыре этапа в эволюции систем стратегического планирования. 1. Бюджетирование. Индустриальная эпоха развития экономики, допущение о стабильной среде организации, как внутренней, так и внешней. 2. Долгосрочное планирование. Наступление в конце 1950-х гг. постиндустриальной эпохи, НТП – постоянный спутник производства. 3. Стратегическое планирование. С 1970-х гг. неопределенность внешней среды – решающий фактор планирования. Исследование направлений развития. 4. Стратегическое управление. С 1990-х гг. новые задачи невозможно предугадать. Реакция двойственна: долгосрочная и оперативная одновременно.</p>



## Стратегическое планирование

Раздел	Дидактические единицы (ДЕ)	Тема	Содержание
		1.2 Содержание стратегического планирования	Модель стратегического планирования. Этапы планирования. Стратегический – внешний и внутренний – анализ. Корпоративная, конкурентная или деловая, функциональная стратегии. Содержание и основные содержательные компоненты миссии организации.
2. Классические этапы разработки стратегии	ДЕ-2. Внешний анализ	2.1 Понятие и факторный анализ внешней среды	Первая часть SWOT-анализа. Возможности, угрозы. Микро и макро среда. Планирование по слабым сигналам. PEST-анализ макросреды. Политические и правовые; экономические; социальные и культурные; технологические факторы. Резюме внешнего анализа: набор специальных факторов внешней среды, взвешенные оценки.



## Стратегическое планирование

Раздел	Дидактические единицы (ДЕ)	Тема	Содержание
		2.2 Модель двух стадий и сценарный анализ внешней среды	<p>Две последовательные стадии анализа. Выделение сегментов: социальный, экономический, политический, технологический, экологический и институциональный сегменты. Анализ изменений макросреды: сканирование, мониторинг, проектирование, оценивание. Сценарный анализ: оптимистический, умеренный, благоприятный.</p>
		2.3 Конкурентное окружение и внешние стейкхолдеры	<p>Два основных метода анализа конкурентного окружения – структурный и групповой. Модель пяти сил М. Портера – силы, управляющие конкуренцией в отрасли – ключевые фигуры (силы) рынка, их воздействие на организацию. Групповой анализ: оценка общих ключевых характеристик. Внешние стейкхолдеры: экономические партнеры и группы влияния.</p>





## Стратегическое планирование

Раздел	Дидактические единицы (ДЕ)	Тема	Содержание
	ДЕ-3. Управленческий анализ	3.1 Содержание и этапы внутреннего (управленческого) анализа	Вторая часть SWOT-анализа. Сильные и слабые стороны. Ключевые факторы успеха (КФУ): традиционные для отрасли и собственные. Этапы анализа: перечень оцениваемых характеристик, организационные уровни, использование ресурсов, критерии оценки сильных и слабых сторон, методы сбора информации. Резюме внутренних стратегических факторов.
		3.2 Цепочка создания ценностей. Внутренние стейкхолдеры	Оценка вклада в создание ценностей отдельных процессов, систем, структур организации. Основная и вспомогательная деятельность. Проектирование и управление цепочкой создания ценностей. Внутренние стейкхолдеры.
	ДЕ -4. Портфельный анализ	4.1 Стратегическая единица бизнеса и портфель фирмы	Стадии развития организации: на этапе зрелости – дивизиональная структура. Портфель фирмы, как совокупность стратегических единиц (СЕБ). Построение портфельных матриц. Двумерные матрицы как зависимость оценка развития рынка от конкурентоспособности СЕБ.



## Стратегическое планирование

Раздел	Дидактические единицы (ДЕ)	Тема	Содержание
		4.2 Портфельные матрицы	Матрица БКГ: эффект масштаба производства, жизненный цикл товара, области бизнеса (темпы роста, доля рынка). Модифицированная матрица БКГ: размеры конкурентных преимуществ, способы реализации. Метод комплексного анализа PIMS: капиталоемкость, качество продукции, производительность труда и др. факторы.
	ДЕ-5. Конкурентные стратегии	5.1 Содержание и базовые конкурентные стратегии	Конкурентная стратегия – стратегия развития бизнес-единицы. Конкурентные преимущества. Методы конкуренции. Пять базовых стратегий. Лидерство в издержках. Широкая дифференциация. Фокусирование на дифференциации, либо издержках. Оптимальные издержки.



## Стратегическое планирование

Раздел	Дидактические единицы (ДЕ)	Тема	Содержание
		<p>5.2 Стратегии роста и синергизма, наступательные и оборонительные.</p>	<p>Стратегии роста. Оставить все без изменений. Внутренний рост: концентрация; развитие рынка; создание новых продуктов; реинжиниринг. Внешний рост: вертикальная и горизонтальная интеграции, диверсификация. Сокращение: снижение расходов; сдвиг; «сбор урожая»; ликвидация. Выход на международный рынок. Стратегии синергизма: производства и ресурсов; персонала; продаж; управления.</p> <p>Наступательные стратегии: противостояние сильным сторонам конкурентов; использование слабых сторон конкурентов; на нескольких фронтах; захват незанятых пространств; партизанская война; упреждающие удары. Оборонительные стратегии: мобильная оборона; оповещение конкурентов о бесперспективности их атак; искусственное снижение прибыли.</p>



## Стратегическое планирование

Раздел	Дидактические единицы (ДЕ)	Тема	Содержание
3. Современные аспекты формирования стратегии	ДЕ-6. Реляционные стратегии	6.1 Содержание реляционных стратегий и характеристика стратегических альянсов	<p>Теории фирм: границы применения. Неоклассический экономический анализ: максимизация общей прибыли. Поведенческие теории, эволюционная теория фирм: удержание доли рынка, уровня продаж. Кооперация с позиции теории транзакционных издержек. Кооперация с позиции реляционной теории.</p> <p>Определение и стратегические цели альянса. Законодательная база (Европа, Япония, США). Эффект от деятельности альянсов: эволюция представлений.</p>
		6.2 Альянсы фирм-конкурентов и неконкурирующих фирм	<p>Альянс фирм-конкурентов. Типы объединений: на одной или нескольких стадиях производственного цикла; для создания общей продукции; разнохарактерных активов.</p> <p>Альянсы неконкурирующих фирм. Типы объединений: двух смежных секторов производственного цикла; межотраслевые альянсы; транснациональные альянсы.</p>



## Стратегическое планирование

Раздел	Дидактические единицы (ДЕ)	Тема	Содержание
	ДЕ-7. Стратегии предприятий различных отраслей	7.1 Стратегии предприятий различных стадий жизненного цикла.	Стадии жизненного цикла отрасли. Стратегии предприятий: растущих (инновации, наступление, риск); зрелых (учет потребностей опытных клиентов, адаптивность, агрессивность); угасающих (возможность или невозможность выхода из спада) отраслей. Стратегия изменения структуры отрасли PARTS.
	ДЕ-8. Глобальные стратегии	8.1 Условия и возможности осуществления глобальных стратегий	Этапы перехода к глобальной стратегии. Стратегическая стратегия – для внутреннего рынка. Мультивнутренняя стратегия – выход за пределы национального рынка. Глобальная стратегия – мир как единый глобальный рынок. Сокращение издержек: эффект масштаба деятельности, размещение видов деятельности, мобильность, имидж. Возможные негативные последствия.



## Стратегическое планирование

Раздел	Дидактические единицы (ДЕ)	Тема	Содержание
		8.2 Теория и методы достижения конкурентных преимуществ	Теория конкурентных преимуществ «Бриллиант» – источники конкурентных преимуществ на локальных рынках: факторные условия, оценка, смежные и вспомогательные отрасли, перспективы. Родная база глобальной компании: работы с высокой производительностью, основные технологии и специалисты, исходная информация.
	ДЕ-9. Кластерная модель конкурентоспособности	9.1 Содержание и формирование кластера	Ромб конкурентных преимуществ М.Портера – источники локальных конкурентных преимуществ. Кластеры как грань ромба (родственные и поддерживающие отрасли) и как взаимодействие граней ромба. Определение и классификация кластеров. Влияние кластера на конкурентоспособность фирмы: увеличение производительности; повышение способности к инновациям; создание новых бизнес-образований. Формирование кластера: спонтанный и сознательный пути.



