**1. Сущность стратегического менеджмента (СМ)**

Значение стратегического поведения, позволяющего фирме выживать в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе, резко возросло в последние десятилетия. В прошлом многие фирмы могли успешно функционировать, обращая внимание в основном на ежедневную работу, на внутренние проблемы, связанные с повышением эффективности использования ресурсов в текущей деятельности. Сейчас же, хотя и не снимается задача управления текущей деятельностью, исключительно важным становится осуществление такого управления, которое обеспечивает адаптацию фирмы к быстро меняющейся окружающей среде.

 Термин «стратегическое управление» был введен в обиход в 1973 году для того, чтобы обозначить разницу между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на уровне топ-менеджмента.

***Предпосылки возникновения СМ:***

·                 усилением подвижности и неопределенности внешнего окружения организации.

·                 технологические прорывы, открывающие новые возможности для бизнеса;

·                 широкая доступность современных технологий;

·                 развитие информационных сетей, дающих возможным мгновенное распространение информации;

·                 насыщение рынка товаров и услуг в развитых странах, что приводило к усилению конкуренции и усложнению запросов потребителей;

·                 начавшийся процесс глобализации рынков и возникновение транснациональных корпораций, способных воздействовать на рынок вплоть до его раздела

·                 изменение роли человеческих ресурсов.

***Сущность стратегического менеджмента*** состоит в ответе на три важнейших вопроса:

·                 В каком положении предприятие находится в настоящее время?

·                 В каком положении оно хотело бы находиться через три, пять, десять лет?

·                 Каким способом достигнуть желаемого положения?

***Понятие СМ***

Существуют различные подходы к пониманию стратегического менеджмента:

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

СМ – это комплекс стратегических управленческих решений, определяющих долгосрочное развитие организации, и конкретных действий, обеспечивающих быстрое реагирование предприятия на изменение внешней среды, которое может повлечь за собой необходимость стратегического маневра, пересмотр целей и корректировку общего направления развития.

Независимо от подхода к пониманию, система стратегического управления состоит из двух взаимодополняющих подсистем:

анализа и выбора стратегической позиции

оперативного управления в реальном масштабе времени.

Стратегический менеджмент представляет собой современную концепцию управления организацией, которая, в основном, сформировалась к 90-ым годам двадцатого века. Логика изменения подходов к управлению с момента его возникновения до наш их дней представлена в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Этапы развития систем управления

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Параметр | Виды систем управления | | | |
| Бюджетно-финансовый контроль | Долгосрочное планирование | Стратегическое планирование | Стратегический менеджмент |
| Период | Начало ХХ века (30-40 гг.) | 50-60 гг. | С начала 60-х гг. | С начала 70 гг. (1973г.) |
| Характер изменений  внешней среды | Привычные изменения | Прогнозируемые изменения в пределах экстраполяции опыта | Неожиданные, но узнаваемые изменения | Неожиданные, неузнаваемые изменения |
| Темп изменений внешней среды | Медленнее, чем реакция организации | Сравнимый с реакцией организации | Сравнимый или более быстрый, чем реакция организаций | Быстрее, чем реакция организаций |
| Основа менеджмента | Разработка планов  Контроль  исполнения по функциям | Выявление текущих изменений во внутренней среде  Экстраполяция выявленных тенденций в будущее | Учет изменений во внутренней и во внешней среде  Выработка стратегии адаптации к изменениям | Предвидение изменений во внешней и внутренней среде  Управление изменениями на основе предвидения, регулирования и приспособления к целям |

***Отличительные характеристики СМ (см. табл. 1.2):***

Таблица 1.2 – Сравнение стратегического управления с преимущественно оперативным (текущим) управлением на уровне производства

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ключевые характеристики управления | Оперативное управление | Стратегическое управление |
| Главная цель управления | Производство товаров и услуг с целью получения дохода от их реализации | Выживание организации в долгосрочной перспективе |
| Основной способ достижения цели | Оптимизация использования внутренних ресурсов (взгляд внутрь организации) | Установление динамического баланса с окружением (взгляд вовне организации) |
| Учет фактора времени | Ориентация на краткосрочную и среднесрочную перспективу | Ориентация на долгосрочную перспективу |
| Критерий оценки эффективности управления | Прибыльность, рациональность использования производственного потенциала | Предвидение изменений во внешней среде; своевременность и точность   реагирования на  них |
| Взгляд на персонал | Работники – один из ресурсов организации | Работники – важнейший ресурс организации, ее основная ценность и источник благополучия |

***Преимущества стратегического подхода к управлению организацией:***

-      СМ обеспечивает общее понимание того, для чего функционирует организация и для чего предпринимаются те или иные управленческие решения. Это позволяет придать единую направленность деятельности всех подразделений и персонала для достижения стратегических целей.

-      СМ призван обеспечить не текущий успех организации, а ее ускоренное постоянное развитие в условиях нестабильной внешней среды и жесткой конкуренции;

-      СМ обеспечивает возможность оценивать альтернативные варианты использования ресурсов, то есть разумно переносить ресурсы в стратегически обоснованные и высокоэффективные проекты

-      СМ создает среду, которая поощряет активное руководство организацией и противодействует тенденциям, которые могут привести лишь к пассивному реагированию на изменение ситуации.

***Ограничения использования СМ:***

Во-первых, СМ в силу своей сущности не может дать точной и детальной картины будущего. Он формулирует качественное пожелание к тому, в каком состоянии должна находиться организация в будущем, какую позицию занимать на рынке, какую иметь организационную культуру, входить в какие деловые группы и т.п.

Во-вторых, стратегическое управление не может быть сведено к набору рутинных процедур и схем. Каждым менеджером оно понимается и реализуется в значительной мере по-своему, но не каждый обладает стратегическим предвидением.

В-третьих, требуются значительные  усилия и затраты времени и ресурсов для того, чтобы в организации начал осуществляться процесс стратегического управления.

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

**2. Составляющие стратегического менеджмента**

Стратегическое управление представляет собой динамическую совокупность пяти взаимосвязанных динамических процессов, логически вытекающих один из другого, однако существует устойчивая обратная связь и соответственно обратное влияние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность.

Процесс СМ включает пять  основных этапов (см. рис. 1.1):

1.              определение миссии и стратегических целей

2.              анализ среды

3.              формирование стратегии

4.              реализация стратегии

5.              оценка и контроль реализации стратегии

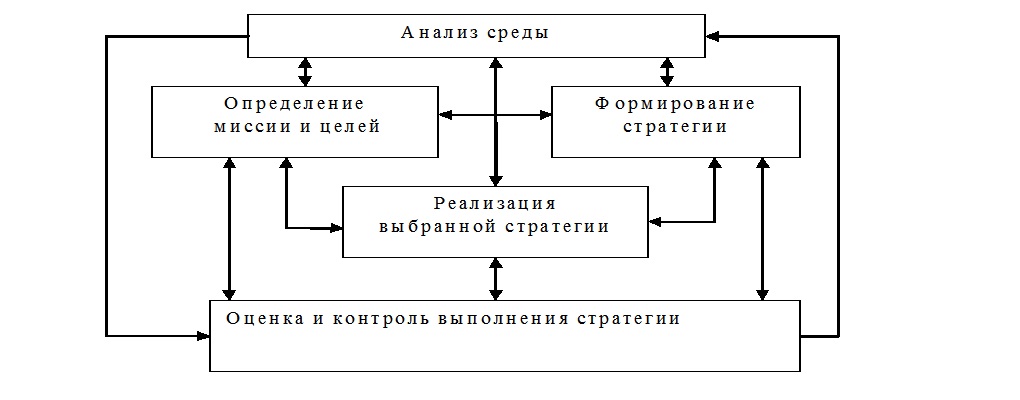


Рисунок 1.1 – Составляющие стратегического менеджмента и связи между ними

Процесс стратегического менеджмента для вновь создаваемого бизнеса начинается с формирования стратегического видения. Стратегическое видение – это картина того, о чем можно мечтать, состояние бизнеса, которое может быть достигнуто в отдаленном будущем при самых благоприятных условиях.

Исходя из сформулированного видения, определяются направления стратегического анализа, который включает в себя анализ внешней и внутренней среды. Целью анализа внешней среды, которая состоит из макроокружения и непосредственного окружения, является выявление возможностей и угроз. Анализ внутренней среды направлен на выявление сильных и слабых сторон организации.

С учетом результатов стратегического анализа определяется или уточняется миссия организации и ставятся стратегические цели. Миссия организации – это сформулированное утверждение относительно того, для чего и по какой причине существует организация, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных. Цели – это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность. Стратегические цели, учитывая их направленность во внешнюю среду организации, обычно связывают с конкуренцией в долгосрочной перспективе и улучшением конкурентной позиции фирмы на рынке.

Далее формируются стратегические альтернативы, являющиеся различными способами достижения поставленных целей и учитывающие результаты стратегического анализа. Доработанные и уточненные с точки зрения развития ситуации во внешней среде и возможных изменений внутренней среды стратегические альтернативы оцениваются руководством, и осуществляется выбор стратегии развития организации. При этом учитывается, насколько анализируемая стратегия соответствует целям организации, состоянию и требованиям окружения, потенциалу и возможностям организации, а также оценивается приемлемость риска, заложенного в стратегии.

Реализация выбранной стратегии требует конкретизации ее целевых показателей по периодам, разработки системы планов, обеспечивающих выполнение стратегии, а также проведение необходимых изменений в организации, которые чаще всего затрагивают ее организационную структуру и организационную культуру.

На конечной стадии с учетом принятых стандартов и критериев производятся оценка и контроль результатов реализуемой стратегии. Оценка и контроль, прежде всего, нацелены на выяснение того, приведет ли реализации выбранной стратегии к достижению поставленных целей.

В силу изменчивости внешней среды на любом из этапов разработки и реализации стратегии может возникнуть необходимость в ее корректировке, для чего потребуется вернуться и заново выполнить часть или все элементы стратегического управления.

### 2. Миссия, видение и стратегические цели фирмы

Определение направленности развития любой организации и ее целевых начал неразрывно связано с такими понятиями как стратегическое видение, миссия и стратегические цели, имеющие огромное значение в процессе выработки стратегии.

***1. Стратегическое видение***

***Стратегическое видение –*** это картина того, о чем можно мечтать, состояние бизнеса, которое может быть достигнуто в отдаленном будущем при самых благоприятных условиях и к которому устремлены чаяния владельца компании или ее директора.

Видение дает ориентиры в ведении бизнеса. Оно может служить основой для определения уровня притязаний  в процессе стратегического планирования.

Важнейшая цель видения – придать смысл труду, то есть пробудить заинтересованность всего персонала компании. Вместе с тем видение – это наименее четкий ориентир в деятельности компании, связанный с постановкой целей. По сравнению с другими, количественно определенными целями, видение может так и не стать реальностью, но его можно подвергнуть пересмотру по мере достижения определенных результатов.

Иногда видение специально усиливают некоторыми лозунгами. Например, многие годы деятельность компании Microsoft*,* производящей, как известно, программное обеспечение, определялась стратегическим видением: «Компьютер в каждом доме, на каждом рабочем столе, плюс первоклассное программное обеспечение». Однако появление Internet и широкое распространение электронных устройств, отличных от персональных компьютеров, например, карманных калькуляторов и приставок к телевизорам, заставили Microsoft расширить видение следующим образом: «Обеспечивать новые возможности в любое время, в любом месте, на любом устройстве с помощью первоклассного программного обеспечения».

***2. Понятие и формирование миссии организации***

Если стратегическое видение определяет будущий образ фирмы, то миссия описывает ее деятельность в настоящее время.

В *широком* смысле миссия – это философия и предназначение, смысл существования организации.

В *узком* смысле – это сформулированное утверждение относительно того, для чего и по какой причине существует организация, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных.

В стратегическом менеджменте используется  узкое понимание миссии.

Значение миссии организации:

Ú Миссия способствует формированию или закреплению определенного имиджа организации в представлении субъектов внешней среды.

Ú Миссия является базой установления целей организации, обеспечивает непротиворечивость набора целей, а также помогает выработке стратегии организации.

Ú Миссия позволяет создать критерии для оценки необходимости выполнения всех действий, осуществляемых в компании.

Ú Миссия позволяет определить, чем компания отличается от всех других компаний, действующих на том же рынке.

Ú Миссия способствует созданию корпоративного духа, расширяя для сотрудников смысл и содержание их деятельности и  объединяя их действия в едином направлении.

Ú Миссия позволяет согласовать интересы всех лиц, связанных с организацией (собственников, руководство, персонал, клиентов и др.).

Кроме того, предварительно сформулированная миссия организации, как и стратегическое видение, является своеобразным «фильтром», использующимся для отсева ненужной для анализа внешней среды информации. Причем  предварительные формулировки целевых установок могут быть получены очень просто: необходимо сказать простым предложением то, чем занимается или хочет заниматься предприятие, например, “продает квартиры” или “выпускает стройматериалы”.  Затем уже с учетом результатов анализа среды миссия может быть уточнена.

К настоящему времени менеджментом не выработаны какие-либо универсальные требования к содержанию миссии. Как правило, в ней даются ответы на следующие вопросы: Что организация делает? Для кого она это делает? Каким образом она это делает? И как ее деятельность позволяет удовлетворить интересы основных лиц, связанных с организацией?  
Независимо от того, насколько кратко или развернуто формулируется миссия, необходимо придерживаться некоторых правил:

Ú Миссия не должна зависеть от текущего состояния организации, форм и методов работы;

Ú Миссия не должна нести в себе конкретные указания относительно того, что и в какие сроки следует делать организации;

Ú В качестве миссии не может выступать получение прибыли, так как последняя отражает только текущее положение дел и является внутренней целью развития организации;

Ú Формулировка миссии должна быть ясной, исключать возможность неоднозначного толкования и позволять дифференцировать организацию среди ей подобных;

Ú Положения миссии должны разделяться большинством сотрудников и в ней, по возможности, необходимо учесть и сбалансировать интересы всех лиц, связанных с организацией.

*Примеры формулировки миссии некоторыми компаниями*

Миссия фирмы Otis Elevator (производитель лифтов): «Наша миссия — предоставить всем клиентам средства перемещения людей и грузов вверх, вниз и в стороны на ограниченное расстояние с надежностью, какую не может обеспечить ни одна другая компания».

Миссия компании Trader Joe's (сеть бакалейных магазинов): «Продажа высококачественных продуктов и напитков, объективная информация, высочайшие стандарты обслуживания, дружелюбие, индивидуальный подход, корпоративный дух».

Миссия компании «Ford» (производитель автомобилей): «Предоставление людям дешевого транспорта».

***3. Понятие и определение стратегических целей организации***

***Цели*** – это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.

Определение конкретных целей помогает перейти от общей формулировки миссии к отдельным видам работ, связанных с производством и результатами деятельности фирмы, с помощью которых фирма может добиться успеха.

Существуют различные виды целей организации. Стратегические цели, учитывая их направленность во внешнюю среду организации, обычно связывают с конкуренцией в долгосрочной перспективе и улучшением конкурентной позиции фирмы на рынке. Примерами таких целей являются: рост доли рынка, расширение и улучшение номенклатуры продукта, улучшение репутации организации среди клиентов, полное удовлетворение запросов клиентов, повышение конкурентоспособности и т.п.

Для определения того, правильно ли сформулированы стратегические цели, может быть использовано простое правило – SMART-принцип. Согласно ему цели должны быть:

Ú Конкретными (Specific);

Ú Измеримыми (Measurable);

Ú Согласованными (Agreeable, Accordant), в том числе: с миссией организации; между собой; с теми, кому предстоит их выполнять.

Ú Достижимыми (Realistic);

Ú Определенными во времени (Time bounded).

Процесс установления целей предполагает прохождение четырех фаз:

1.    Выявление и анализ тех трендов, которые наблюдаются в окружении.

2.    Установление стратегических целей для организации в целом.

3.    Установление иерархии целей, осуществляемая с помощью построения «дерева целей».

4.    Установление индивидуальных целей, то есть доведение их до уровня конкретного работника.

Установление иерархии целей – суть третьего этапа – осуществляется путем последовательной декомпозиции (разложения) главной цели по подцелям с учетом следующих правил:

а) Общая цель, находящаяся в вершине «дерева», должна содержать описание конечного результата.

б) Цели более высокого уровня всегда носят более широкий характер и имеют более долгосрочный временной интервал.

в) Цели более низкого уровня выступают средствами для достижения целей более высокого уровня.

г) При формулировке целей разных уровней необходимо описывать желаемые результаты, а не способы их получения.

