

Федеральное агентство по образованию Российской Федерации
Государственное общеобразовательное учреждение
высшего профессионального образования
Ивановский государственный химико-технологический университет

Стратегический менеджмент
(лекции, задания, контрольные вопросы)

Иваново 2006

Кузнецова И.Д. Стратегический менеджмент (лекции, задачи, ситуации, контрольные вопросы): Учеб. пособие / ГОУВПО Иван. гос. хим.-тех. Ун-т. Иваново, 2006. 108с. ISBN – 5-9616-0146-3

Учебное пособие подготовлено для проведения лекционных и практических занятий по дисциплине «Стратегический менеджмент» с целью получения студентами теоретических и практических навыков, умения применять полученные знания на практике.

Может быть использовано студентами дневной и заочной форм обучения, а также бакалавриата специальностей «Антикризисное управление», «Менеджмент».

Печатается по решению редакционно-издательского совета Ивановского государственного химико-технологического университета

Рецензенты:

кафедра «Менеджмент» Ивановской государственной текстильной академии;

кандидат технических наук Л.А. Шеина (ГОУВПО Ивановская государственная текстильная академия)

ISBN - 5-9616-0146-3

© ГОУВПО Ивановский государственный
химико-технологический университет, 2006

Содержание

I. Теоретическая часть (лекции)	4
Тема 1. Стратегический менеджмент: сущность, принципы, функции	4
Контрольные вопросы	9
Тема 2. Среды организации	10
2.1. Общая среда	13
2.2. Оперативная среда	13
2.3. Внутренняя среда	15
2.4. Анализ внешней и внутренней среды организации	17
Контрольные вопросы	21
Тема 3. Разработка стратегических управленческих решений.	22
Контрольные вопросы	26
Тема 4. Анализ конкурентных преимуществ товара и фирмы	27
4.1. Конкуренция и конкурентоспособность	27
4.2. Теория конкурентного преимущества Майкла Портера	31
4.3. Оценка конкурентоспособности товара по системе 1111-5555	34
4.4. Анализ конкурентоспособности фирмы по Ж.-Ж. Ламбену	37
Контрольные вопросы	39
Тема 5. Анализ отрасли	40
Контрольные вопросы	47
Тема 6. Разработка стратегий компаний (фирмы)	48
6.1. Разработка линии компании	48
6.2. Определение целей	50
6.3. Уровни стратегий	52
6.4. Разработка стратегий	56
6.5. Факторы, определяющие стратегию	57
6.6. Подходы к разработке стратегии.	58
6.7. Виды стратегий	61
Контрольные вопросы	66
Тема 7. Диверсификация	67
Контрольные вопросы	72
II. Глоссарий (азбука понятий)	73
III. Практическая часть (задания, кроссворд, тест)	80
3.1. Задания	80
3.2. Кроссворд	87
3.3. Тест	89
3.4. Задания	96
IV. Вопросы к дисциплине «Стратегический менеджмент»	97
V. Ответы на вопросы к дисциплине «Стратегический менеджмент»	99
VI. Примерные вопросы к зачету (экзамену) по дисциплине «Стратегический менеджмент»	106
VII. Темы рефератов	107
Ответы на кроссворд	107
Список литературы	108

I. Теоретическая часть

Тема 1. Стратегический менеджмент: сущность, принципы, функции

Менеджмент – это «управление» производством, персоналом организаций, маркетингом, финансами и т.д. Поэтому менеджмент подразделяется на производственный, стратегический, финансовый, инновационный.

В настоящее время в развитии отечественных предприятий доминирующее положение занимает стратегический менеджмент, позволяющий методически обосновать направления их развития.

Слово «стратегия» произошло от греческого *strategos*, «искусство генерала», позволившее Александру Македонскому завоевать мир.

Термин «стратегия» взят из военного лексикона, где он обозначает планирование и проведение в жизнь политики страны или военно-политического союза государства с использованием всех доступных средств. В общем смысле это понятие употребляется для обозначения широких мер или подходов. В лексиконе делового управления оно стало употребляться для обозначения того, что раньше называлось политикой или деловой политикой.

Начиная с 1926 г. под стратегией подразумевалось управление ресурсами, которая была оптимальной до середины 70-х годов, когда давление конкуренции было ниже, чем теперь.

После второй мировой войны весь мир испытывал нехватку товаров, и высокий уровень спроса воспринимался как явление само собой разумеющееся. В такой ситуации эффективное исследование управления ресурсами было главным, и суть стратегии состояла в выборе вариантов роста компании. В корпоративном стратегическом мышлении того периода преобладала ориентация на так называемую портфельную стратегию. Во многих диверсифицированных корпорациях, состоявших из предприятий различных отраслей, задачи высшего руководства сводились главным образом к выбору хозяйственных объектов, которые следовало инвестировать.

В современных быстроменяющихся социально-политических и экономических условиях перед организацией, действующей на рынке товаров и услуг, стоит задача обеспечения не только выживаемости, но и непрерывного развития, наращивания своего потенциала.

Концепция стратегического менеджмента позволяет организации добиваться поставленных целей в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды.

Стратегический менеджмент – деятельность по обеспечению реализации целей организации в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды, позволяющая оптимально использовать существующий потенциал и оставаться восприимчивой к внешним требованиям.

Таким образом, стратегический менеджмент – область научных знаний, охватывающая методологию принятия стратегических решений и способы их практической реализации для достижения целей организации.

Стратегический менеджмент – это управленческая дисциплина, поэтому она связана с изучением стратегических решений, которые, в свою очередь, касаются разработки и реализации компании.

Стратегический менеджмент можно рассматривать как:

- 1) процесс совокупности множества процедур, связанных прямыми и отраслевыми связями;
- 2) иерархию целей, стратегий, задач менеджеров, т.к. связано с иерархией структуры управления;
- 3) совокупность подходов, методов, методик, решения отдельных задач (SWOT – анализ, матричный анализ и др.)
- 4) совокупность типовых стратегий;
- 5) дисциплину, позволяющую организовать при разработке стратегии анализ, исследование и учет факторов внешней и внутренней среды;
- 6) направление, в центре внимания которого находится цепочка ценностей, позволяющая выявлять те области, в которых фирма конкурентоспособна или уязвима.

К задачам стратегического менеджмента относятся:

1. Определение вида коммерческой деятельности, целей, долгосрочных перспектив.
2. Превращение общих целей и конкретного направления работы, задачи.
3. Разработка и создание стратегий.
4. Реализация, выполнение стратегий.
5. Оценка результатов деятельности, внесение изменений в стратегическом плане или методы его реализации.

Эти задачи в какой-то степени отражают последовательность шагов в стратегическом менеджменте (управлении) (рис. 1).

Методология стратегического менеджмента – совокупность принципов, специфических методов принятия стратегических решений и способов их практической реализации для достижения целей, позволяющих организации оптимально использовать существующий потенциал и оставаться восприимчивой к требованиям внешней среды.

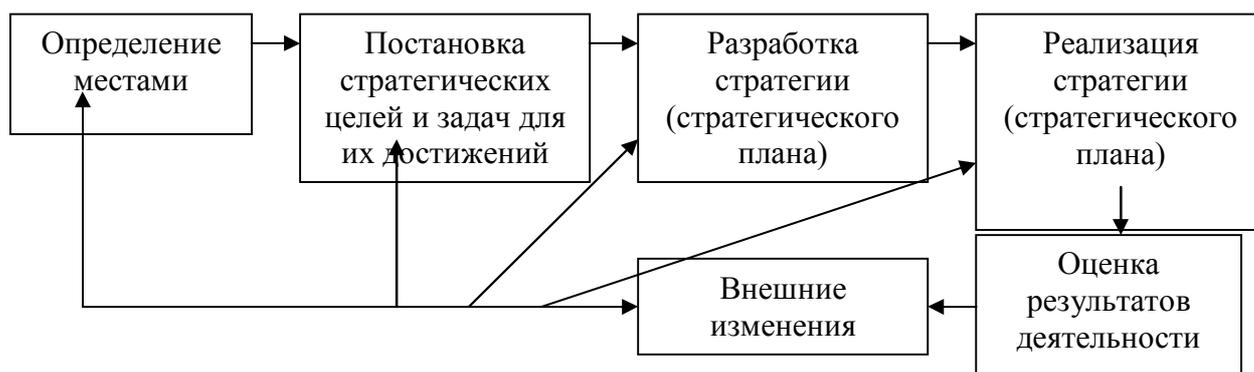


Рис. 1. Процесс стратегического управления

Принципы стратегического менеджмента – основные правила деятельности организации для достижения поставленных целей. К ним относятся:

1. Единство направления позволяет организации, действующей в динамичных условиях внешней среды, обладать единством целей, интересов и принципов управления.

2. Научность применяет достижения системного, ситуационного походов, науки о человеческом поведении к управлению и формированию организации для достижения ее целей.

3. Выделение доминанты развития определяет перспективы, которые открываются перед организацией с точки зрения роста, нормы прибыли, стабильности и технологии.

4. Экономичность и эффективность стратегии разработки и реализации стратегии организации, исходя из имеющихся ресурсов и нацелена на превышение результатов над затратами в определенном плановом периоде.

5. Подчиненность личных интересов общим включают в себя интересы одного работника или группы работников, которые не должны превалировать над интересами организации.

6. Оптимальные пропорции между централизацией и децентрализацией в зависимости от конкретных условий обеспечивают рациональное использование существующего потенциала и восприимчивость к требованиям внешней среды.

7. Мотивация персонала включает выполнение работы членами организации в соответствии с делегированными им обязанностями и сообразуясь с планом.

Для правильного мотивирования труда работников необходимо определить потребности этих работников и найти способ удовлетворения этих потребностей через хорошую работу.

8. Разделение труда нацелено на выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству при одних и тех же условиях. Это достигается за счет сокращения числа задач, на решение которых должны быть направлены внимание и усилия. Стратегический менеджмент ставит перед организацией две группы задач:

- 1) краткосрочные, рассчитанные на текущее выполнение;
- 2) стратегические.

Текущие программы и бюджеты ориентируют оперативные подразделения организации в их повседневной работе, направленной на обеспечение текущей рентабельности, а стратегические программы и бюджеты закладывают основы рентабельности.

9. Корпоративность обеспечивает гармонизацию интересов всего персонала, а гармония интересов, в свою очередь, способствует достижению намеченных организацией целей.

Функция управления - обособленное направление управленческой деятельности. Анри Файоль, которому приписывают разработку этой концепции, считал, что существует пять исходных функций: планирование,

организация, мотивация, координация, контроль. В современной литературе наиболее распространены планирование, организация, распорядительство (или командование), мотивация, руководство, координация, контроль, коммуникация, исследование, оценка, принятие решений, подбор персонала, представительство и ведение переговоров или заключение сделок.

На рис. 2 показаны «классические» функции стратегического менеджмента.

Планирование. Организация представляет собой группу людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей для всех цели или целей. Функция планирования предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать члены организации, чтобы их достичь.

Планирование - это один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации к достижению общих для них целей.

Планирование в организации не представляет собой отдельного одноразового события:

- во-первых, некоторые организации прекращают свое существование после достижения цели, ради которой они первоначально создавались и многие из них стремятся продлить свое существование как можно дольше;
- во-вторых, непрерывность планирования обуславливается постоянной неопределенностью перспектив. Необходимо пересматривать планы в соответствии с реальностью.

Организация. Организовать - значит создать некую структуру. Для того чтобы организация могла выполнять свои планы и тем самым достигать намеченной цели, необходимо структурировать большое количество различных элементов. Работа, организованная определенным образом, позволяет добиться гораздо больших результатов, чем при бессистемном подходе. Именно совершенствование внутренней структуры предприятия было в центре внимания движения за научное управление.

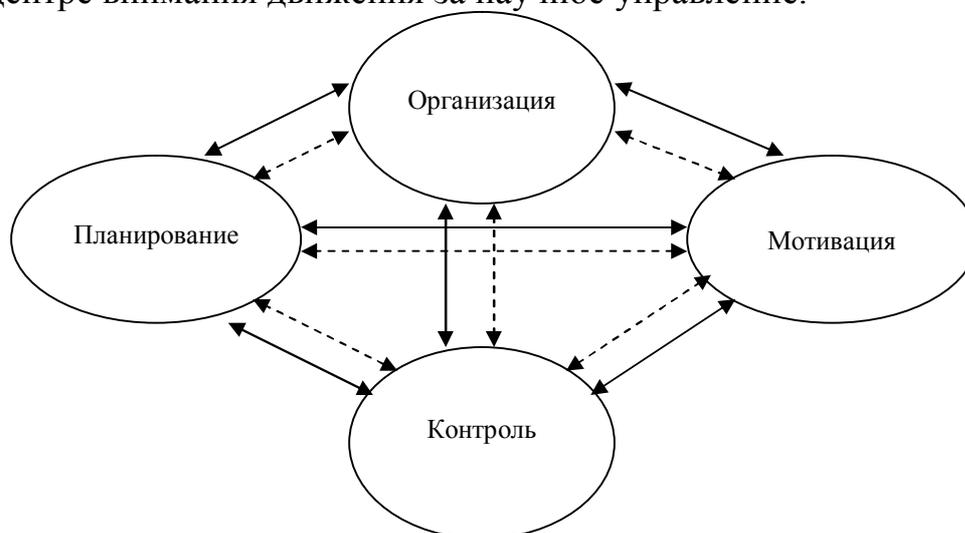


Рис. 2. Функции стратегического менеджмента

Связующие процессы:

←————→ принятие решений

←-----→ коммуникации

Поскольку всякую работу выполняют люди, другим важным аспектом функции организации выступает определение, кто именно должен выполнять каждое конкретное задание из общего количества заданий, существующих в рамках организации, включая и работу по стратегическому менеджменту. Руководитель подбирает людей для конкретной работы, делегируя отдельным людям полномочия (права) использовать ресурсы организации. Эти субъекты делегирования принимают на себя ответственность за успешное выполнение своих обязанностей. Поступая таким образом, они соглашаются считать себя подчиненными по отношению к руководителю. Делегирование - это средство, с помощью которого руководство осуществляет выполнение работы с использованием других лиц.

Мотивация - задача функции менеджмента, которая заключается в выявлении побудительных мотивов деятельности каждого члена организации с целью адресного делегирования конкретных заданий.

Воздействие на побудительные мотивы работников позволяет организации функционировать более эффективно.

Контроль - это процесс, обеспечивающий организации действительного достижения своих целей. Руководитель планирует достичь цель в какое-то время, точно зафиксированное как день, неделя, месяц, год или более отдаленный момент в будущем. За этот период могут произойти различные, в том числе неблагоприятные изменения как: отказ работников выполнять свои обязанности в соответствии с планом; принятие законов, запрещающих подходы, избранные руководством; появление новых сильных конкурентов, которое затруднит организации реализацию ее целей.

Обстоятельства могут заставить организацию отклониться от курса, намеченного руководством первоначально. Ненахождение путей преодоления руководителем поставит выживание организации под угрозу.

Коммуникация - это процесс обмена информацией, ее смысловым содержанием между двумя или более людьми. Поскольку организация представляет собой структурированный тип отношений между людьми, ее эффективное функционирование в значительной степени зависит от качества коммуникаций.

Коммуникация достаточно эффективна:

- 1) при использовании информации для принятия различных решений;
- 2) реализации функции контроля;
- 3) достаточной мотивации как вознаграждения за хорошо выполненную работу.

Такая взаимосвязь функций, обеспечивающая их единство, и образует процесс стратегического менеджмента.

Контрольные вопросы:

1. Дайте понятие «стратегический менеджмент».
2. Назовите задачи стратегического менеджмента.
3. В чем сущность каждого принципа стратегического менеджмента?
4. Какова роль стратегического менеджмента в современной экономике?

Тема 2. Среда организации

Успешное функционирование организации в современных условиях зависит от влияния внешней среды. Организация и внешняя среда находятся в постоянной взаимозависимости: внешняя среда влияет на организацию и наоборот.

На рисунке 3 приведена взаимосвязь внешней среды с основными понятиями стратегического менеджмента.

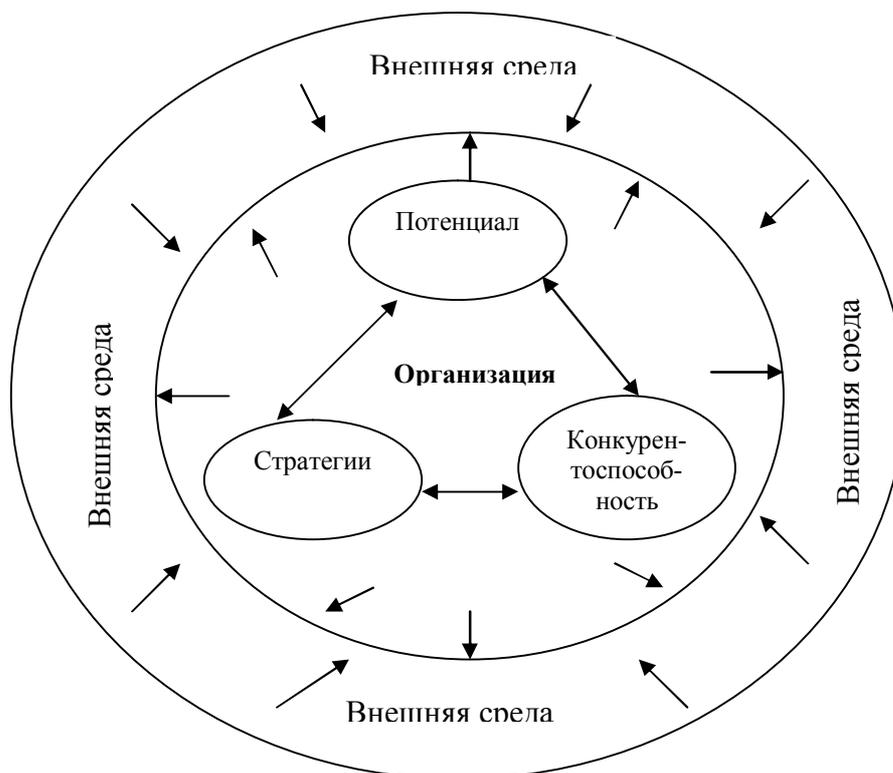


Рис. 3. Взаимосвязь внешней среды с основными понятиями стратегического менеджмента

К основным элементам стратегического менеджмента относятся: потенциал, конкурентоспособность и стратегии, которые взаимосвязаны внутри организации. Изменения внешней среды оказывают влияние на данные элементы организации.

Потенциал организации представляет собой совокупность всех ее возможностей по выпуску продукции и оказанию услуг и охватывает как внутренние переменные, так и возможности общеорганизационного руководства – управленческий потенциал.

Конкурентоспособность – это способность предприятия противостоять другим предприятиям, вести с ним успешную борьбу за рынки сбыта товаров и услуг.

Стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности. Различают четыре группы таких правил.

1. Правила, используемые при оценке результатов деятельности результатов в настоящем и перспективе. Качественную сторону критериев оценки называют *ориентиром*, а количественное содержание – *заданием*.
2. Правила, по которым устанавливаются отношения организации с внешней средой, определяющие: какие виды продукции и технологии она будет разрабатывать; куда и кому сбывать свои изделия; каким образом добиваться превосходства над конкурентами. Этот набор правил называется продуктово-рыночной стратегией или стратегией бизнеса.
3. Правила, по которым устанавливаются отношения и процедуры внутри организации, называют организационной концепцией.
4. Правила, по которым организация ведет свою повседневную деятельность, называются основными оперативными приемами.

Стратегии обладают определенными отличительными чертами:

1. Выработка стратегии завершается не каким-либо немедленным действием, а лишь установлением общих направлений, продвижение по которым обеспечит рост и укрепление позиций организации.
2. Сформулированная стратегия может быть использована для разработки стратегических проектов методом поиска. Это необходимо, чтобы, во-первых, помочь сосредоточить внимание на определенных участках и возможностях; во-вторых, отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегией.
3. Необходимость в реализации выработанной стратегии отпадает, как только реальный ход развития выводит организацию на желательные события.
4. В ходе формулирования стратегии нельзя предвидеть все возможности, которые откроются при составлении проекта конкретных мероприятий.
5. По мере того, как в процессе поиска открываются конкретные альтернативы, появляется и более точная информация, которая может поставить под сомнение обоснованность первоначального стратегического выбора. Таким образом, успешное использование стратегии невозможно без обратной связи.
6. Для отбора тех или иных проектов применяются как стратегии, так и ориентиры, поэтому может показаться, что это одно и то же, в то время как ориентир представляет собой цель, к которой стремится организация, а стратегия – средство для достижения этой цели. Ориентиры – это более высокий уровень принятия решений. Стратегия, оправданная при одном наборе ориентиров, не будет таковой, если ориентиры организации изменяются.
7. Стратегия и ориентиры взаимозаменяемы как отдельные моменты, так и на различных уровнях организации. Некоторые параметры эффективности (например, доля рынков) в один момент служат ориентирами, а в другом – выступают в роли стратегии организации.

Поскольку ориентиры и стратегии вырабатываются внутри организации, возникает типичная иерархия: то, что на верхних уровнях управления является элементами стратегии, на нижних превращается в ориентиры.

Среду организации можно разделить на три уровня: общая среда, оперативная среда и внутренняя среда. На рис. 4 показаны взаимоотношения каждой из этих сред с организацией в целом, а также указаны различные компоненты, из которых состоит каждый уровень. Менеджеры должны иметь четкое представление об этих уровнях среды, знать, из каких компонентов они состоят, понимать, каким образом каждый компонент, а также отношения между ними влияют на деятельность организации, и в конечном итоге уметь управлять деятельностью организации в свете этого понимания.

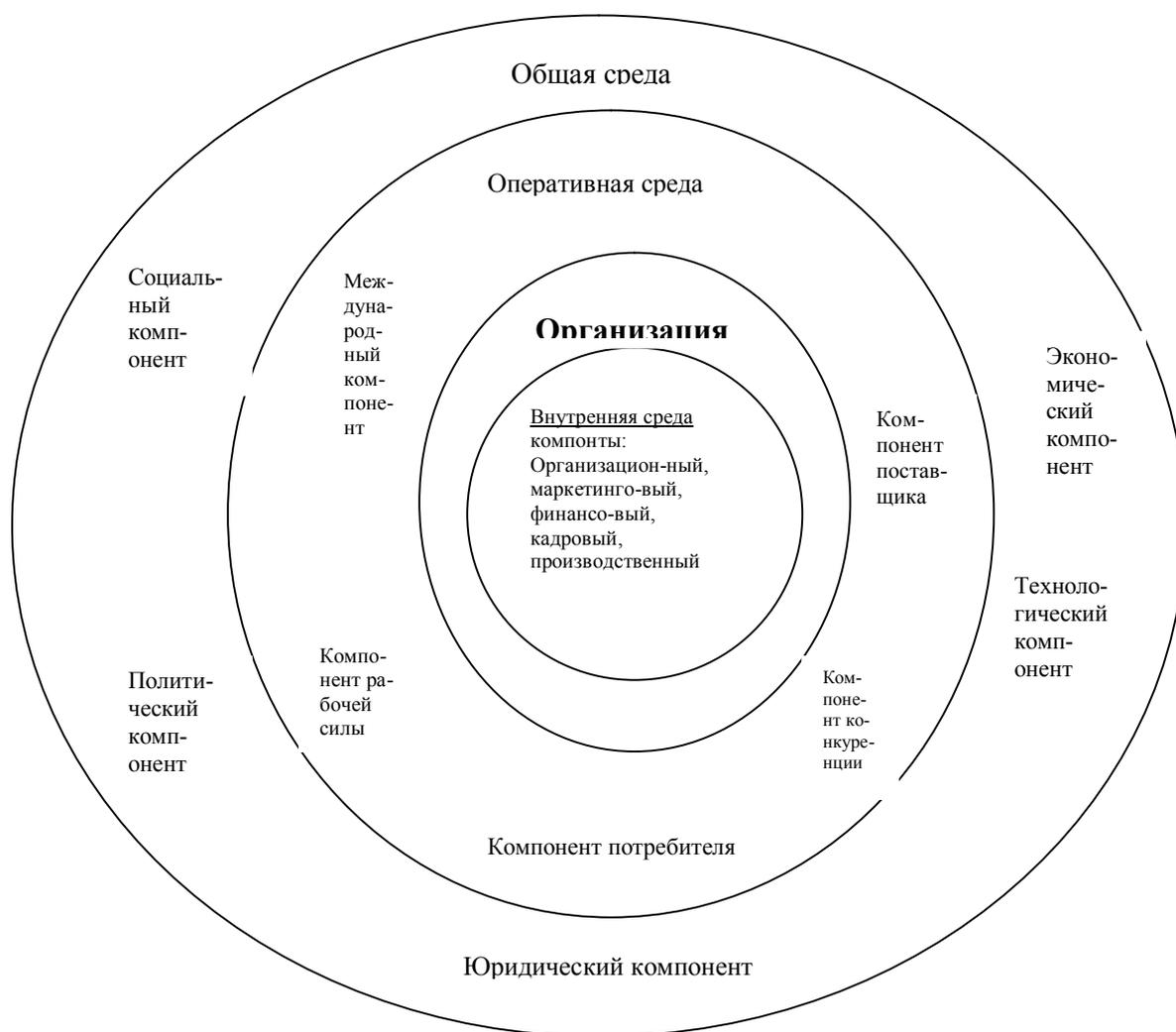


Рис. 4. Уровни окружающей среды организации и их компоненты

2.1 Общая среда

Общая среда – это уровень внешней среды организации, состоящей из компонентов, которые, как правило, характеризуются глобальными масштабами и имеют слабое непосредственное влияние на менеджмент организации. Она состоит из следующих компонентов.

Экономический компонент показывает, как используются и определяются ресурсы внутри этой среды. Факторами экономического компонента являются валовой национальный продукт, корпоративные прибыли, уровень инфляции, производительность, уровень безработицы, платежный баланс, банковская процентная ставка, уровень налогообложения, доход и расходы потребителя и т.п.

Социальный компонент определяет характеристики общества, в котором существует организация. Уровень грамотности, образования, обычаи, верования, ценности, образ жизни, возраст, географическое расположение и мобильность населения – все это является социальным компонентом общей среды.

Политический компонент включает в себя те элементы, которые относятся к вопросам государства. Например, существующий государственный строй, отношение государства к различным отраслям хозяйства, уровень лоббирования различных групп интересов, прогресс в принятии законов, платформы политических партий и (иногда) намерения кандидатов в борьбе за власть.

Юридический компонент состоит из действующих на данный момент законов. Этот компонент определяет правила и законы, по которым должно жить общество. Следует отметить, что в России еще не сформировалась до конца законодательная структура для функционирования современной рыночной экономики, что накладывает определенный отпечаток на деятельность фирм и организаций.

Технологический компонент включает в себя подходы к производству товаров и услуг, а также анализ общего состояния производственного аппарата, уровня автоматизации и компьютеризации производства, наличия высоких технологий в производстве продукции. Следует отметить, что в ряде отраслей российской экономики износ оборудования составляет 80% и более, а в некоторых из них безвозвратно утрачены высокие технологии. Все это, несомненно, оказывает влияние на выбор той или иной стратегии поведения фирмы.

2.1. Оперативная среда

Оперативной средой называется уровень внешней среды организации, состоящий из компонентов, которые оказывают непосредственное и незамедлительное влияние на менеджмент организации. Как показано на

рис. 5, основными компонентами оперативной среды являются потребители, конкуренция, рабочая сила, поставщики на международные вопросы.