Раздел	Дидактические единицы (ДЕ)	Тема	Содержание
		9.2 Оценка эффективности кластеров	Модель идентификации потенциала кластеризации. Две категории эффективности: привлекательность и благоприятная локальная ситуация. Весовые коэффициенты для оценки кластеров. Критерии эффективности кластеров. Обобщенные результаты – прогноз развития фирм, входящих в кластер.

### 3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

#### ***3.1. Контрольные вопросы для самостоятельной работы***

1. Раскройте содержание понятия «стратегия», его многозначность.
2. Сформулируйте основные особенности систем внутрифирменного планирования.
3. Перечислите и раскройте содержание базовых школ стратегического менеджмента.
4. Перечислите и раскройте содержание школ стратегического менеджмента, основанных на выделении специфических аспектов процесса формирования стратегии.
5. Охарактеризуйте этапы внутрифирменного планирования: бюджетирование, долгосрочное планирование, стратегическое планирование, стратегическое управление.
6. В какой мере схема реализации стратегии по ранним этапам внутрифирменного планирования может быть применена к современным предприятиям различных отраслей?
7. В чем причины и особенности двойственности стратегического управления (поясните логику сочетания долгосрочных и оперативных задач).
8. Что представляет собой модель стратегического управления?
9. Какова последовательность стратегических действий?



10. Сущность внешнего анализа. Представление о возможностях и угрозах организации.
11. Укажите состав и особенности микросреды.
12. Укажите состав и особенности макросреды.
13. Что такое неопределенность внешней среды, каковы пути ее преодоления?
14. Предназначение и содержание PEST-анализа.
15. Что представляют собой ключевые факторы успеха?
16. Что такое структурный анализ внешней среды?
17. Объясните содержание пяти сил конкуренции М. Портера.
18. Что такое групповой анализ внешней среды?
19. Каковы представления М. Портера о позиционировании конкурентов?
20. Перечислите основные группы внешних стейкхолдеров, методы работы с ними.
21. Сущность внутреннего анализа. Представление о сильных и слабых сторонах организации.
22. Каковы задачи управленческого анализа?
23. Перечислите этапы управленческого анализа и раскройте их содержание.
24. Объясните значение основных элементов цепочки создания ценностей М. Портера.
25. Как различаются основная и вспомогательная деятельность?
26. Содержание резюме внутреннего анализа.
27. Укажите состав основных внутренних стейкхолдеров организации.
28. Сформулируйте методы работы внутренних стейкхолдеров, определяющие перспективы развития организации.
29. Что представляет собой СЕБ?
30. Что такое портфель предприятия?
31. Для чего предназначен портфельный анализ и какие задачи он решает?
32. Поясните логику построения и особенности использования портфельных матриц.
33. Каковы исходные допущения матрицы БКГ?
34. Опишите принципы построения матрицы БКГ.
35. Приведите примеры товаров – проблем, товаров – звезд, товаров – дойных коров, товаров – собак из практики российских предприятий.
36. Каковы стратегии портфельного анализа на основе матрицы БКГ?
37. Почему БКГ модифицировала свою портфельную матрицу?
38. Укажите исходные предположения модифицированной





- матрицы БКГ.
39. Приведите примеры каждого из четырех видов деятельности модифицированной матрицы БКГ.
  40. Каковы стратегии портфельного анализа на основе модифицированной матрицы БКГ?
  41. Какова сущность метода анализа PIMS?
  42. Перечислите наиболее значимые факторы PIMS.
  43. Что такое деловая стратегия?
  44. Дайте определение и приведите примеры конкурентных преимуществ современных организаций.
  45. Каково содержание основных методов конкуренции?
  46. Сущность базовых стратегий.
  47. Поясните содержание и приведите примеры стратегии лидерства в издержках.
  48. Поясните содержание и приведите примеры стратегии широкой дифференциации.
  49. Поясните содержание и приведите примеры стратегии фокусирования на издержках.
  50. Поясните содержание и приведите примеры стратегии фокусирования на дифференциации.
  51. Поясните содержание и приведите примеры стратегии оптимальных издержек.
  52. Что такое стратегии роста?
  53. Поясните содержание и приведите примеры стратегии стабильности («оставить все без изменений»).
  54. Поясните содержание и приведите примеры стратегии внутреннего роста.
  55. Поясните содержание и приведите примеры стратегии внешнего роста.
  56. Поясните содержание и приведите примеры стратегии сокращения.
  57. Поясните содержание и приведите примеры наступательной стратегии.
  58. Поясните содержание и приведите примеры оборонительной стратегии.
  59. Раскройте содержание глобальных стратегий.
  60. Каковы особенности стратегических преобразований?
  61. Что представляют собой новые стратегические императивы?

### ***3.2. Примерная тематика рефератов***

1. Особенности применения каждого из пяти значений термина «стратегия» (план, ловкий прием, принципы поведения, позиция, перспектива) для различных



- организаций.
2. Условия, при которых для данной организации возможно использование: а) бюджетирования; б) долгосрочного планирования; в) стратегического планирования; г) стратегического управления.
  3. Резюме анализа факторов внешней среды для одного из местных предприятий.
  4. Анализ основных групп конкурентов местного рынка, выпускающих однородные товары (производители кондитерских изделий, молока, мяса, колбасных изделий, пива, хлебобулочных изделий и пр.).
  5. Резюме анализа факторов внутренней среды для одного из местных предприятий.
  6. Последовательность осуществления внутреннего анализа для конкретного предприятия.
  7. Анализ деятельности предприятия (на котором Вы проходили стажировку или работаете в настоящее время) с точки зрения матрицы БКГ. Стратегии движения финансовых средств.
  8. Стратегия диверсификации для фирмы, освоившей технологию закупки и консервации грибов и владеющей сильной торговой маркой на рынке ягод.
  9. Система наступательных и оборонительных мер для стратегии Вашей организации.

## 4. ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ И ЭКЗАМЕНУ

### 4.1. Вопросы к зачету

#### 4.1.1. Теоретическая часть

1. Основные термины, исходные представления стратегического менеджмента.
2. Многозначность понятия стратегии: план, ловкий прием, принципы поведения, позиция, перспектива.
3. Бюджетирование, как этап стратегического управления. Условия, при которых возможно использование принципов бюджетирования в современных организациях.
4. Долгосрочное планирование, как этап стратегического управления. Условия, при которых возможно использование принципов долгосрочного планирования в современных организациях.
5. Стратегическое планирование, как этап стратегического



- управления. Условия, при которых возможно использование принципов стратегического планирования в современных организациях.
6. Стратегическое управление, как этап стратегического управления. Условия, при которых возможно использование принципов стратегического управления в современных организациях.
  7. Модель стратегического управления.
  8. Стратегические цели современных предприятий.
  9. Внешняя микро и макро среда организации, ее неопределенность.
  10. PEST – анализ внешней среды.
  11. Резюме внешнего анализа.
  12. Анализ внешней среды как первая часть SWOT-анализа. Ключевые факторы успеха.
  13. Модель пяти сил М. Портера: конкуренция в отрасли.
  14. Групповой анализ конкурентного окружения.
  15. Внешние стейкхолдеры, как важнейшая составляющая внешней микросреды организации.
  16. Сущность и задачи управленческого (внутреннего) анализа.
  17. Цепочка создания ценностей М. Портера.
  18. Резюме анализа внутренних стратегических факторов.
  19. Внутренние стейкхолдеры организации.
  20. Стадии развития организации и особенности выбора стратегических ориентиров.
  21. Понятие портфельного анализа и стратегическая единица бизнеса.
  22. Сущность и логика применения портфельных матриц.
  23. Матрица Бостонской консультативной группы (БКГ): возможность использования эффекта масштаба производства. Жизненный цикл товара.
  24. Матрица БКГ: критерии оценки бизнеса (переменные матрицы), особенности анализа портфеля фирмы.
  25. Причины появления матрицы модифицированной матрицы БКГ. Размеры конкурентных преимуществ, число способов реализации конкурентных преимуществ.
  26. Модифицированная матрица БКГ: характеристика объема и пата как видов деятельности.
  27. Модифицированной матрица БКГ: характеристика фрагментации и специализации как видов деятельности.
  28. Метод анализа PIMS.