д) Подцели каждого уровня должны быть независимы друг от друга и не выводимыми друг из друга.

е) Фундамент дерева целей должны составлять [задачи](https://xn--80aa2bbdc.xn--p1ai/mod/resource/view.php?id=60449), представляющие собой формулировку работ, которые могут быть выполнены определенным способом и в заранее установленные сроки.

Количество уровней декомпозиции зависит от масштабов и сложности поставленных целей, от принятой в организации структуры, от иерархичности построения ее управления.

Установленные цели должны иметь статус закона для организации, для всех ее подразделений и для всех членов. Однако из требования обязательности никак не следует неизменность целей. Возможны *несколько подходов к проблеме изменения целей:*

1.    *Корректировка целей ситуационно*, то есть всякий раз, когда это требуют обстоятельства.

2.    *Систематическое упреждающее изменение целей*. При таком подходе в организации устанавливаются долгосрочные цели, на базе которых вырабатываются детализированные краткосрочные цели. По достижению этих целей разрабатываются новые долгосрочные цели с учетом тех изменений, которые произошли во внешней и внутренней среде. На основе новых долгосрочных целей снова определяются краткосрочные. При таком подходе долгосрочные цели регулярно меняются, но в деятельности организации присутствует долгосрочная целевая ориентация.

Одним из наиболее важных моментов, определяющих процесс установления целей в организации, является степень делегирования права принятия решений по целям нижних уровней организации. На практике процесс установления целей в различных организациях происходит по-разному. Однако общим является то, что решающая роль во всех случаях должна принадлежать высшему руководству.

Процесс установления целей может иметь *централизованный или децентрализованный характер.*

В случае полной *централизации* все цели определяются высшим руководством. Преимуществом такого подхода является то, что все цели подчинены единой ориентации; недостатком - то, что на нижних уровнях организации может возникать неприятие этих целей и сопротивление их достижению.

*Схемы децентрализованного установления целей:*

Ú «*сверху вниз*»: каждый из нижестоящих уровней организации определяет свои цели исходя из целей более высокого порядка.

Ú «*снизу вверх*»: нижестоящие звенья устанавливают себе цели, которые служат основой для установления целей более высокого уровня.

Преимуществом децентрализованного подхода является то, что цели разделяются большинством сотрудников; однако, возможны трудности с согласованием целей на различных уровнях.

**3. Стратегический анализ внешней и внутренней среды фирмы**

Анализ среды обычно считается исходным процессом стратегического управления, так как он обеспечивает как базу для определения миссии и целей фирмы, так и для выработки стратегии поведения, позволяющей фирме осуществить свою миссию и достичь своих целей.

***1. Анализ внешней среды организации: цели, объекты, методы***

*Целью анализа внешней среды* является *выявление возможностей и угроз*, которые организация должна учитывать при определении своих целей и их достижении.

*Возможности* – это положительные тенденции и явления  внешней среды, формирующие условия для успешного развития организации. Это, например, рост доходов населения и предприятий, ослабление позиции конкурентов, изменение , повышение таможенных барьеров, государственная поддержка и т.п.

*Угрозы –* это отрицательные тенденции и явления, препятствующие успешному развитию организации. Это, например, снижение покупательной способности населения и предприятий, усиление конкуренции на рынке, неблагоприятные демографические изменения и т.п.

Анализ внешней среды предполагает изучение двух ее составляющих: макроокружения (среда косвенного воздействия) и непосредственного окружения (среда прямого воздействия).

 Объектами исследования выступают следующие факторы макроокружения: экономические, демографические, природные, политико-правовые, научно-технические  и факторы непосредственного окружения - (отраслевые факторы), такие как потребители, поставщики, конкуренты и пр.

Для определения возможностей и угроз конкретной организации необходимо определить значимые для ее развития факторы внешней среды. В этой связи полезно рассмотреть четыре узловых направления, анализ которых получил название PEST-анализ (Р – политика и право, E – экономика, S – общество, T - технология) (таблица 3.1)

Примерами политико-правовых факторов являются: уровень стабильности правительства;  уровень государственной поддержки отрасли; промышленная, инвестиционная, внешнеэкономическая и т.п. политика государства; антимонопольное законодательство и т.п.

В качестве экономических факторов могут быть выделены: стабильность экономики; уровень инфляции; уровень конкуренции в отрасли; динамика занятости и безработицы; инвестиционная активность; насыщенность рынка сбыта, уровень цен на основные ресурсы; уровень доходов населения и предприятий и т.п.

В рамках социокультурного направления (S-общество) могут быть рассмотрены такие факторы, как: вкусы и предпочтения населения; уровень его образования; половозрастная структура населения; отношение людей к работе и отдыху; традиции и обычаи и т.п.

Примерами технологических факторов являются: значимые тенденции в области НИОКР; уровень дифференциации продукции в отрасли; вероятность появления товаров-заменителей; изменение требований к качеству продукции; требований к экологической безопасности и т.п.

После того, как выявлены факторы, способные оказать влияние на стратегию организации, необходимо разработать сценарии их развития. При этом следует помнить, что факторы внешней среды взаимосвязаны и взаимозависимы, то есть изменения одного фактора может оказать существенное слияние на изменения других факторов. Обычно рекомендуется разрабатывать несколько сценариев развития событий: пессимистический, оптимистический и наиболее вероятный.

Таблица 3.1 -. PEST-анализ

|  |  |
| --- | --- |
| Р: Политико-правовые факторы  1.  2.  3.   .   Сценарий 1   Сценарий 2 | Е: Экономические факторы  1.  2.  3.   .   Сценарий 1   Сценарий 2. |
| S: Социокультурные факторы    1.  2.  3.   .   Сценарий 1   Сценарий 2 | Т: Технологические факторы    1.  2.  3.  .  Сценарий 1  Сценарий 2 |

*Анализ непосредственного окружения называют также* *отраслевым или конкурентным анализом*. Анализ непосредственного окружения  проводится по следующим позициям: поставщики, потребители, органы власти, конкуренты, общественные организации и СМИ.

Поставщики: общая характеристика поставщиков и их отличительные признаки, преимущества и недостатки; отношения с поставщиками; что является определяющим в этих отношениях, чем руководствуется фирма при выборе поставщиков; альтернативные поставщики; как организованы поиски новых поставщиков; возможные поставщики для перспективных видов продукции; оценка работы поставщиков (какими параметрами оценивается и величина оценки).

Потребители: характеристика оптовых покупателей; характеристика конечных потребителей; отношения с потребителями; ценовые взаимоотношения; цели оптовых покупателей на своих рынках; альтернативные потребители-оптовики; чем руководствуется фирма при выборе потребителей; чем руководствуются потребители-оптовики при выборе поставщиков; степень удовлетворенности потребителей продукцией фирмы; отношение потребителей к степени инновационности товара, сопутствующим услугам; отношение потребителей к конкурирующим фирмам-производителям; как изучаются потребности и интересы потребителей; как оценивается работа потребителей-оптовиков, и какова эта оценка.

Органы власти: отношения с федеральными и региональными законодательными органами власти (цели, характер отношений, эффективность взаимодействия); отношения с федеральными и региональными исполнительными органами власти (цели, характер отношений, эффек­тивность взаимодействия, устойчивость отношений); участие фирмы в государственных органах управления; место фирмы в федеральных и региональных программах социально-экономического развития; взаимодействие фирмы с другими государственными структурами.

Конкуренты: образы фирм-конкурентов; номенклатура и объемы выпускаемой ими продукции и услуг; рынки, на которых они работают, и доли на этих рынках; конкурентоспособность их продукции; ценовая политика и политика в области сбыта; динамика продаж; состояние производственной базы; организационно-правовые формы собственности. финансовое состояние; отношение к инновациям; оценка текущей стратегии конкурентов; оценка будущих целей конкурентов; сильные и слабые стороны конкурентов; оценка конкурентов поставщиками и потребителями.

Общественные организации и СМИ: участие фирмы в работе общественных организаций; отношения со СМИ, имидж фирмы в СМИ; использование СМИ для пропаганды целей фирмы и для рекламы.

Анализ внешнего окружения рекомендуется заканчивать составлением списка возможностей и угроз с учетом степени их значимости для организации. Для этого используют метод позиционирования путем составления матрицы возможностей и матрицы угроз, что предполагает выполнение следующих действий:

Во-первых, необходимо выявить тенденции развития внешней среды предприятия по каждому из указанных в матрице PEST-анализа факторов и определить, что они будут формировать для него – угрозу или возможность.

Во-вторых,  каждая возможность предприятия должна быть оценена по двум параметрам – степень ее влияния на предприятие (сильное, умеренное, малое) и вероятность ее использования (высокая, средняя, низкая) – и занесена в соответствующее поле матрицы возможностей (позиционирована) (таблица 3.2).

Итогом позиционирования возможностей должен стать вывод об их значении для предприятия, для чего следует учитывать следующее:

Ú  возможности, попадающие на поля «+», имеют большое значение для организации, и их надо обязательно использовать;

Таблица 3.2-. Матрица возможностей

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вероятность использования возможности организацией | Степень влияния возможности на организацию | | |
| Сильное  влияние | Умеренное  Влияние | Малое  влияние |
| Высокая  вероятность | ПОЛЕ «+» | ПОЛЕ «+» | ПОЛЕ «-» |
| Средняя  вероятность | ПОЛЕ «+» | ПОЛЕ «-» | ПОЛЕ «´» |
| Низкая  Вероятность | ПОЛЕ «-» | ПОЛЕ «´» | ПОЛЕ «´» |

Ú    возможности, попавшие на поля «-», следует использовать, если у организации имеется достаточно ресурсов;

Ú    возможности, попадающие на поля «´», практически не заслуживают внимания организации.

Похожая матрица составляется для позиционирования угроз (таблица 3.3). Для этого они также оцениваются по двум параметрам: возможные последствия для организации, к которым может привести реализация угрозы (разрушение, критическое состояние, тяжелое состояние, «легкие ушибы»), вероятность реализации угрозы (высокая, средняя, низкая).

Таблица 3.3 - Матрица угроз

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Вероятность реализации угрозы | Последствия реализации угрозы для организации | | | |
| Разрушение | Критическое  состояние | Тяжелое  состояние | «Легкие ушибы» |
| Высокая  вероятность | ПОЛЕ «+» | ПОЛЕ «+» | ПОЛЕ «-» | ПОЛЕ «´» |
| Средняя  вероятность | ПОЛЕ «+» | ПОЛЕ «-» | ПОЛЕ «´» | ПОЛЕ «Ö» |
| Низкая  вероятность | ПОЛЕ «-» | ПОЛЕ «´» | ПОЛЕ «Ö» | ПОЛЕ «Ö» |

Итогом позиционирования угроз также должен стать вывод об их значении для организации, для чего следует учитывать следующее:

Ú угрозы, которые попадают на поля  «+», представляют очень большую опасность для организации и требуют немедленного и обязательного устранения;

Ú угрозы, попавшие на поля «-», также должны находиться в поле зрения высшего руководства и быть устранены в первостепенном порядке;

Ú угрозы, находящихся на полях «´», требуют внимательного и ответственного подхода к их устранению;

Ú угрозы, попавшие на поля «Ö», также не должны выпадать из поля зрения руководства организации. В этом случае должно осуществляться внимательное отслеживание их развития, хотя при этом не ставится задача их первостепенного устранения.

***2.Анализ внутренней среды организации: цель, объекты, методы***

*Целью анализа внутренней среды является выявление ее сильных и слабых сторон.*

*Сильные стороны* – это то, в чем организация преуспела, или какая-то особенность, придающая ей дополнительные возможности. Сила может заключаться в навыках, значительном опыте, ценных организационных ресурсах или конкурентных возможностях, достижениях, которые дают фирме преимущества на рынке (например, более качественный товар, прогрессивная технология, известность товарной марки). Сила также может являться результатом альянса или образования совместного предприятия с партнером, имеющим опыт или потенциальные возможности для усиления конкурентоспособности компании.

*Слабые стороны* – это отсутствие чего-то важного для функционирования компании, то, что ей не удается (в сравнении с другими), или нечто, ставящее ее в неблагоприятные условия. Слабость может заключаться в низкой квалификации сотрудников, недостатке патентов, низком технологическом уровне, невыгодном географическом положении и т.д. Слабая сторона в зависимости от того, насколько она важна в конкурентной борьбе, может сделать компанию уязвимой.

Объекты анализа внутренней среды зависят от подхода к проведению такого анализа.

Одним из наиболее распространенных подходов является выделение нескольких срезов (подсистем) организации, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает фирма. Объектами такого анализа выступают:

-                кадровый срез (квалификация персонала, его дисциплинированность, применяемые системы оплаты и стимулирования труда и т.п.);

-                производственный срез (наличие и качество технологического оборудования,  инновации, местонахождение производственных помещений, контроль качества, отношения с поставщиками и пр.);

-                маркетинговый срез – охватывает стороны, которые связаны с реализацией продукции: отличительные особенности продуктов, производимых фирмой, ценовая политика, доля рынка, продвижение товара на рынок и реклама и т.п.;

-                финансовый срез -  включает процессы, связанные с возможностью привлечения инвестиций, эффективного использования и движения денежных средств, контроля издержек и т.п.;

-                организационный срез  - предполагает изучение состояния общего управления организацией (организационная структура, распределение прав и ответственности, нормы, правила, процедуры и т.п.), а также организационной культуры и имиджа фирмы.

Другим подходом к анализу внутренней среды является анализ процессов, который может быть осуществлен в соответствии с моделью М. Портера «Цепочка ценности». В ней все внутренние процессы организации, являющиеся объектом анализа, подразделены на первичные, связанные с производством товара, его продажей и послепродажным обслуживанием, и вторичные или вспомогательные. Основное вни­мание при анализе уделяется оценке той добавоч­ной стоимости, которая является результатом каждого процесса. В итоге выделяется «ключевые компетенции организации», то есть те виды деятельности, которые данная организация делает лучше всех и потому считает их главными в создании устойчивой конкурентоспособно­сти.

Еще одним подходом к анализу внутренней среды организации является анализ результатов ее деятельности. Он требует изучения общих, в первую очередь, финансовых результатов по всем направлениям деятельности организации и выделения среди них стратегически пер­спективных и наиболее прибыльных. Объектами такого анализа выступают:

-                тенденции в динамике результатов по организации в целом и ее бизнес-единицам для установления подразделений, имеющих отклонения в ту или другую сторону от средних данных;

-                источники прибыли (по продуктам, продуктовым группам, географическим районам, каналам продаж, методам распре­деления и группам клиентов).

Основным методом анализа внутренней среды организации является управленческое обследование. Оно, в свою очередь, осуществляется при помощи различных методов технико-экономического и финансового анализа, а также с  использованием специальных инструментов стратегического анализа (методы портфельного анализа, анализа жизненного цикла и др.).  Наглядным методом сравнения анализируемой организации с основными конкурентами и выявления на этой основе ее сильных и слабых сторон является SNW-анализ (S – Strength – сильная позиция (сторона); N – Neutral – нейтральная позиция, соответствующая состоянию среднеотраслевого конкурента; W – Weakness – слабая позиция (сторона)). SNW-анализ предполагает оценку таких стратегических позиций, как реализуемая стратегия, организационная структура, финансы и т.п.

**4. Стратегии фирм, их сущность и классификация**

***1. Сущность стратегии организации***

Понятие «стратегия» уже около 30 лет широко используется в теории и практике менеджмента.

Учитывая многогранность данного понятия, достаточно трудно дать единственное и полное его определение. Поэтому логичным является раскрытие сущности стратегии через совокупность определений:

Ú Стратегия – качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и форм ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде.

Ú Стратегия – это средство достижения стратегических целей фирмы и размещения ее ресурсов.

Ú Стратегия – это программный документ, определяющий действия фирмы по отношению к внешним возможностям и угрозам с учетом ее внутренних сильных и слабых сторон.

Сущность стратегии заключается в ответе на вопросы: как, каким образом и с помощью каких действий организация сумеет достичь своей цели в условиях изменяющегося и конкурентного окружения.

Таким образом, стратегия является фундаментом, на основе которого предприятие организует основы своей деятельности и адаптируется к изменениям внешней среды для достижения конкурентного преимущества на рынке.

*Специфика стратегии организации*

Ú    Выработка стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Она устанавливает общие направления, продвижение по которым обеспечит рост и укрепление позиций организации.

Ú    Сформулированная стратегия оставляет свободу выбора с учетом изменяющейся ситуации. Поэтому реальная стратегия состоит из двух частей – запланированных действий и непредвиденных поправок.