Компонент потребителя отражает характеристики и поведение тех, кто покупает товары и услуги, предоставляемые организацией. Определение профиля своих потребителей помогает менеджменту выработать новые идеи по улучшению отношения потребителя к товарам и услугам организации.

Компонент конкуренции состоит из тех организаций, с которыми приходится «вести бой» за получение ресурсов. Знание своих конкурентов является ключевым фактором разработки эффективной стратегии. Цель анализа конкурентов – определить сильные и слабые их стороны, возможности существующих и потенциальных конкурентов, предвидеть их вероятные стратегии в будущем.

Субъектами конкурентной среды являются:

- 1) фирмы, которые могут войти в рынок;
- 2) фирмы, производящие замещающий продукт;
- 3) покупатели и поставщики, которые способны заметно ослабить позиции организации на поле конкуренции.

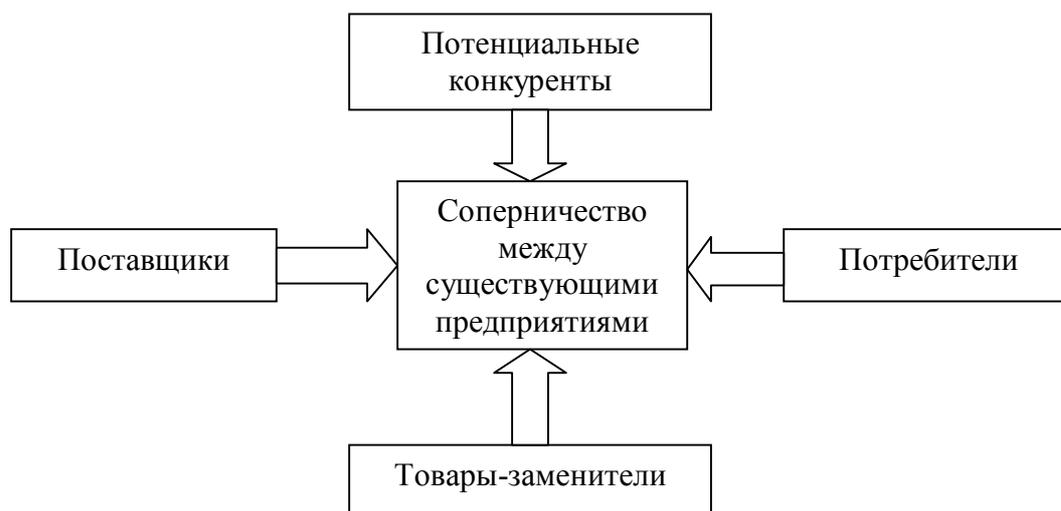


Рис. 5. Факторы конкуренции в отрасли

Компонент рабочей силы состоит из факторов, влияющих на существующее в данный момент положение рабочей силы для выполнения задач организации. Такие вопросы, как уровень квалификации, возможность переподготовки, ожидаемый уровень заработной платы и средний возраст потенциальных рабочих, очень важны для деятельности организации. Весьма существенный фактор, который часто остается незамеченным, - это желание потенциальных работников работать в определенной организации. Анализ рынка рабочей силы направлен на то, чтобы выявить потенциальные возможности обеспечения организации кадрами, необходимыми для решения установленных задач. Организация должна изучать рынок рабочей силы с точки зрения наличия в нем кадров необходимой специальности и квалификации, необходимого уровня образования, необходимого возраста, пола и т.п., так и с точки зрения

стоимости рабочей силы. Важное направление изучения рынка рабочей силы – анализ политики профсоюзов, имеющих влияние на этом рынке, так как в ряде случаев они могут сильно ограничивать доступ к необходимой для организации рабочей силе.

Компонент поставщика включает в себя все переменные, относящиеся к тем, кто предоставляет ресурсы для организации. Эти ресурсы приобретаются и трансформируются в процессе производства в конечный продукт или услугу.

Компонент потребителя характеризует поведение тех, кто покупает и потребляет продукцию предприятия. Анализ потребителей (покупателей) позволяет фирме понять, какой продукт в наибольшей мере будет приниматься покупателями, на какой объем продаж может рассчитывать организация, в какой мере покупатели привержены продукту именно данной организации, насколько можно расширить круг потенциальных покупателей, что ожидает продукт в будущем и многое другое.

Международный компонент включает в себя факторы международного характера, которые влияют на деятельность организации. Не всем организациям приходится иметь дело с международными вопросами, но количество таковых быстро возрастает. Важными аспектами международного компонента являются законы, государственная политика, культура и экономическая ситуация тех зарубежных стран, с которыми (или которых) организация занимается коммерческой деятельностью.

Таким образом, внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее потенциала на должном уровне. Организации находятся в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Но ресурсы внешней среды не безграничны. На них претендуют многие организации, находящиеся в этой же среде. Поэтому всегда существует вероятность того, что организация не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды.

2.3. Внутренняя среда

Внутренняя среда организации является источником ее жизненной силы. Она включает в себя тот потенциал, который дает возможность организации функционировать, а следовательно, существовать и выживать в определенном промежутке времени. Но внутренняя среда может также быть и источником проблем и даже гибели организации, если отсутствует эффективный механизм ее функционирования. Можно привести достаточно примеров гибели, закрытия самых разных фирм и организаций по сугубо внутренним причинам.

Изучение внутренней среды так же, как и изучение макро- и непосредственного окружения, должно быть направлено на рассмотрение тех возможностей и угроз, которые скрываются внутри организации. Это

изучение сильных и слабых сторон организации. Скрытые сильные стороны служат базой, на которую организация опирается в конкурентной борьбе и которую она должна расширять и укреплять. Слабые стороны должны быть предметом пристального внимания со стороны руководства. Оно должно делать все возможное, чтобы избавиться от наибольшего числа слабых сторон.

К составляющим внутренней среды относятся:

Организация управления: организационная структура, престиж и имидж фирмы, организация системы коммуникаций, общая для организации система контроля (эффективность и использование), организационный климат, культура, использование систематизированных процедур и техники при принятии решений, квалификации, способности и интересы высшего руководства, система стратегического планирования.

Производство: стоимость и его доступность, отношения с поставщиками, система контроля запасов, оборот запасов. Местонахождение производственных помещений, расположение и использование мощностей, экономия от масштаба производства, техническая эффективность мощностей и их загруженность, эффективное использование системы субконтролирования, степень вертикальной интеграции, чистая продукция и прибыль, эффективность и отдача от использования оборудования, эффективность процедуры контроля за процессом изготовления продукта, проектирование, составление графика работы, закупка, контроль качества, сравнительные по отношению к конкурентам и отрасли величина издержек и качество технологии, исследования и разработки, инновации, патенты, торговые марки и аналогичные правовые формы защиты товара.

Маркетинг: продукты (услуги), производимые фирмой; концентрация продажи на нескольких продуктах или нескольких покупателях; возможность собирать необходимую информацию о рынке; доля рынка; номенклатура товаров (услуг) и потенциал расширения; жизненный цикл основных продуктов (услуг); каналы распределения; число, охват и контроль; организация эффективного сбыта; знание потребностей покупателей; имидж; репутация и качество товара (услуги); результативность и эффективность продвижения товаров на рынок и их реклама; ценовая политика и гибкость в установлении цен; процедуры установления обратной связи с рынком и развития новых продуктов (услуг) и рынков; послепродажное обслуживание и отслеживание проданного товара; отношение к марке.

Финансы: возможность получения краткосрочных капиталов; возможность получения долгосрочного капитала; стоимость капитала по сравнению с отраслевой и стоимостью капитала у конкурентов; отношение к налогам; отношение к хозяевам, инвесторам, акционерам, возможность и использование альтернативных фирменных стратегий; рабочий капитал (гибкость его структуры); эффективная и действенная система расчетов для учета излишек бюджета и планирование прибыли.

Кадры: управленческий персонал, мораль и квалификация сотрудников, стоимость трудовых отношений в сравнении с отраслевой и стоимостью трудовых отношений у конкурентов, ценовая политика, использование стимулов для мотивирования выполнения работы, возможность контролировать перепады рабочей силы, текучесть кадров и прогулы, особенная квалификация сотрудников, опыт.

Задача стратегического управления - обеспечить такое взаимодействие организации со средой, которое позволило бы ей поддерживать потенциал на уровне, необходимом для достижения целей, и давало бы возможность выживать в долгосрочной перспективе.

2.4. Анализ внешней и внутренней среды организации

Анализ внешней и внутренней среды организации иначе называют анализом среды организации (метод SWOT), позволяющим выявить угрозы и возможности, которые могут возникнуть во внешней среде по отношению к организации, а также ее сильные и слабые стороны.

Аббревиатура составлена из первых английских слов Strengths – силы, Weakness - слабости, Opportunities - возможности, Threats – угрозы. Формально этот анализ начинается с заполнением четырех таблиц.

Сильные стороны - это внутренние факторы, которые могут способствовать эффективной работе организации (например, хорошо подготовленный персонал по сбыту, отлаженное производство, высококачественная продукция).

Сильные стороны компании важны, поскольку они могут быть использованы как основа для формирования стратегии и конкретного преимущества. При недостаточности сильных сторон можно формировать успешную стратегию, если руководство компании создает базу, на которой эта стратегия могла бы основываться.

Слабые стороны - это внутренние факторы, которые могут воспрепятствовать эффективной работе организации (например, фиксированные издержки, устаревший дизайн продукции, затянутые графики поставок).

Слабость – это отсутствие чего-то важного для функционирования или то, что ей не удастся (в сравнении с другими), ставящее ее в неблагоприятные условия. Слабая стратегия должна быть направлена на устранение сторон, которые делают компанию уязвимой, мешают или не дают ей использовать привлекательные возможности. Принцип прироста: организованная стратегия должна точно учитывать сильные и слабые стороны компании и ее возможности.

Возможности - это внешние факторы, которые благоприятствуют организации, например, эффективные каналы сбыта, соответствие с законодательством, наличие роста сегментов рынка, надежность постоянных ключевых компонентов, процесс реорганизации у конкурента. Главным

достоинством компании является то, что она делает довольно хорошо по сравнению с конкурентами.

Главными достоинствами компании могут быть высокое производственное мастерство, обеспечивающее выпуск продукции высокого качества; ноу-хау, в том числе в создании и функционировании систем быстрого и четкого выполнения заказов; возможность обеспечить лучшее послепродажное обслуживание.

Угрозы – это внешние факторы, которые, вероятнее всего, будут причинами неблагоприятных условий для работы организации. Например, укрепление внутренней валюты сделает импорт конкурента более дешевым, а экспорт более дорогим; ввод на рынок новой конкурентной продукции; старение кадров и нехватка необходимых квалификаций.

Угрозу могут представлять: появление более дешевых технологий, внедрение конкурентом нового или усовершенствованного продукта, выход на рынок вашей фирмы иностранных конкурентов с низкими издержками, новые правила, наносящие компании больший ущерб, чем другим, уязвимость при повышении процентных ставок, возможность поглощения более крупной фирмой, неблагоприятные демографические изменения, неблагоприятные изменения курсов иностранных валют и т.д.

Возможности и угрозы не только влияют на положение компании, но и указывают на необходимость стратегических изменений. Чтобы соответствовать положению компании, стратегия должна быть нацелена на использование перспектив, соответствующих возможностям компании, и обеспечивать защиту от внешних угроз.

Идея SWOT-анализа заключается в следующем: а) изучение потенциала фирм с целью превращения ее слабых сторон в сильные стороны и угроз в возможности; б) развитие сильных сторон фирмы в соответствии с ее ограниченными возможностями.

SWOT-анализ можно проводить в пять этапов. **На первом этапе** изучаются сильные стороны фирмы – ее конкурентные преимущества в следующих областях:

- патентноспособность выпускаемых товаров;
- цена товаров;
- прогрессивность технологии;
- квалификация кадров;
- стоимость ресурсов, применяемых фирмой;
- возраст основных производственных фондов;
- географическое расположение фирмы;
- инфраструктура;
- системы маркетинга и менеджмента;
- сила конкуренции на входе и выходе системы менеджмента фирмы и др.

На втором этапе изучаются слабые стороны фирмы. Этап начинается с анализа конкурентоспособности выпускаемых товаров по всем рынкам.

Строится дерево показателей конкурентоспособности товаров. Рассчитываются показатели в соответствии с построенным деревом. Собираются или прогнозируются аналогичные показатели по конкурирующим товарам. Определяются слабости по изученным на первом этапе конкурентным преимуществам фирмы.

На третьем этапе изучаются факторы макросреды фирмы (политические, экономические, технологические, рыночные и др.) с целью прогнозирования стратегических и тактических угроз фирме и своевременного предотвращения убытков.

На четвертом этапе изучаются стратегические и тактические возможности фирмы (капитал, активы, патенты и др.), необходимые для предотвращения угроз, уменьшения слабых и умножения сильных сторон фирмы.

На последнем, **пятом этапе** SWOT-анализа согласуются силы с возможностями формирования проекта отдельных стратегии фирмы.

Перечень характеристик SWOT-анализа приведен в таблице 1.

Таблица 1

Характеристика SWOT-анализа

<i>Потенциальные внутренние сильные стороны</i>	<i>Потенциальные внешние возможности фирмы</i>
<p>Полная компетентность в ключевых ресурсах, адекватность в финансовых ресурсах, внешнее впечатление покупателей компании, хорошо проработанная функциональная стратегия, экономия на масштабах производства, умение избежать (хотя бы частично) сильного давления со стороны конкурентов.</p> <p>Технология, собственное имущество по издержкам, лучшие рекламные кампании, опыт в разработке новых товаров, уверенный менеджмент, большой опыт, лучшие возможности производства, превосходные технологические навыки и другое.</p>	<p>Способность обслужить дополнительные группы клиентов или выйти на новые рынки или новые сегменты рынка, расширение ассортимента продукции для удовлетворения потребностей клиентов, способность использовать навыки и технологические ноу-хау выпуска новой продукции или в новых видах уже выпущенной продукции, вертикальная интеграция, снижение торговых барьеров на привлекательных иностранных рынках, ослабление позиций фирм-конкурентов, возможность быстрого развития в связи с резким ростом спроса на рынке, появление новых технологий и другое.</p>
<i>Потенциальные внутренние слабые стороны</i>	<i>Потенциальные внешние угрозы</i>
<p>Отсутствие четкого стратегического направления развития, устаревшее оборудование, низкая прибыльность из-за ..., недостаток управленческого таланта и умения, отсутствие определенных способностей и навыков в ключевых областях деятельности, внутренние производственные проблемы, в области исследований и разработок, слишком узкий ассортимент продукции, недостаточный</p>	<p>Выход на рынке иностранных конкурентов с более низкими издержками, рост продаж продуктов-субститутов, медленный рост рынка, неблагоприятное изменение курсов иностранных правительств, дорогостоящие законодательные требования, высокая зависимость от снижения спроса и этапа жизненного цикла развития бизнеса, растущая требовательность покупателей и</p>

имидж на рынке, плохая сбытовая сеть, неудовлетворительная организация маркетинговой деятельности, недостаток денег на финансирование необходимых изменений в стратегии, себестоимость каждого изделия выше, чем у основных конкурентов и другое.	поставщиков, изменение потребностей и вкусов покупателей, неблагоприятные демографические изменения и другое
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Для установления связей составляется матрица SWOT (см. табл. 2)

Таблица 2

Матрица SWOT

Внешняя среда Фирма	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	Поле «СИБ» (сила и возможности)	Поле «СИУ» (сила и угрозы)
Слабые стороны	Поле «СЛВ» (слабость и возможность)	Поле «СЛУ» (слабость и угрозы)

В первом столбце данной матрицы выделяются два раздела (сильные стороны, слабые стороны). В эти разделы заносятся выявленные на предыдущем этапе анализа сильные и слабые стороны фирмы. Соответственно в верхней части матрицы также выделяются два раздела (возможности и угрозы), в которые вписываются все выявленные возможности и угрозы.

На пересечении разделов образуются соответственно четыре поля: поле «СИБ» — сила и возможности; поле «СИУ» — сила и угрозы; поле «СЛВ» — слабость и возможности; поле «СЛУ» — слабость и угрозы.

В каждом из этих полей необходимо рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны учтены при разработке стратегии поведения организации.

В отношении пар с поля «СИБ» следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде.

Для тех пар, которые оказались на поле «СЛВ», стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости.

Если пара находится на поле «СИУ», то стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угроз.

Для поля «СЛУ» организация должна выработать такую стратегию, которая позволила бы ей избавиться от слабости и предотвращать нависшую над ней угрозу.

Вырабатывая стратегии, следует иметь в виду, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или

наоборот, удачно предотвращенная угроза может стать для организации дополнительной сильной стороной в том случае, если конкуренты не устранили эту же угрозу.

Для успешного применения метода SWOT-анализа окружения организации важно уметь не только вскрыть угрозы и возможности, но и попытаться оценить, насколько важным для организации является учет в стратегии своего поведения каждой из направленных угроз и возможностей.

В заключение необходимо отметить, что анализ среды – это очень важный этап для выработки стратегии организации, в то же время, весьма сложная и дорогостоящая процедура, требующая отдельного отслеживания происходящих в среде процессов, факторов, установления связей между факторами и теми сильными или слабыми сторонами, а также возможностями и угрозами, которые заключены во внешней среде.

Контрольные вопросы

1. Дайте общую характеристику процесса стратегического управления.
2. Какова структура внешней среды организации?
3. Назовите компоненты общей среды фирмы.
4. Каковы составляющие оперативной среды организации?
5. Внутренняя среда организации и ее основные компоненты.
6. В чем сущность метода SWOT-анализа?
7. Назовите основные проблемы и трудности процесса анализа среды организации.
8. Какие элементы включает в себя внешняя среда?
9. Как внешняя среда взаимосвязана с организацией?
10. Назовите три уровня среды организации. В чем их суть?
11. Как взаимосвязана внешняя среда с внутренней?
12. Назовите компоненты внутренней среды организации.
13. В чем сущность метода SWOT-анализа?
14. Расскажите построение матрицы SWOT-анализа.

Тема 3. Разработка стратегических управленческих решений

Принятие решения – это выбор того, как и что планировать, организовывать, мотивировать и контролировать. Именно принятие решений составляет основное содержание деятельности руководителя.

Управленческое решение – это результат анализа прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернатив из множества вариантов достижения конкретной цели менеджмента.

Импульсом управленческого решения является необходимость ликвидации, уменьшения актуальности проблемы за счет решения, т.е. приближение в будущем действительных параметров объекта (явления) к желаемым, прогнозным.

Для решения проблемы необходимо ответить на следующие вопросы:

- Что делать (какие потребности потребителей необходимо удовлетворять либо на каком качественном уровне необходимо удовлетворять старые потребности)?
- Как делать (по какой технологии)?
- С какими производственными затратами делать?
- В каком количестве?
- В какие сроки?
- Где (место, производственное помещение, персонал)?
- Кому поставлять и по какой цене?
- Что это даст инвестору и обществу в целом?

Для повышения качества решений рекомендуется осуществлять их анализ на основе классификации по следующим признакам:

- ◆ стадия жизненного цикла товара (стратегический маркетинг, НИОКР, ОТПП и др.);
- ◆ подсистема системы менеджмента (целевая, обеспечивающая и т.п.);
- ◆ сфера действия (технические, экономические и другие решения);
- ◆ цель (коммерческие и некоммерческие решения);
- ◆ ранг управления (верхний, средний, низший);
- ◆ масштабность (комплексные и частные решения);
- ◆ субъективность (коллективные и личные решения);
- ◆ продолжительность действия (стратегические, тактические, оперативные решения);
- ◆ объекты воздействия (внешние и внутренние);
- ◆ методы формализации (текстовые, графические, математические);
- ◆ формы отражения (план, программа, приказ, распоряжение, указание, просьба);
- ◆ сложность (в том числе стандартные и нестандартные);
- ◆ способ передачи (вербальные, письменные, электронные).

Основными факторами, оказывающими влияние на качество управленческого решения, являются: применение к системе менеджмента

научных подходов и принципов, методов моделирования, автоматизация управления, мотивация качественного решения и др.

В принятии любого решения присутствуют в различной степени три момента: интуиция, суждение и рациональность.

При принятии *чисто интуитивного решения* люди основываются на собственном ощущении того, что их выбор правилен. Здесь присутствует «шестое чувство», своего рода озарение, посещающее, как правило, людей могущих и имеющих возможность мыслить масштабно.

Интуиция обостряется вместе с приобретением опыта, и менеджер, *ориентирующийся только* на нее, становится заложником случайности, и с точки зрения статистики шансы его на правильный выбор не очень высоки.

Решения, *основанные на суждении*, во многом сходны с интуитивными, вероятно, потому, что на первый взгляд их логика слабо просматривается. В основе их лежат знания и осмысленный, в отличие от предыдущего случая, опыт прошлого. Используя их и опираясь на здравый смысл, поправкой на сегодняшний день выбирается тот вариант, который принес успех аналогичной ситуации в прежнее время. Однако данный способ принятия решений тоже не очень надежен, хотя подкупает своей дешевизной.

Другая его слабость в том, что суждение невозможно соотнести с ситуацией, которая прежде не имела места, поэтому опыта ее решения просто нет. Кроме того, руководитель при таком подходе стремится действовать преимущественно в тех направлениях, которые ему хорошо знакомы, в результате чего рискует упустить хороший результат в другой области, сознательно или бессознательно отказываясь от вторжения в нее.

Поскольку решения принимаются людьми, то их характер во многом несет на себе отпечаток личности менеджера, причастного к их появлению на свет. В связи с этим принято различать уравновешенные, импульсивные, инертные, рискованные и осторожные решения.

Уравновешенные решения принимают менеджеры, внимательно относящиеся к своим действиям, выдвигаемым гипотезам и их проверке. Обычно, прежде чем приступить к принятию решения, они имеют сформулированную исходную идею.

Авторы *импульсивных решений* легко генерируют самые разнообразные идеи в неограниченном количестве, но не в состоянии как следует их проверить, уточнить, оценить. Решения поэтому оказываются недостаточно обоснованными и надежными, принимаются «с наскока», «рывками».

Инертные решения становятся результатом осторожного поиска. В них, наоборот, контрольные и уточняющие. Действия преобладают над генерированием идей, поэтому в таких решениях трудно обнаружить оригинальность, блеск, новаторство.

Рискованные решения отличаются от импульсивных тем, что их авторы не нуждаются в тщательном обосновании своих гипотез и, если уверены в себе, могут не испугаться любых опасностей.

Осторожные решения характеризуются тщательностью оценки менеджером всех вариантов, сверхкритичным подходом к делу. Они в еще меньшей степени, чем инертные, отличаются новизной и оригинальностью.

Перечисленные виды решений принимаются в основном в процессе оперативного управления персоналом.

В стратегическом менеджменте при разработке стратегий принимаются рациональные решения, основанные на изучении экономических законов функционирования рыночных отношений, законов организации; на применении научных подходов при анализе, прогнозировании и экономическом обосновании стратегических решений.

Процесс принятия решений включает следующие операции: подготовку к работе, выявление проблемы и формулирование целей; поиск информации; ее обработку; выявление возможностей ресурсного обеспечения; ранжирование целей; формулирование заданий; оформление необходимых документов; реализацию заданий.

Применение системного подхода к процессу принятия управленческого решения позволяет определить структуру проблемы, систему ее решения, взаимосвязи компонентов системы и очередность их совершенствования.

Управленческие решения имеют параметры качества и эффективности.

Качество управленческого решения - это совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретного потребителя (конкретных потребителей) и обеспечивающих реальность его реализации.

К параметрам качества управленческого решения относятся:

- показатель энтропии, т. е. количественной неопределенности проблемы. Если проблема формулируется только качественно, без количественных показателей, то показатель энтропии приближается к нулю. Если все показатели проблемы выражены количественно, показатель энтропии приближается к единице;
- степени риска, вложения инвестиций;
- вероятность реализации решения по показателям качества, затрат и сроков;
- степень адекватности (или степень точности прогноза коэффициент аппроксимации) теоретической модели фактическим данным, на основании которых она была разработана.

К основным условиям обеспечения высокого качества и эффективности управленческого решения относятся:

- применение к разработке управленческого решения научных подходов менеджмента;
- изучение влияния экономических законов на эффективность управленческого решения;
- обеспечение лица, принимающего решение, качественной информацией, характеризующей параметры выхода, входа, «внешней среды» и процесса системы разработки решения;

- применение методов функционально-стоимостного анализа, прогнозирования, моделирования и экономического обоснования каждого решения;
- структуризация проблемы и построение дерева целей;
- обеспечение сопоставимости (сравнимости) вариантов решений;
- обеспечение многовариантности решений;
- правовая обоснованность принимаемого решения;
- автоматизация процесса сбора и обработки информации, процесса разработки и реализации решений;
- разработка и функционирование системы ответственности и мотивации качественного и эффективного решения;
- наличие механизма реализации решения.

Выполнить перечисленные условия повышения качества и эффективности управленческого решения довольно трудно, и это дорого стоит. Конкуренция объективно вынуждает каждого инвестора повышать качество и эффективность управленческого решения, поэтому в настоящее время наблюдается тенденция увеличения количества учитываемых условий повышения качества и эффективности решения на основе автоматизации системы менеджмента.

Альтернативные варианты управленческих решений должны приводиться в *сопоставимый вид по следующим факторам*.

- 1) фактор времени (время осуществления проектов или вложения инвестиций);
- 2) фактор качества объекта;
- 3) фактор масштаба (объема) производства объекта;
- 4) фактор освоенности объекта в производстве;
- 5) метод получения информации для принятия управленческого решения;
- 6) условия применения (эксплуатации) объекта;
- 7) фактор инфляции;
- 8) фактор риска и неопределенности.

Сопоставимость альтернативных вариантов по перечисленным выше факторам обеспечивается, как правило, при обосновании технических, организационных или экономических мероприятий, направленных на улучшение частных показателей целевой подсистемы системы менеджмента (показателей качества и ресурсоемкость продукции, организационно-технического уровня производства, уровня социального развития коллектива, проблем экологии), а также на развитие обеспечивающей, функциональной или управляющей подсистем, улучшение связей с внешней средой системы.

Основные правила обеспечения сопоставимости альтернативных вариантов управленческого решения.

- 1) количество альтернативных вариантов должно быть не менее трех;

2) в качестве базового варианта решения должен приниматься наиболее новый по времени вариант. Остальные альтернативные варианты приводятся к базовому при помощи корректирующих коэффициентов;

3) формирование альтернативных вариантов в условиях обеспечения высокого качества и эффективности управленческого решения;

4) для сокращения времени, повышения качества решения и снижения затрат рекомендуется шире применять методы кодирования и современные технические средства информационного обеспечения процесса принятия решения.

Контрольные вопросы

1. Дайте понятия «управленческое решение».
2. Для чего необходимо принятие управленческого решения в стратегическом менеджменте?
3. Какие моменты присутствуют в принятии любого решения?
4. Как влияет на результат деятельности предприятия (фирмы) принятие управленческого решения при использовании того или иного момента?
5. Что собой представляет качество управленческого решения?
6. Каковы параметры качества управленческого решения?

Тема 4. Анализ конкурентных преимуществ товара и фирмы

4.1. Конкуренция и конкурентоспособность

Конкуренция – это процесс управления субъектом своими конкурентными преимуществами для одержания победы или достижения других целей в борьбе с конкурентами за удовлетворение объективных и субъективных потребностей в рамках законодательства либо в естественных условиях.