29. Конкурентная (или деловая) стратегия. Конкурентные преимущества. Методы конкуренции.
30. Базовые стратегии достижения конкурентных преимуществ: стратегия лидерства в издержках – особенности применения. Стратегия оптимальных издержек.
31. Базовые стратегии достижения конкурентных преимуществ: стратегия фокусирования (на издержках и на дифференциации) – особенности применения.
32. Базовые стратегии достижения конкурентных преимуществ: стратегия широкой дифференциации – особенности применения.

#### *4.1.2. Практические задания*

1. С помощью позиционных карт проведите анализ основных групп конкурентов местного рынка, выпускающих кондитерские изделия (используйте собственные представления). Каковы условия изменения сложившегося положения?
2. С помощью позиционных карт проведите анализ основных групп конкурентов местного рынка, выпускающих молоко (используйте собственные представления). Каковы условия изменения сложившегося положения?
3. С помощью позиционных карт проведите анализ основных групп конкурентов местного рынка, выпускающих молоко (используйте собственные представления). Каковы условия изменения сложившегося положения?
4. С помощью позиционных карт проведите анализ основных групп конкурентов местного рынка мясных изделий (используйте собственные представления). Каковы условия изменения сложившегося положения?
5. С помощью позиционных карт проведите анализ основных групп конкурентов местного рынка колбасных изделий (используйте собственные представления). Каковы условия изменения сложившегося положения?
6. С помощью позиционных карт проведите анализ основных групп конкурентов местного рынка пива (используйте собственные представления). Каковы условия изменения сложившегося положения.
7. Составьте схему отраслевой конкуренции (модель 5 сил конкуренции М. Портера) для конкретного предприятия.
8. Составьте резюме анализа факторов внутренней среды для данного предприятия. Что нужно предпринять для улуч-



шения позиции предприятия? Какие из ныне не учитываемых факторов могут в будущем играть важную роль в стратегическом положении фирмы?

9. Укажите последовательность осуществления внутреннего анализа для конкретного предприятия.

#### **4.2. Вопросы к экзамену**

##### *4.2.1. Теоретическая часть*

1. Основные термины, исходные представления стратегического менеджмента.
2. Многозначность понятия стратегии: план, ловкий прием, принципы поведения, позиция, перспектива.
3. Бюджетирование, как этап стратегического управления. Условия, при которых возможно использование принципов бюджетирования в современных организациях.
4. Долгосрочное планирование, как этап стратегического управления. Условия, при которых возможно использование принципов долгосрочного планирования в современных организациях.
5. Стратегическое планирование, как этап стратегического управления. Условия, при которых возможно использование принципов стратегического планирования в современных организациях.
6. Стратегическое управление, как этап стратегического управления. Условия, при которых возможно использование принципов стратегического управления в современных организациях.
7. Модель стратегического управления.
8. Стратегические цели современных предприятий.
9. Внешняя микро и макро среда организации, ее неопределенность.
10. PEST – анализ внешней среды.
11. Резюме внешнего анализа.
12. Анализ внешней среды как первая часть SWOT-анализа. Ключевые факторы успеха.
13. Модель пяти сил М. Портера: конкуренция в отрасли.
14. Групповой анализ конкурентного окружения.
15. Внешние стейкхолдеры, как важнейшая составляющая внешней микросреды организации.
16. Сущность и задачи управленческого (внутреннего) анализа.



17. Цепочка создания ценностей М. Портера.
18. Резюме анализа внутренних стратегических факторов.
19. Внутренние стейкхолдеры организации.
20. Стадии развития организации и особенности выбора стратегических ориентиров.
21. Понятие портфельного анализа и стратегическая единица бизнеса.
22. Сущность и логика применения портфельных матриц.
23. Матрица Бостонской консультативной группы (БКГ): возможность использования эффекта масштаба производства. Жизненный цикл товара.
24. Матрица БКГ: критерии оценки бизнеса (переменные матрицы), особенности анализа портфеля фирмы.
25. Причины появления матрицы модифицированной матрицы БКГ. Размеры конкурентных преимуществ, число способов реализации конкурентных преимуществ.
26. Модифицированная матрица БКГ: характеристика объема как вида деятельности.
27. Модифицированная матрица БКГ: характеристика пата как вида деятельности.
28. Модифицированной матрица БКГ: характеристика фрагментации как вида деятельности.
29. Модифицированная матрица БКГ: характеристика специализации как вида деятельности.
30. Метод анализа PIMS.
31. Конкурентная (или деловая) стратегия. Конкурентные преимущества. Методы конкуренции.
32. Базовые стратегии достижения конкурентных преимуществ: стратегия лидерства в издержках – особенности применения.
33. Базовые стратегии достижения конкурентных преимуществ: стратегия фокусирования на издержках – особенности применения.
34. Базовые стратегии достижения конкурентных преимуществ: стратегия широкой дифференциации – особенности применения.
35. Базовые стратегии достижения конкурентных преимуществ: стратегия фокусирования на дифференциации – особенности применения.
36. Базовые стратегии достижения конкурентных преимуществ: стратегия оптимальных издержек – особенности применения.



37. Стратегия синергизма.
38. Наступательные и оборонительные стратегии.
39. Кооперация как альтернатива конкуренции: границы применения теории фирм.
40. Кооперация фирм с позиции теории транзакционных издержек.
41. Кооперация фирм с позиции реляционной теории.
42. Определение альянса.
43. Эффект от деятельности альянсов: эволюция представлений.
44. Общие представления о рациональности и перспективах альянсов.
45. Стратегии предприятий растущих отраслей.
46. Стратегии предприятий зрелых отраслей.
47. Стратегии предприятий в отраслях, переживающих спад.
48. Особенности перехода компаний к глобальной стратегии.
49. Теория конкурентных преимуществ «Бриллиант»: источники местного конкурентного преимущества на локальных рынках.
50. Реализация стратегических изменений: исходные представления.
51. Реализация стратегических изменений: модель обновления «Крещендо».
52. Реализация стратегических изменений: реинжиниринг.
53. Низкая эффективность традиционных стратегических планов.
54. Стратегия как ловкий маневр.
55. Творческая компонента стратегического планирования.
56. Стратегии combat: перспективы использования аналогий между военными действиями и конкурентной борьбой.

#### *4.2.2. Практические задания*

**Задача.** Для конкретной, самостоятельно выбранной организации осуществить следующие задания. Например, предприятие, выпускающее кондитерские изделия, либо колбасные, либо мясные, либо пиво и т.д.

1. Провести внутренний (управленческий) анализ по следующей схеме.

а) Краткая характеристика предприятия: масштабы, численность персонала, выпускаемая продукция (услуги), рентабельность, объем продаж.



- б) Сущность сильных сторон организации.
- в) Указать, пояснить сущность слабых сторон организации.
- г) Что нужно предпринять для улучшения позиции предприятия. Какие из ныне не учитываемых факторов могут в будущем играть важную роль в стратегическом положении фирмы?

Замечание. Указать, выделить отдельно 2-3 позиции, общие для отрасли, в которой действует фирма. Особо выделить позиции, присущие только анализируемой фирме.

2. Провести внутренний (управленческий) анализ по следующей схеме.