Ú    Сформулированная стратегия может быть использована для разработки стратегических проектов. Она позволяет сосредоточить внимание на определенных альтернативах, отбросив все остальные как несовместимые со стратегией.

Ú    В ходе формулирования стратегии используется обобщенная, неполная и неточная информация, так как сразу нельзя предвидеть все альтернативы.

Ú    Успешная реализация стратегии невозможна без обратной связи и поступления уточненной  информации, которая может поставить под сомнение обоснованность первоначального стратегического выбора.

Стратегия любой фирмы динамична и обновляется по мере развития компании. Объекты изменений всегда появляются тогда, когда менеджер видит пути улучшения стратегии или необходимость привести существующую стратегию в соответствие с новыми рыночными условиями.

***2. Классификация стратегий организаций***

Многообразие стратегических целей развития организаций, специфика внешних и внутренних условий функционирования фирм обусловили существование большого числа стратегий деятельности организаций и подходов к их классификации. В таблице 4.1 представлены наиболее распространенные виды стратегий, выделенные по разным признакам.

 Таблица 4.1– Классификация основных стратегий деятельности организации

|  |  |
| --- | --- |
| Признак классификации | Группы и/или виды стратегий |
| Уровень управления организацией  (пирамида стратегий организации) | Корпоративная стратегия (портфельная)  Деловые стратегии (бизнес-стратегии)  Функциональные стратегии  Операционные стратегии |
| Общая цель развития организации (эталонные стратегии развития организации) | Стратегия ограниченного роста  Стратегия роста  Стратегия сокращения  Комбинированная стратегия |
| Способ ведения конкурентной борьбы | Наступательные стратегии (направлены на завоевание и расширение рыночной доли)  Оборонительные стратегии (направлены на удержание рыночной доли) |

***3. Пирамида стратегий диверсифицированной и недиверсифицированной фирмы***

С учетом структуры предприятия выделяют различные организационные уровни формирования и реализации стратегии, которые принято отражать в виде *пирамиды стратегий организации.* В диверсифицированной компании стратегии разрабатываются на четырех различных организационных уровнях, а на одноотраслевом предприятии (узкопрофильная компания) существует только три уровня (см. рис. 4.1).



Рисунок 4.1 – Пирамиды стратегий для  диверсифицированных и узкопрофильных организаций

Как можно увидеть, в недиверсифицированной или узкопрофильной организации существуют только три уровня (отсутствует корпоративный уровень). Это продолжается до тех пор, пока во внимание не принимаются попытки диверсифицировать свою деятельности в другие сферы.

Содержание стратегий каждого уровня отличается как по их ключевым элементам, так и по составу исполнителей (Таблица 4.2).

Следует подчеркнуть, что стратегический план организации есть совокупность стратегий, выработанных различными менеджерами на различных уровнях организационной иерархии. И только тогда, когда менеджеры смогут объединить стратегии, выработанные на различных уровнях в одну связанную и последовательную систему, можно говорить о полноте предпринятых усилий по формированию стратегии.

Таблица 4.2- Характеристика стратегий различного организационного уровня

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вид стратегии и ее суть | Уровень принятия и исполнения стратегических решений | Основные виды управленческих решений |
| **Корпоративная стратегия** – общий   план управления диверсифицированной компанией, охватывающий все направления ее деятельности; состоит из действий, предпринимаемых для утверждения своих позиций в различных сферах бизнеса. | Высшее руководство организации (совет директоров, генеральный директор) разрабатывает стратегию и отвечает за ее реализацию | -    Формирование бизнес–портфеля, в том числе определение направлений, масштабов и способов  диверсификации.  -    Обеспечение синергетического эффекта  -    Установление инвестиционных приоритетов и направление корпоративных ресурсов в наиболее привлекательные сферы деятельности |
| **Деловая стратегия** (бизнес-стратегия) – общий план управления узкопрофильной организацией или самостоятельной хозяйственной единицей в диверсифицированной организации; состоит из действий, обеспечивающих завоевание сильной долгосрочной конкурентной позиции в одной специфической сфере деятельности | Высшее руководство организации разрабатывает или утверждает стратегию, а руководители  самостоятельных хозяйственных единиц, подразделений обеспечивают ее выполнение | -    Разработка конкурентной стратегии, направленной на формирование и сохранение конкурентных преимуществ.  -    Реорганизация внутренних условий деятельности и реагирование на изменения, происходящие во внешней среде.  -    Объединение усилий основных функциональных подразделений.  Усилия по решению специфических вопросов и проблем компании или хозяйственной единицы |
| **Функциональная стратегия** – общий план управления отдельным функциональным подразделением | Высшее руководство самостоятельной хозяйственной единицы, подразделения разрабатывает или утверждает стратегию, а руководители функциональных подразделений обеспечивают ее выполнение | -    Действия по поддержке  деловой стратегии и установление целей для отдельных функциональных служб.  -    Оценка, анализ взаимосвязей деятельности отдельных служб с функциональной стратегией |
| **Операционная стратегия** – общий план управления ключевыми организационными звеньями (заводами, цехами, филиалами и т.п.); состоит из действий по обеспечению выполнения стратегически важных оперативных задач. | Руководители центральных функциональных подразделений разрабатывают или утверждают стратегию, а руководители на местах обеспечивают ее исполнение | -    Действия по решению узкоспециализированных вопросов и проблем, связанных с достижением целей подразделений (рекламные кампании, закупка сырья, управление запасами, транспортировка и т.п.). |

***4. Эталонные стратегии развития организации***

*Эталонные стратегии роста* отражают различные подходы к росту фирмы и связаны с изменением состояния (существующее или новое) одного или нескольких следующих элементов: продукт, рынок, отрасль, положение фирмы внутри отрасли, технология. В зависимости от характера целей принято выделять *стратегии ограниченного роста* (новые цели незначительно превышают достигнутый уровень) и *стратегии роста* (цели значительно превышают достигнутый уровень).

*Эталонные* *стратегии сокращения* 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. Для *стратегий сокращения* характерно установление целей ниже достигнутого уровня.

*Комбинированная стратегия* предполагает сочетание указанных выше эталонных стратегий в деятельности одной фирмы. Это возможно только для крупных организаций, а мелкие фирмы реализуют вышеназванные стратегии последовательно.

Типовые эталонные стратегии развития организаций представлены в таблице 4.3.

Таблица 4.3 - Характеристика эталонных стратегий развития организаций

|  |  |
| --- | --- |
| Вид стратегии и ее суть | Условия применения |
| Захват рынка – стремление увеличить долю своего продукта на традиционном рынке | -    Существующие рынки не насыщены продуктом организации.  -    Норма потребления продукта организации у традиционных потребителей может возрасти.  -    Увеличение масштабов производства обеспечивает основные стратегические преимущества. |
| Развитие рынка – выведение своего продукта на рынок в новых географических районах | -    Появляются новые недорогие надежные каналы сбыта.  -    Организация очень преуспевает в своем бизнесе.  -    Существуют новые  непроработанные или ненасыщенные рынки. |
| Развитие продукта – стремление увеличить объем реализации через улучшение или модификацию своего продукта | -    Организация конкурирует в отрасли, характеризующейся быстрыми технологическими изменениями.  -    Основные конкуренты предлагают продукты лучшего качества по сравнимой цене.  -    Организация отличается своими научно-исследовательскими и проектными возможностями. |
| Обратная  вертикальная интеграция – стремление  получить в собственность или под полный контроль поставщиков сырья | -    Поставщики организации дороги, несговорчивы или слабы.  -    Организация конкурирует в быстрорастущей отрасли и ожидается продолжение расширения рынков сбыта  -    Организация нуждается в быстрых поставках сырья и материалов. |
| Прямая вертикальная интеграция - приобретение в собственность или установление полного контроля над дистрибьюторской сетью | -    Возможности дистрибьюторов ограничены в смысле создания для организации стратегических преимуществ в конкурентной борьбе.  -    Стабильность производства особенно ценна; это связано с тем, что через собственную систему дистрибуции легче предсказать потребность рынка.  -    Организация конкурирует в быстрорастущей отрасли и ожидается продолжение расширения рынков сбыта. |
| Горизонтальная интеграция – стремление получить в собственность или под полный контроль своих конкурентов | -    Организация может стать монополистом в определенном регионе.  -    Увеличение масштабов производства обеспечивает основные стратегические преимущества.  Конкуренты допускают ошибки из-за недостатка опыта управления или отсутствия особых ресурсов, которыми располагает организация. |
| Совместное предприятие – объединение с другой компанией для проведения работ над специальным проектом | -    Две или более компаний, специализирующихся в разных отраслях, объединяются, чтобы дополнить друг друга.  -    Существует потребность быстрого вывода на рынок новой технологии. |
| Концентрическая диверсификация – создание новых производств, совпадающих с профилем организации | -    Новые профильные продукты могут предлагаться на рынке по достаточно высоким конкурентным ценам.  -    Традиционные продукты находятся в стадии умирания по их жизненному циклу.  -    Организация располагает сильной управленческой командой. |
| Горизонтальная диверсификация – освоение выпуска новых непрофильных продуктов, но для традиционных потребителей | -    Добавление новых, но в тоже время непрофильных продуктов могло бы существенно улучшить реализацию традиционных.  -    Организация конкурирует в высококонкурентной и/или неразвивающейся отрасли.  -    Традиционные каналы дистрибуции могут быть использованы для продвижения на рынок новых продуктов. |
| Конгломеративная диверсификация – освоение  выпуска новых продуктов, не совпадающих с традиционным профилем организации | -    В базовой отрасли происходит ежегодное снижение объемов реализации и прибыли.  -    Существующие рынки для продукта организации уже сильно насыщены. |
| «Сбор урожая» - постепенное сокращение бесперспективного бизнеса для получения максимального совокупного дохода | -    Организация занимается бесперспективным бизнесом, который не может быть прибыльно продан, но может принести доходы во время «сбора урожая» |
| Отторжение – продажа отделения или части организации | -    Стратегия сокращения не принесла желаемого эффекта.  -    Какое-то подразделение является ответственным за общее падание эффективности организации в целом.  -    Какое-то подразделение плохо корреспондирует со всей остальной компанией. |
| Ликвидация – продажа всех активов организации | -    Ни стратегия сокращения, ни стратегия отторжения не привели к желаемому результату.  -    Собственники компании могут минимизировать свои потери путем продажи ее активов. |

### 5. Формирование стратегических альтернатив и стратегический выбор

***1. Этапы разработки стратегии фирмы***

Существует значительное  разнообразие принципиальных позиций к процессу разработки стратегии фирмы. Одни ученые считают, что стратегия фирмы должна разрабатываться творческим, неформальным образом; вторые предлагают процесс разработки стратегии максимально формализовать; третьи указывают, что при формировании стратегии надо стандартизировать условия реализации стратегии, выбрав для них стратегическое решение из типового набора эффективных решений; четвертое (меньшинство) — вообще отрицают необходимость стратегического выбора. То есть большинство ученых склоняются к мнению: если тщательно и системно не управлять процессом генерирования стратегических альтернатив, не заниматься стратегическим выбором, не задавать будущую стратегическую направленность для своей фирмы, то она становится более слабой и пассивной.

Процесс выбора стратегии включает в себя следующие основные этапы:

·       уяснение текущей стратегии;

·       формирование стратегических альтернатив;

·       оценка альтернатив и выбор стратегии предприятия.

На практике эти этапы трудно разделить, но логика разработки стратегии именно такова.

***2.Уяснение текущей стратегии***

Имеют место различные схемы уяснения текущей стратегии. Один из возможных подходов предложен А.Томпсоном и А.Стриклендом, которые предложили для уяснения текущей стратегии провести анализ следующих внешние и внутренние факторов:

*внешние факторы:*

·     размер деятельности предприятия и степень разнообразия производимой продукции;

·     общий характер и природа недавних приобретений и продаж предприятием части своей собственности;

·     структура и направленность деятельности предприятия за последний период;

·     возможности, на которые была ориентирована организация в последнее время;

·     отношение к внешним угрозам.

*внутренние факторы*:

·       цели предприятия;

·     критерии распределения ресурсов и сложившаяся структура капиталовложений по производимой продукции;

·     отношение к финансовому риску как со стороны руководства, так и в соответствии с реальной практикой и осуществляемой финансовой политикой;

·     уровень и степень концентрации усилий в области НИОКР;

·     стратегии отдельных функциональных сфер (маркетинг, производство, кадры, финансы, научные исследования и разработки).

***3. Выработка стратегических альтернатив***

Поскольку организация может достигать поставленной цели различными путями, то выбор стратегии предполагает разработку альтернативных стратегий. *Стратегические альтернативы* — это набор вариантов стратегического развития фирмы, позволяющих достичь стратегических целей организации во всем их многообразии.

Схематично процесс разработки стратегических альтернатив можно представить следующим образом:

·                 сначала разрабатывается как можно большее число возможных стратегических альтернатив;

·                  на второй стадии стратегические варианты дорабатываются, уточняются с точки зрения развития ситуации во внешней среде, возможных изменений внутренней среды фирмы;

·                  на третьей стадии проводится оценка предлагаемых к рассмотрению стратегических альтернатив.

Процесс формирования стратегических вариантов целесообразно дополнять изучением опыта успешно работающих организаций или организаций-лидеров (например, на основе применения конкурентного или функционального бенчмаркинга). Знание подобного опыта может снять множество вопросов у российских руководителей и определить приоритеты развития, направления инвестиций, разработки новых продуктов, построения системы управления.

Организационно процесс разработки стратегических альтернатив может быть представлен в виде работы одной или нескольких команд специалистов (оперативных групп). Каждая команда, используя тот или иной стратегический подход к формированию альтернативных вариантов (или их комбинацию) начинают последовательно генерировать стратегические альтернативы.

Среди множества подходов к формированию стратегических альтернатив рассмотрим следующие: стратегический подход на основе разработки сценариев; стратегический подход на основе мозгового штурма; стратегический подход на основе матрицы «Рост рынка — конкурентная позиция предприятия», предложенный Томпсоном и Стриклендом; стратегический подход на основе результатов SWOT-анализа.

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

Стратегический подход на основе *мозгового штурма* особенно полезен, когда фирма испытывает значительные трудности в течение какого-то периода времени (например, показатели функционирования организации продолжают неуклонно снижаться). Другими словами, когда появляется насущная потребность в стратегических переменах. Сущность метода мозговой атаки состоит в разделении во времени на несколько этапов процесса решения проблемы в условиях коллективного взаимодействия.

В основу *стратегического подхода «Рост рынка — конкурентная позиция предприятия», предложенного Томпсоном и Стриклендом*, положена матрица выбора стратегических альтернатив в зависимости от динамики роста рынка на продукцию (росту отрасли) и конкурентной позиции фирмы (см. Рисунок 5.1). По мнению Томпсона и Стрикленда, эти два фактора могут считаться ключевыми, которые достаточно полно характеризуют и состояние фирмы, и состояние отрасли.



Рисунок 5.1 - Матрица Томпсона А.А.и Стрикленда А.Дж. (стратегии в матрице расположены в порядке предпочтения выбора)

Стратегический подход на *основе результатов SWOT-анализа* является наиболее простым, наглядным и в то же время действенным. SWOT-анализ (S (strength) - сила, W (weakness) - слабость, O (opportunities) - возможности, T (threats) угрозы) позволяет провести совместное изучение внешней и внутренней среды и определить стратегию развития фирмы. SWOT-анализ предполагает определение и установление цепочек связей между возможностями, угрозами, сильными и слабыми сторонами организации, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования ее стратегии.

Для проведения SWOT-анализа составляется таблица, в которой, исходя из результатов анализа внешней и внутренней среды организации, перечисляются возможности, угрозы, сильные и слабые стороны, а затем определяются вероятные результаты их взаимного действия (таблица 5.1).

#### 

*Таблица 5.1 - Матрица SWOT-анализа*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Возможности:  1.  2.  3.  . | Угрозы:  1.  2.  3.  . |
| Сильные стороны:  1.  2.  3.  . | Поле “СИВ” | Поле “СИУ” |
| Слабые стороны:  1.  2.  3.  . | Поле “СЛВ” | Поле “СЛУ” |

Как можно увидеть, на пересечении блоков образуются четыре поля. На каждом из них выбираются парные комбинации, которые должны быть учтены при разработке стратегии:

Поле СИВ (силы и возможности): стратегия предполагает использование сильных сторон организации для получения максимальной отдачи от возможностей, предоставляемых внешней средой.