Конкуренция является движущей силой развития общества, главным инструментом экономии ресурсов (например, в Японии ресурсы используются в целом в три раза эффективнее, чем в России), повышения качества товаров и уровня жизни населения.

Конкурентные преимущества субъектов могут быть наследственными, конструктивными, технологическими, информационными, квалифицированными, управленческими, природно-климатическими и др.

В качестве целей системы могут быть: выполнение миссии организации; победа в спортивных соревнованиях или творческих конкурсах, на конкретном рынке с конкретным товаром; достижение за счет внешнего или внутреннего развития либо поглощения конкурента какого-либо определенного состояния или уровня; поддержание достигнутого уровня; выживание и т.д.

Потребности могут быть: объективными (заданными природой или обществом) или субъективными (заданными субъектом управления); первичными или высшими; прошлыми, настоящими или будущими; сопряженными или несопряженными; глобальными или личными; отрицательными или положительными; индивидуальными или общественными и т.д.

В систему законодательства входят: конкурентное право, экологическое право, Гражданский кодекс, таможенная система, трудовое право и др.

По степени интенсивности конкуренция может быть:

- привлекательной, когда в данном сегменте субъект качественнее удовлетворяет свои потребности или получает прибыли больше, чем в предыдущем сегменте;
- умеренной, когда действия субъекта конкуренции поддерживают конкурентную среду в данном сегменте рынка;
- ожесточенной для объекта конкуренции, когда субъект поглощает, уничтожает либо вытесняет объект из данного сегмента;
- ожесточенной для субъекта конкуренции, когда объект (конкурент) поглощает, уничтожает либо изгоняет субъект из данного сегмента.

Формы конкуренции:

- 1) предметная – конкуренция между товарами одной ассортиментной группы, между аналогичными объектами, удовлетворяющими одну и ту же потребность;

- 2) функциональная – конкуренция между товарами (объектами) – заменителями.

Методы конкуренции:

- 1) на основе критерия повышения качества товара (неценовая);
- 2) критерия повышения качества сервиса товара;
- 3) снижения цены (ценовая);
- 4) снижения эксплуатационных затрат у потребителя товара;
- 5) использования всех конкурентных преимуществ объекта и субъекта (интегральная).

Конкуренция может происходить на следующих уровнях:

- местном (в группе, отделе, организации и т.п.);
- региональном (районе, городе, области и т.п.);
- национальном (в стране);
- межнациональном (в нескольких странах);
- глобальном (в мировом масштабе, без конкретно определенных стран).

Для этого изучается рынок, который является местом обострения конкурентной борьбы.

Рынок: 1) место купли-продажи товаров и услуг, заключение торговых сделок; 2) экономические отношения, связанные с обменом товаров и услуг, в результате которых формируется спрос, предложение и цена. Структура рынков чрезвычайно многообразна. По виду продаваемого товара выделяют сырье, материалы, драгоценности, средства производства, недвижимость, потребительские товары и услуги и т.д. По масштабам охвата территории различают: зональные, региональные, страновые рынки, а применительно к каждой стране – внутренние и внешние рынки. Различают также легальные (официальные) и нелегальные (теневые, черные) рынки. Рынки ценных бумаг делят на первичные и вторичные, на которых происходит перепродажа ценных бумаг.

Рынок – условное место купли-продажи конкретного вида товара, заключения торговых сделок, которые осуществляются в определенных по интенсивности условиях конкуренции, с соблюдением экономических и правовых норм и правил. Рынок может быть совершенным и несовершенным. Модель совершенного рынка основана на предположении, что все участники торговых сделок действуют, руководствуясь исключительно экономико-правовыми принципами. Кроме того, для совершенного рынка характерны следующие условия:

- все товары данного вида объективно однородны в отношении их качества, внешнего вида и упаковки (гомогенны), и цена однозначно сопоставима с определенным товаром;
- условия конкурентной борьбы одинаковы для всех продавцов и покупателей, отсутствуют какие-либо предпочтения пространственного, личностного и временного характера;
- прозрачность рынка: продавцы и покупатели имеют возможность обзора рынка, получения достаточной информации о всех

обстоятельствах введения сделок (ценах, скидках, качестве товара, условиях поставки и платежей).

Характеристика различных форм рынков приведена в табл. 3, в которой формы монополистической конкуренции, олигополии и монополии относятся к несовершенной конкуренции:

Таблица 3

Параметры (признаки рынка)	Формы рынков			
	Совершенная, или чистая конкуренция	Монополистическая конкуренция	Олигополия	Монополия
Количество производителей (продавцов)	Много	Много, но товар каждого из них имеет существенные отличия	Мало (2-8)	Один
Количество покупателей	Много	То же	Два и более	Один или несколько
Сила конкуренции	Очень сильная	Сильная	Слабая	Отсутствует
Доли на рынке	Малые	Малые	Большие	Весь рынок
Доступ к рынку	Открыт	Затруднен	Затруднен	Блокирован
Объем продаж	Определяется конкурентоспособностью и спросом на товар	Определяется конкурентоспособностью и сговором участников	Определяется спросом, конкурентоспособностью и сговором участников	Определяется спросом
Политика ценообразования	На основе закона спроса и предложения	На основе спроса и конкурентоспособности	Определяется конкурентоспособностью и спросом	Определяется производителем (продавцом)
Роль качества в конкуренции	Очень высокая	Очень высокая	Высокая	Определяется ситуацией
Роль рекламы в продвижении товара	Высокая	Высокая	Очень высокая	Определяется ситуацией
Норма прибыли производителя (ориентировочно)	Незначительная	2-8%	8-20%	Более 20%
Эффективность использования ресурсов	Очень высокая	Высокая	Средняя	Низкая

Варианты изменения конкуренции между фирмами известны следующие:

- 1) конкуренция усиливается с увеличением количества соперничающих фирм;

- 2) конкуренция усиливается, когда крупные фирмы присоединяют другую и принимают решительные меры по выводу ее в лидеры;
- 3) конкуренция сильна, когда спрос на товар растет медленно;
- 4) конкуренция усиливается, когда условия хозяйствования в отрасли толкают фирму на снижение цены или на применение других средств увеличения объема продаж;
- 5) конкуренция усиливается, когда затраты покупателей при переходе с потребления одной марки на другие невелики;
- 6) конкуренция усиливается, когда одна или несколько фирм не удовлетворены своей долей рынка;
- 7) конкуренция усиливается пропорционально росту прибыли от успешных стратегических решений;
- 8) конкуренция усиливается, когда затраты на выход из рынка велики, высоки барьеры;
- 9) ход конкуренции предсказуем, когда стратегии, ресурсы, организационные особенности, миссии фирм различаются в значительной мере и открыты большинству.

К факторам, влияющим на конкурентную борьбу относятся:

- 1) размер рынка – чем больше, тем сильнее конкуренты;
- 2) темпы роста рынка – быстрый рост облегчает проникновение на рынок;
- 3) мощности – излишние мощности приводят к падению цен;
- 4) препятствия для входа или выхода из рынка защищают позицию фирм, их отсутствие делает рынки уязвимыми для проникновения туда неконкурентных новичков;
- 5) цена;
- 6) уровень стандартизации товаров – покупатели имеют преимущество, так как им легко переключиться с одного товара на другой;
- 7) мобильные технологические модули;
- 8) требования к размерам необходимых капитальных вложений – жесткие требования повышают риск, создают дополнительные барьеры, входа-выхода;
- 9) вертикальная интеграция повышает требования к размерам капитала, приводит к сильным различиям в конкурентоспособности и затратах на производство интегрированных, частично интегрированных и неинтегрированных фирм;
- 10) экономия на масштабе – увеличивает долю рынка, необходимую для достижения конкурентоспособности товара;
- 11) быстрое обновление ассортимента выпускаемой продукции.

Конкурентоспособность – это свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Конкурентоспособность определяет способность выдерживать конкуренцию по сравнению с аналогичными объектами на данном рынке.

Конкурентоспособность объекта определяется по отношению к конкретному рынку либо к конкурентной группе потребителей, формируемой по соответствующим признакам стратегической сегментации рынка. В условиях рыночных отношений конкурентоспособность характеризует степень развития общества. Чем выше конкурентоспособность страны, тем выше жизненный уровень в этой стране.

Большое внимание повышению конкурентоспособности России уделено в «Концепции национальной безопасности Российской Федерации» от 10 января 2000 г. В концепции отмечается, что важнейшей задачей для России является опережающее развитие конкурентоспособных отраслей и производств, расширение рынка наукоемкой продукции. В целях ее решения должны быть приняты меры, стимулирующие передачу новых военных технологий в гражданское производство, введен механизм выявления и развития прогрессивных технологий, освоение которых обеспечит конкурентоспособность российских предприятий на мировом рынке.

4.2. Теория конкурентного преимущества Майкла Портера

Для выживания или победы в жесткой конкурентной борьбе, слабая система должна обладать определенными преимуществами перед своими конкурентами.

В последние годы почти в любой книге по конкуренции, конкурентным преимуществам или конкурентоспособности делаются ссылки на фундаментальную книгу «Международная конкуренция» Майкла Портера, изданную в 1990 г. в США, в 1993 г. – в России. Глобальные исследования в течение нескольких лет проводила основная группа из 24 человек - ученых и специалистов США, Японии, Германии, Великобритании, Италии, Швеции, Дании, Кореи, Швейцарии. Информация была собрана по перечисленным странам за 1970-1987 г.г. В учебной и научной литературе отмечается ряд теоретических разработок коллектива под руководством М. Портера.

М. Портер рассматривает следующие стадии конкурентоспособности страны:

- 1) стадия факторов производства;
- 2) инвестиций;
- 3) нововведений;
- 4) богатства.

Было доказано, что на первых трех стадиях происходит экономический рост страны, а на последней стадии – стали богатства – происходит спад конкурентоспособности (эту стадию прошли в 80-е годы Швеция и Великобритания, которые потом вернулись в стадию нововведений).

М. Портер показал, что стратегия должна основываться на одностороннем понимании структуры отрасли и процесса ее изменения. В любой отрасли экономики суть конкуренции выражается пятью силами (рис. 6).



Рис. 6. Пять сил, определяющих конкуренцию в отрасли

Пять сил конкуренции определяют прибыльность отрасли, потому что они влияют на цены, которые могут диктовать фирмы, на расходы, которые им приходится нести, и на размеры капиталовложений, необходимые для того, чтобы конкурировать в этой отрасли. Угроза появления новых конкурентов снижает общий потенциал прибыльности в отрасли, потому что они привносят в нее новые производственные мощности и стремятся заполучить долю рынка сбыта, тем самым снижая производственную прибыль.

Мощные покупатели или поставщики, торгуясь, извлекают выгоду и снижают прибыль фирмы. Ожесточенная конкуренция в отрасли снижает прибыльность, и для сохранения конкурентоспособности приходится платить (расходы на рекламу, организацию сбыта, НИОКР и т.д.), либо прибыль «утекает» к покупателю за счет снижения цен. Наличие товаров-заменителей ограничивает цену, которую могут запросить фирмы, конкурируют в этой отрасли; более высокие цены побуждают покупателей обратиться к заменителю и снизить объем производства в отрасли.

Значение каждой из пяти сил конкуренции определяется структурой отрасли, т.е. ее основными экономическими и техническими характеристиками. Например, воздействие покупателя зависит от следующих факторов: сколько у фирмы покупателей, какая часть объема сбыта приходится на одного покупателя, является ли цена товара значительной частью общих расходов покупателя (это делает товар «чувствительным к цене»). Угроза появления новых конкурентов зависит от того, насколько трудно новому конкуренту «внедриться» в отрасль (это определяется такими показателями, как верность покупателей какой-либо марке, масштаб производства и необходимость подключиться к сети посредников).

М. Портер приводит систему ценностей (рис. 7) и цепочку ценностей фирмы (рис. 8).

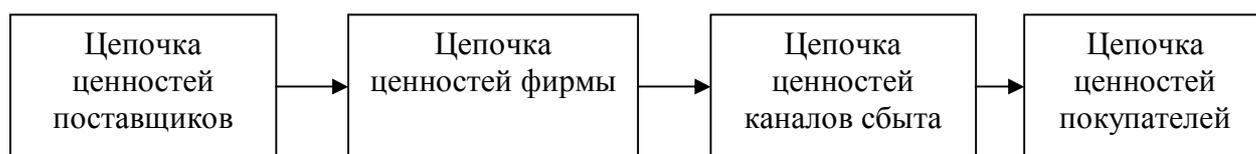


Рис. 7. Система ценностей

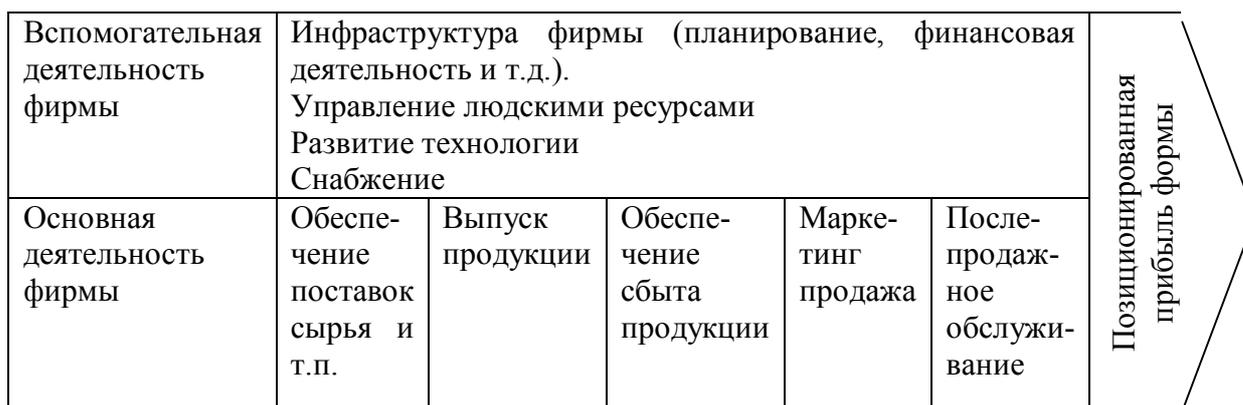


Рис. 8. Цепочка ценностей фирмы

Конкурентное преимущество фирмы определяется тем, насколько четко она может организовать связи с поставщиками и потребителями. Лучше организовать эти связи (см. рис. 7, 8), чтобы фирма могла получить конкурентное преимущество. Регулярные и своевременные поставки могут снизить оперативные расходы фирмы и позволят уменьшить требуемый уровень запасов.

Цепочка ценностей фирмы (см. рис. 8) - это система видов ее деятельности, между которыми существуют связи. Эти связи возникают, когда метод какого-либо вида деятельности влияет на стоимость или эффективность других.

М. Портер делает вывод, что конкурентное преимущество получают фирмы:

- базирующиеся в тех странах, которые позволяют наиболее быстро накопить специализированные и навыки;
- если в стране базирования фирмы имеется более доступная и точная информация о потребностях в товарах и технология;
- если возможны постоянные капиталовложения;
- если совпадают интересы владельцев менеджеров и персонала.

Наиболее типичными причинами новаций (новшества и инноваций), дающими конкурентные преимущества фирме, являются:

1. Новые технологии;
2. Новые или изменившиеся запросы покупателей.
3. Появление нового сегмента рынка.

4. Изменение стоимости компонентов производства.
5. Изменение правительственного регулирования.

М. Портер установил, что продолжительность удержания конкурентного преимущества зависит от: 1) источника преимущества (преимущества низкого ранга и преимущества более высокого порядка); 2) количества и имеющихся у фирмы явных источников конкурентного преимущества; 3) активности в модернизации производства и других видов деятельности фирмы.

4.3. Оценка конкурентоспособности товара по системе 1111-5555

Конкурентоспособность товара следует оценивать по четырем главным факторам: качество товара; цена товара; качество сервиса товара на конкретном рынке; эксплуатационные затраты на использование товара.

Интегральный показатель конкурентоспособности товара можно оценивать экспертным путем по двум методам:

- 1) без учета весомости факторов;
- 2) с учетом весомости факторов.

По системе 1111-5555, без учета весомости факторов, конкурентоспособность товара определяется как сумма баллов по каждому фактору. Эксперт (один или группа) дает оценку фактора от 1 (минимум, наихудшее значение фактора) до 5 (наилучшее значение фактора). Так, товар низкого качества, предлагаемый по высокой (грабительской) цене, имеющий к тому же низкое качество сервиса и высокие эксплуатационные затраты, будет иметь оценки 1-2 балла и его конкурентоспособность может быть, допустим, 1211. По этой системе минимальное значение конкурентоспособности будет равно 4 (1+1+1+1), максимальное – 20 (5+5+5+5). Оцениваемый товар имеет конкурентоспособность, равную 5 из 20, т.е. в четыре раза отстает от лучших мировых образцов.

В мировой практике наивысшие баллы имеют некоторые конкурентоспособные японские и американские фирмы, товары которых имеют высокое качество изготовления и сервиса, оптимальную ресурсоемкость по стадиям жизненного цикла. Конкурентоспособность этих товаров будет равна примерно 18 (5454) при высоком качестве и оптимальных для данных условий показателях ресурсоемкости (4 из 4).

Товары скандинавских стран и некоторых стран ЕС на российском рынке по этой же системе имеют конкурентоспособность, равную примерно 16 (5344), т.е. они отличаются высоким качеством, хорошим качеством сервиса, но имеют несколько завышенные производственные затраты (или удельную цену). Конкурентоспособность товаров стран Юго-Восточной Азии на российском рынке в среднем можно оценить примерно в 10 баллов из 20 (2422), т.е. они низкого качества, реализуются по низкой цене, с плохой системой сервисного обслуживания и значительными эксплуатационными затратами.

Конкурентоспособность российских товаров на внутреннем рынке в среднем можно оценить в 12 баллов (3333), т.е. они по всем показателям средние. Так, отечественные телевизоры «Рубин» по качеству отстают от «Сони» примерно в 1,5 раза, а их цена ниже примерно в 2,5 раза.

Для оценки конкурентоспособности с учетом весомости факторов создается экспертная группа из высококвалифицированных специалистов численностью не менее 5 человек (один из руководителей или главный менеджер, конструктор, маркетолог, технолог, экономист).

Как при аттестации, сертификации, аудите, оценка может быть как внутренней, так и внешней, проводимой независимой аккредитованной организацией.

После формирования экспертной группы выполняется подготовительная работа, включающая издание приказа (распоряжения) об организации оценки конкурентоспособности, знакомство с методикой управления конкурентоспособностью, сбор и обработку исходных данных для оценки. Затем строится система баллов для оценки (рис. 9).

Система баллов наглядно показывает, что каждому фактору конкурентоспособности эксперт может присвоить от 1 до 5 баллов. Весомость факторов равна от 4 (качество товара) до 1 (эксплуатационные затраты).

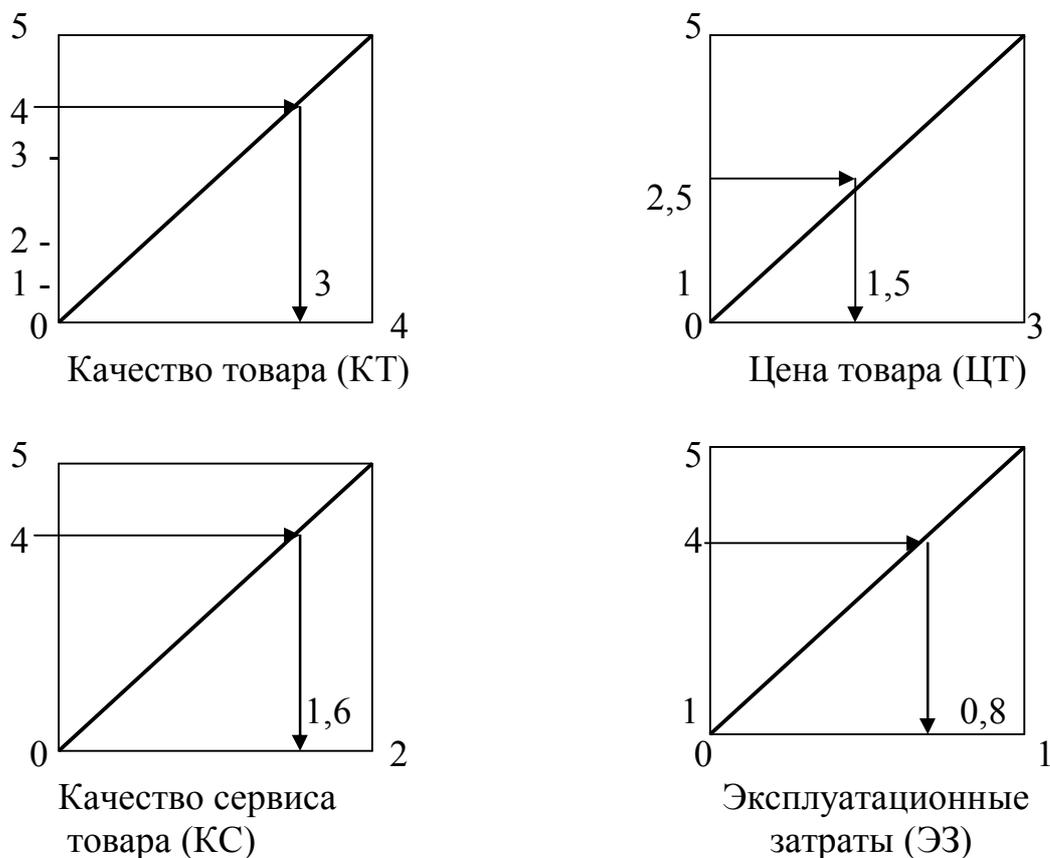


Рис. 9. Графическое изображение оценки факторов конкурентоспособности товаров

Допустим, экспертная группа из 5 человек каждый фактор оценила баллами, приведенными в табл. 4.

Таблица 4

Экспертная оценка факторов конкурентоспособности товара

Эксперты	Оценка экспертов			
	КТ	ЦТ	КС	ЭЗ
Руководитель	3	3	4	3
Конструктор	4	3	4	4
Маркетолог	3	3	3	3
Экономист	4	3	4	4
Технолог	4	4	4	3
Сумма баллов	18	16	18	17
Средний балл	3,6	3,2	3,8	3,4

Конкурентоспособность товара, определенная экспертным путем по системе баллов, будет равна

$$K_T = \frac{\sum_{i=1}^n B_{ij} / n}{5} \cdot a_j,$$

где K_T – конкурентоспособность товара (значение колеблется от 2 до 10);

n – количество экспертов;

B_{ij} – экспертная оценка i -м экспертом j -го фактора конкурентоспособности товара;

a_j – весомость j -го фактора (от 4 до 1);

5 – максимальная оценка фактора.

Подставим в формулы (4.6) данные из табл. 4.6, получим

$$K_T = \frac{(3+4+3+4+4)/5}{5} \cdot 4 + \frac{(3+3+3+3+3+4)/5}{5} \cdot 3 + \frac{(4+4+3+4+4)/5}{5} \cdot 2 + \frac{(3+4+3+4)/5}{5} \cdot 1 = 2,88 + 1,92 + 1,52 + 0,68 = 7,0$$

Таким образом, экспертная группа оценила конкурентоспособность товара в 7 баллов из 10, т.е. у организации имеются значительные резервы (30%) повышения конкурентоспособности товара по всем направлениям.

4.4. Анализ конкурентоспособности фирмы по Ж.-Ж. Ламбену

По сравнению с М. Портером Ж.-Ж. Ламбен предлагает свои понятия и определения конкурентного преимущества и конкурентоспособности, опубликованные им примерно через 6 лет после выхода работы М. Портера.

Конкурентное преимущество – это те характеристики, свойства товара или марки, которые создают для фирмы определенное превосходство над своими прямыми конкурентами. Эти атрибуты или характеристики могут быть различными и относиться как к самому товару (базовой услуге), так и к дополнительным услугам, сопровождающим базовую, к формам производства, сбыта или продаж, специфичным для фирмы или товара.

Указанное превосходство является, таким образом, относительным, определяемым по сравнению с конкурентом, занимающим наилучшую позицию на рынке товара или в сегменте рынка. Этот самый опасный конкурент называется приоритетным.

Конкурентное преимущество может быть внешним, если основано на отличительных качествах товара, которые образуют ценность для покупателя за счет либо сокращения издержек, либо повышения эффективности. Внешнее конкурентное преимущество, следовательно, увеличивает «рыночную силу» фирмы в том смысле, что она может заставить рынок принять цену продаж выше, чем у приоритетного конкурента не обеспечивающего соответствующего отличительного качества. Стратегия, вытекающая из внешнего конкурентного преимущества, - это стратегия дифференциации, которая опирается на маркетинговое ноу-хау фирмы, ее превосходство в выделении и удовлетворении ожиданий покупателей, недовольных существующими товарами.

Конкурентное преимущество является внутренним, если оно базируется на превосходстве фирмы в отношении издержек производства, менеджмента или товара, которое создает ценность для изготовителя, позволяющую добиться себестоимости меньшей, чем у конкурента. Внутреннее конкурентное преимущество – это следствие более высокой производительности, которая обеспечивает фирме большую рентабельность и большую устойчивость к снижению цены продаж, навязываемому рынком или конкурентами.

Стратегия, основанная на внутреннем конкурентном преимуществе, - это стратегия доминирования по издержкам, которая базируется главным образом на организационном и производственном ноу-хау фирмы.

Эти два типа конкурентного преимущества, имеющие разное происхождение и различную природу, часто оказываются несовместимыми, поскольку требуют существенно различающихся навыков и культуры.

Одним из важнейших вопросов анализа конкурентоспособности фирмы Ж.-Ж. Ламбен считает анализ реакций конкурентов.

Ж.-Ж. Ламбен предлагает анализ производить по трем факторам: цена, реклама, качество (точнее – снижение цены, усиление рекламы, повышение качества). Автор [Фатхутдинов Р.А.] подошел к проблеме позиции стратегического маркетинга и предложил добавить к трем факторам: качество сервиса и затраты в сфере потребления товара. В конечном счете эти 5 факторов определяют конкурентоспособность товара, и по ним

рекомендуется строить матрицу эластичности конкурентной реакции (табл. 5).

Таблица 5

Действия фирмы по факторам конкурентоспособности товара марки А	Эластичность реакции приоритетного конкурента по товару В на действия фирмы по товару А по следующим факторам:				
	К _Т	К _С	Ц	З ₃	Р
Повышение качества (фактор К _Т)	Э ₁	Э ₆	Э ₁₁	Э ₁₆	Э ₂₁
Повышение качества сервиса (К _С)	Э ₂	Э ₇	Э ₁₂	Э ₁₇	Э ₂₂
Снижение цены товара при сохранении качества (Ц)	Э ₃	Э ₈	Э ₁₃	Э ₁₈	Э ₂₃
Снижение эксплуатационных затрат (З ₃)	Э ₄	Э ₉	Э ₁₄	Э ₁₉	Э ₂₄
Усиление рекламы (Р)	Э ₅	Э ₁₀	Э ₁₅	Э ₁₂₀	Э ₂₅

Любое действие фирмы требует затрат (инвестиций). При повышении качества пропорционально повышается цена товара. В этом случае размер дополнительной прибыли, полученной от вложений инвестиций в повышение качества (товара или сервиса) за счет повышения цены товара, должен быть больше размера инвестиций. Снижение цены может быть достигнуто либо за счет реализации стратегии фирмы по ресурсосбережению, либо за счет уменьшения прибыли с целью ускорения реализации неконкурентоспособного товара. Снижение эксплуатационных затрат у потребителя может быть достигнуто тремя путями: повышением качества товара, совершенствованием организации технического обслуживания и результата товара либо использованием эффекта масштаба в сфере потребления. Действие фирмы по усилению рекламы сопровождается как правило, дополнительными затратами. Фирма-изготовитель может использовать одновременно несколько факторов (от одного до пяти). При этом инвестиции тоже распределяются по этим факторам.