а) Краткая характеристика предприятия: масштабы, численность персонала, выпускаемая продукция (услуги), рентабельность, объем продаж.

б) Резюме внутреннего анализа организации: указать по 5 позиций для сильных и для слабых сторон, их вес.

в) Что нужно предпринять для улучшения позиции предприятия. Какие из ныне не учитываемых факторов могут в будущем играть важную роль в стратегическом положении фирмы?

Замечание. Указать, выделить отдельно 2-3 позиции, общие для отрасли, в которой действует фирма. Особо выделить позиции, присущие только анализируемой фирме.

3. Провести внутренний (управленческий) анализ по следующей схеме.

а) Краткая характеристика предприятия: масштабы, численность персонала, выпускаемая продукция (услуги), рентабельность, объем продаж, особенности.

б) Анализ цепочки создания ценностей (по М.Портеру).

в) Что нужно предпринять для улучшения позиции предприятия? Какие из ныне не учитываемых факторов могут в будущем играть важную роль в стратегическом положении фирмы?

Замечание. Указать, выделить отдельно 2-3 позиции, общие для отрасли, в которой действует фирма. Особо выделить позиции, присущие только анализируемой фирме.

4. Провести внешний анализ по следующей схеме.

а) Краткая характеристика предприятия: масштабы, численность персонала, выпускаемая продукция (услуги), рентабельность, объем продаж, особенности.

б) Структурный анализ конкурентного окружения (модель 5 сил М.Портера).





в) Что нужно предпринять для улучшения позиции предприятия. Какие из ныне не учитываемых факторов могут в будущем играть важную роль в стратегическом положении фирмы?

Замечание. Указать, выделить отдельно 2-3 позиции, общие для отрасли, в которой действует фирма. Особо выделить позиции, присущие только анализируемой фирме.

5. Провести внешний анализ по следующей схеме.

а) Краткая характеристика предприятия: масштабы, численность персонала, выпускаемая продукция (услуги), рентабельность, объем продаж, особенности.

б) PEST-анализ макросреды организации.

в) Что нужно предпринять для улучшения позиции предприятия. Какие из ныне не учитываемых факторов могут в будущем играть важную роль в стратегическом положении фирмы?

Замечание. Указать, выделить отдельно 2-3 позиции, общие для отрасли, в которой действует фирма. Особо выделить позиции, присущие только анализируемой фирме.

6. Провести внешний анализ по следующей схеме.

а) Краткая характеристика предприятия: масштабы, численность персонала, выпускаемая продукция (услуги), рентабельность, объем продаж, особенности.

б) Групповой анализ конкурентного окружения (позиционные карты стратегических групп конкурентов).

Замечание. Указать, выделить отдельно 2-3 позиции, общие для отрасли, в которой действует фирма. Особо выделить позиции, присущие только анализируемой фирме.

7. Провести внешний анализ по следующей схеме.

а) Краткая характеристика предприятия: масштабы, численность персонала, выпускаемая продукция (услуги), рентабельность, объем продаж, особенности.

б) Резюме внешнего анализа: возможности и угрозы.

в) Что нужно предпринять для улучшения позиции предприятия. Какие из ныне не учитываемых факторов могут в будущем играть важную роль в стратегическом положении фирмы?

Замечание. Указать, выделить отдельно 2-3 позиции, общие для отрасли, в которой действует фирма. Особо выделить позиции, присущие только анализируемой фирме.

8. Провести портфельный анализ по следующей схеме.



## Стратегическое планирование

а) Краткая характеристика предприятия: масштабы, численность персонала, выпускаемая продукция (услуги), рентабельность, объем продаж, особенности. Необходимо выбрать фирму, имеющую четыре продуктовых или географических линии.

б) Составить портфельную матрицу. Дайте характеристику бизнес-единиц.

в) Указать схемы, перспективы распределения материальных потоков между единицами бизнеса.

**ЧАСТЬ 4**  
**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО**  
**ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ (СЕМИНАРСКИХ)**  
**ЗАНЯТИЙ**





## **Занятие 1. Основные термины стратегического планирования. Многозначность понятия стратегии**

### **Семинар-исследование**

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Что общее и в чем различия терминов «планирование» и «стратегическое планирование»?
2. Чем видение отличается от стратегического замысла?
3. В чем сущность стратегического менеджмента?
4. Приведите и прокомментируйте формулу стратегического планирования.
5. Что является объектом стратегического управления?
6. Раскройте содержание понятия «стратегия», его многозначность.
7. Проведите анализ, выявите взаимосвязь различных определений стратегии.

#### **Задания**

1. Приведите примеры применения каждого из пяти значений термина «стратегия» (план, ловкий прием, принципы поведения, позиция, перспектива) для: а) коммерческих и б) некоммерческих организаций.
2. Для конкретной организации укажите взаимосвязь различных определений стратегии.

## **Занятие 2. Стратегические цели и миссия предприятия**

### **Практикующие упражнения**

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Что представляет собой модель стратегического управления?
2. Какова последовательность стратегических действий, в соответствии с общей моделью?
3. Раскройте содержание корпоративной, деловой и функциональной стратегий организации.



## Стратегическое планирование

4. Выделите основные сферы деятельности, в рамках которых определяют стратегические цели предприятия.
5. В чем особенности внешней направленности миссии фирмы.
6. В чем особенности внутренней направленности миссии фирмы.
7. Укажите и поясните основные компоненты миссии.

### Задания

1. Сформулируйте миссию Вашей организации. Представьте две модификации: а) лаконичный и б) развернутый варианты формулировок.
2. Приведите примеры миссий и стратегических ориентиров известных фирм. Используйте возможности поисковых систем Интернета.

## Занятие 3. Факторный анализ внешней среды

### Дискуссия и анализ конкретной ситуации

#### Вопросы для обсуждения

1. Сущность внешнего анализа.
2. Представление о возможностях и угрозах организации.
3. Укажите состав и особенности микросреды.
4. Укажите состав и особенности макросреды.
5. Что такое неопределенность внешней среды, каковы пути ее преодоления?
6. Что представляет собой управление по слабым сигналам?

#### Задание 1

1. Изучите любое хорошо знакомое вам предприятие – то, в котором вы работаете или проходили практику. Определите для выбранного вами предприятия, какие субъекты рыночной деятельности являются для него:
  - а) поставщиками;
  - б) маркетинговыми посредниками;
  - в) конкурентами;
  - г) клиентами;
  - д) контактными аудиториями.



2. В каждой категории участников микросреды выбранного вами предприятия приведите несколько примеров. Опишите характер отношений вашей фирмы с различными организациями. Чем эти отношения отличаются? Обоснуйте принадлежность каждой из названных фирм к определенной группе представителей микросреды.

### **Задание 2**

1. Назовите, какие факторы макросреды из разряда демографических, экономических, природных, технологических, социокультурных, политических и международных необходимо учитывать производителю:
  - а) спортивных велосипедов;
  - б) коллекционных кукол;
  - в) надувных лодок;
  - г) хлебо-булочных изделий;
  - д) спичек.
2. В каждой группе факторов укажите 5–7 наиболее важных. Проранжируйте важность факторов макросреды для каждого из перечисленных производителей, сравните полученные результаты, попробуйте объяснить, почему для каждого предприятия результаты ранжирования могут быть разными.

## **Занятие 4. Внешний анализ**

### **Практикующие упражнения**

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Предназначение и содержание PEST-анализа.
2. Общие и специальные факторы успеха.
3. Содержание и особенности резюме внешнего анализа.
4. Модель двух стадий: сегментирование и анализ макросреды.
5. Содержание сценарного анализа.

#### **Задания**

1. Составьте резюме анализа факторов внешней среды для одного из местных предприятий. Оцените его жизнеспособность и перспективы развития. Что нужно предприятию для улучшения позиции предприятия? Какие из ныне



не учитываемых факторов могут в будущем играть важную роль в стратегическом положении фирмы?