Поле СИУ (силы и угрозы): стратегия предполагает использование сильных сторон организации для предотвращения угроз.

Поле СЛВ (слабости и возможности): стратегия предполагает определение того, как, используя возможности внешней среды, устранить слабые стороны организации.

Поле СЛУ (слабости и угрозы): стратегия определяет, как, устранив свои слабые стороны, организация может защититься от угроз внешней среды.

SPACE-анализа (SPACE (пространство) – Strategic Position and Action Evaluation (оценка стратегического положения и действия) является одним из инструментов диагностики положения организации в рыночном пространстве, также позволяющим определить стратегические альтернативы ее развития. В основе методики лежит анализ положения фирмы и условий ее функционирования по 4 параметрам: 1) конкурентные преимущества фирмы; 2) финансовое положение фирмы; 3) привлекательность отрасли; 4) стабильность экономической среды. Результатом анализа должна стать экспертная оценка каждого из указанных параметров, их графическое отражение на системе координат и определение стратегической позиции организации (агрессивная, конкурентная, консервативная, защитная), каждой из которых соответствует свой набор стратегических альтернатив.

***4. Оценка  и выбор стратегии***

 Основными ключевыми факторами, которые должны быть в первую очередь учтены при выборе стратегии, являются сильные стороны организации. Они могут играть решающую роль при выборе стратегии  фирмы.

Ведущие, сильные фирмы должны стремиться к максимальному использованию возможностей, порождаемых их лидирующим положением, и к укреплению этого положения. При этом важно искать возможности развертывания бизнеса в новых для фирмы отраслях, обладающих большими задатками для роста.

Лидирующие фирмы в зависимости от состояния отрасли должны выбирать различные стратегии роста. Так, например, если отрасль идет к упадку, то следует делать ставку на стратегии диверсификации, если же отрасль бурно развивается, то выбор стратегии роста должен падать на стратегию концентрированного роста либо на стратегию интегрированного роста.

Слабые фирмы должны вести себяпо-другому. Им следует выбирать те стратегии, которые могут привести к увеличению их силы. Если же таких стратегий нет, то они должны покинуть данную отрасль. Например, если попытки усилиться в быстрорастущей отрасли с помощью стратегий концентрированного роста не приводят к желаемому состоянию, фирма должна реализовать одну из стратегий сокращения.

Интересы и отношение высшего руководства играют очень большую роль в выборе стратегии фирмы. Руководство может любить рисковать, а может, наоборот, стремиться любыми способами избегать риска. И это отношение может быть решающим в выборе стратегии. Личные симпатии или антипатии со стороны руководителей также могут очень сильно влиять на выбор стратегии.

Финансовые ресурсы фирмы также оказывают существенное влияние на выбор стратегии. Любые изменения в поведении фирмы, такие, например, как выход на новые рынки, разработка нового продукта и переход в новую отрасль, требуют больших финансовых затрат.

Квалификация работников*,* так же как и финансовые ресурсы, является сильным ограничительным фактором при выборе стратегии фирмы. Не обладая достаточно полной информацией о квалификационном потенциале, руководство не может сделать правильного выбора стратегии фирмы.

Обязательства фирмыпо предыдущим стратегиям создают некую инерционность в развитии фирмы. Невозможно полностью отказаться от всех предыдущих обязательств в связи с переходом к новым стратегиям. Поэтому при выборе новых стратегий необходимо учитывать тот факт, что еще некоторое время будут действовать обязательства прежних лет, которые соответственно будут сдерживать либо корректировать возможности реализации новых стратегий.

Со временем, выбранную ранее стратегию приходится пересматривать. Пересмотр стратегии предполагает уяснение того, не привели ли изменения в среде к тому, что реализация выбранной стратегии в дальнейшем становится затруднительной либо же стратегия уже не сможет привести организацию к поставленным целям.

Если это так, то следует снова откорректировать выбранные ранее стратегии. Если нет, то причины неудовлетворительной работы организации надо искать в ее структуре или в системе информационного обеспе­чения

Степень зависимости от внешней средыоказывает существенное влияние на выбор стратегии фирмы. Бывают такие ситуации, что фирма настолько зависит от поставщиков или покупателей ее продукции, что она не вольна делать выбор стратегии, исходя из возможностей более полного использования своего потенциала.

Сильная внешняя зависимость может быть обусловлена также правовым регулированием поведения фирмы, например, антимонопольным законодательством, социальными ограничениями, зависимостью от природной среды, зависимостью от политических факторов и т. п.

Временной фактордолжен обязательно приниматься во внимание при выборе стратегии, связано это с тем, что и возможности, и угрозы для фирмы, и планируемые изменения всегда имеют определенные временные границы.

Важным свойством при выборе стратегии является не только то, что в силу плохого осуществления реализации хорошей стратегии может создать для организации трудности, но и то, что при условии хорошего осуществления стратегий оно может дать организации шанс на успех, даже если и были допущены ошибки при выборе стратегии.

Хорошее выполнение стратегии обладает способностью компенсации негативных последствий, которые могут возникать при осуществлении стратегии по причине имеющихся у нее недостатков либо же в силу появления в среде непредвиденных изменений.

Оценка выбранной стратегии в основном осуществляется в виде анализа правильности и достаточности учета при выборе стратегии основных факторов, определяющих возможности осуществления стратегии.

*Основной критерий оценки –* соответствие стратегии целям фирмы.

*Дополнительные критерии:*

Соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения. Проверяется то, насколько стратегия увязана с требованиями со стороны основных субъектов окружения, в какой степени учтены факторы динамики рынка и динамики развития жизненного цикла продукта, приведет ли реализация стратегии к появлению новых конкурентных преимуществ и т.д.

Соответствие выбранной стратегии потенциалу и возможностям фирмы. В данном случае оценивается то, насколько выбранная стратегия увязана с другими стратегиями, соответствует ли стратегия возможностям персонала, позволяет ли существующая структура успешно реализовать стратегию, выверена ли программа реализации стратегии во времени и т.п.

Приемлемость риска, заложенного в стратегии. Оценка оправданности риска проводится по трем направлениям:

·                 Реалистичны ли предпосылки, заложенные в основу выбора стратегии

·                 К каким негативным последствиям для фирмы может привести провал стратегии;

·                 Оправдывает ли возможный положительный результат риск потерь от провала в реализации стратегии.

**6. Выработка портфельной стратегии фирмы**

***1.Сущность понятия «портфельная стратегия»***

Портфельную стратегию рекомендуется разрабатывать фирмам, ведущим более одного вида деятельности. Такие фирмы представляют собой совокупность различных *стратегических областей (единиц) бизнеса* (СОБ или СЕБ). Каждая СОБ имеет собственные возможности будущего роста и требует особого конкурентного подхода.

*Портфельная стратегия призвана определить комбинацию различных СОБ, в которых фирма будет стремиться достичь своих целей*. Портфельная (корпоративная) стратегия указывает, в каких конкретно стратегических областях бизнеса фирма будет работать в будущем и, а также как СОБ будут связаны между собой.

Портфельная стратегия определяет распределение ресурсов и инвестиций между СОБ, она связана с принятие решений о диверсификации производства с целью снижения хозяйственного риска и получения эффекта синергии. Другими целями портфельной стратегии являются: изменение структуры корпорации; решения о слиянии, приобретении, вхождении в другие интеграционные структуры; разработка единой стратегической ориентации подразделений.

***2.*** [***Задачи***](https://xn--80aa2bbdc.xn--p1ai/mod/resource/view.php?id=60449) ***и этапы портфельного анализа***

 Анализ портфеля бизнесов является важнейшим инструментом стратегического управления. Он связан с анализом структуры, динамики и качества совокупности бизнесов и отдельных бизнесов, осуществляемых фирмой, и  используется для выбора и анализа стратегических альтернатив при разработке портфельной стратегии. Он дает наглядное представление о том, что отдельные части бизнеса очень взаимосвязаны и что портфель как целое существенно отличается от простой суммы его частей и гораздо важнее для фирмы, чем состояние ее отдельных частей.

С помощью анализа портфеля бизнесов могут быть сбалансированы такие важнейшие факторы бизнеса, как риск, поступление денег, обновление и отмирание.

В стратегическом управлении портфельный анализ фирмы связан преимущественно с анализом структуры, динамики и качества совокупности бизнесов и отдельных бизнесов, осуществляемых фирмой (бизнес-портфеля). Поэтому методика портфельного анализа предполагает изучение стратегических областей (единиц) бизнеса (СОБ или СЕБ). СОБ – в основном независимые друг от друга сферы деятельности предприятия, которые характеризуются особыми рыночными целями, отличными от других СОБ продуктами или группами продуктов, а также однозначно определяемым кругом клиентов. СОБ могут охватывать один продукт, могут охватывать несколько продуктов, удовлетворяющих схожие потребности, некоторые фирмы могут рассматривать СОБ как продуктово-рыночные сегменты.

Цель портфельного анализа - выбор стратегических альтернатив относительно состава и структуры СОБ компании.

Этапы проведения портфельного анализа:

Выбор уровней в организации для проведения портфельного анализа. При этом анализ рекомендуется начинать на уровне отдельного продукта и завершать на верхнем уровне организации.

Фиксация единиц анализа (продуктов, СОБ), для того, чтобы использовать их при позиционировании на матрицах портфельного анализа.

Выбор метода портфельного анализа; сбор и анализ данных для построения матрицы портфельного анализа.

Построение и анализ матриц портфеля продукции с целью получения представления о текущем состоянии портфеля продукции фирмы, на основе которого руководством могут быть сделаны прогнозы по поводу будущего состояния матриц и соответственно по поводу ожидаемого портфеля продукции фирмы.

Разработка динамики изменения матриц для того, чтобы уяснить, приведет ли переход портфеля продукции в новое состояние к достижению фирмой стоящих перед ней целей. В зависимости от ответов на данные вопросы руководство может прийти к выводу о необходимости формирования нового портфеля продукции.

Определение желаемого портфеля продукции в соответствии с тем, какой из вариантов может лучшим образом способствовать достижению фирмой своих целей. Выбор портфеля продукции, наиболее близкого к оптимальному, осуществляется  с помощью метода  стратегических соответствий, функционально-стоимостного анализа,  методов технико-экономических расчетов, математических моделей

***3. Инструменты портфельного анализа***

При проведении портфельного анализа широко используются различные методы и модели, например,  матрица: Бостонской консультационной группы, консультационных фирм Мак-Кинси и Артур де Литл (Arthur D. Little), матрица Ансоффа, проект PIMS (Profit Impact of Market Strategies) и др. Рассмотрим некоторые из них.

*Матрица Бостонской консалтинговой группы  «рост рынка – доля рынка» (матрица БКГ)*

Матрица «Рост рынка–доля рынка» разработана Бостонской консалтинговой группой в конце 60-х годов и до настоящего времени является наиболее популярной.

Использование данного метода портфельного анализа позволяет принимать решения по долгосрочным инвестициям в организации, производящей различные продукты, находящиеся на разных стадиях жизненного цикла, имеющие различный темп роста и различную долю рынка.

Матрица БКГ, имеющая формат 2 на 2, классифицирует каждую СОБ или продукт по уровню текущего рыночного роста и величине относительной доли рынка. При этом относительная доля рынка представляет собой отношение доли, занимаемой СОБ или товаром организации, к доле, занимаемой крупнейшим на рынке конкурентом. Отражая будущие перспективы и риски, каждый товар или СОБ относится к одной из следующих групп: «звезда», «дойная корова», «собака» и «трудный ребенок/знак вопроса» (рисунок 6.1).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Темпы роста рынка | Высокие | Относительная доля рынка | |
| Высокая | Низкая |
| «Звезды» | «Знаки вопроса»/ Трудные дети |
| Низкие | «Дойные коровы» | «Собаки»/ Хромые утки |

Рисунок 6.1 – Матрица БКГ

«Трудные дети/знаки вопроса» находятся в начальной фазе жизненного цикла и имеют слабое воздействие на рынок в развивающейся отрасли. Как правило, для них характерны слабая поддержка покупателями и неясные конкурентные преимущества. Знак вопроса требуют специального изучения, позволяющего установить, способны ли они при определенных капиталовложениях (как правило, очень больших) увеличить рыночную долю и превратиться в звезды. Если нет, то от таких товаров следует отказаться и уйти с рынка.

 «Звезды» находятся на фазе роста жизненного цикла и занимают лидирующее положение в развивающейся отрасли. Они приносят значительную прибыль, но одновременно требуют значительных объемов ресурсов для финансирования продолжающегося роста, а также жесткого контроля за этими ресурсами со стороны руководства. Стратегия «Звезды» направлена на увеличении или поддержании доли на рынке. По мере замедления темпов развития отрасли «звезда» превращается в дойную корову.

«Дойные коровы» находятся на фазе зрелости и занимают лидирующее положение в относительно стабильной или сокращающееся отрасли. Поскольку сбыт относительно стабилен без  каких-либо дополнительных затрат, то эта продукция приносит прибыли больше, чем требуется для поддержания ее доли на рынке. Стратегия «дойной коровы» направлена на поддержание существующего положения как можно дольше и оказание финансовой поддержки «звездам» и «знакам вопроса». Основные [задачи](https://xn--80aa2bbdc.xn--p1ai/mod/resource/view.php?id=60449) «дойных коров» сводятся к предложению новых моделей товаров с целью стимулирования повторных покупок, периодической «напоминающей рекламе» и ценовым скидкам.

«Собаки» находятся в фазе насыщения или упадка и имеют ограниченные объемы сбыта в сложившейся или сокращающейся отрасли. Стратегия собаки заключается в ослаблении усилий на рынке или ликвидация, если нет веских причин для сохранения.

При удачной стратегии «знак вопроса» может развиться до уровня «звезды». Она, в свою очередь, становится «дойной коровой» по мере созревания рынка. При этом товар может стать «собакой», если его использовать как источник средств, но он должен быть выведен с рынка до того, как поток денег станет отрицательным.

Анализируемые бизнесы или продукты отображаются на матрице в виде кругов. При этом диаметр круга должен быть пропорционален доли данной СОБ или продукта в общем объеме продаж организации.

Анализ следует проводить в динамичном режиме, прослеживая развитие каждого бизнеса во времени: характер развития может быть отражен вектором, направленным в сторону того или иного квадрата матрицы, а также пунктирным  изображением круга с новым диаметром.

Таблица 6.1 – Преимущества и недостатки  матрицы БКГ:

|  |  |
| --- | --- |
| Достоинства | Недостатки: |
| Возможность наглядного представления стратегических проблем предприятия  Пригодность для определения стратегических альтернатив, причем занятый в основном текущими делами менеджмент вынужден обратить внимание на будущее предприятия  Простота использования, небольшие затраты на поиск информации | Всего лишь два критерия оценки (не учитывается качество, расходы на маркетинг, интенсивность инвестиций и т.п.)  Применяя матрицу из четырех полей, невозможно точно оценить продукты, находящиеся в средней позиции, а на практике как раз это требуется наиболее часто. |

*Матрица Мак-Кинси*

*Матрица Мак-Кинси* была разработана в начале 80-х гг. консалтинговой фирмой Мак-Кинси для компании Дженерал Электрик (в этой связи ее часто называют «матрицей Дженерал Электрик»).

Матрица Мак-Кинси «привлекательность рынка – конкурентная позиция» развивает идею матрицы БКГ, преодолевая такой ее недостаток, как слишком упрощенное построение осей матрицы.

Матрица имеет формат три на три и представляет собой многофакторную модель, в которой горизонтальная ось – это интегральная многофакторная оценка конкурентной позиции определенной СОБ (продукта), а вертикальная ось – интегральная многофакторная оценка привлекательности рынка по данной СОБ (продукту) (см. таблицу 6.2)

Таблица 6.2 – Матрица Мак-Кинси

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Привлекательность  рынка | Высокая  Средняя  Низкая | Селективный рост |  | Агрессивный рост |
|  |  |  |
| Деинвестирование |  | Низкая активность |
| Слабая | Средняя | Сильная |
| Конкурентная позиция | | | |  |

Для интегральной оценки конкурентной позиции могут использоваться следующие внутренние показатели: относительная доля рынка, прибыльность, способность конкурировать по цене и качеству, технологические и маркетинговые преимущества, уровень менеджмента, знание потребителей и рынка, гибкость.

Для оценки привлекательности рынка могут использоваться показатели: размер рынка и темпы его роста, структура рынка, прибыльность рынка, требования к технологии и инвестициям, барьеры входа и выхода, цикличность, воздействие факторов внешней среды.