Приоритетный конкурент тоже может одновременно работать по нескольким факторам. Над использованием факторов конкурентоспособности взаимозаменяемых товаров работают другие конкуренты, которые иногда за счет реализации одной стратегии (например, стратегии повышения качества) могут опередить всех конкурентов.

В таблице 5 буквой «Э» обозначена эластичность (фактическая или вероятностная степень зависимости) реакции конкурента на действие фирмы. Если конкурент не реагирует на действия фирмы, т.е. политики поведения конкурента или фирмы независимы друг от друга, то эластичность будет равна нулю. Если же эластичность равна единице, значит, конкурент полностью, адекватно отреагировал на действие фирмы. К примеру, фирма инвестировала капитал только в повышение качества товара марки А, конкурент тоже вложил капитал только в повышение качества своего конкурирующего товара марки В.

Эластичность может рассчитываться, анализироваться и прогнозироваться по одному из трех методов: экспертному методу, методу наименьших квадратов, методу экстраполяции.

Например, фирма 60% средств направила на повышение качества товара (фактор 1), 40% - повышение качества сервиса (фактор 2). Конкурент не отреагировал на действия фирмы, поскольку ему нужно срочно продать товар В, и он идет по пути снижения цены товара. Эластичность по горизонтали факторов 1 и 2 будет равна нулю, т.е. со стороны конкурента на действия фирмы нет никакой реакции.

Матрица конкурентных реакций, как отмечает Ж.-Ж. Ламбен, - удобный инструмент предвидения, а выбор позиции по отношению к конкурентам занимает центральное место в любой стратегии.

Контрольные вопросы

1. Что такое «конкуренция»? Дайте ее классификацию?
2. Расскажите о значимости рынка и о его влиянии на конкуренцию.
3. Перечислите факторы, влияющие на конкуренцию.
4. Какие варианты применения конкуренции между фирмами Вы знаете?
5. Опишите конкуренцию на рынке в Вашем регионе, области, местности.
6. В чем сущность теории М. Портера пяти сил (определяющих конкуренцию в отрасли)?
7. Что такое «система ценностей» и «цепочка ценностей» фирмы? Какая взаимосвязь существует между ними? Как отражается на конкурентном преимуществе?
8. Как определить конкурентоспособность товара по системе 1111-5555?
9. Каким образом определить конкурентоспособность товара экспертным путем?
10. Как производится анализ конкурентоспособности фирмы по Ж.-Ж. Ламбену?

Тема 5. Анализ отрасли

Целью отраслевого анализа является определение привлекательности отрасли и отдельных товарных рынков внутри отрасли. Кроме того, такой анализ позволяет понять структуру и динамику отрасли, характерные для нее возможности и существующие угрозы, определить ключевые факторы успеха отрасли и с учетом этого разрабатывать стратегию поведения предприятия на рынке.

При анализе и структуризации микросреды понятие «отрасль» может иметь несколько значений, например:

- совокупность предприятий, производящих и распределяющих аналогичные товары или услуги, которые конкурируют на одном потребительском рынке. Отрасль, охватывающая производство, распределение и потребление определенной товаров / услуг, называется хозяйственной отраслью, необходимая для определения конкурентов;
- совокупность предприятий, находящихся в ведении одного административного органа управления, - это исторически сложившаяся административная отрасль.

В процессе анализа наибольший интерес представляет хозяйственная отрасль, сложности определения границ которой связаны с тем, что может быть общее определение отрасли (автомобилестроение), а также определение через важные потребительские или иные сегменты (например, легковые автомобили).

Модель анализа конкуренции М. Портера (рис. 10) описывает всех участников отраслевого рынка и может использоваться для анализа структуры отрасли. Из нее следует, что получаемая отраслью прибыль зависит от ряда факторов:

- от ценности товара для покупателя, которая определяется важностью потребности и наличием товаров-заменителей;
- уровня конкуренции между соперничающими производителями;
- способности фирм, находящихся на различных стадиях производства и распределения, взаимно договариваться.

Яркий пример из российской практики – производство электроэнергии. В условиях отсутствия товаров-заменителей и конкуренции предприятия, участвующие в производстве электроэнергии, практически диктуют рынку свои условия.

К основным показателям анализа отрасли относятся:

- реальный и потенциальный размер отрасли;
- перспективы роста отрасли и стадии ее жизненного цикла;
- структура и масштабы конкуренции;
- структура отраслевых издержек;
- система сбыта продукции;
- тенденции развития отрасли;

- ключевые факторы успеха.



Рис. 10. Модель анализа конкуренции Портера

Знание размера отрасли важно для оценки инвестиций и определений доли рынка конкурентов. Анализ возможностей роста облегчает определение рыночного потенциала отрасли.

Но потенциал роста может оказаться призрачным: кажется, что спрос есть, но фактически денег у потребителей нет. Поэтому важно понимать условия развития рыночного потенциала отрасли, на который влияет множество факторов: экологические (противодействие строительству АЭС, скоростной дороги из Москвы в Санкт-Петербург), экономические (отсутствие средств в бюджете на поддержку российских военных заводов), политические (ускоренная приватизация предприятий, слабая защита российских товаропроизводителей от иностранной конкуренции) и т. д.

В таблице 6 приведен анализ возможностей роста отрасли

Анализ возможностей роста

Потенциал отрасли	Стратегический выбор (решения)
Устойчивость продаж	Защитить существующие позиции
Пробелы конкуренции	Изучить основных конкурентов Изучить позиции конкурентов
Пробелы товарного ассортимента	Добавить отличительные черты товара Добавить элементы продуктовой линии (модификации товара)
Пробелы сбыта	Расширить охват сбыта Усилить интенсивность сбыта
Пробелы использования	Увеличить частоту применения товара Расширить их существующее применение Найти новых пользователей Найти новое применение товара

Привлекательность и прибыльность отрасли зависят от ее структуры, которая, по М. Портеру, определяется рядом составляющих. Это помогает понять конкуренцию, рассмотреть ее как функцию ряда факторов, выделить ключевые факторы успеха отрасли. Совокупность составляющих конкуренции в конечном итоге определяет возможность получения прибыли в отрасли, или дохода на инвестиции. Ориентиром для инвесторов может служить уровень доходности государственных ценных бумаг. В случае их сопоставимости инвесторы, как правило, предпочитают вкладывать средства в другие отрасли. Если прибыль в отрасли выше доходности государственных ценных бумаг, то отрасль становится привлекательной для инвесторов и компаний, которые готовы войти в эту отрасль предприятия. В этом смысле конкуренция определяет привлекательность отрасли для притока инвестиций и способность предприятия получать более высокий уровень прибыли. Сильная конкуренция обычно приводит к снижению прибыльности отрасли.

Чем сильнее воздействие перечисленных факторов, тем более ограниченными становятся возможности каждого предприятия для установления высоких цен и получения прибыли. В краткосрочный период факторы конкуренции определяют ограничения деловой активности предприятия, в долгосрочной перспективе, выбирая определенную стратегию, предприятие, возможно, сумеет использовать какие-либо из них для достижения успеха. Поэтому основная задача предприятия заключается в том, чтобы найти такую сферу деятельности, где была бы обеспечена защита от действия этих конкурентных сил и/или появилась бы возможность использовать их в своих целях. Из пяти факторов конкуренции в отрасли доминирует, как правило, один фактор, который и становится решающим при разработке стратегии.

1. Интенсивность конкуренции среди существующих предприятий зависит от множества факторов: числа фирм и их размеров; специфики

продукции; характера спроса и перспектив развития отрасли; затрат, связанных с переключением потребителей с одного поставщика на другого; наличия барьеров выхода из отрасли и т. д. Необходимо определить правила конкуренции в отрасли, оценить внутриотраслевую конкуренцию в текущий момент времени и в перспективе. В некоторых отраслях компании толкают друг друга; в других - существуют «джентльменские» отношения, в третьих имеется компания-лидер, играющая координирующую роль. Конкуренция в отрасли снижает прибыльность, так как приходится тратить деньги на рекламу, совершенствование продукции, другие формы соперничества с конкурентами.

2. Возможности появления зависят от так называемых барьеров входа в отрасль. Барьеры входа в отрасль - это препятствия, которые необходимо преодолеть для организации бизнеса и успешной конкуренции в отрасли. Барьерами в отрасль могут быть:

- приверженность покупателей торговой марке;
- контроль над каналами сбыта;
- экономия на масштабе производства;
- переходные затраты (одноразовые затраты, связанные со сменой поставщика);
- трудность доступа к производственному опыту;
- политика правительства, направленная на защиту отрасли через требование лицензирования, введение импортных пошлин, ограничение доступа к источникам сырья и т. д.

Например, фармацевтическая промышленность является одной из самых прибыльных отраслей после торговли наркотиками и оружием; производство компьютеров, торговля спиртными напитками.

3. Угроза появления товаров-заменителей зависит от цены производства заменителей и готовности покупателей принять такую замену. Примером может служить замена натуральной кожи на кожзаменитель в производстве сумок, обуви. Наличие этого фактора конкуренции приводит к появлению в отрасли некоторого потолка цен, при котором покупатели переориентируются на товары-заменители.

4. Возможности покупателей или поставщиков договориться между собой. Покупатели стремятся снизить цену, приобрести товары/услуги более высокого качества друг с другом. Влияние покупателей велико в случае: когда продукция стандартизована, имеются альтернативные поставщики, которые хорошо информированы и когда низки переходные затраты. В российской практике влияние покупателей велико, например, на рынке молока и молочных продуктов, хлеба и картофеля. Перспективная стратегия в этом случае – интеграция участников рынка.

Поставщики также могут влиять на отрасль, пользуясь своей возможностью поднимать цены или снижать качество товаров или услуг. Влияние поставщиков велико, когда:

- доминируют несколько компаний;

- концентрация в отрасли-поставщике выше, чем в отрасли-потребителе;
- продукция уникальна или переходные затраты высоки;
- от компаний-поставщиков исходит угроза прямой интеграции в отрасль-потребитель, а потребители не заинтересованы в интеграции с поставщиками.

В российских условиях это относится к поставщикам топлива и электроэнергии, влияние поставщиков велико в алмазной и алюминиевой промышленности. В этом случае возможная стратегия – интеграция с поставщиками (так называемая обратная интеграция).

Каждая отрасль экономики уникальна, имеет только ей присущую структуру и соотношение сил конкуренции, поэтому действия по уменьшению влияния конкурентов на деятельность предприятия существенно зависят от отрасли. В любом случае предприятие должно защищаться от отрицательного влияния отраслевой конкуренции и обращать сложившуюся ситуацию в свою пользу.

В настоящее время российские производители пытаются улучшить соотношение конкурентных сил, возводя барьеры входа в отрасли в виде высоких пошлин на импортные товары. Существуют и другие способы защиты позиции фирмы в отрасли: установление контроля над каналами сбыта, продажа фирменных товаров и другие способы привлечения покупателей, профессиональное управление предприятием и т. д.

Структура отраслевых издержек. Важная задача отраслевого анализа - выяснить, существует ли в отрасли *опытная кривая* (рис. 11). Предполагается, что если предприятие накапливает опыт производства продукции, то его реальные затраты без учета инфляции будут уменьшаться предсказуемыми темпами: при удвоении объема выпуска добавленные затраты на единицу продукции уменьшаются на фиксированный процент (обычно между 20 и 30%), который различен для разных отраслей. Это теоретическое положение о зависимости затрат от объема выпуска и соответственно от доли предприятия на рынке лежит в основе *матрицы Бостонской консультационной группы*.

Опытная кривая является важным понятием стратегического менеджмента, поскольку она выражает суть философии экономии на масштабе производства, которая в течение длительного времени играет ведущую роль при разработке стратегий фирмы. Однако насыщение рынков и связанная с этим резкая дифференциация продукции уменьшают значение опытной кривой в формировании стратегий. Кроме того, снижение затрат не всегда обеспечивает конкурентные преимущества, особенно в отраслях, производящих дорогостоящие и престижные товары, товары с низкой эластичностью спроса. Но по-прежнему опытная кривая остается основой стратегии низких издержек производства.

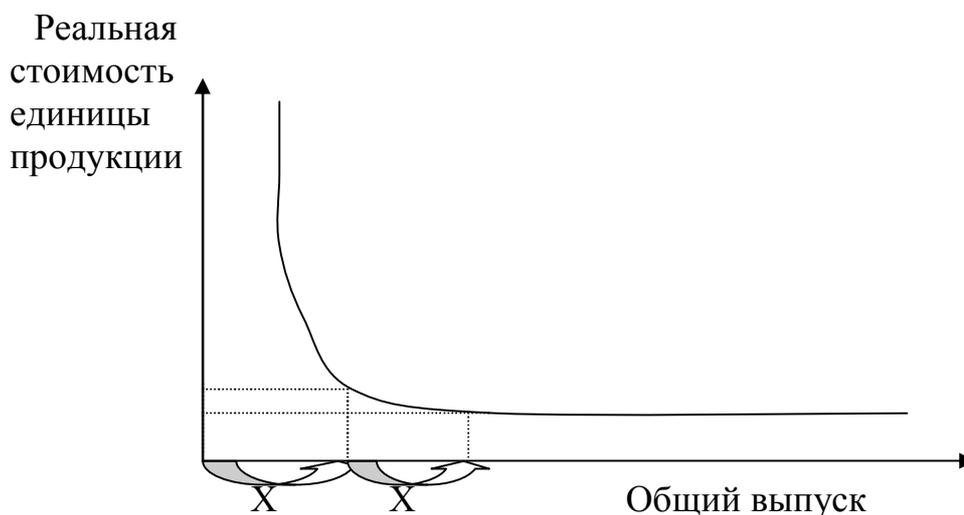


Рис. 11. Опытная кривая: реальная стоимость единицы продукции приводится без учета инфляции

Основными причинами существования опытной кривой являются обучение персонала предприятия, технологические улучшения производства; изменение конструкторских особенностей продукции, эффект масштаба производства. Очевидно, что реализация потенциальной возможности снижения затрат по мере роста объема производства зависит от менеджмента предприятия. Следует отметить, что российские органы статистики публикуют информацию о структуре затрат в целом по промышленности и ее отдельным отраслям, которая, несомненно, имеет важное значение для сравнительного анализа издержек конкретного предприятия. Однако информация об опытных кривых для отдельных отраслей, которая имеется в странах с рыночной экономикой, в отечественной системе статистики пока отсутствует.

М. Портер считает, что позицию фирмы в отрасли определяет конкурентное преимущество. В конечном счете фирмы обходят своих соперников, если имеют прочное конкурентное преимущество. Конкурентное преимущество делится на два основных вида:

- 1) более низкие издержки;
- 2) дифференциация товаров.

Низкие издержки отражают способность фирмы разрабатывать, выпускать и продавать сравнимый товар с меньшими затратами, чем у конкурента.

Дифференциация – это способность обеспечить покупателя уникальной и большей ценностью в виде нового качества товара, особых потребительских свойств или послепродажного обслуживания.

Трудно, но все-таки можно получить конкурентное преимущество на основе и более низких издержек и дифференциации. Тем не менее любая действенная стратегия должна уделять внимание всем типам конкурентного преимущества, хотя и должна придерживаться одного из них.

Фирма, сосредоточившаяся на низких издержках, должна тем не менее обеспечить приемлемое качество и обслуживание. Точно так же товар фирмы, выпускающий дифференцированную продукцию, должен быть настолько не дороже товаров конкурентов, чтобы это было в ущерб фирме.

Типовые стратегии фирм в координатах: сфера конкуренции – конкурентное преимущество представлены на рис. 12.

Конкурентное преимущество

Меньшие издержки	Дифференциация
Лидерство за счет экономии на издержках	Дифференциация качества товаров
Сосредоточение на издержках	Сфокусированная дифференциация

Рис. 12. Типовые стратегии фирмы

Исследование логики развития отрасли является довольно сложной задачей, которая не может быть решена без глубокого анализа разнообразных факторов макро- и микросреды. Источниками информации о тенденциях в отрасли являются специализированные издания (газеты, журналы, информационные бюллетени). Неформальную информацию можно собрать путем участия в различных ассоциациях, специализированных семинарах, круглых столах или получить от экспертов - ведущих специалистов отрасли. Главная проблема состоит в том, что можно выявить изменения в отрасли, но трудно количественно оценить воздействия этих изменений на рентабельность производства.

Важный итог отраслевого анализа - определение и последующий прогноз ключевых факторов успеха отрасли.

Ключевые факторы успеха (КФУ) — это общие для всех предприятий отрасли управляемые переменные, реализация которых дает возможность улучшить конкурентные позиции предприятия в отрасли. Они зависят:

- ◆ от экономической и технической характеристики отрасли;
- ◆ используемых в отрасли средств конкурентной борьбы.

В процессе стратегического анализа необходимо первоначально выделить КФУ данной отрасли, а затем разработать мероприятия по овладению наиболее важными факторами успеха в конкуренции, т. е. определить, что необходимо делать, чтобы добиться успеха в данном виде деятельности.

В основе КФУ могут лежать разные сферы деятельности предприятия: НИОКР, маркетинг, производство, финансы, управление и т. п. На практике КФУ могут иметь разнообразные формы: это может быть квалифицированный персонал, низкая себестоимость продукции, высокая доля рынка, эффективная реклама, имидж предприятия и т. д. (табл. 7).

Ключевые факторы успеха меняются по стадиям жизненного цикла отрасли. Например, на стадии роста для отраслей, производящих промышленные товары, важна технология, инновации, на стадии зрелости – маркетинг, сервис. Для отраслей, выпускающих потребительские товары, на стадии роста важны маркетинг, каналы сбыта, на стадии зрелости преобладают производственные проблемы.

Таблица 7

Ключевые факторы успеха различных отраслей

Отрасль	Возможные КФУ
Пищевая	Имидж фирмы, качество продукции, простота технологии, эффект масштаба, сбытовая сеть
Нефтегазовая	Источники сырья (местоположение), коммуникации
Авиaperезовки	Производственные фонды, квалифицированный персонал, имидж фирмы
Производство вооружений	Исследовательская база, поддержка правительства, способность эффективно вести дела с относительно немногочисленными компетентными покупателями
Фармацевтическая	Финансовые ресурсы, исследовательская база, инновации, сбытовая сеть

Контрольные вопросы

1. Дайте понятие «отрасль».
2. Какие показатели относятся к анализу отрасли?
3. Для чего определяют конкурентоспособность отрасли?
4. Какие факторы конкуренции в отрасли Вы знаете? Назовите доминирующий фактор.
5. В чем конкурентное преимущество отрасли?
6. Дайте понятие «ключевые факторы успеха (КФУ)»? Для чего они необходимы?

Тема 6. Разработка стратегий компаний (фирмы)

6.1. Разработка линии компании

Разработка стратегии - это разработка миссии компании, определение целей, формирование путей для достижения намеченных целей.

Разработка миссии включает выработку определения бизнеса компании, поиск ясной формулировки общей цели организации, принятие своевременного решения относительно изменения стратегического курса и миссии компании.

Обсуждая разработку миссии, часто используют такие понятия, как стратегическое видение, предназначение, концепция бизнеса.

Стратегическое видение - это взгляды менеджеров на долгосрочный курс организации, ответы на такие вопросы, как: что представляет собой организация, чем она занимается, чего намерена достичь? Соответственно концепция бизнеса - это составная часть стратегического видения или более общего понятия - предназначения компании.

Миссия компании обычно очень индивидуальна. В противном случае, при совпадении, например, формулировок миссий двух организаций можно предположить или отсутствие учета факторов внешней и внутренней среды, специфики деятельности или возникновение факторов, обостряющих конкурентную борьбу между ними впоследствии, чего возможно было бы избежать на первой стадии разработки стратегии их деятельности.

К основным принципам формулировки миссии можно отнести следующие:

1. Должна быть определена сфера деятельности.
2. Миссия должна отражать общие ценности и принципы (философию компании); она должна быть сформулирована ясно и доходчиво.
3. Решение о пересмотре миссии должно быть своевременным. Сферу деятельности, которую ведет организация, можно определить: по-разному, более широко или узко. Выбрать вариант, который является лучшей отправной точкой для разработки стратегии, бывает нелегко.

Определение сферы деятельности - определение потребности покупателей, групп покупателей, технологического и функционального исполнения товара.

При определении сферы деятельности во внимание следует принимать три группы факторов:

1. Потребности покупателя (что производить?)
2. Группы покупателей, сегменты рынка (для кого производить?)
3. Технологическое и функциональное исполнение (как удовлетворяются потребности?)

Определение сферы деятельности, построенное на одном или двух факторах (из числа названных выше), не дает возможности четко определить бизнес (см. табл. 8)

Ситуации, возникающие при определении сферы деятельности

Номер ситуации	Целевой рынок, группы покупателей (для кого производить?)	Удовлетворяемые потребности (что производить?)	Выполняемые функции (как удовлетворяются потребности?)
1	Определен	Определены	Не определены
2	Определен	Не определены	Определены
3	Не определен	Определены	Определены

В таблице 8 рассмотрены три ситуации, в каждой из которых один из трех факторов не определен. В первом случае - это отсутствие ясности в отношении того, как компания собирается удовлетворять потребности покупателей, сколько операций включает в себя цепочка «производство - распространение». Во втором случае при наличии ясности относительно покупателей товара и способа его доведения до потребителя отсутствует информация о товаре, предназначенном для удовлетворения конкретной потребности. В третьем случае определены потребности и выполняемые функции, но отсутствует ясность относительно группы покупателей, для которой предназначен товар. Все три фактора должны быть отражены в определении бизнеса.

Другим вопросом, возникающим при определении сферы деятельности, является использование общего или детального определения. Степень детализации должна быть разумной и соответствовать характеру деятельности компании, ее специализации, стратегии компании, в частности функциональных обеспечивающих. Миссия подразделения должна быть сформулирована так, чтобы, с одной стороны, отражать существо и цели работы подразделения, а с другой, давать представление о вкладе целевых установок подразделения в реализацию

Миссия компании, выраженная в текстовой форме, адресована служащим компании, ее менеджерам, акционерам и клиентам. Формулировка миссии должна побуждать служащих компании к более качественному выполнению возложенных задач, менеджеров - к совершенствованию управления. Клиенты должны испытывать удовлетворение от осознания того факта, что их потребности поняты и удовлетворены, а акционеры понимать, что такая линия поведения обеспечивает им получение прибыли. Эти соображения позволяют утверждать, что формулировка миссии должна вырабатываться с учетом тех рекомендаций, которые связаны с построением процесса коммуникации, рассматриваемого, в частности, в дисциплинах «менеджмент», «маркетинг» и других.

Рассматривая формулировку миссии компании как одну из задач стратегического менеджмента, следует отметить два факта.

1. В определенной степени «первичная» проверка формулировки миссии проходит еще до реализации стратегии, при постановке стратегических целей и разработке стратегии. Следует допускать возможность корректировки миссии в связи с тем, что первые варианты «не проходят» с позиции последующих шагов.

2. При выполнении стратегии рано или поздно возникает ситуация, когда в нее надо будет вносить коррективы, возможно, затрагивающие цели, формулировки миссии.

6.2. Определение целей

Определение целей - это вторая задача стратегического менеджмента, которая решается, после того как решена первая - сформулирована миссия организации.

Определение целей - это перевод стратегических установок развития компании в конкретные задачи, используя измеримые показатели, персональную ответственность за их достижение в установленное время.

Когда цели определены, согласованы между собой, четко сформулированы и количественно определены с использованием соответствующих показателей, то тем самым аморфное «пространство действий», которое компании предстоит выполнить в будущем для реализации стратегических решений, превращается в жесткую структуру, появляются ориентиры, которые надо достигать, по которым можно судить о степени достижения целей, а в случае недостижения - искать причины этого и устранять эти причины.

В рамках стратегического менеджмента компания должна формировать как стратегические, так и финансовые цели. Их не следует противопоставлять, так как достижение финансовых результатов позволяет поддерживать положение компании на рынке, которое, в свою очередь, обеспечит возможность получения прибыли как показателя, соответствующего финансовым целям.

В конкретной ситуации на первый план могут выходить финансовые или стратегические цели. Если предприятие находится в кризисном состоянии, оно должно сосредоточить внимание на финансовых целях, но после выхода из этого состояния оно должно быть обеспокоено своими конкурентными позициями в перспективе. Те фирмы, которые упускают возможность упрочить свои конкурентные позиции в перспективе в угоду текущим финансовым результатам, рискуют снизить уровень своей конкурентоспособности, особенно если ее конкуренты больше думают о стратегических направлениях развития.

Важность стратегических целей можно подчеркнуть еще и в связи с тем, что они позволяют описать стратегические намерения фирмы, занять определенное место в бизнесе. Понятно, что стратегические намерения должны быть соразмерны масштабам фирмы, характеру ее деятельности.

Признак классификации целей позволил нам выделить долгосрочные и краткосрочные цели. Задачи долгосрочных целей – это:

1) дать представление о том, что надо делать сейчас, чтобы достичь в перспективе запланированных результатов;

2) заставить менеджеров взвешивать влияние сегодняшних решений на долгосрочные показатели. В первом случае шла речь о том, что можно двигаться от перспективной цели к сегодняшнему дню, что является выражением так называемого нормативного подхода. Во втором случае рассуждение строится так: сегодня мы что-то делаем или можем сделать. Какой из вариантов наших действий в большей мере соответствует достижению перспективных результатов? Таким образом, можно говорить о некотором противодействии использованию в чистом виде так называемого генетического подхода. Последний сводится к тому, что конечные результаты просто вытекают из наших сегодняшних действий.

При установлении целей необходимо, чтобы, с одной стороны, они не были очень просты для выполнения (или уже практически достигнуты), а с другой, выполнимы в принципе. Иногда говорят, что они должны соответствовать принципу «трудно, но выполнимо». Здесь уместна «педагогическая» аналогия: если задание, полученное учащимся, слишком простое, у него не возникает интереса к его выполнению, если оно очень сложное - у него опускаются руки. И только если оно требует определенного напряжения, сосредоточения и может быть выполнено в ограниченные сроки, то учащийся начинает выполнять его с интересом.

Для реализации указанного принципа целесообразно провести анализ:

а) реально возможного уровня соответствующих показателей при данных условиях;

б) результатов деятельности компании, необходимых для того, чтобы ее деятельность можно было считать успешной;

в) результатов, которые могут быть достигнуты компанией при использовании стимулирования.

Есть мнение, что стратегия, постановка целей - это исключительно прерогатива менеджеров высшего уровня организации. С этим положением можно отчасти согласиться, так как действительно, если идет речь о разработке стратегии корпорации в целом и целях, которые перед ней ставятся, то все это - задача ее руководства. Вместе с тем для реализации стратегического управления плановые показатели должны быть установлены не только для организации в целом, но и для каждого подразделения, каждого функционального подразделения или обеспечивающего отдела. Сделать это, особенно если организация достаточно велика, а возможно еще и диверсифицирована, высшему руководству не под силу как по причине большой трудоемкости этого, так и в связи с отсутствием необходимой детальной информации.