2. Приведите примеры оценки факторов внешней среды с помощью других характеристик, кроме «цена – качество». Укажите перспективы данных оценок для заданного предприятия.

## **Занятие 5. Анализ основных групп конкурентов**

### **Презентация проектного задания**

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Методы анализа конкурентного окружения\
2. Что такое структурный анализ внешней среды?
3. Объясните содержание пяти сил конкуренции М. Портера.
4. Что такое групповой анализ внешней среды?
5. Каковы представления М. Портера о позиционировании конкурентов?
6. Перечислите основные группы внешних стейкхолдеров, методы работы с ними.

#### **Задания**

1. С помощью позиционных карт проведите анализ основных групп конкурентов местного рынка, выпускающих однородные товары (производители кондитерских изделий, молока, мяса, колбасных изделий, пива, хлебобулочных изделий и пр.). Каковы условия изменения сложившегося положения?
2. Разработать слайды по анализу основных групп конкурентов и выступить с докладом – презентацией, раскрывающей особенности и содержание конкуренции.



## **Занятие 6. Содержание управленческого анализа**

### **Семинар пресс-конференция (по данным конкретных предприятий)**

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Какова сущность сильных и слабых сторон организации?
2. Что составляет ключевые факторы успеха?
3. Каковы задачи управленческого анализа?
4. Раскройте содержание этапов управленческого анализа.

#### **Задания**

3. Составьте резюме анализа факторов внутренней среды для данного конкретного предприятия. Что нужно предпринять для улучшения позиции предприятия? Какие из ныне не учитываемых факторов могут в будущем играть важную роль в стратегическом положении фирмы?
4. По проведенному внутреннему анализу предприятия выступите с сообщением и ответьте на вопросы аудитории: должны быть подготовлены заранее информированные участники данной пресс-конференции.

## **Занятие 7. Цепочка создания ценностей**

### **Семинар – поиск**

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Объясните значение основных элементов цепочки создания ценностей.
2. Как различаются основная и вспомогательная деятельность?
3. В чем сущность резюме внутреннего анализа?
4. Укажите состав внутренних стейкхолдеров организации.
5. Сформулируйте методы работы внутренних стейкхолдеров, определяющие перспективы развития организации.

#### **Задание**

Проведите анализ цепочки создания ценностей для данного





предприятия. Раскройте содержание основных элементов. Укажите резервы основные проблемы, возможные атаки конкурентов на отдельные звенья цепочки. Потенциал роста.

## **Занятие 8. Содержание портфельного анализа**

### **Семинар – дискуссия, семинар – презентация**

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Что представляет собой стратегическая единица бизнеса (СЕБ)?
2. Что такое портфель предприятия?
3. Для чего предназначен портфельный анализ и какие задачи он решает?
4. Поясните логику построения и особенности использования портфельных матриц.
5. Каковы исходные допущения матрицы БКГ?
6. Опишите принципы построения матрицы БКГ.
7. Приведите примеры товаров – проблем, товаров – звезд, товаров – дойных коров, товаров – собак из практики российских предприятий.
8. Каковы стратегии портфельного анализа на основе матрицы БКГ?

#### **Задание**

Разработать слайды для анализа портфеля деятельности конкретного предприятия и выступить с докладом – презентацией, раскрывающей особенности и содержание стратегий каждой СЕБ

## **Занятие 9. Портфельный анализ деятельности предприятия**

### **Разработка проектного задания**

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Каковы стратегии портфельного анализа на основе матрицы БКГ?



## Стратегическое планирование

2. Почему БКГ модифицировала свою портфельную матрицу?
3. Укажите исходные предположения модифицированной матрицы БКГ.
4. Приведите примеры каждого из четырех видов деятельности модифицированной матрицы БКГ.
5. Каковы стратегии портфельного анализа на основе модифицированной матрицы БКГ?
6. Какова сущность метода анализа PIMS?
7. Перечислите наиболее значимые факторы PIMS.

**Задания**

1. Портфель видов деятельности производителя продуктов питания включает шесть бизнес-единиц. Данные об их продажах, а также о продажах основных конкурентов приведены в таблице. Проведите портфельный анализ предприятия методом БКГ и оцените его состояние. Каковы стратегии могут быть рекомендованы каждой СЕБ?

СЕБ	Продажи, тонны	Темп роста рынка, %	Продажи трех главных конкурентов, тонны
А	1	14	1,7 / 1,7 / 1
Б	3,2	18	3,2 / 3,2 / 2
В	3,8	8	3,8 / 3 / 2,5
Г	6,4	4	6,6 / 1,6 / 1,4
Д	0,7	4	3 / 2,5 / 2
Е	1	16	1,4 / 1,4 / 1

2. Осуществить анализ деятельности предприятия, обладающего несколькими СЕБ, используя несколько методов портфельного анализа.

## Занятие 10. Разработка конкурентных стратегий предприятия

### Обсуждение и разработка проектного задания

#### Вопросы для обсуждения

1. Что такое деловая стратегия?



2. Дайте определение и приведите примеры конкурентных преимуществ современных организаций.
3. Каково содержание основных методов конкуренции?
4. Сущность базовых стратегий.
5. Поясните содержание и приведите примеры стратегии лидерства в издержках.
6. Поясните содержание и приведите примеры стратегии широкой дифференциации.
7. Поясните содержание и приведите примеры стратегии фокусирования на издержках.
8. Поясните содержание и приведите примеры стратегии фокусирования на дифференциации.
9. Поясните содержание и приведите примеры стратегии оптимальных издержек.

### **Задание**

Разработайте стратегию диверсификации для фирмы, освоившей технологию закупки и консервации грибов и владеющей сильной торговой маркой на рынке ягод

## **Занятие 11. Разработка конкурентных стратегий предприятия (продолжение)**

### **Разработка проектного задания**

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Что такое стратегии роста?
2. Поясните содержание и приведите примеры стратегий стабильности («оставить все без изменений»);
3. Поясните содержание и приведите примеры стратегий внутреннего роста;
4. Поясните содержание и приведите примеры стратегий внешнего роста;
5. Поясните содержание и приведите примеры стратегий сокращения
6. Раскройте содержание и приведите примеры наступательной стратегии;
7. Раскройте содержание и приведите примеры оборонительной стратегии.



## **Задание**

Разработайте систему наступательных и оборонительных мер для стратегии Вашей организации.

## **Занятие 12. Разработка реляционных стратегий**

### **Разработка проектного задания**

#### **Вопросы для обсуждения**

1. В каких случаях максимизация общей прибыли является эталоном поведения фирм?
2. В чем отличие поведенческих теорий, эволюционной теории фирм от неэкономических представлений?
3. Что включают в себя трансакционные издержки?
4. При каком соотношении между трансакционными и производственными издержками комплектующие изделия рационально получать от поставщиков?
5. Дайте определение стратегического альянса.
6. Охарактеризуйте европейский и американский юридический подход к деятельности альянса.

## **Задание**

Охарактеризуйте альянсы в сфере информационных технологий. Разработайте принципы, укажите особенности реляционных стратегий. В составе малых групп сформулируйте реляционные стратегии предполагаемых альянсов.

## **Занятие 13. Формирование стратегических альянсов**

### **Семинар-анализ**

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Как можно оценить современные перспективы деятельности альянса с позиции его эффективности?



2. Что является основным побудительным мотивом создания альянса фирм-конкурентов?
3. Каковы основные типы альянсов фирм-конкурентов?
4. Что является основным побудительным мотивом создания альянсов неконкурирующих фирм?
5. Каковы основные типы альянсов неконкурирующих фирм?

### **Задания**

1. Дайте оценку формирования стратегических альянсов, заключаемых в автомобилестроении;
2. Дайте оценку формирования стратегических альянсов, заключаемых в отраслях сырьевого сектора;
3. Дайте оценку формирования стратегических альянсов, заключаемых в перерабатывающих отраслях.