Один из главных результатов модели – стратегическое позиционирование СОБ, входящих в бизнес-портфель, с точки зрения будущей прибыли, получаемой в результате дополнительного инвестирования.

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

В целом матрица Мак-Кинси является более совершенной, чем матица БКГ, так как в ней рассматривается существенно большее число факторов. Однако тот факт, что определение позиции СОБ проводится на основе субъективных мнений экспертов, снижает  ценность полученных результатов.

*Матрица Игоря Ансоффа*

Разновидностью портфельных матриц является матрица И. Ансоффа, предназначенная для описания возможных стратегий предприятия *в условиях растущего рынка*. В ходе стратегического анализа она позволяет исследовать альтернативные направления роста бизнеса путем развития рынка или модернизации товара (см. рис. 6.3).

Характеристика стратегий, рекомендуемых матрицей И.Ансоффа, представлена в таблице 6.3.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Рынок  Товар | Существующий (старый) | Новый |
| Старый | Захват рынка | Развитие рынка |
| Новый | Развитие продукта | Диверсификация |

**7. Выработка конкурентной стратегии**

***1. Стратегии достижения конкурентных преимуществ***

*Конкурентные стратегии* трактуется как совокупность правил и приемов, которыми должно руководствоваться предприятие, если его целью является достижение и поддержание конкурентоспособности в соответствующей отрасли. *Конкурентные стратегии*  – это стратегии ведения конкурентной борьбы, которые разрабатываются по всем основным направлениям деятельности и всем ключевым продуктам фирмы, и в основе которых лежит понятие конкурентного преимущества.

*Конкурентное преимущество – это положение фирмы на рынке, позволяющее ей преодолевать силы конкуренции и привлекать покупателей.* Основой конкурентных преимуществ являются уникальные активы предприятия либо особая компетентность в сферах деятельности, важных для данного бизнеса. Существует множество источников подобных преимуществ: обладание лучшим товаром на рынке; оказание лучших услуг; достижение более низких издержек, чем у конкурентов; более удобное географическое положение; новые технологии; укороченный цикл разработки новой продукции; известная торговая марка и хорошая репутация; комбинация отличного качества с приемлемой ценой и др.

*Стратегический успех фирмы зависит от обладания длительным и устойчивым конкурентным преимуществом.* Длительность конкурентного преимущества определяется способностью предприятия сохранять и обеспечивать его защиту от возможного воспроизведения конкурентами. Устойчивость конкурентного преимущества обуславливается тремя факторами: источником преимущества; количеством источников преимущества у предприятия и возможностями у предприятия находить новые источники конкурентного преимущества.

*Конкурентные преимущества предприятия могут быть классифицированы по следующим признакам:*

*по степени их устойчивости* (с низкой, средней и высокими степенями устойчивости);

*возможности использования или времени достижения* (реальные и потенциальные конкурентные преимущества);

*сферы конкуренции или масштаба деятельности предприятия* (локальные, национальные, глобальные конкурентные преимущества).

По *степени устойчивости* выделяют следующие виды конкурентных преимуществ:

конкурентные преимущества с низкой степенью устойчивости. Этот вид конкурентного преимущества легко доступен конкурентам. Например, конкурентное преимущество дешевой рабочей силы или сырья, достижение эффекта масштаба от применения технологий, оборудования или методов, легко доступных конкурентам;

конкурентное преимущество со средней степенью устойчивости. К этому виду следует отнести конкурентные преимущества, удерживаемые более длительное время. Например, дифференциацию на основе уникальных товаров или услуг, репутацию фирмы, налаженные каналы сбыта продукции;

конкурентные преимущества с высокой степенью устойчивости. Этот вид конкурентного преимущества требует сочетания крупных капиталовложений с высоким качеством осуществления деятельности. К данной категории относятся, новые открытия, новые технологии и др.

В зависимости от *возможности использования или времени достижения* конкурентные преимущества разделяются на:

реальные конкурентные преимущества, определяющие текущую конкурентную позицию предприятия в отрасли;

потенциальные конкурентные преимущества, служащие основой будущей желаемой конкурентной позиции.

В зависимости *от сферы конкуренции или масштаба деятельности* предприятия выделяют следующие конкурентные преимущества:

локальные, которые достигаются в пределах среды (региона, местности) базирования предприятия;

национальные, которые обуславливаются преимуществами страны, где расположено предприятие;

глобальные, связанные с предпринимательской деятельностью предприятия на мировом рынке.

*Конкурентные преимущества, как правило, реализуются на уровне стратегических единиц бизнеса, поэтому стратегии их достижения  составляют основу деловой стратегии предприятия.*

В основе разнообразия конкурентных преимуществ лежат конкурентные преимущества двух видов: *низкие издержки и дифференциация продукта* (придание продукту отличительных свойств).

Конкурентные преимущества предприятия в отрасли определяются также *широтой целевого рынка*. При этом предприятие может выбрать массовый рынок или узкую рыночную нишу.

Комбинируя целевые рынки с основными способами достижения конкурентных преимуществ, М. Портер выделил три базовые конкурентные  стратегии (рис. 7.1):

·                 лидерство в издержках (себестоимости продукции);

·                 дифференциация продукции;

·                 фокусирование (концентрация).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  | Тип конкурентных преимуществ | |
|  |  | Низкие издержки | Дифференциация |
| Целевой рынок | Весь рынок | Стратегия низких издержек (лидерство в издержках) | Стратегия дифференциации |
| Отдельный сегмент рынка или рыночная ниша | Стратегии фокусирования | |
| Фокусированная стратегия низких издержек | Фокусированная стратегия дифференциации |

Рис.7.1 Базовые конкурентные стратегии

Характеристика базовых конкурентных стратегий отражена в таблице 7.1.

По мнению М. Портера, организация, желающая добиться успеха, должна следовать только одной из трех базовых конкурентных стратегий, иначе она «застрянет посередине», то есть не будет иметь конкурентного преимущества и обречена на результаты ниже среднеотраслевого уровня.

Однако опыт успешно работающих западных фирм, не опровергая в целом постулаты М. Портера, демонстрирует неизмеримо большее число возможностей обеспечения конкурентных преимуществ. Так, японские автомобильные фирмы («Тойота», «Ниссан», «Хонда») имеют как преимущества в издержках, так и в качестве, то есть они реализуют стратегии, направленные на достижение высокого качества и уникальных характеристик продукции, путем увеличения производительности и одновременной минимизации затрат.

Наряду с базовыми конкурентными стратегиями выделяют другие стратегии, различающиеся способами формирования конкурентных преимуществ фирмы.

Например, *стратегия эффективных издержек* предполагает сочетание низких издержек и широкой дифференциации продукта, что дает возможность покупателям получить за свои деньги большую ценность. *Стратегия инноваций* предполагает приобретение конкурентных преимуществ с помощью создания принципиально новых товаров или технологий, или удовлетворения существующих осознанных или неосознанных потребностей новым способом. *Стратегия оперативного реагирования* предполагает достижение успеха в конкурентной борьбе посредством быстрого реагирования на изменения во внешней среде (технологические, потребительские и т.п.). *Стратегия синергизма* – это стратегия получения конкурентных преимуществ за счет соединения двух или большего числа бизнес-единиц (хозяйственных подразделений) в одних руках.

Таблица 7.1 - Характеристика базовых конкурентных стратегий

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вид стратегии и ее суть | Условия применения | Риски (опасности) применения | Способы осуществления |
| Стратегия низких издержек – снижение полных издержек производства товара или услуги для формирования конкурентного преимущества и привлечения большего количества покупателей. | -    Продукция отрасли стандартна;  -    Различия в товарных марках мало значимы для покупателей;  -    Большинство потребителей имеют схожие требования к товару, а потребности покупателей могут быть удовлетворены стандартной продукцией;  Потребители могут диктовать свои условия о снижении цены и т.п. | -    Имитация технологий фирмами-конкурентами;  -    Появление новых технологий, обеспечивающих снижение издержек, новых более совершенных товаров;  -    Неспособность уловить необходимость смены продукта или рынка в результате чрезмерного увлечение проблемой снижения себестоимости;  -    Инфляционный рост издержек и т.п. | -    Рациональная организация производства, снабжения, сбыта;  -    Внедрение ресурсосберегающих технологий;  -    Развитие инженерно-конструкторской базы;  -    Экономия на масштабах;  -    Оптимизация внутрифирменных связей и т.п. |
| Стратегия дифференциации продукции – придание товарам компании специфических черт, отличающих их от товара фирм-конкурентов, для формирования конкурентного преимущества и привлечения большего количества покупателей. | -    Существует несколько вариантов дифференциации продукта;  -    Для большинства потребителей различия в товарах играют важную роль;  -    Потребности покупателей и способы использования товаров разнообразны;  -    Лишь несколько конкурентов имеют схожий подход к дифференциации  -    Существует большое число покупателей, которые признают выделенные характеристики ценными для себя и т.п. | -    Потребность покупателей в дифференциации продукции может снизиться за счет повышения уровня информированности;  -    Имитация продукции фирмами-конкурентами;  -    Разрыв в издержках между фирмами-конкурентами может быть слишком большим и не компенсировать особые свойства продукции;  -    Фирма не способна определить, что составляет ценность для покупателя и т.п. | -    Отличное качество и надежность товара  -    Гарантийное обслуживание.  -    Специальный дизайн  -    Лидерство в технологии  -    Полный набор услуг  -    Высокий имидж и репутация товара и т.п. |
| Стратегии фокусирования – ориентация на узкий сегмент покупателей, где фирма опережает своих конкурентов либо за счет более низких издержек, либо за счет дифференциации | -    В отрасли много разнообразных сегментов, что позволяет фирме выбирать наиболее привлекательный из них;  -    Рыночный сегмент достаточно велик и имеет хороший потенциал роста;  -    Сегмент не является критически важным для успеха конкурентов  -    Фирма имеет необходимые средства и знания для обслуживания сегмента  -    Фирма может защитить себя от конкурентов и т.п. | -    Рыночная ниша становится настолько привлекательной, что переполняется конкурентами;  -    Различия в ценах специализированных предприятий и предприятий, работающих на всем рынке, могут стать настолько большими, что потребители откажутся от преимуществ специализированных товаров;  -    Требования и предпочтения потребителей целевого сегмента постепенно распространятся на весь рынок и т.п. | -    Зависит от выбранного конкурентного преимущества |

***2. Стратегии поведения в конкурентной борьбе***

В ходе конкурентной борьбы организации осуществляются либо наступательные действия, которые направлены на формирование конкурентных преимуществ, либо оборонительные действия, которые направлены на их удержание. Исходя из этого, выделяют наступательные и оборонительные стратегии (Таблица 7.2).

Таблица 7.2 - Характеристика наступательных и оборонительных стратегий

|  |  |
| --- | --- |
| Виды стратегий и их суть | Способы осуществления |
| Наступательные стратегии | |
| Преодоление сильных сторон конкурента | -    Снижение цены;  -    Осуществление аналогичной рекламной кампании;  -    Придание товару новых характеристик, способных привлечь потребителей конкурента;  -    Создание новых производств на территории конкурента и т.п. |
| Использование слабых сторон конкурента | -    Концентрация в регионе, в котором конкурент не обладает сильными позициями;  -    Работа в тех сегментах, которых не охватывает продукт конкурента;  -    Атака конкурентов, мало рекламирующих свою продукцию и не имеющих известных торговых марок;  -    Осваивание новых модификаций продукции, заполняя пробелы в ассортиментном ряде конкурентов;  -    Работа с потребителями тех конкурентов, которые предлагают низкокачественный товар и плохое обслуживание и т.п. |
| Одновременное наступление на нескольких фронтах | Совокупность способов осуществления стратегий преодоления сильных сторон конкурента и использования слабых сторон конкурента |
| Захват незанятых рыночных пространств (обходная атака) – нацелена на то, чтобы избежать открытого вызова сопернику | -    Агрессивное движение в географические районы, в которых не работают ближайшие конкуренты или их присутствие незначительно;  -    Создание новых сегментов, предлагая товары с различными характеристиками, лучше удовлетворяющие нужды группы потребителей;  -    Переориентация на новые технологии и вытеснение существующих товаров и производственных процессов и т.п. |
| Партизанская война - использует принцип «Удар- | -    Атака на покупателей, не представляющих интерес для основных конкурентов;  -    Атака на покупателей со слабой приверженностью к товарам конкурентов;  -    Атака на сегменты рынка, которые слишком широки для конкурента и поэтому имеют низкую концентрацию ресурсов конкурента;  -    Осуществление отдельных атак с использованием тактики разового снижения цен;  -    Использование интенсивных и неожиданных для конкурента действий;  -    Осуществление официальных действий по недопущению нарушения законодательства (монополизация, недобросовестная реклама и т.п.) и т.п. |
| Упреждающие удары | -    Расширение производственных мощностей в размерах больших, чем требует рынок;  -    Установление связи с самыми лучшими поставщиками сырья;  -    Сохранение самого хорошее географическое положение;  -    Обеспечение себя престижной клиентурой и т.п. |
| Подходы к оборонительным стратегиям | |
| Первый подход | Попытка помешать конкурентам начать наступательные действия |
| Второй поход | Доведение до сведения конкурентов, что их действия не останутся без ответа и компания готова к атаке |
| Третий подход | Попытке снизить прибыль, которая привлекает и подталкивает их к наступательным действиям. Фирма может отказаться от краткосрочной прибыли и использовать учетные механизмы, позволяющие показать сравнительно низкую доходность |

*Выбор стратегии поведения в конкурентной борьбе зависит от ролевой и содержательной функций фирмы в процессе конкурентного взаимодействия.*

В соответствии *с ролевой функцией* выделяют:

·       фирмы – лидеры  (контролируют свыше 40% рынка);

·       фирмы - претенденты на лидерство (контролируют 30 – 40 % рынка);

·       фирмы - ведомые (контролируют 10 - 20% рынка);

·       фирмы – новички (контролируют до 10 % рынка).

У каждой из групп своя стратегия: «новички» озабочены поиском «рыночной ниши» и закрепления в ней; «ведомые» не конкурируют с представителями первой и второй групп, но могут атаковать «новичков»; «претенденты на лидерство обладают значительными атакующим потенциалом, а стратегия «лидеров» состоит в оптимальном сочетании обороны, атаки, маневрирования и контрнаступления.

В соответствии *с содержательной функцией* фирмы принято выделять следующие типы конкурентов:

·                виоленты (условно их еще называют «львы, слоны, бегемоты») - крупные высокоустойчивые фирмы с массовым производством;

·                патиенты («лисы») – специализированные фирмы, работающие в своих нишах;

·                эксплеренты («ласточки») – мелкие и средние фирмы экспериментального производства;

·                коммутанты («мыши») – мелкие универсальные фирмы, использующие эффект гибкости маневра.

В действиях виолентов и патиентов преобладают наступательные стратегии, а коммутантам и эксплерентам это практически не свойственно. Но у них свои преимущества – они гибки и маневренны, приспособлены к особым сегментам рынка. Эксплеренты обладают особой инновационной активностью.

### 8. Ключевые функциональные стратегии фирмы

*1. Разработка функциональных стратегий*

*Функциональные* ***стратегии*** — стратегии, которые разрабатываются функциональными  отделами и службами предприятия. В рыночной экономике предприятиями в основном разрабатываются следующие функциональные стратегии: стратегия маркетинга, финансовая стратегия, стратегия качества, инновационная стратегия (или стратегия НИОКР), стратегия производства, социальная стратегия, стратегия организационных изменений, экологическая стратегия.

*Целью функциональной стратегии* является распределение ресурсов отдела (службы), поиск эффективного поведения функционального подразделения в  рамках общей стратегии.

*Разработка функциональных стратегий в самом общем виде предполагает следующие шаги:*

1. определение роли, значения и конкретного содержания деятельности  каждой функциональной службы (или отдела) предприятия в рамках конкурентной стратегии;

2. уточнение, каким образом выполнение данной службой (или отделом) своей функции способствует развитию предприятия в соответствии с конкурентной стратегией;

3. проведение четкого разграничения между функциями;

4. изучение и критическая оценка потребляемых функциональными службами (или отделами) средств в сравнении с соответствующим результатом деятельности функциональной деятельности функциональной службы (как правило, в практической деятельности это является трудно соизмеримым и соответственно не всегда удается измерить результат деятельности отдельных функциональных служб (отделов) предприятия);

5. ориентацию исполнителей всех функциональных служб на достижение целей предприятия;

6. предупреждение возможных конфликтов, связанных с профессиональной компетентностью, профессиональной этикой и предпринимательством при координации и согласовании функциональных стратегий.