Процесс постановки целей направлен, как правило, сверху вниз, при этом происходит детализация плановых заданий, целевых установок на составляющие, соответствующие характеру и возможностям структурных \ подразделений.

При этом задачи корпорации расчленяются на подзадачи, за выполнение которых несут ответственность подразделения более низкого уровня и их руководители.

Использование противоположного подхода, когда определение целей и разработка стратегии начинается с нижних уровней управления, а цели и стратегия организации синтезируются из того, что сделано в низовых звеньях, не позволяет, как правило, сформировать скоординированный стратегический план действий. Такой подход чаще всего говорит об отсутствии стратегического руководства со стороны высших управляющих.

6.3. Уровни стратегии

Существуют две точки зрения относительно того, кто и на каком уровне должен разрабатывать стратегию:

1. Стратегия предполагает целеполагание, что она проводится на верхнем уровне управления организацией; «стратегическая пирамида», отражающая распределение ответственности по разработке стратегии нескольким уровням, число которых колеблется от трех до четырех.

При рассмотрении стратегической пирамиды есть смысл рассматривать две ситуации: узкопрофильная (недиверсифицированная) компания и диверсифицированная компания.

В диверсифицированной компании обычно выделяют четыре уровня стратегии: корпоративную, деловую, функциональную и операционную (см. табл. 8).

2. В недиверсифицированной (узкопрофильной компании) - три уровня: деловую, функциональную и операционную.

Корпоративная стратегия - это стратегия деятельности компании в целом по всем сферам ее деятельности.

Деловая стратегия - это стратегия компании в отношении каждого вида ее деятельности.

Таблица 9

Разделение задачи разработки стратегии по уровням иерархии

Уровень стратегии	Предназначение стратегии	Ответственные лица	Принятие решения
Корпоративная	Для компании в сфере ее деятельности в целом	Управляющие высшего ранга	Совет директоров
Деловая	Для каждого вида деятельности	Генеральные директора, руководители подразделений	Корпоративное руководство. Совет директоров
Функциональная	Для функционального направления, определенной сферы деятельности	Руководители среднего звена	Глава подразделения
Операционная	Для регионов и районов, заводов, отделов внутри функциональных	Руководители на местах	Руководители функциональных служб и отделов

Функциональная стратегия - стратегия по каждому функциональному направлению определенного вида деятельности.

Операционная стратегия - это стратегия структурных единиц.

Формирование стратегии - процесс разработки корпоративной, деловой, функциональной и операционной стратегий компании.

Уровень разработки стратегии - уровень иерархии, отвечающий за разрешение стратегических проблем.

Если проблемы связаны с корпорацией в целом, то они соответственно адресуются на верхний уровень, а значит, речь идет о корпоративной стратегии.

Разработка корпоративной стратегии - действия по диверсификации, улучшению общих показателей в сферах деятельности, поиск синергетического эффекта, создание инвестиционных приоритетов.

Рассмотрим кратко названные составляющие.

1. Действия в области диверсификации. Прежде всего, это определение сферы деятельности, отраслей промышленности, в которых компания будет действовать, и характера диверсификации (открытие новых предприятий, приобретение существующих; узкая или широкая диверсификация; родственная или непрофильная диверсификация и т.д.).

2. Действия, связанные с улучшением общих показателей работы в тех отраслях, где уже действует компания. Это касается усиления конкурентных позиций и доходности в долгосрочной перспективе, оказание помощи дочерним структурам. Задача, как правило, включает быстрый рост большинства перспективных направлений, восстановление деловой активности низкоприбыльных, но перспективных направлений, отказ от тех направлений, которые непривлекательны или не соответствуют долгосрочным планам.

3. Поиск путей получения синергетического эффекта среди родственных подразделений и использование его для создания конкурентных преимуществ. Если компания расширяет свою деятельность, стремясь обеспечить согласованность, преемственность технологий, каналов сбыта, покупателей и т.д., то тем самым она обеспечивает себе определенные конкурентные преимущества перед компаниями, переключающимися на абсолютно новые технологии, сегменты, так как в этом случае труднее передавать навыки, опыт, совместно использовать производственные мощности, снижать издержки.

Таким образом, **синергетический эффект** - получение конкурентных преимуществ за счет объединения двух или большего числа предприятий или родственных хозяйственных, подразделений.

4. Обеспечение инвестиционных приоритетов и перемещение ресурсов компании в наиболее перспективные отрасли. Сферы деятельности диверсифицированной компании различаются степенью прибыльности, привлекательности и рядом других параметров. Формирование инвестиционных приоритетов позволяет ограничивать средства,

направляемые в непродуктивные производства, что обеспечивает возможность финансирования новых направлений, предприятий.

Деловая стратегия (которую часто называют «бизнес - стратегией») - это часть стратегии диверсифицированной компании, связанная с одной конкретной сферой деятельности, или стратегия узкопрофильной компании.

Можно отметить, что в последнем случае корпоративная и деловая стратегии совпадают, так как стратегия разрабатывается только для одной сферы бизнеса. Деловая стратегия должна включать в себя реагирование на изменения окружающей среды: в отрасли, стране и т.д.; разработку мер, обеспечивающих конкурентные преимущества; интеграцию стратегических инициатив функциональных подразделений.

Для того, чтобы деловая стратегия обеспечивала конкурентные преимущества, необходимы:

- 1) поиск того, что обеспечит наибольшие шансы в конкурентной борьбе;
- 2) определение таких характеристик продукции, которые привлекут потребителя и выделят компанию среди конкурентов;
- 3) нейтрализация мер, предпринимаемых конкурентами.

Одной из задач корпоративной стратегии является получение синергетического эффекта среди родственных хозяйственных подразделений, деловая стратегия должна быть направлена на объединение стратегических усилий различных функциональных подразделений. Их согласованные действия обеспечивают единую деловую стратегию. Каждому функциональному направлению определенной сферы деятельности соответствует функциональная стратегия. Стратегия маркетинга, стратегия финансовая, стратегия производства и другие соответствуют следующему уровню - функциональной стратегии.

Функциональная стратегия, как было сказано выше, это стратегия по каждому функциональному направлению определенного вида деятельности. Если говорят, что функциональная стратегия соответствует направлению деятельности, то имеют в виду направление внутри одной сферы бизнеса. Таким образом, каждая деловая стратегия взаимодействует с функциональными стратегиями. Это взаимодействие двустороннее. Функциональная стратегия позволяет детализировать отдельные положения деловой стратегии. Опасность, на которую обычно обращают внимание, - это проведение руководителями функциональных подразделений своей стратегии независимо друг от друга или от руководителя хозяйственного подразделения. Такая ситуация грозит конфликтами и нескоординированными действиями. Именно поэтому маркетинговую, производственную, финансовую стратегию, стратегию работы с персоналом, стратегию программно-технического оснащения и другие следует согласовывать между собой, не допуская их ориентации на свои достаточно узкие цели.

Операционная стратегия, несмотря на сравнительно меньший масштаб по сравнению со стратегиями более высокого уровня (корпоративной, деловой и функциональной), дополняет их и обеспечивает

завершенность системы плановых действий, бизнес-плана компании. Совокупность операционных стратегий - это основание пирамиды разработки стратегии корпорации. Значение операционной стратегии приносить не следует, так как фиаско, которое потерпит одно подразделение, снизит показатели всей компании

Следует отметить, что особенности деятельности накладывают определенный отпечаток на специфику разрабатываемых операционных стратегий. Региональный менеджер, менеджер по производству и менеджер по рекламе, конечно, совершенно по-разному формулируют свои стратегии и делают это на основе совершенно разной исходной информации.

Согласованность, как это показано на рис. 13, достигается четким определением миссии, целей и стратегии корпорации, определяющих задачи разработки стратегии на более низких уровнях. Процесс создания стратегии корпорации в большей степени направлен сверху вниз. Стратегию хозяйственного подразделения (деловую) можно формировать, зная стратегию корпорации; функциональную стратегию - только на основе деловой; организационную - на базе функциональной.

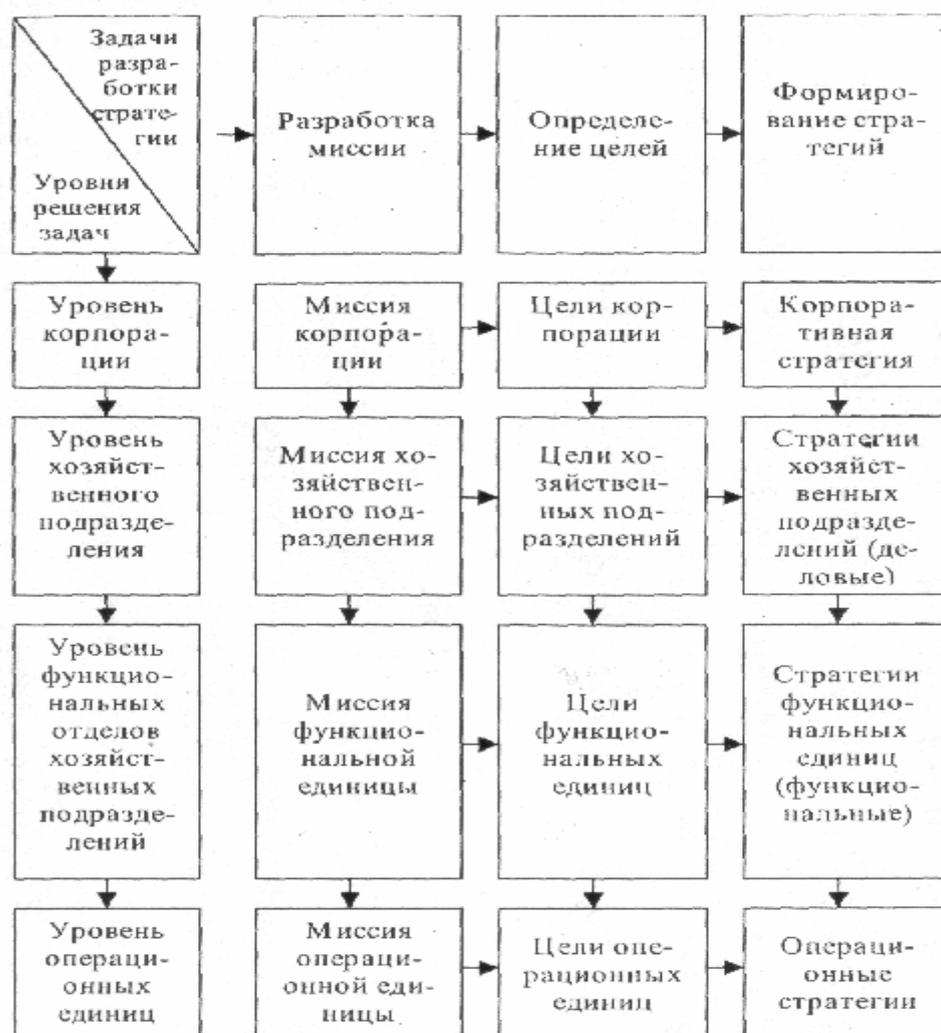


Рис. 13. Взаимосвязь миссии и стратегий в «стратегической иерархии»

6.4. Разработка стратегии

Анализ показывает, что во многих российских компаниях серьезно стратегическое управление не поставлено. Для этого могут быть самые разные причины, к числу которых относятся в первую очередь следующие:

1. Высшее руководство не располагает полной информацией о состоянии дел в компании.

2. Старшие менеджеры находятся в плену своих представлений, искажающих реальное положение компании. Используемые стереотипы не позволяют им правильно оценить обстановку.

3. Наделенные властью менеджеры, положение и статус которых зависит от характера стратегии, стремятся сохранить сложившуюся ситуацию.

4. Высшее руководство занято решением преимущественно текущих задач, что не позволяет им думать о долгосрочной перспективе развития компании.

5. Успехи, достигнутые в прошлом, мешают менеджерам увидеть несоответствие стратегии сегодняшнему или завтрашнему положению вещей.

6. Изменение курса воспринимается как признание ошибочных действий в прошлом, в связи с чем возникает сопротивление, защита текущей стратегии.

7. Непонимание руководством источника благополучия компании, того, что является ее конкурентным преимуществом.

В то же время можно назвать те причины, которые побуждают руководство рассматривать проблемы в стратегической перспективе:

- 1) значительное снижение эффективности работы.
- 2) неожиданные действия основных конкурентов.
- 3) выражение недовольства со стороны менеджеров, работников, клиентуры.
- 4) появление нового члена команды высших управляющих, который становится инициатором стратегических преобразований.
- 5) стремление сохранить ситуацию путем разработки программы.
- 6) необходимость привлечения капитала, разработки бизнес-плана для демонстрации инвесторам наличия эффективной стратегии.
- 7) поглощение другой компанией требует планов и бюджетов.

Стратегия необходима организации для того, чтобы представить путь «из сегодняшнего дня» до момента достижения цели выполнения миссии. Разработка стратегии так или иначе связана с многочисленными «Как?», относящимися к достижению целей, устранению конкурентов, обеспечению преимуществ, усилению долгосрочных позиций и т.д. Стратегия необходима не только организации в целом, но и ее подразделениям, ведущим отдельные функции управления - маркетинг, финансы, и другие.

В процессе разработки стратегии менеджер аккумулирует имеющуюся информацию о состоянии на рынке, открывающихся возможностях, возможных подходах. Особо следует выделить те действия, компоненты

стратегии, которые определяют, успех ее деятельности. Поскольку стратегия – это совокупность действий, то она должна определять, что делать, когда делать, кому делать.

Стратегия должна постоянно развиваться, так как отдельные ее элементы устаревают, перестают соответствовать состоянию внешней и внутренней среды, ситуации на рынке, расстановке сил в конкурентной борьбе.

Те изменения, которые приходится вносить в стратегию, могут быть связаны как с дополнительными издержками, ухудшением показателей деятельности, так и открытием новых возможностей, появлением новых стратегических ниш. К изменениям надо относиться спокойно, они неизбежны, но следует разрабатывать стратегию и тактику проведения изменений.

6.5. Факторы, определяющие стратегию

На определение стратегии компании оказывает влияние большое число факторов. Состав этих факторов, их значение различаются по отраслям, изменяются во времени.

Факторы, определяющие стратегию, - это совокупность внешних и внутренних переменных.

При выборе стратегии необходимо изучить и оценить всю совокупность факторов как внутренних, так и внешних.

Внутренние факторы - сильные и слабые стороны компании, ее конкурентные преимущества, корпоративная культура, личные качества руководства.

Таким образом, к числу внутренних факторов относятся:

1. Сила и слабость компании, конкурентные возможности.
2. Личные устремления, философия бизнеса, этические принципы высшего руководства.
3. Общие ценности и корпоративная культура.

Внешние факторы - социальные, политические, гражданские и регулирующие нормы; привлекательность отрасли; уровень конкуренции; возможности компании и угрозы.

К числу внешних факторов относят:

1. Социальные, политические, гражданские регулирующие нормы.
2. Привлекательность отрасли и уровень конкуренции.
3. Возможности компании и угрозы.

Наряду с изучением угроз, возможностей, силы и слабости организации в рамках среды может быть использована идея составления ее профиля. Этот метод применим для составления ее профиля макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды. Составление профиля среды позволяет оценить относительную значимость для организации отдельных факторов среды.

Метод составления профиля среды заключается в следующем. В таблицу профиля среды (табл. 10) выписываются отдельные факторы среды. Каждому из факторов дается экспертная оценка:

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

Таблица 10

Составление профиля среды

Факторы среды	Важность для отрасли А	Влияние на организацию В	Направленность влияния С	Степень важности D = А В С
1				
2				
3				

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

Компания при выборе стратегии вынуждена принимать во внимание законодательные ограничения, политику государства, нормы социального регулирования, общественное мнение и многое другое. Задача компании - сделать стратегию соответствующей социальным требованиям, в частности, это достигается путем:

- 1) ведения деятельности, не противоречащей нормам этики и интересам общества;
- 2) позитивного реагирования на социальные приоритеты;
- 3) готовности реагировать для устранения конфликта с регулируемыми нормами;
- 4) стремления к балансу интересов акционеров и общества;
- 5) обеспечения гражданской позиции компании.

6.6. Подходы к разработке стратегии

Разработка стратегии может проводиться по-разному в зависимости от степени формализации и состава привлекаемых к разработке лиц. Уровень формализации прямо пропорционален размеру компании. Чем она больше, тем заметнее стремление администрации к разработке стратегического

плана, проведению соответствующих исследований, реализации связанных с разработкой стратегии процедур.

К числу основных способов (подходов) выработки стратегии можно отнести: главный стратегический подход, «подход делегирования полномочий», совместный подход, инициативный подход.

При использовании **главного стратегического подхода** - стратегия разрабатывается управляющим.

Таким образом, главный менеджер выступает в роли главного стратега. Даже если он не выполняет весь комплекс работ по разработке стратегии, он действует как руководитель этой разработки.

Подход делегирования полномочий характеризуется тем, что управляющий передает разработку стратегии другим работникам (по иерархии). Это может быть, например, персонал, который специализируется на стратегическом планировании. Управляющий наблюдает со стороны за ходом процесса, находится в курсе дела. Несомненным достоинством такого подхода является привлечение к разработке стратегии менеджеров разного уровня. Руководство в этом случае не столь жестко должно ориентироваться на те подходы, которые положены в основу стратегического плана. Недостатки такого подхода прежде всего в том, что невыполнение принципа «первого руководителя», связанное с тем, что руководство отделено от процесса разработки, делает стратегическое планирование в глазах персонала чем-то второстепенным. Итогом является реальное отсутствие стратегического руководства, ориентация преимущественно не на перспективные, а на текущие цели, на решение сегодняшних проблем.

При использовании совместного подхода управляющий привлекает подчиненных для выработки согласованной стратегии.

Совместный подход - это промежуточный вариант между названными выше. Он сводится к тому, что управляющий привлекает своих непосредственных подчиненных для разработки стратегии. Возрастает степень согласованности стратегических решений.

При инициативном подходе управляющий побуждает подчиненных самостоятельно вырабатывать и претворять стратегию.

Стратегия в этом случае движется как бы «снизу-вверх». Такой подход хорошо зарекомендовал себя в крупных диверсифицированных компаниях. Анализ перечисленных подходов показывает, что каждый из них обладает сильными и слабыми сторонами (табл. 11), которые надо учитывать при выборе подхода к разработке стратегии в конкретных условиях.

Общим критерием продолжительности цикла инвестиционных проектов является величина вызываемых ими денежных доходов с точки зрения инвесторов. Как правило, устанавливаемые сроки циклов инвестиционных проектов соответствуют сложившимся в данном секторе экономики периодам окупаемости или возвратности долгосрочных вложений.

Краткое описание инвестиционной и эксплуатационной (оперативной) фаз инвестиционного проекта, безусловно, носит упрощенный характер.

Сравнительная характеристика основных подходов к разработке стратегии

№ п/п	Наименование подхода	Достоинства подхода	Недостатки подхода
1.	Главный стратегический подход	Единое руководство разработкой. Согласованность элементов стратегии	Ограниченный круг привлеченных к разработке. Масштаб стратегии зависит от мастерства одного человека
2.	Подход делегирования полномочий	Широкое участие менеджеров всех уровней. Возможность у руководства широкого выбора стратегических идей	Отсутствие реального стратегического руководства. Второстепенность стратегического планирования. Ориентация на текущие цели
3.	Совместный подход	В разработке принимают участие менеджеры, которым предстоит выполнять стратегию, согласованность стратегии	Стратегия может быть компромиссом, опасность образования коалиции со своими интересами
4	Инициативный подход	Побуждает менеджеров нижних уровней к проявлению инициативы	Опасность несогласованности стратегий, исходящих из разных частей организации. Необходимость дополнительных усилий по согласованию инициатив

На практике в этих фазах могут возникнуть аспекты, которые не предусмотрены стратегическим планом или бизнес-планом, но существенно влияющими на эффективность реализуемого проекта. В связи с этим следует подчеркнуть весьма большую роль качества выполненных работ в прединвестиционной фазе. В конечном счете качество прединвестиционных исследований и анализа определяет успех или неудачу при реализации проектов.



Рис. 14. Стадии эксплуатационной (оперативной) фазы

Оценка инвестиционных возможностей является отправной точкой для всех видов деятельности, связанных с инвестированием. Такая оценка в конечном итоге может стать началом мобилизации инвестиционных ресурсов. Все инвесторы заинтересованы в получении информации о возникающих инвестиционных возможностях. Для получения такой информации применяются подходы анализа общих возможностей (макроуровень) и анализ возможностей конкретного проекта (микроуровень).

6.7. Виды стратегий

На практике наиболее распространены виды стратегий фирм, которые еще называют базисными или эталонными (рис. 15).

Упомянутые виды стратегий отражают четыре различных подхода к росту фирмы и связаны с изменением состояния одного или нескольких следующих элементов: продукт, рынок, отрасль, положение фирмы внутри отрасли, технология. Каждый из этих элементов может находиться в одном из двух состояний - существующем или новом. Например, в отношении продукта это может быть решение производить тот же продукт или перейти к производству нового продукта.

Первую группу эталонных стратегий составляют так называемые стратегии концентрированного роста. В эту группу попадают те стратегии, которые связаны с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивают другие элементы. Фирма ведет поиск возможностей улучшить свое положение на существующем рынке либо перейти на новый рынок.

Стратегия усиления позиций на рынке, при которой фирма делает все, чтобы на данном рынке завоевать - лучшие позиции. Этот тип стратегий требует для реализации больших маркетинговых усилий. Возможны также попытки осуществления так называемой горизонтальной интеграции, при которой фирма попытается установить контроль над своими конкурентами.

Стратегия развития рынка заключается в поиске новых рынков уже производимого продукта.

Цель этих стратегий - рост объема продаж путем внедрения имеющихся товаров на новые рынки. Здесь также имеется ряд направлений.

Новые сегменты: обратиться к новым сегментам на том же региональном рынке.

Новые каналы сбыта: ввести товар в другую сеть, заметно отличающуюся от имеющихся. Например, сбывать напитки в местах работы (в конторах, на заводах, в школах); продавать мебель сетям отелей; в дополнение к имеющейся сбытовой сети создать сеть франчайзи.

Территориальная экспансия: внедриться в другие регионы страны или в другие страны. Например, поставлять товары на другие рынки через местных агентов или торговые фирмы; создать сбытовую сеть из эксклюзивных дистрибьюторов; приобрести иностранную фирму, действующую в том же секторе.

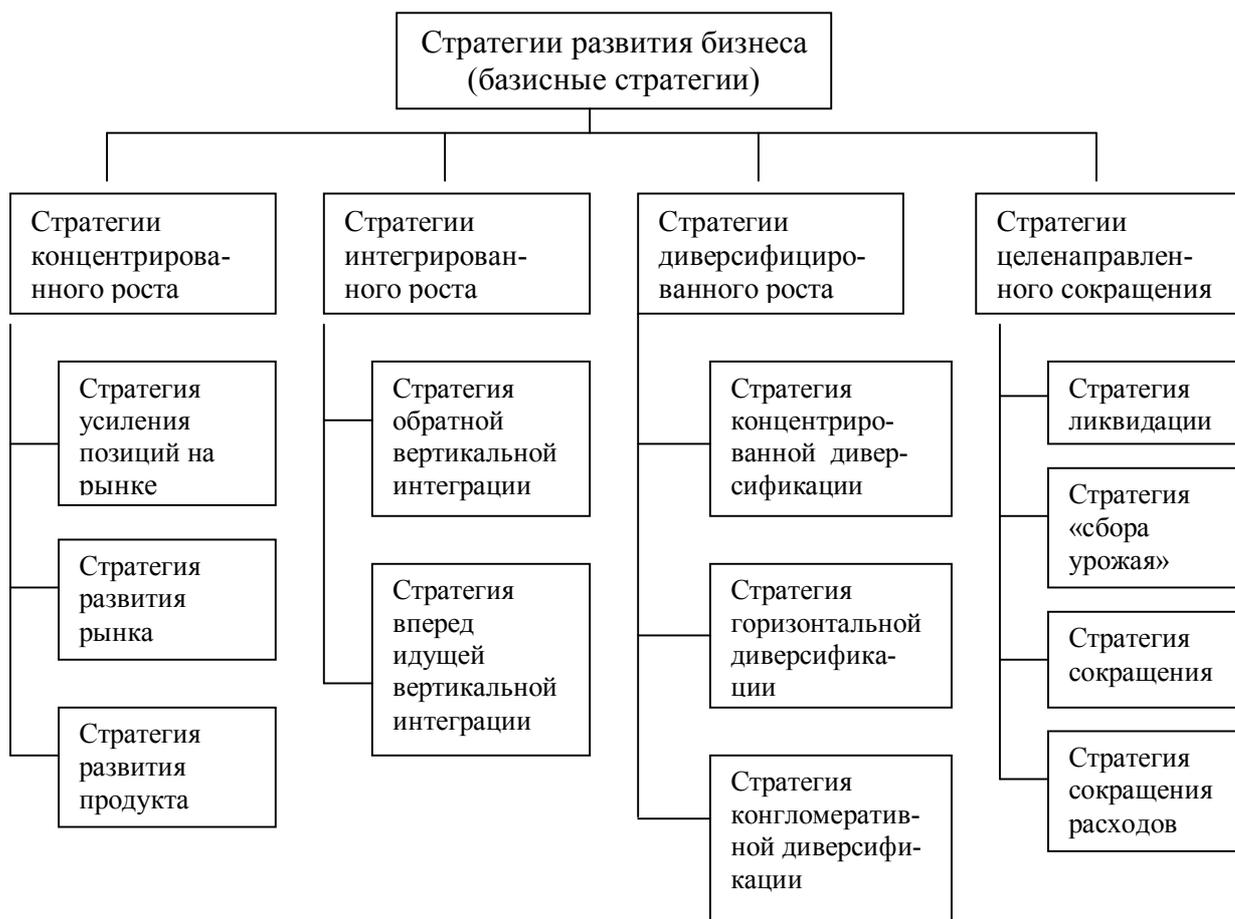


Рис. 15. Базисные стратегии фирмы

Стратегия развития рынка опирается в основном на систему сбыта и агрессивную политику в области маркетинга.

Стратегия развития продукта предполагает решение задачи роста за счет производства нового продукта, который будет реализовываться на уже освоенном фирмой рынке.

Стратегия развития продукта направлена на рост продаж за счет разработки улучшенных или новых товаров, ориентированных на те рынки, на которых действует фирма. Имеется ряд возможностей.

Добавление характеристик: увеличить число функций или характеристик товара и за счет этого расширить рынок. Например, повысить универсальность товара за счет новых функций, повысить социальную или эмоциональную ценность утилитарного товара, повысить безопасность или удобство пользования товаром.

Например, выпустить товар в новых расфасовках, увеличить набор вкусов, запахов, окраски, предложить тот же товар в различных формах и составах.

Обновление однородной группы товаров: восстановить конкурентоспособность устаревших товаров путем их замены на товары, улучшенные функционально или технологически. Например, внедрить новое поколение более мощных моделей, внедрить экологически чистые модификации товаров, улучшить эстетические свойства товаров.

Улучшение качества: улучшить выполнение товаром своих функций как набора свойств. Например, определить набор свойств, который устраивает различные группы покупателей, установить четкие нормы качества по каждому свойству, реализовать программу полного контроля качества.

Расширение гаммы товаров: дополнить или расширить существующую гамму товаров, используя внешние средства. Например, приобрести фирму, выпускающую дополняющие товары, заключить контракт с поставщиками товаров и перепродавать их под своей маркой, создать совместное предприятие для разработки и производства нового товара.