## **ЗАНЯТИЕ 14. Разработка стратегии предприятий различных стадий жизненного цикла**

### **Разработка проектного задания**

#### **Вопросы для обсуждения**

10. Перечислите основные стадии жизненного цикла отрасли.
11. Дайте определение а) растущей отрасли, б) зрелой отрасли, в) отрасли, переживающей спад.
12. Какие отрасли переживали на протяжении всего XX века устойчивый рост?
13. Сформулируйте стратегию растущих отраслей.
14. Как практически реализовать стратегию растущей отрасли?
15. Сформулируйте стратегию зрелых отраслей.
16. Как практически реализовать указанную стратегию зрелой отрасли?
17. В чем состоит стратегия отрасли, переживающей спад, если выход из спада невозможен?
18. Какова стратегия отрасли, переживающей спад, если выход из спада возможен?

### **Задания**

3. Проведите разграничения между стратегиями компаний, находящихся на различных стадиях жизненного цикла отрасли.



4. Приведите примеры стратегий компаний одной отрасли, но находящихся на различных стадиях жизненного цикла.

## **Занятие 15. Содержание глобальных стратегий**

### **Семинар-анализ**

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Поясните причину перехода к глобальной стратегии?
2. Каковы этапы перехода к глобальной стратегии?
3. Что представляет собой ТНК?
4. За счет чего обеспечивается сокращение издержек при использовании глобальной стратегии?
5. Укажите преимущества глобальной стратегии.
6. Укажите недостатки, проблемы, связанные с использованием глобальной стратегии.

#### **Задание**

1. Дайте развернутую характеристику перехода к глобальной стратегии для одной из известных Вам компаний.
2. Приведите примеры, подтверждающие рациональность перехода к глобальной стратегии. Укажите обратные примеры.

## **Занятие 16. Методы достижения конкурентных преимуществ в международной компании**

### **Анализ конкретной ситуации**

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Укажите недостатки, проблемы, связанные с использованием глобальной стратегии.
2. В чем сущность теории «Бриллиант»?
3. Дайте характеристику различных источников местного конкурентного преимущества.
4. Что такое «родная база» глобальной компании?
5. В каких случаях осуществляется перемещение «родной базы»?
6. Какова новая парадигма глобализации?



## Задание

Раскройте содержание методов достижения конкурентных преимуществ в конкретной (согласованной или указанной преподавателем) международной компании.

## Занятие 17. Кластерный анализ и формирование стратегии компании

### Семинар-исследование

#### Вопросы для обсуждения

1. С чем связана необходимость применения кластерного подхода?
2. Поясните сущность правила ромба для конкурентных преимуществ.
3. Что представляет собой кластер?
4. Дайте классификацию кластеров.
5. Укажите способы влияния кластеров на входящие в него фирмы.
6. Охарактеризуйте возможности кластера влиять на потенциальные способности фирм к инновациям.
7. Назовите пути формирования кластеров и раскройте их содержание.

## Задание

1. Приведите примеры производственно-технологических кластеров.
2. Оцените возможности конкретной фирмы кластера по реализации стратегии своего развития.

## Занятие 18. Оценка эффективности кластеров

### Расчетное задание

#### Вопросы для обсуждения

1. Почему традиционных методов внешнего и внутреннего анализа фирм не достаточно при наличии регионально-



- го кластера.
2. Поясните содержание модели оценки эффективности региональных кластеров.
  3. Раскройте содержание категории привлекательности локальной ситуации.
  4. Раскройте содержание категории благоприятной локальной ситуации.

### Задание

Заполнить таблицу и сделать выводы по оценке предприятий, входящих в кластер.

ФАКТОРЫ	ЗНАЧЕНИЯ ФАКТОРОВ				
	-2	-1	0	+1	+2
<b>I. ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ</b>					
1. Содействие общей занятости	Доля занятых				
	менее 1%	1-3%	3-5%	5-10%	более 10%
2. Содействие занятости целевых групп	Не содействует	Минимально содействует	Малое содействие	Среднее содействие	Достаточно высокое содействие
3. Содействие росту уровня жизни	Средняя зарплата				
	менее прожиточн. миним.	соответств. миним.	До 5 тыс. руб.	От 5 до 10 тыс. руб.	Свыше 10 тыс. руб.
4. Содействие росту доходов бюджета	Поступления на одного человека, тыс. руб.				
	Менее 5	5-10	10-20	Более 20	Более 50





## Стратегическое планирование

5. Содействие росту сопутствующих отраслей	Межотраслевые и сетевые связи отсутствуют	Есть взаимосвязи внутри отрасли	Элементы межотраслевых связей	Начинают формироваться межотраслевые связи	Присутствуют устойчивые межотраслевые связи
6. Содействие повышению устойчивости и диверсификации региона	Доля кластера менее 1%	Доля кластера 1-5%	Доля кластера 5-10%	Доля кластера 10-20%	Доля кластера более 20%
7. Воздействие на окружающую среду	Ухудшение		Нейтральное	Благоприятное	
	значительное	незначительное		незначительно	значительно
8. Формирование имиджа	Неэффективное		Нейтральное	Эффективное	
	значительно	незначительно		значительно	незначительно
9. Содействие общему экономическому развитию	Темпы				
	Снижение более 5%	Снижение менее 5%	На одном уровне	Прирост до 5%	Прирост более 5%
<b>II. ЛОКАЛЬНАЯ СИТУАЦИЯ</b>					
1. Близость к потребителям (ориентация)	Целиком на экспорт	Велика доля экспорта	Продукция идет за пределы региона	Частично и на местный рынок	На местный рынок
2. Близость к поставщикам (ориентация)	Сырье из-за рубежа	Все сырье за пределами региона	Местное сырье и экспорт	Большинство в регионе	Все поставки в регионе



## Стратегическое планирование

3. Доступность и цена базовых ресурсов	Высокая цена	Окупаемость без прибыли	Треб. качество, высокая цена	Есть выбор по цене	Есть выбор по цене и качеству
4. Рабочая сила	Нехватка	Отсутствие квалиф.	Обеспеченность		
			На 50%	Неполная	Полная
5. Производ. помещения	Отсутствие	Нехватка	Обеспеченность		
			На 50%	Неполная	Полная
6. Доступность финансов	Отсутствие	Нехватка	Собствен. средства	Кредиты	Кредиты, гос. помощь
7. Местный хоз. климат	Крайне неблагоприят.	Неблагопр.	Нейтральный	Благоприятный	Присутв. и финансовая поддержка
8. Качество жизни	Крайне низкое	Низкое	Минимальное знач.	Среднее значение	Высокое значение

**ЧАСТЬ 5**  
**ИНФОРМАЦИОННЫЕ РЕСУРСЫ ДЛЯ**  
**ПРОВЕДЕНИЯ ЗАНЯТИЙ**



## Стратегическое планирование

**Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**  
**Карта методического обеспечения дисциплины**

№	Автор	Название	Издательство	Гриф издания	Год издания	Кол-во в библиотеке	Ссылка на электронный ресурс	Доступность
1	2	3	4	5	6	7	8	9
6.1 Основная литература								
6.1.1	А.Н. Петров	Стратегический менеджмент	Питер	учеб. пособие для вузов	2008	20		
6.1.2	Аакет Д.	Стратегическое рыночное управление	Питер	–	2007	5		
6.1.3	Шевчук Д.А.	Стратегический менеджмент	Феникс	Мин образования	2006	15		
6.1.4	Котлер Ф.	Маркетинг менеджмент: экспресс-курс	Питер		2006	36		
6.2 Дополнительная литература								
6.2.1	Виханский О.С., Наумов А.И.	Менеджмент	М.: Гардарики	Учебник	2003	7		
6.2.2	Крымов С.М. и др.	Актуальные проблемы организации	Ростов н/Д:		2011	5		