Рассмотрим особенности некоторых функциональных стратегий: товарно-маркетинговой, производственной,  управления персоналом, внешнеэкономической деятельности, научно-технического развития и технической политики фирмы, финансовой.

*2.Товарно-маркетинговая стратегия*

Основными составляющими товарно-маркетинговой стратегии являются: исследовательская функция, товарная политика, ценообразование, сбыт, система продвижения товара на рынок. Стратегические указания по определенной комбинации этих составляющих, их сущности зависят от общей стратегии фирмы. Так, для стратегической оптимизации исследовательской функции маркетинга необходимо определиться с формами и методами сбора, анализа и обработки информации о рынке (потребителях, конкурентах, отрасли, поставщиках и т.д.); выявить, по каким направлениям внешнего анализа необходимо сосредотачивать наибольшие усилия (по технологическим нововведениям, по взаимодействию с поставщиками, по действиям конкурентов и т.д.). При формировании товарной политики определяется, какими должны быть функциональные потребительные свойства товара, уровень качества, широта, глубина ассортимента, торговая марка, имидж, уровень гарантий, и т.д.

При стратегическом подходе к ценообразованию фирмы уточняется, каковы желаемые уровни цен и какие методы расчета цен необходимо использовать: «средние издержки + прибыль», на основе анализа безубыточности и обеспечения целевой прибыли, на основе ощущаемой ценности товара, на основе уровня текущих цен, на основе закрытых торгов, на основе правила равенства предельного дохода предельным издержкам или другие; какова должна быть система скидок, система ценовых модификаций.

При стратегическом формировании сбыта продукции определяются каналы и условия сбыта в зависимости от степени интеграции, уровень сервисного сопровождения.

Формируются стратегические указания к системе продвижения товара на рынок (интенсивность рекламы, мероприятий по стимулированию продаж и т.д.).

Таким образом, на основе определения рыночных возможностей данного бизнеса, существующих и потенциальных потребностей в продукции или услугах фирмы, оценки состояния конкуренции, сильных и слабых сторон фирмы по сравнению с другими фирмами указывается такой комплекс маркетинга, который соответствует желаемой стратегической рыночной позиции фирмы.

3. Стратегия управления персоналом

Стратегия управления персоналом учитывает, что каждый работник является индивидуумом, обладающим набором определенных характеристик и меняющим свое поведение под воздействием определенных факторов; специалистом, призванным выполнять соответствующую работу; членом группы, выполняющим ту или иную роль в групповом поведении.

Исходя из этого необходимо стратегически сформировать такие управленческие воздействия, чтобы настроить персонал фирмы на реализацию общей стратегии фирмы (это в первую очередь касается уровня и природы мотивации). Целью стратегии управления персоналом должно стать формирование конкурентоспособного трудового потенциала фирмы с учетом происходящих и предстоящих изменений в ее внешней и внутренней среде, позволяющее фирме выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе.

Основными составляющими стратегии управления персоналом являются  мероприятия по планированию и формированию требуемого кадрового состава фирмы, организации и охране труда, формированию  соответствующей системы оплаты и стимулирования труда, системы коммуникаций.

4. Стратегия внешнеэкономической деятельности

Стратегия внешнеэкономической деятельности вырабатывает правила и приемы поведения фирмы на внешнем рынке как в роли экспортеpa, так и импортера товаров и услуг, определяет принципы осуществления экспортно-импортных операций с учетом действующего в стране и за ее пределами законодательства. При выборе стратегии экспорта фирма учитывает свой экспортный потенциал, выбирает рынки, определяет стратегические цели экспорта, вырабатывает тактику, распределяет ресурсы по формам экспортной деятельности. Основу стратегии импорта составляет исследование цен  и качества поставляемых товаров, сроки и качество обслуживания, определение технологического уровня экспортируемых товаров и т.д.

Стратегия внешнеэкономической деятельности может включать:

·                  перемещение внешнеэкономической деятельности из затухающих или менее экономически эффективных отраслей мировой экономики в развивающиеся или более экономически эффективные отрасли мировой экономики, а это подразумевает перемещение капитала в различных его формах;

·                  осуществление прямых капиталовложений в зарубежные страны;

·                     создание международного концерна, включающего определенное количество предприятий, расположенных в разных странах;

·                     создание или приобретение предприятия, позволяющего производить разнообразную продукцию в различные сезоны года и по этой причине снизить риск сезонного уменьшения торгового оборота;

·                     перемещение капитала из стран, где высокие налоги, в страны с относительно низкими налоговыми ставками;

·                     использование особого вида аренды — лизинга в финансировании различных внешнеэкономических операций как по импорту оборудования, так и по экспорту готовой продукции.

5. Стратегия научно-технического развития и технической политики организации

Стратегия научно-технического развития и технической политики организации направлена на реализацию долгосрочных стратегических целей. В ее основу целесообразно закладывать создание  хозяйственных комплексов нового типа (крупные компаний и более мелкие, обеспечивающие и обслуживающие их фирмы) и сочетание в их рамках гибкости и адаптивности мелкосерийного производства с низкими издержками и высокой производительностью массового производства.

Такие производственные системы нового типа должны работать в режиме «нововведенческого конвейера» независимо от периодической реконструкции производства в целом. Это обеспечит систематическое внедрение в производство новых, более совершенных изделий, сокращение всех видов затрат на производство продукции и повышение показателей качества при снижении цены, что в конечном счете и определяет конкурентоспособность продукции. Режим нововведенческого конвейера требует развития производства по частям и поэтому может быть реализован в технологических системах, сочетающих свойства целостности и обособленности. Для конкретной технологической системы должен устанавливаться свой предпочтительный такт нововведенческого конвейера, что в существенной степени определит техническую политику.

Стратегия технического развития имеет несколько разрезов, характеризующих:

а) отношения между общественными потребностями (целями технического развития) и потенциальными возможностями производства-— упреждать ли в техническом развитии изменение потребностей, придерживаться ли принципа эквивалентности научно-технического развития и потребностей или следовать за потребностями (стратегии удовлетворения потребностей). Эти отношения определяют стратегию технического развития как способ удовлетворения потребностей;

б) активность реакции на происходящие технологические сдвиги;

в) направления воздействия новой технологии на потребность в трудовых ресурсах и их облик.

При формировании стратегии научно-технического развития производства следует ориентироваться на ту или иную стратегию активной реакции предприятия на технологические сдвиги отраслевого и межотраслевого характера. Возможные варианты стратегий:

1.Стратегия разработки новых технологий, способных обеспечить лидерство на широком рынке (стратегия «широкого сканирования»), поскольку она основана на поиске радикальных нововведений в широком спектре технологий. Такая стратегия предполагает широкомасштабное проведение НИОКР в области продукции и технологии.

2. Разработка технологий, способных обеспечить лидерство в одном из сегментов рынка («узкое сканирование»). В этой стратегии НИОКР ведется в узком спектре систем продукции и технологии. Реализация данной стратегии требует меньшего производственного и творческого потенциала, чем стратегии «широкого сканирования». Однако и шансы на успех много меньше: происходящие технологические сдвиги в исследуемом спектре технологий могут не давать новых решений для удовлетворения потребностей отдельной ниши рынка. Чтобы повысить шансы на успех, целесообразно на этапе проведения НИОКР придерживаться схемы: стратегия «широкого сканирования» — стратегия «узкого сканирования». Если имел место успех, то решения, полученные при проведении НИОКР в широком спектре потребностей и технологий, могут адаптироваться к определенным нишам рынка и определенным видам продукции. Если же имела место неудача, то усилия создателей новой продукции и новых технологий концентрируются на той или иной нише на рынке. Однако такая схема смены стратегий может быть осуществлена лишь при наличии высокого научно-технического и производственного потенциалов. Если потенциал недостаточен, то придется ограничиться стратегией следования за лидером.

3.               Стратегия следования за лидером, указавшим основной путь технологического развития. При такой стратегии осуществляется адаптация технологии лидера к условиям предприятия, перенявшего данную технологию, а также адаптация продукции, изготавливаемой по технологии лидера, к рынку, на котором намерено конкурировать предприятие. Предприятиям, не обладающим высоким производственным потенциалом, такая стратегия может оказаться вполне под силу Следование ей требует меньших расходов на НИОКР, чем при других стратегиях и менее рискованно. Но реализуя эту стратегию, нельзя добиться лидерства.

4.               Стратегия технологического скачка, обеспечивающего долгосрочные преимущества в конкуренции. Для этой стратегии характерен широкий спектр поисковых НИР. В области продукции ведется поиск новых технических принципов создания продукции для удовлетворения новых потребностей. В области технологии ищутся возможности создания новых технологий на основе новых технических принципов. Нововведения как в области продукции, так и в области технологии носят преобразующий характер.

***6. Производственная стратегия***

*Производственная стратегия* – это долгосрочная программа конкретных действий по созданию и реализации продукта организации; предусматривает использование и развитие всех производственных мощностей организации в целях достижения стратегического конкурентного преимущества.

Так как производственная стратегия тесно взаимосвязана со всеми другими стратегиями основных подсистем организации и с множеством факторов внешней среды, то конечная эффективность производственной стратегии обусловлена не только ее собственным содержанием, но и тем, насколько комплексно и органично она взаимосвязана со всеми другими функциональными стратегиями.

Стратегические решения в сфере производства принимаются по следующим направлениям:

·      формирование и развитие  производственных мощностей;

·      использование производственного персонала;

·      развитие организации производства;

·      управление качеством продукции;

·      развитие производственной инфраструктуры;

·      организация взаимоотношений с поставщиками и другими партнерами по кооперации;

·      размещение производства;

·      управление производством.

Суть *базовой стратегии производства* состоит в балансировании производственных  мощностей, рабочей силы и объема выпускаемой продукции.

При формировании базовой стратегии учитываются:

·      технический уровень производственного  процесса и возможность модернизации оборудования;

·      квалификационный потенциал и уровень обеспеченности производственного процесса трудовыми ресурсами;

·      возможности быстрой переналадки оборудования и другие необходимые действия, связанные с вероятными изменениями структуры, объема и сроков выполнения производственных заказов.

Можно выделить три альтернативы базовой стратегии производства:

1.    *Полное удовлетворение спроса –* предприятие производит столько продукции, сколько ее требуется на рынке. Запасы продукции при этом минимальны, а затраты на ее производство могут быть высокими в силу постоянного изменения объема впуска.

2.    *Производство продукции по среднему уровню спроса*, накапливая запасы продукции при падении спроса и удовлетворяя возросшую потребность рынка за счет данных накоплений.

3.    *Производство продукции по нижнему уровню спроса* (стратегия пессимиста) - когда недостающие на рынке товары производят конкуренты или предприятия–партнеры.

*Стратегия размещения производства* разрабатывается для крупных предприятий, имеющих развитую внутрифирменную специализацию и кооперацию, и связана с выбором места изготовления комплектующих и сборки готовой продукции. При разработке стратегии размещения необходимо учитывать экономические, социополитические и географические факторы, главными из которых являются:

·         удаленность филиала и связанные с этим транспортные расходы;

·         наличие квалификационной рабочей силы;

·         наличие источников сырья и рынков сбыта;

·         экономические льготы, предлагаемые региональным руководством.

***7. Финансовая стратегия***

*Финансовая стратегия* – долгосрочная программа конкретных действий по использованию собственных и привлечению внешних финансовых ресурсов в организацию для достижения стратегического конкурентного преимущества. Финансовая стратегия  - это область пересечения и специализированной интеграции финансового и стратегического менеджмента.

Финансовая стратегия является универсальной стратегией, и, кроме того, через нее происходит особое – посредством финансов - интегрирование всех специализированных стратегий и всех отдельных стратегических позиций в единую, целостную и органическую стратегию организации. В рамках финансовой стратегии на конкретную заданную перспективу возможна разработка одного прогнозного стратегического баланса.

Финансовая стратегия должна решать вопросы в рамках трех основных направлений:

1.               полноценный финансовый сервис всех профильных бизнесов, создающих и реализующих продукт организации;

2.               эффективный финансовый бизнес на временно свободных средствах организации;

3.               относительно самостоятельные финансовые бизнесы, осуществляемые системой дочерних и/или аффилированных фирм организации.

Кроме рассмотренных в данной теме функциональных стратегий на предприятии могут разрабатываться и другие специализированные стратегии (инвестиционная, инновационная, стратегия развития менеджмента и т.п.).  Таких стратегий может быть столько, сколько посчитает нужным конкретная организация.

**7. Выработка конкурентной стратегии**

***1. Стратегии достижения конкурентных преимуществ***

*Конкурентные стратегии* трактуется как совокупность правил и приемов, которыми должно руководствоваться предприятие, если его целью является достижение и поддержание конкурентоспособности в соответствующей отрасли. *Конкурентные стратегии*  – это стратегии ведения конкурентной борьбы, которые разрабатываются по всем основным направлениям деятельности и всем ключевым продуктам фирмы, и в основе которых лежит понятие конкурентного преимущества.

*Конкурентное преимущество – это положение фирмы на рынке, позволяющее ей преодолевать силы конкуренции и привлекать покупателей.* Основой конкурентных преимуществ являются уникальные активы предприятия либо особая компетентность в сферах деятельности, важных для данного бизнеса. Существует множество источников подобных преимуществ: обладание лучшим товаром на рынке; оказание лучших услуг; достижение более низких издержек, чем у конкурентов; более удобное географическое положение; новые технологии; укороченный цикл разработки новой продукции; известная торговая марка и хорошая репутация; комбинация отличного качества с приемлемой ценой и др.

*Стратегический успех фирмы зависит от обладания длительным и устойчивым конкурентным преимуществом.* Длительность конкурентного преимущества определяется способностью предприятия сохранять и обеспечивать его защиту от возможного воспроизведения конкурентами. Устойчивость конкурентного преимущества обуславливается тремя факторами: источником преимущества; количеством источников преимущества у предприятия и возможностями у предприятия находить новые источники конкурентного преимущества.

*Конкурентные преимущества предприятия могут быть классифицированы по следующим признакам:*

*по степени их устойчивости* (с низкой, средней и высокими степенями устойчивости);

*возможности использования или времени достижения* (реальные и потенциальные конкурентные преимущества);

*сферы конкуренции или масштаба деятельности предприятия* (локальные, национальные, глобальные конкурентные преимущества).

По *степени устойчивости* выделяют следующие виды конкурентных преимуществ:

конкурентные преимущества с низкой степенью устойчивости. Этот вид конкурентного преимущества легко доступен конкурентам. Например, конкурентное преимущество дешевой рабочей силы или сырья, достижение эффекта масштаба от применения технологий, оборудования или методов, легко доступных конкурентам;

конкурентное преимущество со средней степенью устойчивости. К этому виду следует отнести конкурентные преимущества, удерживаемые более длительное время. Например, дифференциацию на основе уникальных товаров или услуг, репутацию фирмы, налаженные каналы сбыта продукции;

конкурентные преимущества с высокой степенью устойчивости. Этот вид конкурентного преимущества требует сочетания крупных капиталовложений с высоким качеством осуществления деятельности. К данной категории относятся, новые открытия, новые технологии и др.

В зависимости от *возможности использования или времени достижения* конкурентные преимущества разделяются на:

реальные конкурентные преимущества, определяющие текущую конкурентную позицию предприятия в отрасли;

потенциальные конкурентные преимущества, служащие основой будущей желаемой конкурентной позиции.

В зависимости *от сферы конкуренции или масштаба деятельности* предприятия выделяют следующие конкурентные преимущества:

локальные, которые достигаются в пределах среды (региона, местности) базирования предприятия;

национальные, которые обуславливаются преимуществами страны, где расположено предприятие;

глобальные, связанные с предпринимательской деятельностью предприятия на мировом рынке.

*Конкурентные преимущества, как правило, реализуются на уровне стратегических единиц бизнеса, поэтому стратегии их достижения  составляют основу деловой стратегии предприятия.*

В основе разнообразия конкурентных преимуществ лежат конкурентные преимущества двух видов: *низкие издержки и дифференциация продукта* (придание продукту отличительных свойств).

Конкурентные преимущества предприятия в отрасли определяются также *широтой целевого рынка*. При этом предприятие может выбрать массовый рынок или узкую рыночную нишу.