Рационализация гаммы товаров: модифицировать гамму товаров, чтобы снизить издержки производства или сбыта. Например, стандартизировать гамму товаров, не выпускать второстепенные или низкорентабельные товары, модифицировать концепцию товара.

Главным инструментом данной группы стратегий роста является *товарная политика и анализ сегментации*.

Ко второй группе эталонных стратегий относятся **стратегии интегрированного роста**. Это такие стратегии бизнеса, которые связаны с расширением компании путем добавления новых структур. Обычно фирма может прибегать к осуществлению таких стратегий, если она находится в *сильном* бизнесе, не может осуществлять стратегии концентрированного роста. Фирма может следовать этой стратегии как путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри. При этом в обоих случаях изменяется положение фирмы внутри отрасли. Выделяются два основных типа стратегий интегрированного роста.

Стратегия обратной вертикальной интеграции направлена на рост фирмы за счет приобретения либо усиления контроля над поставщиками. Фирма может либо создавать дочерние структуры, осуществляющие снабжение, либо приобретать компании, уже занимающиеся снабжением. Реализация стратегии обратной вертикальной интеграции может дать фирме очень благоприятные результаты, уменьшится ее зависимость от колебания цен на комплектующие и запросов поставщиков. Более того, поставки, как центр расходов для фирмы, могут превратиться в случае обратной вертикальной интеграции в центр доходов. Данная стратегия используется для стабилизации или защиты стратегически важного источника снабжения. Иногда такая интеграция необходима, поскольку поставщики не обладают ресурсами или ноу-хау, чтобы выпускать детали или материалы, необходимые фирме. Еще одной целью может быть доступ к новой технологии, определяющей успех базовой деятельности. Так, многие производители компьютеров интегрировались с изготовителями полупроводниковых компонентов, чтобы овладеть базовой для них технологией.

Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции выражается в росте фирмы за счет приобретения либо усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем -

системами распределения и продажи. Этот тип интеграции выгоден, когда расширяются посреднические услуги или когда фирма не может найти посредников с качественным уровнем работы.

Третьей группой эталонных стратегий бизнеса являются стратегии диверсифицированного роста. Они реализуются в том случае, если фирмы дальше не могут развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли.

Назовем основные стратегии диверсифицированного роста.

Стратегия концентрической диверсификации базируется на поиске и использовании дополнительных возможностей производства новых продуктов, которые заключены в существующем бизнесе, т.е. существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии либо в других сильных сторонах функционирования фирмы. Такими, например, могут быть возможности используемой специализированной системы распределения.

При осуществлении этой стратегии фирма выходит за рамки промышленной цепочки, внутри которой она действовала, и ищет новые виды деятельности, дополняющие существующие в плане технологическом и/или коммерческом. Цель состоит в том, чтобы добиться эффекта взаимного усиления и расширить потенциальный рынок фирмы.

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

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

Четвертым типом эталонных стратегий развития бизнеса являются стратегии целенаправленного сокращения. Данные стратегии реализуются тогда, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике, например, структурная перестройка и т.п. В этих случаях фирмы прибегают

к использованию стратегий целенаправленного и спланированного сокращения производства. Реализация данных стратегий зачастую проходит весьма болезненно для фирмы. Более того, иногда это единственно возможные стратегии обновления бизнеса, так как в подавляющем большинстве случаев обновление и всеобщее ускорение - взаимоисключающие процессы развития бизнеса.

Существуют четыре типа стратегий целенаправленного сокращения бизнеса.

- ◆ *Стратегия ликвидации* представляет собой предельный случай стратегии сокращения и осуществляется тогда, когда фирма не может вести дальнейший бизнес.
- ◆ *Стратегия «сбора урожая»* предполагает отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе и применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан, но может принести доходы во время «сбора урожая». Данная стратегия предполагает сокращение затрат на закупки, рабочую силу и максимальное получение дохода от распродажи имеющегося продукта и продолжающегося сокращаться производства. Стратегия «сбора урожая» рассчитана на то, чтобы при постепенном сокращении данного бизнеса до нуля добиться за период сокращения получения максимального совокупного дохода.
- ◆ *Стратегия сокращения* заключается в том, что фирма закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнесов для того, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса. Часто эта стратегия реализуется диверсифицированными фирмами тогда, когда одно из производств плохо сочетается с другими. Реализуется данная стратегия и тогда, когда нужно получить средства для развития более перспективных либо начала новых, более соответствующих долгосрочным целям фирмы, бизнесов. Существуют и другие ситуации, в которых необходимо применить стратегию сокращения.
- ◆ *Стратегия сокращения расходов* достаточно близка к стратегии сокращения, так как ее основной идеей является поиск возможностей уменьшения, издержек мероприятий по сокращению затрат. Реализация данной стратегии связана со снижением производственных затрат, повышением производительности, сокращением найма и даже увольнением персонала, прекращением производства прибыльных товаров и закрытием убыточных мощностей.

В реальной практике фирма может одновременно реализовывать несколько стратегий. В этом случае говорят, что фирма осуществляет комбинированную стратегию.

Контрольные вопросы:

1. Что собой представляет «миссия» компании и для чего она необходима?
2. Как определить цели в рамках стратегического менеджмента?
3. Дайте понятие «уровни разработки стратегии».
4. Дайте характеристику функциональной стратегии?
5. Как влияет выбор стратегии на синергетический эффект?
6. Назовите причины, которые негативно влияют на разработку стратегии.
7. Какие причины побуждают руководство предприятия (фирмы) заниматься разработкой стратегии?
8. Назовите факторы, определяющие стратегию предприятий.
9. Какие подходы к разработке стратегии применимы в практике?
10. Назовите виды базисных стратегий.
11. В чем сущность стратегии концентрированного роста?
12. Чем отличается стратегия интегрированного роста от концентрированного роста?
13. Назовите стратегии диверсифицированного роста.
14. Когда применяются стратегии целенаправленного сокращения?

Тема 7. Диверсификация

Диверсификация (от латинского *diversificatio* – изменение, разнообразие) – это распространение хозяйственной деятельности на новые сферы (расширение ассортимента производимых изделий, видов представляемых услуг, географической сферы деятельности и т.д.). В узком смысле слова под диверсификацией понимается проникновение предприятий в отрасли, не имеющие прямой производственной связи или функциональной зависимости от основной их деятельности. В результате диверсификации предприятия превращаются в сложные многоотраслевые комплексы или конгломераты.

Б. Карлофф отмечает, что идея диверсификации имеет многолетнюю историю. Она была модной в конце 1960-х - начале 1970-х годов, затем на смену ей пришли взгляды о необходимости концентрации усилий на основных сферах бизнеса. Причиной тому послужили процессы глобализации производства и другие явления, связанные с эффектом экономии на масштабе производства. В последнее время диверсификации снова стали придавать первостепенное значение. Вызвано это существованием фирм, «которые располагают большими объемами капиталов, получаемых в основных сферах бизнеса, а поскольку возможности дальнейшей экспансии в них весьма ограничены, диверсификация представляется наиболее подходящим путем для инвестиции капиталов и уменьшения степени риска». Но теперь говорят о необходимости рационального характера диверсификации, предполагая, что в первую очередь для предприятия важно выявить направления, которые будут способствовать преодолению его слабых сторон.

В производственной сфере предприятия приобретают контроль над каналами сбыта продукции и над источниками сырья, вкладывают средства в рекламный бизнес работают на финансовом рынке и т. д.

Западный опыт свидетельствует, что корпорации, которые занимаются бизнесом в динамичном окружении, должны постоянно расти, чтобы выжить. Рост является весьма привлекательной стратегией по следующим двум причинам.

Растущая фирма более легко преодолевает ошибки управления, чем стабильная. Растущий поток доходов создает запас ресурсов, который может быть использован для решения проблем или стратегического маневра. Растущая корпорация с большей вероятностью получит финансовую поддержку в случае надвигающегося банкротства.

В растущей фирме у работников больше возможностей для интересной работы и продвижения, она также более привлекательна для инвесторов.

Существуют две базовые *стратегии роста* на корпоративном уровне: концентрация в одной отрасли и диверсификация в другие отрасли. Диверсификация связана с таким преимуществом крупных предприятий, как эффект разнообразия. В современных условиях он оттесняет на второй план эффект массового производства однородной продукции.

Суть эффекта разнообразия заключается в том, что производство многих видов продукции в рамках одного крупного предприятия выгоднее, чем производство тех видов продукции на небольших специализированных предприятиях. Однако эта закономерность не имеет универсального характера, хотя она применима для достаточно большого числа производств. Следует отметить, что диверсификация деятельности предприятия является формой реализации корпоративной стратегии. Главной коммерческой целью диверсификации является увеличение прибыли за счет использования рыночных шансов установления конкурентных преимуществ, но реальные пути получения конкурентных преимуществ, а следовательно, побудительные мотивы диверсификации различны.

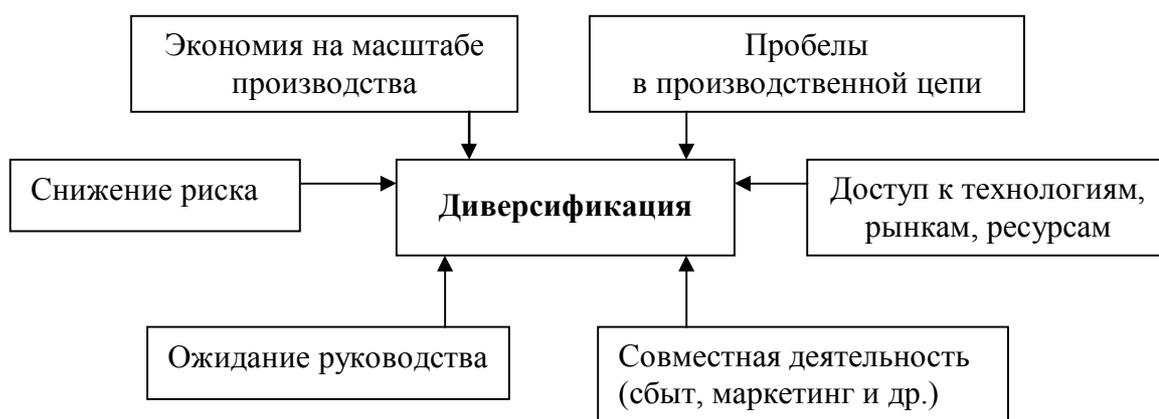


Рис. 16. Мотивы диверсификации

Считается, что диверсификация должна привести к лучшему использованию материальных и нематериальных ресурсов предприятия, в том числе и за счет синергизма. Она, с одной стороны, уменьшает риск за счет устранения зависимости предприятия от какого-либо одного товара или рынка, но с другой стороны, – увеличивает его, так как появляется риск, присущий именно диверсификации.

Различают связанную и несвязанную диверсификацию (рис. 17).

На рис. 17 приведены виды диверсификации.



Рис. 17. Виды диверсификации

Вертикальная интеграция или связанная вертикальная диверсификация — это процесс приобретения или включения в состав предприятия новых производств, входящих в технологическую цепочку выпуска старого продукта на ступенях до или после производственного процесса. Вертикальная интеграция заключается в том, что предприятия предпочитают создавать необходимые для производственного процесса товары и услуги самостоятельно, внутри предприятия вместо того, чтобы покупать их на рынке у других предприятий. Стратегия интеграции оправдана, когда предприятие может повысить свою рентабельность, контролируя различные стратегически важные звенья в цепи производства и сбыта продукции. В результате вертикальной интеграции происходит объединение фирм, находящихся на различных этапах производственного процесса. При этом возможны разные типы вертикальной интеграции:

- *полная интеграция* производственной деятельности;
- *частичная интеграция*, в этом случае часть продукции изготавливается на предприятии, а часть - закупается у других предприятий;
- *квазиинтеграция* - создание альянсов между компаниями, заинтересованными в интеграции без перехода прав собственности.

Чаще всего такая интеграция реализуется в двух основных формах, которые характеризуют направленность интеграции и положение предприятия в производственной цепочке:

- обратная интеграция;
- прямая интеграция.

Обратная интеграция обычно более прибыльная, чем прямая, она может уменьшить стратегическую гибкость корпорации, поскольку связана с приобретением дорогостоящих активов, которые трудно распродать. Другими словами, она создает высокий барьер, затрудняющий выход из отрасли.

Вертикальная интеграция типична для металлургии, производства бумаги, химических продуктов, широко развивается в нефтяном бизнесе. В целом она обеспечивает рост прибыли за счет синергизма при совместном использовании разделений предприятия. В процессе интеграции возможно повышение технологического уровня производства, снижение транзакционных издержек, получение доступа к источникам сырья и т. д. Наиболее ярким российским примером вертикальной интеграции является нефтяной комплекс, в процессе реструктуризации которого было принято решение об образовании вертикально интегрированных нефтяных компаний, охватывающих все стадии добычи и переработки нефти и сбыта нефтепродуктов - от геологоразведки до продажи бензина на бензоколонках. К настоящему моменту образовано 16 вертикально интегрированных нефтяных компаний, среди которых «Лукойл», «Юкос», «Сиданко», «Роснефть», «Татнефть» и др. Причём процесс интеграции в этих компаниях продолжается и дальше.



Рис. 18. Прямая и обратная интеграция

Горизонтальная интеграция, или связанная горизонтальная диверсификация - это объединение предприятий, работающих в одной области деятельности. Главной целью интеграции является усиление позиций фирмы в отрасли путем поглощения определенных конкурентов. Горизонтальное объединение может помочь добиться экономии на масштабе производства и/или снизить опасность конкурентной борьбы, расширить спектр товаров или услуг. Зачастую важной причиной горизонтальной диверсификации является географическое расширение рынков; в этом случае объединяются компании, производящие однотипную продукцию, но выступающие на различных региональных рынках.

Классическим примером горизонтальной диверсификации является проникновение американских пивоваренных компаний в область изготовления и сбыта безалкогольных напитков. Был достигнут синергетический эффект за счет лучшей загрузки транспортного парка, совместного использования каналов сбыта и т. д.

Несвязанная диверсификация или просто диверсификация - это охват таких направлений деятельности, которые не имеют прямой непосредственной связи с основной деятельностью предприятия.

Считается, что диверсификация оправдана, если возможности для интеграции ограничены или вообще отсутствуют, либо позиции конкурентов очень сильны, либо потому, что рынок базовой продукции находится в стадии спада.

Примером диверсификации может служить предприятие, продающее бензин, которое приобретает мебельную фабрику. Ярким примером диверсификации является деятельность Западно-Сибирского металлургического комбината. Комбинат производит металлургическую продукцию, наряду с этим он организовал производство мебели, сантехнической продукции, имеет мощное подсобное хозяйство, на базе которого организовано производство колбасы, хлеба и других продуктов питания. Комбинат ведет большое строительство, занимается торговлей и другими видами деятельности.

Диверсификация требует тщательной проработки всех рыночных факторов, финансовой стороны, а также вопросов управления диверсифицированной фирмой. При диверсификации очень важно учитывать фактор времени. Когда вторгаются в новую отрасль, то раннее вхождение в эту отрасль может стать ключевым фактором успеха.

Для повышения прибыльности и использования ключевых факторов успеха, связанных с расширением рынка, предприятия обычно стремятся «выйти» на быстрорастущие товарные рынки, которым, к сожалению, присущи значительные риски, вызванные рядом причин:

1. Число конкурентов на отраслевом рынке может превысить максимальный предел, обеспечивающий эффективное функционирование рынка (производство персональных компьютеров, копировальной техники).

2. Каналы сбыта не могут обеспечить реализацию продукции всех предприятий.

3. Изменения технологий, форм и методов сбыта ведут к изменениям ключевых факторов успеха. Однако не всякая фирма может своевременно адаптироваться к этим изменениям.

4. Обманчивый рост рынка.

Именно по этим причинам производство освоенной продукции, т.е. работа в традиционной отрасли, может оказаться при умелом управлении менее рискованным делом, чем выход в новые для предприятия отрасли.

И. Ансофф считает, что критерии диверсификации вытекают из анализа недостатков существующего портфеля предприятия (его несбалансированности, избытка или ограниченности стратегических ресурсов, соответствия желаемому уровню прибыльности и т. д.). Эти критерии уточняют конкретным характеристикам должны отвечать новые сферы деятельности. В принципе, по мнению И. Ансоффа, возможны два подхода к определению новых сфер бизнеса:

- *метод проб и ошибок* или корректировка по ходу дела. В этом случае внимание обычно сосредоточено на конкретном приобретении, а не на преимуществах и проблемах той отрасли, в которой работает предприятие;

- *планомерный подход*, при котором определяется желаемая сфера деятельности, анализируются перспективы ее развития, проводится целенаправленный поиск партнеров по предполагаемому слиянию. Предложения проходят проверку по всем стратегическим и финансовым критериям и лишь затем принимаются к реализации.

У каждого подхода есть свои достоинства и недостатки, и оптимальным, безусловно, является сочетание этих подходов или, как определяет И. Ансофф, *диверсификация путем накопления стратегического опыта*.

Имеются два возможных пути осуществления диверсификации:

- ◆ внутренний рост - проведение диверсификации деятельности существующего предприятия;
- ◆ внешний рост - диверсификация путем слияний и поглощений.

В российских условиях получили распространение оба пути.

В целом продуманная диверсификация, основанная на тех разнообразиях, является перспективным путем развития современного крупного производства. Вместе с тем модель диверсификации носит для каждого предприятия сугубо индивидуальный характер, является результатом тщательного анализа как внутренних возможностей, так и потребностей рынка.

Контрольные вопросы:

1. Дайте понятие «диверсификация» и какое место среди стратегий она занимает?
2. Каковы мотивы диверсификации?
3. Назовите виды диверсификации?
4. Покажите взаимосвязь между диверсификацией?
5. Каковы факторы успеха при диверсификации предприятием (фирмы)?

II. ГЛОССАРИЙ (азбука понятий)

Таблица 12

№ п/п	Новые понятия	Содержание
1	2	3
1	Стратегия	Обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных целей, путем координации и распределения ресурсов компании
2	Стратегическое управление компанией	Управление, которое связано с постановкой целей и задач компании, ориентирует ее деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и производит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что дает компании возможность выжить в долгосрочной перспективе и достигать своих целей
3	Реальная стратегия	Совокупность проактивной (направленной) и реактивной (адаптированной) стратегии
4	Проактивная стратегия	Стратегия, состоящая из целенаправленных действий
5	Реактивная стратегия	Стратегия, состоящая из реакции на непредвиденные события и конкурентную борьбу
6	Долгосрочные цели	Цели, намеченные для достижения в течение длительного периода времени (10-15 лет) или постоянно
7	Среднесрочные цели	Цели, намеченные для достижения в течение 3-5 лет
8	Краткосрочные цели	Цели, связанные с получением желаемого результата быстро или в пределах одного года
9	Миссия компании (предназначение, стратегические установки)	Основная цель или задача компании, четко выраженная причина ее существования, ее предназначение; формируется с точки зрения повышения социальной роли организации и характеризует возможность ведения деятельности в определенной сфере
10	Определение сферы деятельности	Определение потребности покупателей, групп покупателей, технологического и функционального исполнения
11	Определение целей	Перевод стратегических установок развития компании в конкретные задачи, используя измеримые показатели, персональную ответственность за их достижение в установленное время
12	Стратегические цели	Цели, позволяющие реализовать миссию компании и направленные на укрепление ее конкурентных позиций на рынке
13	Стратегический план	Документ, определяющий направление развития компании, цели, задачи и меры по выполнению стратегии
14	Корпоративная стратегия	Стратегия компании в целом, в отношении всех сфер ее деятельности

1	2	3
15	Деловая стратегия	Стратегия компании в отношении каждого вида ее деятельности
16	Функциональная стратегия	Стратегия по каждому функциональному направлению определенного вида деятельности.
17	Операционная стратегия	Стратегия структурных единиц
18	Внешние факторы	Социальные, политические, гражданские и регулирующие нормы; привлекательность отрасли, уровень конкуренции; возможности компании и угрозы
19	Внутренние факторы	Сильные и слабые стороны компании, ее конкурентные преимущества; корпоративная культура, личные качества руководства
20	Главный стратегический подход	Подход, при котором стратегия разрабатывается управляющим, который выступает как главный стратег, главный предприниматель и оказывает сильное влияние на оценку положения альтернативных стратегий
21	Подход делегирования полномочий	Способ выработки стратегии, который характеризуется тем, что ответственный ' управляющий передает выработку стратегии другим (например, персоналу по стратегическому планированию)
22	Совместный подход	Способ выработки стратегии - промежуточный между главным стратегическим подходом и подходом делегирования полномочий заключается в том, что управляющий привлекает подчиненных для выработки согласованной стратегии
23	Инициативный подход	Способ выработки стратегии, когда управляющий побуждает подчиненных вырабатывать, защищать и претворять в жизнь разумную стратегию
24	Модель (пяти сил) Портера	Схема анализа основных конкурентных сил, влияющих на рынок: силы позиции поставщиков, силы позиции потребителей, угрозы появления новых конкурентов, угрозы появления товаров-заменителей, конкуренции внутри отрасли
25	Сила позиции поставщиков	Способность поставщиков диктовать свои условия
26	Угроза появления новых конкурентов	конкурентная сила, ограниченная барьерами, связанными с экономией на масштабах производства, доступом к технологии, эффектом кривой обучения, приверженностью потребителей, требуемым размером капиталовложений, неравенством в издержках, доступом к каналам сбыта, действиями контролирующими органов
27	Сила позиции потребителей	Способность потребителей диктовать свои условия
28	Угроза появления товаров-заменителей	Конкурентная сила, связанная с наличием взаимозаменяемых товаров
29	Движущие силы	Основные причины, приводящие к изменению условий конкуренции и ситуации в отрасли в целом

1	2	3
30	Стратегическая группа	фирмы с одинаковым стилем конкурентных активностей и одинаковыми позициями на рынке
31	Определение стратегий конкуренции	Характеристика стратегии фирмы на основе классификации целей и стратегий
32	Ключевые факторы успеха	Действия по реализации стратегии, которые обеспечивают фирме конкурентоспособность и финансовый успех
33	SWOT-анализ (CBOT-анализ)	Инструмент оценки стратегического положения компании, ее внутренних возможностей (сильных и слабых сторон) и внешней ситуации (возможностей и угроз)
34	Матрица CBOT	Матрица, построенная таким образом, что по горизонтали откладываются возможности и угрозы, а по вертикали - сильные и слабые стороны компании; позволяет устанавливать связи между названными характеристиками; в ней выделяют 4 блока
35	Матрица возможностей	Матрица, которая позволяет оценить возможности с точки зрения важности и степени влияния на организацию; построена таким образом, что по горизонтали откладывается степень влияния возможности на деятельность организации, а по вертикали - вероятность того, что организация сможет воспользоваться возможностью
36	Матрица угроз	Матрица, которая позволяет оценить угрозы с точки зрения их важности и степени влияния на организацию; построена таким образом, что по горизонтали откладываются возможные последствия для организации, к которым могут привести угрозы, а по вертикали - вероятность того, что угроза будет реализована.
37	Цепочка ценностей	Инструмент стратегического анализа издержек, демонстрирующий добавление стоимости к продукту при выполнении основной и вспомогательной деятельности
38	Система цепочек ценностей	Система, которая включает цепочки ценностей, предшествующие деятельности компании, цепочки ценностей компании, цепочки ценностей, следующие за деятельностью компании, цепочки ценностей покупателей (конечных потребителей)
39	Управление цепочкой ценностей	Анализ цепочки ценностей, сравнение с конкурентами, выявление и устранение недостатков, связанных с высокими издержками, выявление видов деятельности, в которых потенциально скрыты конкурентные преимущества
40	Оценка конкурентной силы	Количественная оценка ключевых факторов успеха и существенных индикаторов конкурентной силы по отношению к конкурентам; включает оценку по отдельным факторам и общую оценку

1	2	3
41	Позиционирование компании	Определение места компании на рынке относительно рыночных сегментов
42	Общие стратегии конкуренции	варианты стратегии конкуренции, выделяемые с учетом цели деятельности компании на рынке и типа желаемого конкурентного преимущества
43	Кривая опыта (обучения) (кривая накопленного опыта)	Графическое выражение закона, гласящего, что издержки на единицу стандартного товара, измеренные в постоянных денежных единицах, уменьшаются на определенный процент при каждом удвоении объема производства этой продукции
44	Эффект масштаба (экономия на масштабах)	Экономия, которая заключается в более низком уровне издержек у тех фирм, которые производят продукцию в большем объеме
45	Стратегия дифференциации	Одна из общих стратегий конкуренции, основанная на дифференциации, т.е. стремлении компании к уникальности в каком-либо аспекте, который важен для большого количества клиентов
46	Стратегия лидерства по издержкам	Одна из общих стратегий конкуренции, основанная на стремлении к лидерству за счет экономии на издержках; фирма ориентируется на широкий рынок, производит товары в большом количестве, минимизируя затраты и предлагая низкие цены
47	Стратегия фокусирования	Одна из общих стратегий конкуренции, основанная на концентрации на нуждах одного сегмента или конкурентной группы без стремления охватить весь рынок; может опираться на дифференциацию, лидерство по издержкам или то и другое
48	Стратегия оптимальных издержек	Одна из общих стратегий конкуренции, ориентированная на сочетание низких издержек и широкой дифференциации продукции; предполагает предоставление покупателям больше ценностей за их деньги
49	Стратегия вертикальной дезинтеграции	Стратегия, основанная на вертикальной дезинтеграции, т.е. отказе от определенных этапов в цепочке ценностей
50	Стратегия вертикальной интеграции	Стратегия, основанная на вертикальной интеграции, т.е. расширении деятельности в данной отрасли; в основе имеет ориентацию на цепочку ценностей.
51	Факторы, влияющие на стратегию компании	Факторы, характеризующие состояние отрасли, и факторы, характеризующие конкурентные возможности компании
52	Жизненный цикл отрасли	Период времени, необходимый для прохождения отраслью стадий зарождения, роста, зрелости и спада
53	Факторы, характеризующие состояние отрасли	Стадия жизненного цикла отрасли, структура отрасли, особенности пяти конкурентных сил, масштабы деятельности конкурентов