## Стратегическое планирование

1	2	3	4	5	6	7	8	9
		производства, менеджмента и маркетинга. – 166с.	Изд. центр ДГТУ					
6.2.3	Крымов С.М.	Стратегический менеджмент	Академия	УМО в обл. менеджмента	2011	1		
6.2.4		THE JOURNAL OF BUSINESS & INDUSTRIAL MARKETING	Emerald Group Publishing Limited		2008 2009		<a href="http://elibrary.ru/content.asp?titleid=5843">http://elibrary.ru/content.asp?titleid=5843</a>	С любой точки доступа по логину и паролю
6.2.5		Вестник Российского государственного торгово-экономического университета	РГТЭУ		2009 2010 2011		<a href="http://elibrary.ru/content.asp?titleid=8536">http://elibrary.ru/content.asp?titleid=8536</a>	С любой точки доступа по логину и паролю
6.2.6		Маркетинг в России и за рубежом	Финпресс		2011 2012		<a href="http://elibrary.ru/content.asp?titleid=8819">http://elibrary.ru/content.asp?titleid=8819</a>	С любой точки доступа по логину и паролю
6.2.7		Вестник СПб университета/ Серия менеджмент	Вышая школа менеджмента СПбГУ		2010 2011 2012		<a href="http://grebenikon.ru/journal-1.html">http://grebenikon.ru/journal-1.html</a>	С любой точки доступа по логину и паролю
6.2.8		Бренд-менеджмент	Изд. дом «Гре-		2010 2011		<a href="http://grebenikon.ru/j">http://grebenikon.ru/j</a>	С любой точки до-

## Стратегическое планирование

1	2	3	4	5	6	7	8	9
			бенни-ков»		2012		ournal-7.html	ступа по логину и паролю
6.3 Периодические издания								
6.3.1	Вестник Донского государственного технического университета	Изд. центр ДГТУ			2009 2010 2011 2012	8 8 8 8		
6.4 Практические (семинарские) и (или) лабораторные занятия								
6.4.1	Крымов С.М. и др.	Современные проблемы организации производства, менеджмента и маркетинга: моногр. – 170с.	Ростов н/Д: Изд. центр ДГТУ		2011	5		
6.4.2	Данченко Л.А. и др.	Маркетинг по нотам: практический курс на российских примерах: учебник. – 760 с.	М.: Маркет ДС	Университетская серия	2008	3		
6.5 Курсовая работа (проект) не запланирована								
6.6 Контрольная работа								
6.6.1		Вестник СПб университета/ Серия менеджмент	Высшая школа менеджмента СПбГУ		010 2011 2012	2	<a href="http://grebennikon.ru/journal-1.html">http://grebennikon.ru/journal-1.html</a>	С любой точки доступа по логину и паролю

## Стратегическое планирование

1	2	3	4	5	6	7	8	9
6.6.2		Маркетинг	Центр маркетинговых исследований и менеджмента		2009 2010 2011 2012		<a href="http://elibrary.ru/contents.asp?titleid=8818">http://elibrary.ru/contents.asp?titleid=8818</a>	С любой точки доступа по логину и паролю
6.7 Программно-информационное обеспечение, Интернет-ресурсы								
6.7.1	Административно-управленческий портал	<a href="http://www.aup.ru">www.aup.ru</a>	Интернет портал					
6.7.2	Эксперт; Эксперт Юг	<a href="http://www.expert.ru/printissues">www.expert.ru/printissues</a>	Электрон. журналы					
6.7.3	Электронная библиотека М. Мошкова	<a href="http://lib.ru/">http://lib.ru/</a>	Интернет библиотека					
6.7.4	Вестник СПб университета/ Серия менеджмент	<a href="http://vestnikmanagement.spb.ru/archive/">vestnikmanagement.spb.ru/archive/</a>	Электрон. журнал					
6.7.5	Маркетинг менеджмент	<a href="http://www.mgmt.ru">www.mgmt.ru</a>	Электрон. журнал					
6.7.6	Энциклопедия маркетинга	<a href="http://www.marketing.spb.ru">www.marketing.spb.ru</a>	Интернет библиотека					

## Стратегическое планирование

1	2	3	4	5	6	7	8	9
6.7.7	Корпоративный менеджмент	<a href="http://www.cfin.ru">www.cfin.ru</a>	Интернет библиотека					
6.7.8	Электронная библиотека Альдебаран	<a href="http://aldebaran.ru/">http://aldebaran.ru/</a>	Интернет библиотека					
6.7.9	BookArchive. Ru: электронная библиотека	<a href="http://www.bookarchive.ru/category/marketing/">www.bookarchive.ru/category/marketing/</a>	Интернет библиотека					
6.7.10	Российский рынок	<a href="http://russianmarket.ru/">http://russianmarket.ru/</a>	Интернет портал					
6.7.11	CISLinkLtd Электронная торговля и обмен данными	<a href="http://www.cislink.com">www.cislink.com</a>	Интернет портал					



**ЧАСТЬ 6**  
**КОНТРОЛЬНО-ИЗМЕРИТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ**



## Стратегическое планирование

**КОНТРОЛЬНО-ИЗМЕРИТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ (комплект ТЕСТовых заданий)**

<i>№ опроса</i>	<i>Вопрос тестового задания</i>	<i>Варианты ответа</i>	<i>Правильный ответ</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
1	Укажите несуществующий этап в списке этапов развития планирования в организациях	1 Бюджетирование 2 Ситуационное планирование 3 Стратегический менеджмент	
2	Какая характеристика не соответствует стратегическому управлению в организациях	1 Развитием организации в долгосрочной перспективе 2 Взглядом на сотрудников, как на основу организации и ее главную ценность 3 Ориентацией на краткосрочную перспективу	
3	Какая характеристика не соответствует оперативному управлению в организациях	1 Развитием организации в долгосрочной перспективе 2 Отношением к сотрудникам, как исполнителям отдельных работ 3 Ориентацией на краткосрочную перспективу	
4	Какой образ действий не соответствует формулировке стратегии по Минцбергу	1 Предпринимательский 2 Ситуационный	

## Стратегическое планирование

1	2	3	4
		3 Плановый	
5	В стратегическом планировании <u>портфелем</u> называют:	1 Ценные бумаги 2 Совокупность бизнес-единиц 3 Совокупность отделов организации	
6	Какая структура предприятия не существует	1 Простая 2 Функциональная 3 Корпоративная 4 Дивизиональная	
7	Укажите этап, которого нет в списке этапов стратегического планирования	1 Контроль выполнения стратегии 2 Анализ среды 3 Анализ ситуации 4 Выбор стратегии	
8	Какой из перечисленных видов стратегии не существует	1 Организационно-экономическая 2 Функциональная 3 Корпоративная 4 Деловая	
9	Какой вид анализа не производится при управленческом анализе предприятия	1 Анализ внутренних ресурсов предприятия	

## Стратегическое планирование

1	2	3	4
		2 Анализ конкурентов предприятия	
10	Метод SWOT включает в себя:	3 Анализ сильных и слабых сторон предприятия	
		1 Анализ сильных и слабых сторон предприятия	
		2 Анализ основных проблем предприятия	
		3 Определение основных целей предприятия	
11	Что не анализируется при анализе состояния руководства предприятия	1 Основные цели и ценности у руководителей	
		2 Стили и методы руководства	
		3 Основные цели и ценности у сотрудников предприятия	
		4 Уровень образованности руководителей	
12	Что не включается в анализ корпоративной культуры предприятия	1 Преобладания индивидуализма или коллективизма у сотрудников	
		2 Основные цели и ценности у сотрудников предприятия	
		3 Уровень образованности руководителей	
13	Какой фактор не относится к факторам	1 Политико-правовые факторы	

## Стратегическое планирование

1	2	3	4
	макросреды	2 Экономические факторы 3 Технологические факторы 4 Политические факторы 5 Конкуренты	
14	Какой фактор не относится к факторам микросреды	1 Акционеры 2 Конкуренты 3 Поставщики 4 Потребители 5 Производители	
15	Факторы микросреды	1 Непосредственно влияют на предприятие 2 Не влияют на предприятие 3 Влияют на предприятие опосредованно	
16	Какой фактор не относится к экономическим факторам	Уровень безработицы Курсы обмена валют Отношение к деловым кругам в правительстве Уровень инфляции	
17	Факторы макросреды	1 Непосредственно влияют на предприятие 2 Не влияют на предприятие	