Комбинируя целевые рынки с основными способами достижения конкурентных преимуществ, М. Портер выделил три базовые конкурентные  стратегии (рис. 7.1):

·                 лидерство в издержках (себестоимости продукции);

·                 дифференциация продукции;

·                 фокусирование (концентрация).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  | Тип конкурентных преимуществ | |
|  |  | Низкие издержки | Дифференциация |
| Целевой рынок | Весь рынок | Стратегия низких издержек (лидерство в издержках) | Стратегия дифференциации |
| Отдельный сегмент рынка или рыночная ниша | Стратегии фокусирования | |
| Фокусированная стратегия низких издержек | Фокусированная стратегия дифференциации |

Рис.7.1 Базовые конкурентные стратегии

Характеристика базовых конкурентных стратегий отражена в таблице 7.1.

По мнению М. Портера, организация, желающая добиться успеха, должна следовать только одной из трех базовых конкурентных стратегий, иначе она «застрянет посередине», то есть не будет иметь конкурентного преимущества и обречена на результаты ниже среднеотраслевого уровня.

Однако опыт успешно работающих западных фирм, не опровергая в целом постулаты М. Портера, демонстрирует неизмеримо большее число возможностей обеспечения конкурентных преимуществ. Так, японские автомобильные фирмы («Тойота», «Ниссан», «Хонда») имеют как преимущества в издержках, так и в качестве, то есть они реализуют стратегии, направленные на достижение высокого качества и уникальных характеристик продукции, путем увеличения производительности и одновременной минимизации затрат.

Наряду с базовыми конкурентными стратегиями выделяют другие стратегии, различающиеся способами формирования конкурентных преимуществ фирмы.

Например, *стратегия эффективных издержек* предполагает сочетание низких издержек и широкой дифференциации продукта, что дает возможность покупателям получить за свои деньги большую ценность. *Стратегия инноваций* предполагает приобретение конкурентных преимуществ с помощью создания принципиально новых товаров или технологий, или удовлетворения существующих осознанных или неосознанных потребностей новым способом. *Стратегия оперативного реагирования* предполагает достижение успеха в конкурентной борьбе посредством быстрого реагирования на изменения во внешней среде (технологические, потребительские и т.п.). *Стратегия синергизма* – это стратегия получения конкурентных преимуществ за счет соединения двух или большего числа бизнес-единиц (хозяйственных подразделений) в одних руках.

Таблица 7.1 - Характеристика базовых конкурентных стратегий

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вид стратегии и ее суть | Условия применения | Риски (опасности) применения | Способы осуществления |
| Стратегия низких издержек – снижение полных издержек производства товара или услуги для формирования конкурентного преимущества и привлечения большего количества покупателей. | -    Продукция отрасли стандартна;  -    Различия в товарных марках мало значимы для покупателей;  -    Большинство потребителей имеют схожие требования к товару, а потребности покупателей могут быть удовлетворены стандартной продукцией;  Потребители могут диктовать свои условия о снижении цены и т.п. | -    Имитация технологий фирмами-конкурентами;  -    Появление новых технологий, обеспечивающих снижение издержек, новых более совершенных товаров;  -    Неспособность уловить необходимость смены продукта или рынка в результате чрезмерного увлечение проблемой снижения себестоимости;  -    Инфляционный рост издержек и т.п. | -    Рациональная организация производства, снабжения, сбыта;  -    Внедрение ресурсосберегающих технологий;  -    Развитие инженерно-конструкторской базы;  -    Экономия на масштабах;  -    Оптимизация внутрифирменных связей и т.п. |
| Стратегия дифференциации продукции – придание товарам компании специфических черт, отличающих их от товара фирм-конкурентов, для формирования конкурентного преимущества и привлечения большего количества покупателей. | -    Существует несколько вариантов дифференциации продукта;  -    Для большинства потребителей различия в товарах играют важную роль;  -    Потребности покупателей и способы использования товаров разнообразны;  -    Лишь несколько конкурентов имеют схожий подход к дифференциации  -    Существует большое число покупателей, которые признают выделенные характеристики ценными для себя и т.п. | -    Потребность покупателей в дифференциации продукции может снизиться за счет повышения уровня информированности;  -    Имитация продукции фирмами-конкурентами;  -    Разрыв в издержках между фирмами-конкурентами может быть слишком большим и не компенсировать особые свойства продукции;  -    Фирма не способна определить, что составляет ценность для покупателя и т.п. | -    Отличное качество и надежность товара  -    Гарантийное обслуживание.  -    Специальный дизайн  -    Лидерство в технологии  -    Полный набор услуг  -    Высокий имидж и репутация товара и т.п. |
| Стратегии фокусирования – ориентация на узкий сегмент покупателей, где фирма опережает своих конкурентов либо за счет более низких издержек, либо за счет дифференциации | -    В отрасли много разнообразных сегментов, что позволяет фирме выбирать наиболее привлекательный из них;  -    Рыночный сегмент достаточно велик и имеет хороший потенциал роста;  -    Сегмент не является критически важным для успеха конкурентов  -    Фирма имеет необходимые средства и знания для обслуживания сегмента  -    Фирма может защитить себя от конкурентов и т.п. | -    Рыночная ниша становится настолько привлекательной, что переполняется конкурентами;  -    Различия в ценах специализированных предприятий и предприятий, работающих на всем рынке, могут стать настолько большими, что потребители откажутся от преимуществ специализированных товаров;  -    Требования и предпочтения потребителей целевого сегмента постепенно распространятся на весь рынок и т.п. | -    Зависит от выбранного конкурентного преимущества |

***2. Стратегии поведения в конкурентной борьбе***

В ходе конкурентной борьбы организации осуществляются либо наступательные действия, которые направлены на формирование конкурентных преимуществ, либо оборонительные действия, которые направлены на их удержание. Исходя из этого, выделяют наступательные и оборонительные стратегии (Таблица 7.2).

Таблица 7.2 - Характеристика наступательных и оборонительных стратегий

|  |  |
| --- | --- |
| Виды стратегий и их суть | Способы осуществления |
| Наступательные стратегии | |
| Преодоление сильных сторон конкурента | -    Снижение цены;  -    Осуществление аналогичной рекламной кампании;  -    Придание товару новых характеристик, способных привлечь потребителей конкурента;  -    Создание новых производств на территории конкурента и т.п. |
| Использование слабых сторон конкурента | -    Концентрация в регионе, в котором конкурент не обладает сильными позициями;  -    Работа в тех сегментах, которых не охватывает продукт конкурента;  -    Атака конкурентов, мало рекламирующих свою продукцию и не имеющих известных торговых марок;  -    Осваивание новых модификаций продукции, заполняя пробелы в ассортиментном ряде конкурентов;  -    Работа с потребителями тех конкурентов, которые предлагают низкокачественный товар и плохое обслуживание и т.п. |
| Одновременное наступление на нескольких фронтах | Совокупность способов осуществления стратегий преодоления сильных сторон конкурента и использования слабых сторон конкурента |
| Захват незанятых рыночных пространств (обходная атака) – нацелена на то, чтобы избежать открытого вызова сопернику | -    Агрессивное движение в географические районы, в которых не работают ближайшие конкуренты или их присутствие незначительно;  -    Создание новых сегментов, предлагая товары с различными характеристиками, лучше удовлетворяющие нужды группы потребителей;  -    Переориентация на новые технологии и вытеснение существующих товаров и производственных процессов и т.п. |
| Партизанская война - использует принцип «Удар- | -    Атака на покупателей, не представляющих интерес для основных конкурентов;  -    Атака на покупателей со слабой приверженностью к товарам конкурентов;  -    Атака на сегменты рынка, которые слишком широки для конкурента и поэтому имеют низкую концентрацию ресурсов конкурента;  -    Осуществление отдельных атак с использованием тактики разового снижения цен;  -    Использование интенсивных и неожиданных для конкурента действий;  -    Осуществление официальных действий по недопущению нарушения законодательства (монополизация, недобросовестная реклама и т.п.) и т.п. |
| Упреждающие удары | -    Расширение производственных мощностей в размерах больших, чем требует рынок;  -    Установление связи с самыми лучшими поставщиками сырья;  -    Сохранение самого хорошее географическое положение;  -    Обеспечение себя престижной клиентурой и т.п. |
| Подходы к оборонительным стратегиям | |
| Первый подход | Попытка помешать конкурентам начать наступательные действия |
| Второй поход | Доведение до сведения конкурентов, что их действия не останутся без ответа и компания готова к атаке |
| Третий подход | Попытке снизить прибыль, которая привлекает и подталкивает их к наступательным действиям. Фирма может отказаться от краткосрочной прибыли и использовать учетные механизмы, позволяющие показать сравнительно низкую доходность |

*Выбор стратегии поведения в конкурентной борьбе зависит от ролевой и содержательной функций фирмы в процессе конкурентного взаимодействия.*

В соответствии *с ролевой функцией* выделяют:

·       фирмы – лидеры  (контролируют свыше 40% рынка);

·       фирмы - претенденты на лидерство (контролируют 30 – 40 % рынка);

·       фирмы - ведомые (контролируют 10 - 20% рынка);

·       фирмы – новички (контролируют до 10 % рынка).

У каждой из групп своя стратегия: «новички» озабочены поиском «рыночной ниши» и закрепления в ней; «ведомые» не конкурируют с представителями первой и второй групп, но могут атаковать «новичков»; «претенденты на лидерство обладают значительными атакующим потенциалом, а стратегия «лидеров» состоит в оптимальном сочетании обороны, атаки, маневрирования и контрнаступления.

В соответствии *с содержательной функцией* фирмы принято выделять следующие типы конкурентов:

·                виоленты (условно их еще называют «львы, слоны, бегемоты») - крупные высокоустойчивые фирмы с массовым производством;

·                патиенты («лисы») – специализированные фирмы, работающие в своих нишах;

·                эксплеренты («ласточки») – мелкие и средние фирмы экспериментального производства;

·                коммутанты («мыши») – мелкие универсальные фирмы, использующие эффект гибкости маневра.

В действиях виолентов и патиентов преобладают наступательные стратегии, а коммутантам и эксплерентам это практически не свойственно. Но у них свои преимущества – они гибки и маневренны, приспособлены к особым сегментам рынка. Эксплеренты обладают особой инновационной активностью.

### 8. Ключевые функциональные стратегии фирмы

*1. Разработка функциональных стратегий*

*Функциональные* ***стратегии*** — стратегии, которые разрабатываются функциональными  отделами и службами предприятия. В рыночной экономике предприятиями в основном разрабатываются следующие функциональные стратегии: стратегия маркетинга, финансовая стратегия, стратегия качества, инновационная стратегия (или стратегия НИОКР), стратегия производства, социальная стратегия, стратегия организационных изменений, экологическая стратегия.

*Целью функциональной стратегии* является распределение ресурсов отдела (службы), поиск эффективного поведения функционального подразделения в  рамках общей стратегии.

*Разработка функциональных стратегий в самом общем виде предполагает следующие шаги:*

1. определение роли, значения и конкретного содержания деятельности  каждой функциональной службы (или отдела) предприятия в рамках конкурентной стратегии;

2. уточнение, каким образом выполнение данной службой (или отделом) своей функции способствует развитию предприятия в соответствии с конкурентной стратегией;

3. проведение четкого разграничения между функциями;

4. изучение и критическая оценка потребляемых функциональными службами (или отделами) средств в сравнении с соответствующим результатом деятельности функциональной деятельности функциональной службы (как правило, в практической деятельности это является трудно соизмеримым и соответственно не всегда удается измерить результат деятельности отдельных функциональных служб (отделов) предприятия);

5. ориентацию исполнителей всех функциональных служб на достижение целей предприятия;

6. предупреждение возможных конфликтов, связанных с профессиональной компетентностью, профессиональной этикой и предпринимательством при координации и согласовании функциональных стратегий.

Рассмотрим особенности некоторых функциональных стратегий: товарно-маркетинговой, производственной,  управления персоналом, внешнеэкономической деятельности, научно-технического развития и технической политики фирмы, финансовой.

*2.Товарно-маркетинговая стратегия*

Основными составляющими товарно-маркетинговой стратегии являются: исследовательская функция, товарная политика, ценообразование, сбыт, система продвижения товара на рынок. Стратегические указания по определенной комбинации этих составляющих, их сущности зависят от общей стратегии фирмы. Так, для стратегической оптимизации исследовательской функции маркетинга необходимо определиться с формами и методами сбора, анализа и обработки информации о рынке (потребителях, конкурентах, отрасли, поставщиках и т.д.); выявить, по каким направлениям внешнего анализа необходимо сосредотачивать наибольшие усилия (по технологическим нововведениям, по взаимодействию с поставщиками, по действиям конкурентов и т.д.). При формировании товарной политики определяется, какими должны быть функциональные потребительные свойства товара, уровень качества, широта, глубина ассортимента, торговая марка, имидж, уровень гарантий, и т.д.

При стратегическом подходе к ценообразованию фирмы уточняется, каковы желаемые уровни цен и какие методы расчета цен необходимо использовать: «средние издержки + прибыль», на основе анализа безубыточности и обеспечения целевой прибыли, на основе ощущаемой ценности товара, на основе уровня текущих цен, на основе закрытых торгов, на основе правила равенства предельного дохода предельным издержкам или другие; какова должна быть система скидок, система ценовых модификаций.

При стратегическом формировании сбыта продукции определяются каналы и условия сбыта в зависимости от степени интеграции, уровень сервисного сопровождения.

Формируются стратегические указания к системе продвижения товара на рынок (интенсивность рекламы, мероприятий по стимулированию продаж и т.д.).

Таким образом, на основе определения рыночных возможностей данного бизнеса, существующих и потенциальных потребностей в продукции или услугах фирмы, оценки состояния конкуренции, сильных и слабых сторон фирмы по сравнению с другими фирмами указывается такой комплекс маркетинга, который соответствует желаемой стратегической рыночной позиции фирмы.

3. Стратегия управления персоналом

Стратегия управления персоналом учитывает, что каждый работник является индивидуумом, обладающим набором определенных характеристик и меняющим свое поведение под воздействием определенных факторов; специалистом, призванным выполнять соответствующую работу; членом группы, выполняющим ту или иную роль в групповом поведении.

Исходя из этого необходимо стратегически сформировать такие управленческие воздействия, чтобы настроить персонал фирмы на реализацию общей стратегии фирмы (это в первую очередь касается уровня и природы мотивации). Целью стратегии управления персоналом должно стать формирование конкурентоспособного трудового потенциала фирмы с учетом происходящих и предстоящих изменений в ее внешней и внутренней среде, позволяющее фирме выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе.

Основными составляющими стратегии управления персоналом являются  мероприятия по планированию и формированию требуемого кадрового состава фирмы, организации и охране труда, формированию  соответствующей системы оплаты и стимулирования труда, системы коммуникаций.

4. Стратегия внешнеэкономической деятельности

Стратегия внешнеэкономической деятельности вырабатывает правила и приемы поведения фирмы на внешнем рынке как в роли экспортеpa, так и импортера товаров и услуг, определяет принципы осуществления экспортно-импортных операций с учетом действующего в стране и за ее пределами законодательства. При выборе стратегии экспорта фирма учитывает свой экспортный потенциал, выбирает рынки, определяет стратегические цели экспорта, вырабатывает тактику, распределяет ресурсы по формам экспортной деятельности. Основу стратегии импорта составляет исследование цен  и качества поставляемых товаров, сроки и качество обслуживания, определение технологического уровня экспортируемых товаров и т.д.

Стратегия внешнеэкономической деятельности может включать:

·                  перемещение внешнеэкономической деятельности из затухающих или менее экономически эффективных отраслей мировой экономики в развивающиеся или более экономически эффективные отрасли мировой экономики, а это подразумевает перемещение капитала в различных его формах;

·                  осуществление прямых капиталовложений в зарубежные страны;

·                     создание международного концерна, включающего определенное количество предприятий, расположенных в разных странах;

·                     создание или приобретение предприятия, позволяющего производить разнообразную продукцию в различные сезоны года и по этой причине снизить риск сезонного уменьшения торгового оборота;

·                     перемещение капитала из стран, где высокие налоги, в страны с относительно низкими налоговыми ставками;

·                     использование особого вида аренды — лизинга в финансировании различных внешнеэкономических операций как по импорту оборудования, так и по экспорту готовой продукции.

5. Стратегия научно-технического развития и технической политики организации

Стратегия научно-технического развития и технической политики организации направлена на реализацию долгосрочных стратегических целей. В ее основу целесообразно закладывать создание  хозяйственных комплексов нового типа (крупные компаний и более мелкие, обеспечивающие и обслуживающие их фирмы) и сочетание в их рамках гибкости и адаптивности мелкосерийного производства с низкими издержками и высокой производительностью массового производства.