1	2	3
54	Факторы, характеризующие конкурентные возможности компании	Тип компании (лидер, претендент и <i>т.д.</i>), сильные (слабые) стороны, возможности (угрозы) ее деятельности
55	Типы конкуренции в отраслях	Конкуренция в отраслях, находящихся на разных стадиях жизненного цикла, конкуренция в раздробленных отраслях, конкуренция на международных рынках
56	Стратегии компаний в отраслях с разными типами конкуренции	Стратегии, использование которых обеспечивает конкурентные преимущества в условиях данного типа конкуренции
57	Глобальная конкуренция	Форма международной конкуренции, для которой характерно то, что конкурентная позиция компании в одной стране существенно влияет на ее позиции в других странах
58	Международные стратегии	Стратегии компании, работающей на мировом рынке
59	Глобальная стратегия	Выбор единого конкурентного подхода, выбор единой общей стратегии конкуренции
60	Многонациональная стратегия	Приспособление стратегического подхода к конкурентной ситуации на рынке каждой страны
61	Стратегические альянсы (объединения)	соглашения о сотрудничестве между компаниями без их слияния
62	Стратегии лидеров отрасли	Стратегия наступления, стратегия обороны и укрепления, стратегия превращения конкурентов в следующих за лидером
63	Стратегии фирм, находящихся на вторых ролях	Стратегии претендентов и стратегии последователей
64	Стратегии претендентов	Стратегии, связанные с вызовом лидеру, направленные на создание своих конкурентных преимуществ, включающие не атаку лидера, а имитацию политики лидера
65	Стратегии последователей	Стратегия вакантной ниши, стратегия специалиста, стратегия «у нас лучше, чем у них», стратегия «послушного последователя», стратегия «рост за счет приобретения», стратегия характерного имиджа
66	Стратегии фирмы со слабыми конкурентными возможностями	Стратегия кругового наступления, стратегия обороны и укрепления, стратегия немедленного отступления, стратегия «сбора урожая»
67	Критерии оценки диверсификации	Привлекательность отрасли, затраты на вхождение, дополнительные выгоды
68	Стратегии диверсификации	Стратегии вхождения в новую отрасль, диверсификации в родственные отрасли, диверсификации в неродственные отрасли, свертывания и ликвидации, реструктурирования портфеля, восстановления, экономии, многонациональной диверсификации
69	Стратегическое соответствие	Соответствие родственных отраслей, создающее предпосылки для конкурентного преимущества

1	2	3
70	Рыночное соответствие	Соответствие между производствами при совпадении потребителей, каналов распределения или методов продвижения
71	Производственное соответствие	Возможность передачи опыта снабжения, исследования и разработок, новых технологий, делового администрирования
72	Управленческое соответствие	В соответствие, возникающее, если производства имеют схожие проблемы организации и управления, что позволяет проводить обмен опытом
73	Матрица хозяйственного портфеля	Двумерная модель, таблица, построенная на основе любой пары показателей, отражающих стратегические позиции фирмы (ее подразделения)
74	Показатели, отражающие стратегические позиции	Темпы роста отрасли, доля рынка, долгосрочная привлекательность отрасли, конкурентоспособность, стадия жизненного цикла продукта или отрасли
75	Матрица «рост-доля» (матрица БКГ)	Анализ позиций хозяйственных подразделений диверсифицированных компаний по темпам роста отрасли и относительной доле рынка
76	Квадрант (клетка) матрицы	Часть матрицы, которую отличают определенные значения показателей, характеризующих стратегические позиции
77	Матричный анализ	Анализ, основанный на использовании матриц хозяйственного портфеля
78	Матрица «привлекательность отрасли – позиция в конкуренции»	Анализ хозяйственных подразделений на основе оценок долгосрочной привлекательности отрасли и позиций подразделений в конкуренции
79	Матрица жизненного цикла портфеля	Анализ хозяйственных подразделений по стадиям жизненного цикла отрасли
80	Оценка привлекательности отрасли	Оценка привлекательности каждой отрасли, представленной в портфеле (как таковой), привлекательности каждой отрасли относительно других отраслей, привлекательности всего набора отраслей
81	Оценка перспектив развития хозяйственных единиц диверсифицированной компании (по перспективам роста и получения прибыли)	Этап стратегического анализа, задача которого - оценка перспектив развития и получения прибыли хозяйственными единицами
82	Анализ стратегического соответствия	Определение тех хозяйственных подразделений, которые имеют важные стратегические соответствия с другими элементами хозяйственного портфеля, и оценка их соответствия стратегии компании

1	2	3
83	Ранжирование хозяйственных подразделений приоритетности финансирования	по Определение того, где компания должна сконцентрировать новые капитальные вложения, и основного стратегического направления деятельности каждого подразделения
84	Базовый стратегический подход по бизнес-единице	Стратегия корпорации в отношении бизнес-единицы, заключающаяся в инвестировании и росте, укреплении и защите, пересмотре и изменении положения, «сборе урожая» и ликвидации
85	Главные достоинства	Все то, что компания или ее подразделения делают лучше других; обеспечивают конкурентное преимущество
86	Реинжиниринг бизнес-процессов	Перестройка стратегически важного бизнеса с целью координации деятельности разных отделов и сокращения раздробленности функций между ними
87	Организационная культура компании	Система ценностей организации, убеждения, работы, внутренняя среда, традиции, стиль

III. Практическая часть (задания, кроссворд)

3.1. Задания

Задание 1

Используя перечень и схему:

а) выбрать из операций, представленных в перечне, такие, которые соответствуют задачам стратегического менеджмента;

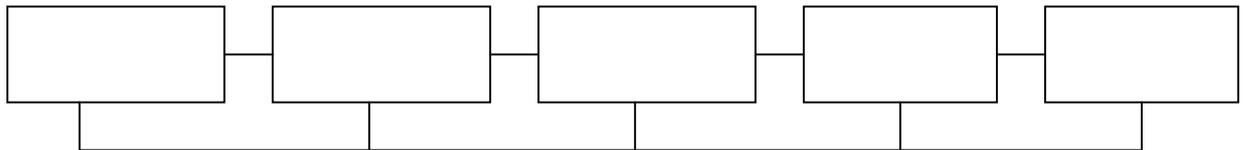
б) найти выбранным операциям место в блок - схеме и внести их в нужное место;

в) указать на блок - схеме направления движения информационных потоков.

Перечень операции:

- 1) определение сферы деятельности фирмы;
- 2) постановка стратегических целей и задач;
- 3) оценка результатов деятельности;
- 4) реализация стратегического плана;
- 5) формулировка стратегических установок;
- 6) изменение стратегического плана;
- 7) изменение методов реализации стратегии;
- 8) формулировка стратегии.

Блок схема стратегического менеджмента



Задание 2

На основе анализа собранных предложений по развитию компании, представленных в левой таблице, установите:

а) имеют ли они отношение к стратегии компании;

б) если имеют, то к какому из элементов стратегии. Элементы стратегии перечислены в правой колонке таблицы;

в) установленные связи покажите, соединив предложения и элементы стратегии отрезками прямой линии.

Предложения	Элементы стратегии
1	2
Увеличение числа ассортиментных линий	Диверсификация
Вхождение в две новые отрасли	Размещение инвестиций
Приобретение завода – поставщика	Отказ от убыточного бизнеса
Приобретение акций другой компании	Географическое распространение
Снижение цен товаров, позволяющих увеличить выручку	Интеграция
Снижение цен на продукты по отношению к конкурентам	Защита от действий конкурента и угроз

1	2
Размещение производства за пределами страны	Стратегия хозяйственного портфеля
Повышение качества при неизменной цене	Создание конкурентных преимуществ
Использование новых технологий	Использование новых возможностей
Развитие образовательных программ	Повышение краткосрочной доходности
Закрытие завода в городе А	Социальная стратегия

Задание 3

Используя перечень факторов, определяющих конкурентные силы, требуется:

а) определить, какая сила (из числа пяти конкурентных сил) зависит от приведенных в перечне факторов;

б) поместить выявленные факторы в строку таблицы напротив соответствующей конкурентной силы.

Перечень факторов, определяющих конкурентные силы:

- число соперничающих фирм;
- темп роста спроса на продукцию;
- затраты покупателей продукции при переходе с продукции фирмы на другие ее виды;
- стремление фирм увеличить долю рынка за счет других;
- прибыльность стратегических решений фирм - конкурентов;
- доступ к новой технологии;
- приверженность потребителей к товарам знакомых производителей;
- размер капитальных вложений, необходимых для выхода на рынок;
- наличие товаров - субститутов;
- затраты потребителей товаров;
- темп роста объема продаж товара - заменителя;
- степень стандартности исходных материалов;
- затраты на переключение, связанное с использованием другого сырья;
- доля издержек, приходящаяся на сырье, необходимое для производства товара;
- способность поставщиков обеспечить поставку комплектующих деталей;
- размеры покупателей;
- издержки покупателей при смене поставщиков;
- доля продукции отрасли, приобретаемой поставщиками.

Основные конкурентные силы	Факторы, определяющие конкурентную силу
Сила позиции поставщиков	
Сила позиции покупателей	
Угроза появления новых конкурентов	

Угроза появления новых товаров-заменителей	
Конкуренция внутри отрасли	

Задание 4

Рынок Европейского сообщества объединяет более 380 млн. потребителей. К единому рынку присоединяется все большее число стран. Определите, как это влияет на стратегические решения фирм, производящих сливочное масло.

Задание 5

На рынке косметических средств постоянно появляются новые и новые товары, а старые столь же быстро "уходят" с рынка. Определите, как это влияет на стратегические решения фирм, производящих косметические средства.

Задание 6

Допустим, фирма и ее конкуренты имеют следующие показатели (таблица 3.1) SWOT-анализ фирмы и подготовить предложения к формированию портфеля новшеств и инноваций, стратегии развития фирмы на ближайшие пять лет. Следует иметь ввиду, что по показателям, отсутствующим в таблице, фирмы находятся примерно в одинаковом положении.

Таблица 3.1

Показатели по конкретному товару данной группы	Значения показателей			Фирма
	Конкуренты			
	1	2	3	
Число патентов, полученных по конструкции товара	1	-	1	4
Полезный эффект (интегрального качества) товара, ед. полезного эффекта	1250	1100	1300	1400
Цена товара, ден. ед.	340	320	310	350
Затраты на техническое обслуживание и ремонт товара за срок его службы, ден. ед.	4200	4150	5300	3200
Интегральный показатель качества сервиса продукции	0,95	0,96	0,93	0,9
Удельный вес прогрессивной технологии	0,3	0,45	0,25	0,7
Средний возраст основных производственных фондов, лет	5,5	8,3	6,4	4,5
Удельный вес высококвалифицированных кадров	0,3	0,42	0,35	0,5

Продолжение таблицы 3.1

	1	2	3	
Количество конкурентов на входе системы менеджмента	4	8	5	9
Количество конкурентов на выходе система менеджмента	5	6	6	8
Географическое расположение.	Удобное	Среднее	Среднее	Удобное
Товарная марка фирмы	Известная	Известная	Известная	Неизвестная
Угроза налоговых изменений	Отсутствует	Отсутствует	Отсутствует	Отсутствует
Угроза повышения цен на сырье и материалы	Отсутствует	Имеется	Отсутствует	Имеется
Наличный капитал фирмы, млн. ден. ед.	150	60	110	140

Задание 7

В приведенном ниже перечне в случайном порядке перечислены элементы так называемой пирамиды создания стратегии. Требуется:

- определить место каждого элемента в указанной «пирамиде»;
- поместить элемент в соответствующую клетку «пирамиды»;
- в случае необходимости дать обобщенное название (например, цель отдела маркетинга цель функциональной единицы).

Перечень элементов «пирамиды»:

- цель корпорации;
- функциональная стратегия;
- миссия регионального менеджера функциональной единицы хозяйственного подразделения;
- деловая стратегия;
- стратегия компании;
- миссия корпорации;
- операционная стратегия;
- цели отдела кадров функциональной единицы хозяйственного подразделения;
- цели хозяйственного подразделения.

«Пирамида» создания стратегии корпорации

	Задачи разработки стратегии		
	Разработка миссии	Установление цели	Разработка стратегии
Уровень 1. Корпорация			
Уровень 2. Хозяйственное поведение			
Уровень 3. Функциональные единицы			
Уровень 4. Операционная единица			

Задание 8

Компания А имеет более низкие издержки производства зубной пасты и удобную упаковку по сравнению с компанией Б. Однако в компании Б более широкая сеть сбыта и высокое качество. По перечисленным указателям конкурентной силы компании оцениваются следующим образом: по издержкам производства: компания А - 8 баллов, компания Б - 4 балла; по упаковке - соответственно 9 и 7 баллов; по сбытовой сети - 4 и 8 баллов; по качеству - 5 и 10 баллов. Оцените конкурентную позицию компании А.

№ п/п	Алгоритм	Конкретное соответствие данной ситуации предложенному алгоритму
1	Определение показателей конкурентной силы оцениваемой компании и компании конкурента	Компания А – низкие издержки и удобная упаковка, компания Б – широкая сеть сбыта и высокое качество
2	Оценка сравниваемых компаний по 10-балльной системе по каждому показателю	Компания А – издержки (8 баллов), упаковка (9), сбытовая сеть (4), и качество (5 баллов); компания Б – соответственно – 4, 7, 8 и 10 баллов
3	Суммирование полученных оценок по сравниваемым компаниям	Компания А – $8+9+4+5=26$ баллов Компания Б – $4+7+8+10=29$ баллов
4	Оценка конкурентной позиции компании по сравнению с компанией – конкурентом на основе сопоставления результатов пункта 3	Компания А (26 баллов) имеет более слабую конкурентную позицию по сравнению с компанией Б (29 баллов)

Выполните самостоятельно следующие задания:

Задание 8.1

Уровень издержек компании Альфа оценивается в 10 баллов, а компании Бетта - в 9 баллов. По набору сервисных услуг первая компания оценивается в 8, а вторая в 10 баллов, по степени вертикальной интеграции - соответственно в 7 и 5 баллов. Оцените конкурентную позицию компании Альфа по сравнению с компанией Бета.

Задание 8.2

По масштабу своей деятельности российская компания, работающая на национальный рынок и рынок стран ближнего зарубежья, оценивается в 8 баллов, а украинская, работающая в основном на региональном рынке, в 3 балла. Однако по качеству производимых потребительских услуг украинская компания опережает российскую - соответственно 10 и 7 баллов. По уровню издержек компании примерно равны по силе (российская - 6 баллов, украинская - 5 баллов). Оцените конкурентную позицию российской компании по сравнению с украинской компанией.

Задание 9

По основным показателям конкурентной силы компания А получила следующие баллы: издержки производства - 8, упаковка - 9, качество - 5. Соответствующие показатели конкурентной силы компании Б оцениваются в 4, 7 и 10. Важность перечисленных показателей для компаний данного производственного профиля отражается в их весовом соотношении - соответственно 0,6:0,1:0,3- Дайте взвешенную оценку конкурентной позиции компании А по сравнению с компанией Б

Решение

№ п/п	Алгоритм	Конкретное соответствие данной ситуации предложенному алгоритму
1	Определение конкурентной оцениваемой показателей силы компании-конкурента	Издержки производства, упаковка, качество
2	Оценка сравниваемых компаний по 10 - балльной системе по каждому показателю конкурентной силы	Компания А издержки производства - 8 баллов, упаковка -9, качество - 5; Компания Б: соответственно 4,7 и 10 баллов
3	Определение каждого показателя конкурентной силы (сумма весов остается постоянной и равной 1,0) для сравниваемых компаний	0,6:0,1:0,3
4	Определение взвешенной оценки по каждому показателю конкурентной силы (результаты	Компания А: издержки ~ $8*0,6=4,8$ балла; упаковка - $0,1*9=0,9$ балла; качество - $5*0,3=1,5$ балла
5	п.2 умножаются на результаты п.3) для сравниваемых компаний	Компания Б: издержки - $4*0,6=2,4$ балла; упаковка - $7*0,1=0,7$ балла; качество - $10*0,3=3$ балла
6	Суммирование взвешенных оценок по каждой компании	Компания А - $4,8+0,9+1,5=7,2$ балла Компания Б - $2,4+0,7+3=6,1$ балла
7	Взвешенная оценка конкурентной позиции компании по сравнению с компанией конкурентом исходя из сопоставления результатов п.5	Компания А (7,2 балла) имеет более сильную конкурентную позицию, чем компания Б(6,1 балла)

Выполните самостоятельно следующие задания:

Задание 9.1

Уровень издержек компании Альфа оценивается в 10 баллов, а компании Бета - в 9 баллов. По набору сервисных услуг первая компания оценивается в 8, а вторая - в 10 баллов, по степени вертикальной интеграции - соответственно в 7 и 5 баллов. Оцените конкурентную позицию компании Альфа по сравнению с компанией Бета, если известно, что весовое соотношение показателей конкурентной силы для компаний данного производственного профиля равно 0,7*0,2:0,1.

Задание 9.2

По масштабу своей деятельности российская компания, работающая на национальный рынок и рынок стран ближнего зарубежья, оценивается в 8

баллов, а украинская, работающая в основном на региональном рынке, в 3 балла. Однако по качеству производимых потребительских услуг украинская компания опережает российскую - соответственно 10 и 7 баллов. По уровню издержек компании примерно равны по силе (российская - 6 баллов, украинская - 5 баллов). Известно, что весовое соотношение конкурентной силы для компаний данного производственного профиля равно 0,4:0,2:0,4. Дайте взвешенную оценку конкурентоспособности российской компании по сравнению с украинской компаний.

Используется как синтетическое так и натуральное сырье. Предпочтение отдается производству крупными партиями, что обеспечивает экономию на издержках и сравнительно низкие цены. Сформулируйте миссию компании.

Задание 10

Частный ресторан специализируется на французской кухне. Блюда предназначены для гурманов и приготовлены высококлассными поварами и кулинарами. Меню ресторана содержит более 50 блюд по достаточно высоким ценам. Сформулируйте миссию ресторана.

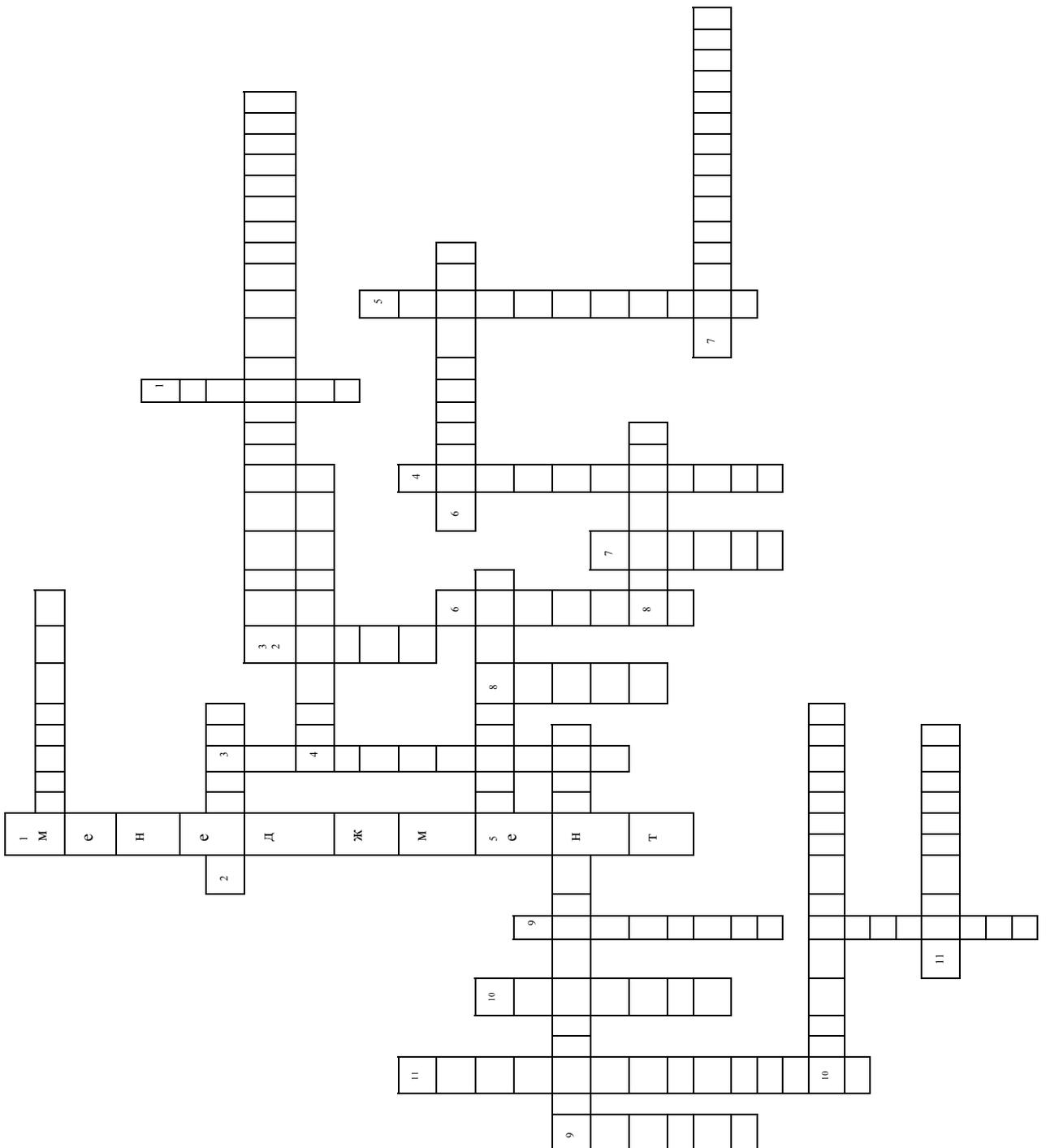
Решение

№ п/п	Алгоритм	Конкретное соответствие данной ситуации предложенному алгоритму
1	Целевой алгоритм	
2	Среда бизнеса	
3	Группа потребителей	
4	Технологическое и функциональное использование товара	
5	Философские компании	
6	Сформулируйте миссию компании	

Задание 10.1

Прирост объема реализации рынка черных металлов в последние 2 года имел тенденцию к снижению. Определите, как это повлияло на стратегические решения занятых в отраслях фирм.

3.2. Кроссворд



По горизонтали:

1. Включает в себя информацию о рынке, долю рынка, жизненный цикл товара, рекламу и сбытовую политику.
2. Этот фактор охватывает текущие затраты, а также инвестиции, затраты средств на развитие рынков и другие виды нематериального обеспечения.
3. Какое свойство объекта, характеризуется степенью реального или потенциального удовольствия или конкретной потребности по

- сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке?
4. Что за компонент определяет характеристики общества, в которое существует организация?
 5. Что такое количественная неопределенность проблемы?
 6. Она нацелена на укрепление имеющихся подразделений, приобретенных в новых отраслях.
 7. Какая стратегия роста базируется на поиске и использовании дополнительных возможностей производить новую продукцию?
 8. Какой внутренний фактор может способствовать эффективной работе организации?
 9. Вид решений, результат анализа прогнозирования оптимизации экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов?
 10. Какая стратегия направлена на рост фирмы за счет приобретений?

По вертикали:

1. Какой внешний фактор является причиной неблагоприятных условий для работы организации?
2. Что такое управленческий персонал, его квалификация, трудовая мотивация?
3. Это базируется на анализе своей гипотезы.
4. Внешний фактор, который балансирует организацию?
5. Процесс управления субъектом своими конкурентными преимуществами для одержания победы?
6. Что включает положение краткосрочных или долгосрочных капиталов, контроль за издержками?
7. Какие внутренние факторы могут восстановить эффективность работы организации?
8. Какой уровень внешней среды организации состоит из капиталов, какие характеризуются по глобальным масштабам?
9. Шестое чувство, своего рода озарение.
10. Она состоит в том, чтобы добиваться долгосрочных конкурентных преимуществ, которые обеспечивают высокую рентабельность?
11. Распределение хозяйственной деятельности на новые сферы – это?

3.3. Тест

1. Какие из следующих утверждений вы считаете верными:

- существуют оптимальные для всех фирм стратегии;
- процесс выработки стратегии для каждой фирмы уникален;
- фирмы должны использовать единые методы стратегического управления;
- при выработке стратегии фирмы учитывают некоторые обобщенные принципы.

- 1) первое;
- 2) второе;
- 3) третье;
- 4) четвертое.

2. Перенос центра внимания высшего руководства фирмы на окружение с целью своевременного реагирования на происходящие в нем изменения характерен для перехода от:

- 1) от текущего планирования к долгосрочному;
- 2) стратегического планирования к стратегическому управлению;
- 3) долгосрочного планирования к стратегическому.

3. Миссия организации сформулирована следующим образом: «Организация существует для производства товаров и услуг с целью получения дохода от их реализации». Такая формулировка миссии характерна для:

- 1) стратегического управления;
- 2) оперативного управления;
- 3) обоих видов управления.

4. Что является характерным для менеджеров при стратегическом управлении:

- 1) ориентация внутрь организации;
- 2) поиск путей более эффективного использования ресурсов;
- 3) поиск новых возможностей в конкурентной борьбе;
- 4) отслеживание и адаптация к изменениям в окружении;
- 5) ориентация на внешнюю среду.

5. Какие из следующих положений характерны для принципов управления персоналом в рамках стратегического управления:

- 1) работники - это ресурс организации;
- 2) персонал - это исполнители отдельных работ и функций;
- 3) работники - основа организации;
- 4) работники - основная ценность организации;
- 5) персонал - это источник благополучия фирмы.

6. Эффективность деятельности и управления предприятием определяется прибыльностью и рациональностью использования производственного потенциала. Такая оценка эффективности характерна для:

- 1) стратегического управления;

- 2) оперативного управления;
- 3) текущего управления.

7. Организация, использующая стратегическое управление, планирует свою деятельность исходя из того, что:

- 1) окружение не будет изменяться;
- 2) в окружении не будет происходить качественных изменений;
- 3) в окружении постоянно будут происходить изменения.

8. При стратегическом управлении планы организации:

- 1) предусматривают только конкретные действия в настоящем и будущем;
- 2) базируются на четко известном и неизменном конечном состоянии;
- 3) фиксируют желаемое в будущем состояние организации;
- 4) позволяют организации реагировать на изменения в окружении.

9. Определение степени концентрации продаж и прибылей фирмы в одной стратегической зоне хозяйствования помогает:

- 1) оценить стратегическую уязвимость фирмы;
- 2) оценить эффект синергии;
- 3) осуществить балансирование стратегических зон хозяйствования на различных стадиях жизненного цикла.

10. Большая эффективность труда вследствие специализации по видам и методам работы, технологических инноваций в производственных процессах, оптимальной загрузки оборудования, более полного использования ресурсов, внедрения новых концепций товара является эффектом:

- 1) масштаба производства;
- 2) кривой опыта;
- 3) масштаба деятельности;
- 4) синергии.

11. Какое из следующих утверждений вы считаете правильным:

- стратегическое управление - новая прогрессивная форма управления, поэтому организации могут перейти к ней легко и быстро;
- переход к стратегическому управлению требует определенных затрат времени, но не ресурсов;
- для того чтобы в организации начал осуществляться процесс стратегического управления, требуются огромные усилия;
- переход к стратегическому управлению требует больших затрат времени и ресурсов.

- 1) первое;
- 2) второе;
- 3) первое и второе;
- 4) второе и третье;
- 5) третье;
- 6) третье и четвертое;
- 7) четвертое.

12. Явление, когда доходы от совместного использования ресурсов превышают сумму доходов от раздельного использования тех же ресурсов, называют эффектом:

- 1) масштаба производства;
- 2) кривой опыта;
- 3) масштаба деятельности; синергии.

13. Какова последовательность действий в рамках стратегического управления?

- 1) определение целей - определение миссии - выбор стратегии;
- 2) выбор стратегии - определение миссии - определение целей;
- 3) определение миссии - определение целей - выбор стратегии;
- 4) определение миссии - выбор стратегии - определение целей.

14. Конкурентные преимущества, связанные с наличием дешевой рабочей силы, доступностью источников сырья, относятся к конкурентным преимуществам:

- 1) высокого ранга;
- 2) низкого ранга.

15. Какие из перечисленных факторов определяют конкурентную силу поставщика организации:

- 1) уровень специализации поставщика;
- 2) концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами;
- 3) темпы инфляции и нормы налогообложения;
- 4) все перечисленные факторы.

16. Конкурентная среда организации определяется:

- 1) только внутриотраслевыми конкурентами;
- 2) внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию;
- 3) фирмами, производящими замещающий продукт;
- 4) только фирмами, которые могут выйти на рынок с тем же продуктом.