## Стратегическое планирование

1	2	3	4
		3 Влияют не предприятие опосредованно	
18	По какой теме обычно не производится анализ мнения потребителей	1 Сегментация рынка 2 Гарантия качества товара 3 Мотивация потребителей	
19	Какая характеристика поставщиков обычно не анализируется	1 Уровень специализации 2 Стоимость переключения Удовлетворенность спросом	
20	Отрасль можно определить как	1 Совокупность предприятий, объединенных географически 2 Совокупность предприятий, производящих аналогичные товары 3 Предприятия, объединенные в одну корпорацию	
21	Что не включает в себя модель пяти сил в отрасли	1 Товары заменители 2 Акционеры 3 Поставщики 4 Конкуренты 5 Покупатели	
22	Какой вид барьеров входа в отрасль не существует	1 Объем финансовых вложений для организации бизнеса 2 Наличие конкурентов	

## Стратегическое планирование

1	2	3	4
		3 Приверженность покупателей торговой марке	
23	Какой угрозы со стороны покупателей не существует	1 Объединение покупателей 2 Объединение поставщиков 3 Большая конкуренция среди покупателей	
24	Каковы угрозы со стороны поставщиков	1 Объединение покупателей 2 Объединение поставщиков 3 Высокая стоимость замены поставщиков	
25	Что не относится к возможностям внешней среды	1 Появление новых конкурентов 2 Выход на новые рынки 3 Несогласованность действий конкурентов	
26	Что не относится к угрозам внешней среды	1 Появление новых конкурентов 2 Рост продаж продуктов-заменителей 3 Выход на новые рынки	3
27	Какой фактор не участвует в построении матрицы возможностей SWOT	1 Вероятность использования возможностей 2 Возможные последствия угроз 3 Влияние возможностей	
28	Какой фактор не участвует в построении	1 Возможные последствия угроз	

## Стратегическое планирование

1	2	3	4
	матрицы оценки угроз SWOT	2 Влияние возможностей	
		3 Вероятность реализации	
29	Портфельный анализом называют	1 Анализ заказов на предприятие	
		2 Анализ хозяйственной деятельности отделений предприятия	
		3 Анализ положения предприятия на рынке	
30	Что не является бизнес-единицей	1 Для крупных корпораций – отдельное предприятие	
		2 Для предприятий – отделение предприятия	
		3 Для отрасли отдельная корпорация	
31	Ось с каким названием не используется в построении матрицы Бостонской консультационной группы (БКГ)	1 Темпы роста рынка	
		2 Качество товара	
		3 Доля рынка для бизнес-единицы	
32	Ось с каким названием не используется в построении матрицы закрепления предприятия на рынке	1 Темпы роста рынка	
		2 Качество товара	
		3 Значимость товара для покупателей	
33	Какие виды бизнес-единицы в матрице БГК обеспечивают основы дохода предприятия:	1 Звезда	
		2 Проблема	
		3 Дойная корова	
		4 Собака	



## Стратегическое планирование

1	2	3	4
34	Предприятия, попавшие в какую ячейку матрицы положения предприятий на рынке, являются лидерами рынка	1 А 2 В 3 С 4 Д	
35	Ось с каким названием не используется в построении графика «кривая опыта»	1 Доля предприятия на рынке 2 Объем производства 3 Затраты на единицу продукции	
36	Какой фактор не используется при построении матрицы «продукция-рынок»	1 Новизна продукции 2 Вид отрасли, где находится предприятие 3 Новизна рынка	
37	Какой фактор не используется при построении трехмерной матрицы Абея	1 Потребности покупателей 2 Новизна продукции 3 Сегменты рынка 4 Технология производства	
38	Какая структура предприятия по Г. Минцбергу лучше всего соответствует матричной структуре	1 Простая структура 2 Профессиональная бюрократия 3 Машинная бюрократия 4 Адхократическая структура 5 Дивизиональная структура	
39	Что не является основной целью пред-	1 Конкретность	

## Стратегическое планирование

1	2	3	4
	приятя	2 Положение на рынке	
		3 Производительность	
		4 Прибыльность	
		5 Социальная ответственность	
40	Что не принадлежит к основным критериям качества целей	1 Конкретность	
		2 Производительность	
		3 Достижимость	
		4 Сроки достижения	
41	Какая форма принятия целей не базируется на индивидуальной ответственности	1 Коллегиальная	
		2 Авторитарная	
		3 Коллективная	
		4 Партиципативная	
42	Какая стратегия не относится к стратегиям сокращения	1 Стратегия ликвидации	
		2 Стратегия сокращения расходов	
		3 Стратегия интеграции	
		4 Стратегия сбора урожая	
43	Что не является преимуществом стратегии глобализации	Изменение политической системы в одной из стран	
		Экономия на масштабе производства	
		Доступ к дешевым ресурсам	

## Стратегическое планирование

1	2	3	4
44	Какой фактор не является рисковым для стратегии глобализации	Гиперинфляция в одной из стран Изменение политической системы в одной из стран Перекрестное субсидирование	
45	Какие названия имеют оси матрицы Бостонской консультационной группы (Укажите неверный ответ)	Темпы роста рынка Качество товара Доля рынка для бизнес-единицы	
46	Какие названия имеют оси матрицы закрепления предприятия на рынке (Укажите неверный ответ):	Темпы роста рынка Качество товара Значимость товара для покупателей	
47	Каковы названия осей, на которых строится график «кривой опыта» (Укажите неверный ответ)	1 Доля предприятия на рынке 2 Объем производства 3 Затраты на единицу продукции	
48	Какие факторы использованы в качестве осей в матрице «продукция-рынок»	1 Цена продукта 2 Новизна продукции 3 Вид отрасли, где находится предприятие 4 Новизна рынка 5 Верны ответы 2,5 6 Верны ответы 1,3	
49	Формы принятия целей, базирующихся	1 Коллегиальная	

## Стратегическое планирование

1	2	3	4
	на коллективной ответственности (Укажите неверный ответ):	2 Авторитарная 3 Коллективная 4 Партиципативная	
50	Формы стратегий сокращения (укажите номера из списка)	Стратегия диверсификации Стратегия ликвидации Стратегия сокращения расходов Стратегия интеграции Верны ответы 2,3	
51	В раздел «Описание отрасли» бизнес-плана нужно включить пункты	1 Характеристики отрасли 2 Предполагаемая доля предприятия в отрасли 3 Сколько требуется финансов для развития предприятия 4 Как предприятие предполагает вернуть деньги инвесторам 5 Верны ответы 1,2 6 Верны ответы 3,4	
52	В разделе «Резюме» бизнес-плана должны присутствовать пункты	1 Характеристики отрасли 2 Предполагаемая доля предприятия в отрасли 3 Сколько требуется финансов для развития предприятия	

## Стратегическое планирование

1	2	3	4
		4 Как предприятие предполагает вернуть деньги инвесторам 5 Верны ответы 1,2 6 Верны ответы 3,4	
53	В разделе бизнес-плана «Описание продукции» нужно отразить:	1 Сведения о патентах на продукцию 2 Описание помещений для производственной деятельности 3 Схему производственного процесса 4 Требования к персоналу предприятия 5 Возможность экспорта продукции 6 Верны ответы 1,5	
54	В жизненный цикл отрасли входят (Укажите неверный ответ):	1 Зрелость 2 Слияние 3 Рост 4 Зарождение	
55	Достижение запланированной стратегии определяется факторами (Укажите неверный ответ)	1 четкостью реализации стратегических планов 2 сроками реализации стратегии 3 качеством формирования стратегии	