17. В процессе структурированного наблюдения:

- 1) исследуются и фиксируются только те виды поведения, которые заранее определены, а все остальные игнорируются;
- 2) фиксируются все виды поведения изучаемого объекта в конкретной ситуации.

18. К какой составляющей SWOT-анализа относится следующий набор показателей, характеризующих положение фирмы:

- хорошая репутация;
 - расширение производственной линии;
 - вертикальная интеграция;
 - удовлетворение своим положением относительно конкурирующих фирм.
- 1) сильные стороны;
 - 2) слабые стороны;
 - 3) возможности;

4) угрозы.

19. Повторные исследования с одинаковой структурой выборки и каждый раз с одними и теми же участниками, отбирающимися по специальной методике, являются:

- 1) мониторингом;
- 2) панельными исследованиями;
- 3) бенчмаркингом.

20. Для школы человеческих отношений характерны:

- 1) содержательные теории мотивации;
- 2) процессуальные теории мотивации;
- 3) теория справедливости Адамса.

20. В ситуации, когда сотрудники не готовы к разрешению задачи, но хотят научиться ее выполнять, наиболее целесообразным стилем лидерства в соответствии с моделью Херши-Бланшарда является:

- 1) инструктирование;
- 2) делегирование;
- 3) поддержка;
- 4) привлечение.

22. Миссия организации:

- 1) дает конкретные указания относительно вида и сроков деятельности;
- 2) задает основные направления движения организации;
- 3) определяет отношение организации к процессам внутри и вовне ее.

23. Для каких целей организации характерна наибольшая детализация и конкретизация?

- 1) для краткосрочных;
- 2) для среднесрочных;
- 3) для долгосрочных.

24. Цели организации должны:

- 1) задавать общие направления функционирования организации;
- 2) четко и конкретно фиксировать конечное состояние;
- 3) задавать конкретные сроки выполнения;
- 4) определять ответственных за достижение определенных целей.

25. К какой группе стратегий относятся стратегии, связанные в основном с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивающие отрасль, положение фирмы внутри отрасли и технологию:

- 1) концентрированного роста;
- 2) интегрированного роста;
- 3) диверсификации;
- 4) сокращения.

26. Какой тип стратегии (из группы стратегии концентрированного роста) выбрала фирма, прилагающая большие усилия в области маркетинга и стремящаяся завоевать лучшие позиции с данным продуктом на данном рынке:

- 1) стратегию развития рынка;
- 2) стратегию развития продукта;

3) стратегию проникновения на рынок.

27. Какая стратегия наиболее привлекательна для фирмы, которая дальше не может развиваться на одном из рынков с данным продуктом в рамках данной отрасли:

- 1) концентрированного роста;
- 2) интегрированного роста;
- 3) диверсификации;
- 4) сокращения.

28. Какая из перечисленных стратегия развития предполагает отказ от рассмотрения долгосрочных перспектив бизнеса в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе:

- 1) стратегия развития продукта;
- 2) стратегия обратной вертикальной интеграции;
- 3) стратегия «сбора урожая»;
- 4) стратегия конгломератной диверсификации;
- 5) стратегия сокращения расходов.

29. Может ли фирма на практике одновременно реализовывать несколько стратегий:

- 1) может;
- 2) не может;
- 3) может, только если это многоотраслевая компания.

30. Какие из следующих факторов должны быть в первую очередь учтены при выборе стратегии (являются ключевыми):

- 1) сильные стороны отрасли;
- 2) сильные стороны фирмы;
- 3) цели фирмы;
- 4) интересы высшего руководства;
- 5) квалификация работников;
- 6) степень зависимости от внешней среды;
- 7) все перечисленные факторы.

31. Какие стратегии должны выбирать лидирующие фирмы, если отрасль идет к упадку:

- 1) концентрированного роста;
- 2) интегрированного роста;
- 3) диверсификации;
- 4) сокращения.

32. Какие стратегии может выбирать фирма, имеющая слабые конкурентные позиции, при быстром росте рынка:

- 1) пересмотр стратегий концентрации;
- 2) диверсификация;
- 3) горизонтальная интеграция или слияние;
- 4) сокращение;
- 5) вертикальная интеграция;
- 6) ликвидация.

- 33. Какие из следующих факторов могут влиять на выбор стратегии:**
- 1) наличие финансовых ресурсов;
 - 2) отношение высшего руководства к риску;
 - 3) обязательства по предыдущим стратегиям;
 - 4) личные симпатии и антипатии руководителей;
 - 5) все перечисленные факторы.
- 34. Какие стратегии может выбирать фирма, имеющая сильные конкурентные позиции, при медленном росте рынка:**
- 1) совместное предприятие в новой области;
 - 2) концентрическая диверсификация;
 - 3) горизонтальная интеграция или слияние;
 - 4) сокращение;
 - 5) вертикальная интеграция;
 - 6) конгломератная диверсификация.
- 35. Какие из перечисленных факторов определяют выбор той или иной организационной структуры:**
- 1) степень разнообразия деятельности фирмы;
 - 2) размер фирмы;
 - 3) географическое размещение фирмы;
 - 4) технология фирмы;
 - 5) отношение со стороны руководителей и сотрудников;
 - 6) динамизм внешней среды;
 - 7) все перечисленные факторы.
- 36. Ключевая роль в проведении стратегических изменений и мобилизации потенциала организации принадлежит:**
- 1) руководству организации;
 - 2) непосредственным исполнителям;
 - 3) руководителям среднего звена и непосредственным исполнителям;
 - 4) научным и инженерно-техническим сотрудникам;
 - 5) в равной степени всем работникам организации.
- 37. К основным видам деятельности в цепочке ценностей относят:**
- 1) материально-техническое обеспечение;
 - 2) продажи;
 - 3) закупки;
 - 4) управление людскими ресурсами;
 - 5) производство;
 - 6) все вышеперечисленное.
- 38. По осям матрицы Бостонской консалтинговой группы фиксируются:**
- 1) оценка привлекательности отрасли;
 - 2) темпы роста отрасли;
 - 3) объем продаж;
 - 4) оценка рентабельности отрасли;
 - 5) относительная доля рынка;
 - 6) оценка конкурентного статуса фирмы;

7) стратегический норматив.

39. Для механистической модели организации теоретической базой явилась:

- 1) школа научного менеджмента;
- 2) школа административного управления;
- 3) школа человеческих отношений.

40. Мобилизация организации, определение перспектив и целей относятся:

- 1) к обновлению;
- 2) оживлению;
- 3) рефреймингу;
- 4) реструктуризации.

3.4. Задания

1. Охарактеризуйте внешнюю среду российского бизнеса с точки зрения экономических, политических, демографических, социальных и научно-технических факторов.
 2. Что такое SWOT-анализ и для чего он нужен?
 3. Какие тенденции развития российского рынка можно рассматривать как возможности, а какие - как угрозы? Обоснуйте свой ответ.
 4. Рассмотрите возможности и угрозы, которые могут возникнуть перед российскими предприятиями различных отраслей.
 5. Как изменения макросреды могут влиять на компанию через заинтересованные группы в микросреде? Приведите примеры из российской практики.
 6. Рассмотрите возможные рычаги воздействия заинтересованных групп на российские предприятия.
 7. Что дает отраслевой анализ? Обсудите основные направления анализа отрасли.
 8. Приведите примеры отраслей, где барьерами входа в отрасль для новых производителей являются:
 - а) крупные капиталовложения;
 - б) низкая стоимость производства;
 - в) патенты;
 - г) высокая квалификация персонала.
 9. Приведите примеры производств, где не действует опытная кривая.
 10. Приведите пример хорошо работающей фирмы любой отрасли (можно воспользоваться материалами газет или журналов). Что, по вашему мнению, является факторами успеха данной фирмы?
 11. Обсудите, каковы ключевые факторы успеха в отраслях, производящих:
 - а) одежду;
 - б) прохладительные напитки;
 - в) деревообрабатывающие станки;
 - г) автомобили.
 12. Обоснуйте, почему надо изучать конкурентов. Всегда ли надо изучать конкурентов?
 13. Дайте понятие стратегической группы конкурентов.
 14. Выделите стратегические группы конкурентов, действующие на российском рынке в производстве и продаже следующих продуктов;
 - а) кондитерские изделия;
 - б) прохладительные напитки;
 - г) косметические товары;
 - д) мебель;
 - е) овощная продукция.
- Обоснуйте критерии выделения стратегических групп.
15. Обоснуйте, почему надо изучать потребителей. Всегда ли это необходимо?

IV. Вопросы к дисциплине «Стратегический менеджмент»

1. Что такое стратегический менеджмент?
2. Управленческое решение - это.....
3. В чем состоит суть портфельной и функциональной стратегии?
4. В чем состоит суть эффекта разнообразия, характерного для диверсификации компании?
5. Какие фирмы получают конкурентные преимущества?
6. Какие 4 основных вида стратегий включает в себя стратегия развития бизнеса?
7. Основными показателями анализа отрасли являются...
8. Миссия управления - это....
9. Что в себя включает процесс стратегического управления?
10. Какие три момента присутствуют в принятии любого решения?
11. Цель анализа окружающей среды фирмы это -
12. Анализ среды фирмы предполагает....
13. Какие факторы, воздействующие на организацию учитывают при формировании миссии?
14. Конкуренция - это.....
15. Вертикальная интеграция - это...
16. Расскажите о трех основных областях выработки стратегии.
17. Какова цель анализа отрасли?
18. Перечислите задачи стратегического менеджмента.
19. На чем основаны рациональные решения?
20. На какие уровни можно разделить среду организации?
21. На какие вопросы необходимо ответить после составления таблицы SWOT?
22. В чем состоит суть деловой стратегии?
23. Перечислите наиболее типичные причины инноваций и новаций?
24. Диверсификация - это....
25. Какое значение имеет понятие «отрасль»?
26. Что такое стратегия? На что она направлена?
27. Для повышения качества решений необходимо проводить анализ на основе классификации по следующим признакам. Перечислите?
28. Перечислите внутренние факторы, воздействующие на организацию?
29. Опишите общую среду организации?
30. Назовите наиболее распространенный метод анализа среды? Что в себя включает SWOT?
31. Какую классификацию конкуренции выделяет практика западных стран?
32. Диверсификация характерна для конгломератов и корпораций. Почему?
33. От каких факторов зависит прибыль, полученная отраслью?
34. Как можно рассматривать стратегический менеджмент?

35. Основными факторами, оказывающими влияние на качество управленческого решения, являются?
36. Опишите оперативную среду организации?
37. Перечислите факторы, влияющие на конкуренцию.
38. К побудительным мотивам диверсификации относится...
39. Перечислите параметры качества управленческих решений?
- 40.. Перечислите компоненты внутренней среды организации.
41. Конкурентоспособность – это ...
42. Горизонтальная интеграция - это...
43. Перечислите стратегии концентрированного роста.
44. Назовите функции стратегического менеджмента.
45. Перечислите стадии процесса принятия решения.
46. От чего зависит продолжительность удержания конкурентных преимуществ?
47. Несвязанная диверсификация - это...
48. Опишите стратегии интегрированного роста.
49. Расскажите о стратегии дифференцируемого роста.
50. Качество управленческого решения - это....
51. Каковы стратегии целенаправленного сокращения.
52. Нарисуйте схему Портера.

V. Ответы на вопросы к дисциплине «Стратегический менеджмент»

1. *Стратегический менеджмент* - это управленческая дисциплина, которая непосредственно связана с изучением стратегических решений, направленных на разработку и реализацию стратегии компании.

2. *Управленческое решение* - это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента.

3. *Портфельная* направлена:

- на приобретения в новых отраслях;
- укрепление имеющихся позиций по средствам приобретения;
- постепенный выход из нежелательных отраслей;
- размещение ресурсов в форме капиталов и затрат;
- использование преимуществ эффекта синергизма.

Функциональная стратегия необходима для соответствующего распределения ресурсов, отделов и служб организации.

4. Суть *эффект разнообразия* заключается в том, что производство различных видов продукции в рамках одной компании выгоднее, чем производство этих продуктов на специализированных производствах.

5. Базирующихся в тех странах, которые позволяют наиболее быстро накопить специальные навыки и ресурсы,

базирующихся в тех странах, где есть доступ к точной информации о рынках, потребителях и технологиях

- если возможны постоянные капитальные вложения;
- если совпадают интересы руководителей, менеджеров и персонала.

6. Стратегия концентрированного роста

- стратегия интегрированного роста;
- стратегия диверсифицируемого роста;
- стратегия целенаправленного сокращения

7. Реальный и потенциальный размер отрасли

- а) перспективы роста отрасли и его жизненного цикла;
- б) структура и масштаб конкуренции;
- в) структура отраслевых издержек;
- г) система сбыта продукции;
- д) тенденция развития отрасли;
- е) ключевые факторы успеха.

8. *Миссия управления* - это основное предназначение предприятия, четко выраженная причина его существования, на основе которой разрабатывается дерево целей предприятия.

9. Включает:

- определение миссии;
- постановка стратегических целей и задач;
- разработка стратегического плана;
- его реализация;

- оценка результатов деятельности;
- изменение или корректировка.

10. В основе решения, опирающемся на *суждения*, лежат знание и опыт прошлого, они сходны с решениями, основанными на интуиции. Этот способ отличается быстротой дешевой. Но если сходная ситуация не имела места в прошлом, то невозможно соотнести такую ситуацию с подобной. Эти решения классифицируются:

- на уравновешенные;
- импульсивные;
- инертные рискованные;
- осторожные.

11. Элементы системы менеджмента:

- *потенциал организации* - представляет собой совокупность всех ее возможностей по выпуску продукции и оказанию услуг и охватывает как внутренние переменные, так и управленческий потенциал.

- *Конкурентоспособность* - это способность предприятия противостоять другим предприятиям в условиях рынка и вести успешную борьбу за сбыт.

- *Стратегия* - набор правил для принятия решения, которыми руководствуются менеджеры в своей работе.

12. *Цель* – выявить, какие меры необходимо предпринять для того, чтобы предприятие могло своевременно отреагировать на внутренние и внешние импульсы для увеличения своего успеха.

13. *Факторы*:

- программа развития конкурентные преимущества;
- организация бизнеса ;
- товар;
- рынки;
- ресурсы;
- структурные изменения;
- культура и компетентность управления;
- виды стратегий.

14. *Конкуренция* - это процесс управления субъектом своими конкурентными преимуществами для одержания победы или достижения других целей в борьбе с конкурентами за удовлетворение субъективных и объективных потребностей в рамках установленного законодательства или в естественных условиях.

15. *Вертикальная интеграция* - это процесс приобретения или включения в состав предприятия новых производств, входящих в технологическую цепочку производства старого продукта на ступени до или после производственного процесса.

16. 1-я область связана с господством минимизации издержек производства, т.е. фирма старается как можно больше снизить издержки и за счет низких цен завоевать большую долю рынка.

2-я область связана со специализацией в процессе производства продукции. Фирма должна осуществлять высоко специализированное производство и маркетинг.

3-я область относится к фиксированию определенного сегмента рынка и концентрации усилий на этом сегменте.

17. *Целью отраслевого анализа* является определение привлекательности отрасли и отдельных товаров на рынке

18. *Задачи:*

- определение вида коммерческой деятельности, целей, долгосрочных перспектив развития;

- превращение общих целей в конкретное направление работы;

- разработка и создание стратегии;

- реализация и выполнение стратегии;

- оценка результатов деятельности и внесение корректировки в стратегический план развития предприятия.

19. *Рациональные решения* основаны на изучении экономических законов функционирования рыночных отношений, на применении научных подходов при анализе прогнозирования и экономическом анализе стратегических решений.

20. *Уровни:*

- общая среда

- оперативная среда

- внутренняя среда.

21. *Вопросы:*

А. Имеет ли компания какие-нибудь сильные стороны или иные достоинства, на которых могла бы основываться стратегия?

Б. Делают ли слабые стороны компании ее уязвимой в конкурентной борьбе?

В. Какие возможности отрасли можно использовать, чтобы реально рассчитывать на успех? Какие возможности отрасли являются наилучшими с точки зрения фирмы?

Г. Каких угроз должно больше всего опасаться руководство и к каким стратегическим решениям должно прибегать, чтобы обеспечить себе надежную защиту?

22. *Деловая стратегия* состоит в том, чтобы добиться долгосрочных конкурентных преимуществ, которое обеспечит высокую рентабельность. Она представляет собой обобщающую модель действий, необходимых для достижения этих целей.

23. *Причины:*

- новые технологии;

- новые или изменяющиеся потребности потребителей;

- появление нового сегмента рынка;

- изменение стоимости компонентов производства;

- изменение правительственного регулирования.

24. Диверсификация - это распространение хозяйственной деятельности на новые сферы.

1-я область связана с господством минимизации издержек производства, т.е. фирма старается как можно больше снизить издержки и за счет низких цен завоевать большую долю рынка. Для реализации этой стратегии фирма должна иметь хорошо организованное производство, профессиональный кадровый состав, хорошую технологическую и инженерно-конструкторскую базу. Маркетинг не должен быть хорошо развит.

Преимущества:

- фирма способна противостоять своим конкурентам и ценовой политике;
- низкие издержки защищают фирму от сильных конкурентов и создает барьеры для входа на рынок новых.

25. Совокупность предприятий, производящих и распределяющих аналогичную продукцию или услуги, конкурирующих на одном потребительском рынке.

- совокупность предприятий, находящихся в ведении одного административного органа управления – административная отрасль.

26. *Стратегия* направлена на получение прибыли. Это ее цель. А это возможно, если предприятие, его продукция конкурентоспособны, то есть предприятие использует инновации и обладает необходимым персоналом.

27. Признаки:

- стадия жизненного цикла предприятия;
- сфера деятельности (производственная, технологическая);
- цель (коммерческие, некоммерческие);
- ранг управления (высший, средний, низший);
- масштабность (комплексные и частные);
- объект воздействия (внешние и внутренние);
- продолжительность действия (стратегические, оперативные, тактические);
- методы формализации (графики, текст);
- форма отражения (приказ, план, программа);
- способ передачи (устный, письменный, электронный).

28. Организационная структура, производство, маркетинг, финансы, кадры.

29. Общая среда организации – это уровень внешней среды организации, состоящий из компонентов, которые характеризуются глобальными масштабами и имеют слабые непосредственные влияния на управление организацией. Она включает в себя:

- экономический компонент;
- социальный;
- политический;
- юридический;
- технологический;

30. Наиболее распространенный метод – SWOT.

Сильные стороны это внутренние факторы, которые могут способствовать эффективной работе организации.

Слабые стороны это внутренние стороны, которые благоприятствуют организации.

Возможности это внешние факторы, которые благоприятствуют организации.

Угрозы это внешние факторы, которые являются причиной неблагоприятной работы предприятия.

31. Практика западных стран выделяет:

1. Степень интенсивности.
2. Формы конкуренции.
3. Методы конкуренции.
4. Уровни конкуренции.

32. Им легче объединить и сохранить капитал, выработать привлекательную стратегию для своего выживания, а также исправить ошибки в управлении, создать запас ресурсов, необходимых для решения проблем или стратегического маневра, защитить себя от банкротства.

33. *Факторы:*

- от ценности товара от потребителя, которая определяется важностью потребности и наличия товара заменителя;
- уровня конкуренции между соперничающими производствами;
- способности фирм, находящихся на различных стадиях производства и распределения взаимно могут договориться.

34. *Стратегический менеджмент* можно рассматривать как:

- единый процесс;
- как иерархия целей, стратегий, задач менеджмента;
- совокупность подходов, методов, определенных отдельных решений
- совокупность типовых стратегий
- дисциплина управления
- направление, в центре которого находится цепочка ценностей, позволяющая выявить те области, в которых фирма конкурентоспособна или уязвима.

35. *Факторы:*

- применение в системе менеджмента научных подходов и методов моделирования;
- формирования принципов;
- автоматизация управления
- мотивация качественного решения.

36. *Оперативная среда* организации представляет собой уровень внешней среды организации, состоящей из компонентов, которые оказывают непосредственное и незамедлительное действие на управление организацией. Основными компонентами являются:

- потребители;
- конкуренция;

- рабочая сила;
- поставщики;
- международные вопросы.

37. *Факторы:*

- размер рынка;
- темпы роста рынка;
- мощность;
- препятствие для входа и выхода;
- цена;
- уровень стандартизации товара;
- мобильные технологические модули;
- требования к размерам необходимых капитальных вложений;
- вертикальная интеграция;
- экономия на масштабе;
- быстрое обновление ассортимента.

38. *Мотивы:*

- экономия на масштабе;
- снижение риска;
- пробелы в производстве;
- доступ к технологиям.
- рынкам, ресурсам;
- совместная деятельность;
- ожидание руководства.

39. *Параметры:*

- показатель энтропии;
- степень риска вложения инвестиций;
- вероятность реализации решения по показателям качества, затрат и срокам;
- степень адекватности.

40. *Внутренняя среда* организации является источником ее жизненной силы. Она включает в себя потенциал, который дает возможность организации функционировать, а следовательно выживать в определенном промежутке времени. Компоненты:

- организация управления производством;
- маркетинг;
- финансы;
- кадры;
- организационная культура.

41. *Конкурентоспособность* - это свойство объекта, характеризующееся степенью реального и потенциального удовлетворения им конкретных потребностей по сравнению с аналогичными объектами, представленными на рынке.

42. *Горизонтальная интеграция* - это объединение предприятий работающих и конкурирующих в одной области деятельности. Главная цель усиление позиций на рынке.

43. *Стратегии концентрированного роста:*
- стратегия усиления позиций на рынке;
 - стратегия развития рынка;
 - стратегия развития продукта.
44. *Функции:*
- организация планирование;
 - контроль;
 - мотивация;
 - координация
45. *Стадии принятия решения:*
- подготовка к работе;
 - выявление проблемы и формирование цели;
 - поиск информации;
 - выявление возможности ресурсного обеспечения;
 - формирование знаний;
 - оформление необходимых документов;
 - реализация задания.
46. Длительность удержания конкурентных преимуществ зависит:
- от источника преимуществ;
 - количества имеющихся у фирмы источников;
 - активности, модификации производства и других видов деятельности
47. *Несвязанная диверсификация* - это то же самое, что и просто диверсификация.
48. *Стратегии интегрированного роста:*
- стратегия обратной вертикальной интеграции;
 - стратегия вперед идущей вертикальной интеграции.
49. *Стратегии дифференцируемого роста:*
- стратегия концентрической диверсификации;
 - стратегия горизонтальной диверсификации;
 - стратегия конгломеративной диверсификации.
50. *Качество управленческого решения* - это совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретного потребителя и обеспечивающих реальность его реализации.
51. *Стратегии целенаправленного сокращения:*
- стратегия ликвидации;
 - стратегия "сбора урожая";
 - стратегия сокращения;
 - стратегия сокращения расходов.
52. Нарисуют сами.

VI. Примерные вопросы к зачету (экзамену) по дисциплине «Стратегический менеджмент»

1. Стратегический менеджмент: понятие, сущность, цели.
2. Функции и принципы стратегического менеджмента.
3. Процесс стратегического менеджмента.
4. Общие понятия стратегического менеджмента.
5. Среда организации и ее влияние на стратегический менеджмент.
6. Понятие «конкуренция» и ее значение в рыночной экономике.
7. Метод SWOT-анализ.
8. Уровни стратегии и их значение.
9. Значение управленческих решений в стратегическом менеджменте.
10. Миссия и имидж фирмы.
11. Оценка привлекательности отрасли.
12. Побудительные мотивы диверсификации.
13. Виды стратегий.
14. Конкурентоспособность товара и предприятия.
15. Типы вертикальной интеграции.
16. Стратегия концентрированного роста.
17. Виды диверсификации.
18. Стратегия интегрированного роста.
19. Реализация стратегии компании.
20. Стратегия диверсифицированного роста.
21. Разработка стратегии.
22. Стратегия целенаправленного сокращения.
23. Приведение организационной структуры в соответствии со стратегией.
24. Факторы привлекательности отрасли.
25. Цели фирмы при реализации ее стратегии.
26. Система и цепочка ценностей фирмы.
27. Конкуренция и конкурентоспособность в стратегическом менеджменте.
28. Теории конкурентного преимущества Портера.
29. Методика оценки конкурентоспособности товара по системе 1111-5555.
30. Анализ конкурентоспособности по Ж.-Ж. Ламбену.
31. Горизонтальная интеграция.
32. Стратегические зоны хозяйствования.

VII. Темы рефератов

1. Контроль реализации стратегии фирмы.
2. Стратегия повышения качества.
3. Стратегии в товарной политике предприятия.
4. Стратегии ценообразования с целью повышения эффективности работы предприятия.
5. Стратегия ресурсосбережения в производственной деятельности предприятия.
6. Стратегия совершенствования управлением персоналом.
7. Стратегия организационно-технического социального развития фирмы.
8. Классификация стратегий конкурентоспособности товара и фирмы.
9. Стратегический анализ диверсифицированной фирмы.
10. Формирование стратегии фирмы и выход ее на рынок.
11. Организация стратегического управления на предприятии.
12. Стратегия устойчивого развития предприятия.
13. Стратегического планирование развития предприятия.
14. Организационная среда предприятия и ее анализ.
15. Опыт разработки стратегий российских предприятий.
16. Стратегии предприятий различных отраслей.
17. Стратегия диверсификации и ее значение в управлении предприятием.

Ответы на кроссворд

По горизонтали:

- | | |
|--------------------------|------------------------|
| 1. Маркетинг | 6. Портфельная |
| 2. Ресурсы | 7. Диверсификационного |
| 3. Конкурентоспособность | 8. Сильный |
| 4. Социальный | 9. Управленческие |
| 5. Энтропия | 10. Интеграционная |

По вертикали:

- | | |
|----------------|--------------------|
| 1. Угроза | 7. Слабые |
| 2. Кадры | 8. Общая |
| 3. Рискованное | 9. Интуиция |
| 4. Возможности | 10. Деловая |
| 5. Конкуренция | 11. Диверсификация |
| 6. Финансы | |

Список литературы

1. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. М.: ИНФРА – М.: Новосибирское соглашение, 2002.
2. Панов А.И. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.
3. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Дело, 2004.
4. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: Учебник. М.: Бизнес-школа «Интел-синтез», 2000.
5. Турусин Ю.Д., Лепина С.Ю., Шаламова Н.Г. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М., 2003.
6. Азаев Т.Л., Челенков А.П. Конкурентное преимущество фирмы. М., 2003.
7. Яблокова С.А. Стратегический менеджмент. Конспект лекций. М.: «Приор-издат», 2005.
8. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. Спб.: Питер, 1999.
9. Линтерберг Г., Альстроэнд Б., Лэпел Дж. Школа стратегии. Спб.: Питер, 2000.
10. Федько В.П. Маркетинг для студентов вузов. Серия «Шпаргалки» Ростов н/Д: Феникс, 2004.
11. Кинаев Д.В. Маркетинг в схемах и моделях образования. Серия «Высшее профессиональное образование». Ростов н/Д: Феникс, 2004.

Техн. редактор В.Л. Родичева

Подписано в печать 10.03.2006. Формат 60 x 84 $\frac{1}{16}$.

Усл. печ. л. 6,28. Уч.-изд. л. 6,97. Тираж экз.

Заказ – Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Ивановский государственный химико-технологический университет».

Отпечатано на полиграфическом оборудовании кафедры экономики и финансов ГОУВПО «ИГХТ» 153000, г. Иваново, пр. Ф. Энгельса, 7