Такие производственные системы нового типа должны работать в режиме «нововведенческого конвейера» независимо от периодической реконструкции производства в целом. Это обеспечит систематическое внедрение в производство новых, более совершенных изделий, сокращение всех видов затрат на производство продукции и повышение показателей качества при снижении цены, что в конечном счете и определяет конкурентоспособность продукции. Режим нововведенческого конвейера требует развития производства по частям и поэтому может быть реализован в технологических системах, сочетающих свойства целостности и обособленности. Для конкретной технологической системы должен устанавливаться свой предпочтительный такт нововведенческого конвейера, что в существенной степени определит техническую политику.

Стратегия технического развития имеет несколько разрезов, характеризующих:

а) отношения между общественными потребностями (целями технического развития) и потенциальными возможностями производства-— упреждать ли в техническом развитии изменение потребностей, придерживаться ли принципа эквивалентности научно-технического развития и потребностей или следовать за потребностями (стратегии удовлетворения потребностей). Эти отношения определяют стратегию технического развития как способ удовлетворения потребностей;

б) активность реакции на происходящие технологические сдвиги;

в) направления воздействия новой технологии на потребность в трудовых ресурсах и их облик.

При формировании стратегии научно-технического развития производства следует ориентироваться на ту или иную стратегию активной реакции предприятия на технологические сдвиги отраслевого и межотраслевого характера. Возможные варианты стратегий:

1.Стратегия разработки новых технологий, способных обеспечить лидерство на широком рынке (стратегия «широкого сканирования»), поскольку она основана на поиске радикальных нововведений в широком спектре технологий. Такая стратегия предполагает широкомасштабное проведение НИОКР в области продукции и технологии.

2. Разработка технологий, способных обеспечить лидерство в одном из сегментов рынка («узкое сканирование»). В этой стратегии НИОКР ведется в узком спектре систем продукции и технологии. Реализация данной стратегии требует меньшего производственного и творческого потенциала, чем стратегии «широкого сканирования». Однако и шансы на успех много меньше: происходящие технологические сдвиги в исследуемом спектре технологий могут не давать новых решений для удовлетворения потребностей отдельной ниши рынка. Чтобы повысить шансы на успех, целесообразно на этапе проведения НИОКР придерживаться схемы: стратегия «широкого сканирования» — стратегия «узкого сканирования». Если имел место успех, то решения, полученные при проведении НИОКР в широком спектре потребностей и технологий, могут адаптироваться к определенным нишам рынка и определенным видам продукции. Если же имела место неудача, то усилия создателей новой продукции и новых технологий концентрируются на той или иной нише на рынке. Однако такая схема смены стратегий может быть осуществлена лишь при наличии высокого научно-технического и производственного потенциалов. Если потенциал недостаточен, то придется ограничиться стратегией следования за лидером.

3.               Стратегия следования за лидером, указавшим основной путь технологического развития. При такой стратегии осуществляется адаптация технологии лидера к условиям предприятия, перенявшего данную технологию, а также адаптация продукции, изготавливаемой по технологии лидера, к рынку, на котором намерено конкурировать предприятие. Предприятиям, не обладающим высоким производственным потенциалом, такая стратегия может оказаться вполне под силу Следование ей требует меньших расходов на НИОКР, чем при других стратегиях и менее рискованно. Но реализуя эту стратегию, нельзя добиться лидерства.

4.               Стратегия технологического скачка, обеспечивающего долгосрочные преимущества в конкуренции. Для этой стратегии характерен широкий спектр поисковых НИР. В области продукции ведется поиск новых технических принципов создания продукции для удовлетворения новых потребностей. В области технологии ищутся возможности создания новых технологий на основе новых технических принципов. Нововведения как в области продукции, так и в области технологии носят преобразующий характер.

***6. Производственная стратегия***

*Производственная стратегия* – это долгосрочная программа конкретных действий по созданию и реализации продукта организации; предусматривает использование и развитие всех производственных мощностей организации в целях достижения стратегического конкурентного преимущества.

Так как производственная стратегия тесно взаимосвязана со всеми другими стратегиями основных подсистем организации и с множеством факторов внешней среды, то конечная эффективность производственной стратегии обусловлена не только ее собственным содержанием, но и тем, насколько комплексно и органично она взаимосвязана со всеми другими функциональными стратегиями.

Стратегические решения в сфере производства принимаются по следующим направлениям:

·      формирование и развитие  производственных мощностей;

·      использование производственного персонала;

·      развитие организации производства;

·      управление качеством продукции;

·      развитие производственной инфраструктуры;

·      организация взаимоотношений с поставщиками и другими партнерами по кооперации;

·      размещение производства;

·      управление производством.

Суть *базовой стратегии производства* состоит в балансировании производственных  мощностей, рабочей силы и объема выпускаемой продукции.

При формировании базовой стратегии учитываются:

·      технический уровень производственного  процесса и возможность модернизации оборудования;

·      квалификационный потенциал и уровень обеспеченности производственного процесса трудовыми ресурсами;

·      возможности быстрой переналадки оборудования и другие необходимые действия, связанные с вероятными изменениями структуры, объема и сроков выполнения производственных заказов.

Можно выделить три альтернативы базовой стратегии производства:

1.    *Полное удовлетворение спроса –* предприятие производит столько продукции, сколько ее требуется на рынке. Запасы продукции при этом минимальны, а затраты на ее производство могут быть высокими в силу постоянного изменения объема впуска.

2.    *Производство продукции по среднему уровню спроса*, накапливая запасы продукции при падении спроса и удовлетворяя возросшую потребность рынка за счет данных накоплений.

3.    *Производство продукции по нижнему уровню спроса* (стратегия пессимиста) - когда недостающие на рынке товары производят конкуренты или предприятия–партнеры.

*Стратегия размещения производства* разрабатывается для крупных предприятий, имеющих развитую внутрифирменную специализацию и кооперацию, и связана с выбором места изготовления комплектующих и сборки готовой продукции. При разработке стратегии размещения необходимо учитывать экономические, социополитические и географические факторы, главными из которых являются:

·         удаленность филиала и связанные с этим транспортные расходы;

·         наличие квалификационной рабочей силы;

·         наличие источников сырья и рынков сбыта;

·         экономические льготы, предлагаемые региональным руководством.

***7. Финансовая стратегия***

*Финансовая стратегия* – долгосрочная программа конкретных действий по использованию собственных и привлечению внешних финансовых ресурсов в организацию для достижения стратегического конкурентного преимущества. Финансовая стратегия  - это область пересечения и специализированной интеграции финансового и стратегического менеджмента.

Финансовая стратегия является универсальной стратегией, и, кроме того, через нее происходит особое – посредством финансов - интегрирование всех специализированных стратегий и всех отдельных стратегических позиций в единую, целостную и органическую стратегию организации. В рамках финансовой стратегии на конкретную заданную перспективу возможна разработка одного прогнозного стратегического баланса.

Финансовая стратегия должна решать вопросы в рамках трех основных направлений:

1.               полноценный финансовый сервис всех профильных бизнесов, создающих и реализующих продукт организации;

2.               эффективный финансовый бизнес на временно свободных средствах организации;

3.               относительно самостоятельные финансовые бизнесы, осуществляемые системой дочерних и/или аффилированных фирм организации.

Кроме рассмотренных в данной теме функциональных стратегий на предприятии могут разрабатываться и другие специализированные стратегии (инвестиционная, инновационная, стратегия развития менеджмента и т.п.).  Таких стратегий может быть столько, сколько посчитает нужным конкретная организация.

### 9. Управление реализацией стратегии

***1.    Условия и этапы реализации стратегии организации***

Важность этапа реализации стратегии обусловлена тем, что, с одной стороны, хорошая реализация может ликвидировать негативные последствия плохой стратегии; с другой стороны, плохое выполнение хорошей стратегии может отрицательно сказаться на деятельности организации.

*Условия выполнения стратегии:*

1.    Для того, чтобы эффективно управлять развитием,  в фирме должна быть введена система стратегического управления, под которой понимается комплекс из пяти взаимосвязанных составляющих (рисунок 9.1):

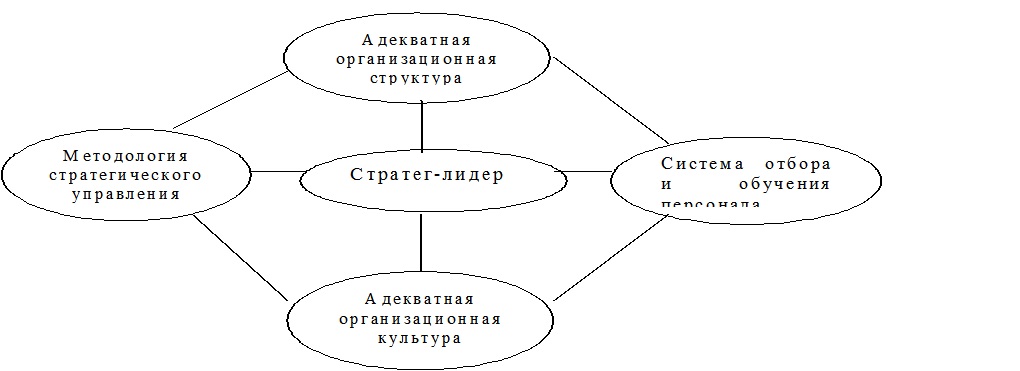


Рисунок 9.1 – Система стратегического управления

2.    Руководство должно иметь план реализации стратегии в виде целевых установок и фиксировать достижение каждой цели.

3.    Руководство должно своевременно обеспечивать поступление всех необходимых ресурсов.

4.    Цели, стратегии и планы должны быть доведены до работников, с тем чтобы добиться с их стороны не только понимания того, что делает фирма, но и неформального вовлечения в процессе выполнения стратегий.

Важная роль в процессе реализации стратегии принадлежит высшему руководству, деятельность которого включает следующие этапы:

1.    Окончательное уяснение целей, выработанных стратегий, их соответствия друг другу, а также состоянию окружающей среды. Формирование планов реализации стратегии  и их доведение до сотрудников фирмы.

2.    Принятие решений по эффективному использованию ресурсов и их приведению в соответствии с реализуемой стратегией.  Для этого проводится оценка ресурсов, принимаются решения по их распределению, по созданию условий для заинтересованного вовлечения сотрудников в процесс реализации стратегии, а также составляются специальные программы, выполнение которых должно способствовать развитию ресурсов (программа повышения квалификации сотрудников).

3.    Проведение необходимых изменений в фирме, без которых невозможно приступить к реализации стратегии. Частыми объектами стратегических изменений становится организационная структура и культура организации. (Организационная структура устанавливает границы выделенных подразделений и задает формальные связи между ними. Организационная культура проявляется в виде разделяемых в организации ценностей, принятых верований, норм поведения и т.п.).

4.    Пересмотр плана осуществления стратегии.

***2. Планирование выполнения стратегии***

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

Система планов предприятия, способствующая реализации стратегии развития, представлена на рисунке 9.2.

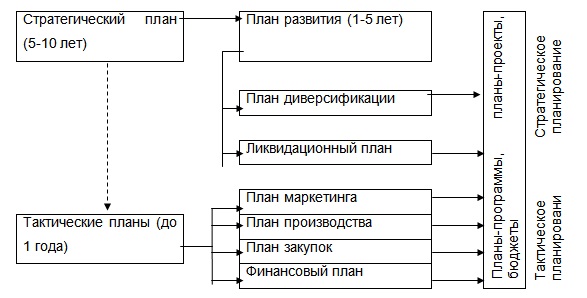


Рисунок 9.2 – Система планов предприятия

Стратегический план фирмы является документом, призванным определить направление, которого намерена придерживаться компания в обозримом будущем – 5-10 лет, иногда и более. Он является вершиной системы планов, так как характеризует основное назначение организации, ее цели и стратегии.

Функции стратегического плана:

1.    Может быть использован для разработки концепции видения бизнеса. Появляется возможность тщательно отработать стратегию и избежать ошибок еще на бумаге, а не в реальности.

2.    Служит ориентиром для всех плановых документов.

3.    Является инструментом контроля, с помощью которого можно оценить фактические результаты деятельности компании за определенный период.

4.    Необходим для привлечения инвестиций. Большинство инвесторов не вложит деньги в бизнес, не изучив стратегический план.

Состав, структура и объем стратегического плана определяются спецификой вида деятельности, размером предприятия и целью составления.

Не существует четко регламентированной формы и структуры стратегического плана. Однако, как правило, в нем предусматриваются разделы, в которых раскрываются основная идея и цели бизнеса, характеризуется специфика продукта предприятия, дается оценка рынка и устанавливается стратегия поведения фирмы на определенных рыночных сегментах, определяется организационная и производственная структура, формируется финансовый проект, описываются перспективы развития предприятия.

Стратегический план подвержен постоянным изменениям. Его подготовка представляет собой повторяющийся процесс.

План развития организации (1-5 лет) определяет перспективы совершенствования производства и мероприятия, которые необходимы для создания новых поколений продуктов и услуг, новой технологии, более четко очерчивает пути выхода на новые позиции, определенные в стратегическом плане. План развития дает ответ на вопросы: какие условия на товары и услуги организации ожидаются? Какие условия и климат необходимо создать внутри организации, чтобы облегчить создание новых видов продукции и выявление новых рынков сбыта? Каковы имеющиеся ресурсы для создания новых видов продукции и услуг?

План развития служит ориентиром для разработки плана диверсификации и ликвидационного плана (сворачивание или закрытие нерентабельных производств). В свою очередь план диверсификации включает в себя совокупность планов, отражающих направления и способы расширения видов деятельности: план НИР, план слияний и поглощений, план приобретения прав (лицензия, патент, франшиза и т.п.).

Тактические планы (планы текущей деятельности, планы прибыли) определяют последовательность достижения стратегических целей и служат основным инструментом реализации стратегических планов. Они ориентированы на те мероприятия, с помощью которых выпускаемые товары и услуги производятся и поступают на существующие рынки.  Формируются путем разработки планов производства, маркетинга, сбыта и т.д. для предприятия в целом и его отдельных СОБ/СЕБ на основе детализации целей и задач, поставленных в стратегическом плане. Эти планы тесно увязаны со стратегическим планом, хотя и не являются его частью.

Отличительные особенности тактических планов.

-      Разрабатываются в полном соответствии со стратегическими планами, в их развитие;

-      разрабатываются на уровне руководителей среднего звена;

-      быстро реализуются, что позволяет оперативно применять меры по выявленным отклонениям.

Каждый план должен быть подкреплен краткосрочными, среднесрочными и долгосрочными программами, которые конкретизируют включенные в него мероприятия (программа разработки и внедрения нового продукта, перестройки организационной структуры и т.п.). Программы должны содержать количественные показатели, в том числе данные о времени вовлечения и объеме необходимых капиталовложений и источниках их финансирования. Программы в свою очередь подкрепляются конкретными проектами, каждый из которых имеет определенную стоимость, график реализации и технико-экономические параметры.

Реализация стратегии требует ресурсов, которые распределяются через систему бюджетов. Бюджеты составляются по каждому конкретному подразделению, проектам, а затем консолидируются в единый бюджет и финансовый план организации. Бюджет предприятия состоит из доходной и расходной части, причем в оптимальном бюджете доходная часть равна расходной.

Система планов предприятия, призванных реализовывать стратегию должна постоянно адаптироваться к меняющимся условиям внешней среды. Для обеспечения адаптивности все виды планов должны предусматривать действия на случай непредвиденных обстоятельств, поэтому адаптивный стратегический план должные представлять собой совокупность ситуационных планов, каждый из которых вступает в действие при определенных ситуациях, складывающихся во внешней среде.

***3.Формирование организационной структуры, соответствующей разработанной стратегии***

Для реализации стратегии требуется соответствующая организационная структура, которая позволяет:

·       Централизованно разрабатывать стратегию развития фирмы

·       Децентрализовано осуществлять оперативное управление ходом реализации стратегии.

В рамках линейно-функциональных структур, подходящих для недиверсифицированных организаций, такой подход реализуется за счет матричного, программно-целевого подхода. То есть для реализации стратегических проектов создаются специальные группы и назначается руководитель каждого проекта. Специалисты, входящие в состав группы одновременно находятся в подчинении руководителя проекта и руководителя того функционального подразделения, где они работают постоянно.

В диверсифицированных организациях наибольшую эффективность при проектировании организационных структур для реализации стратегии дает использование  концепции стратегических хозяйственных подразделений (СХП).

СХП – это внутрифирменное подразделение, отвечающее одновременно и за краткосрочные результаты и за развитие будущего потенциала. СХП представляют собой направление или группу направлений производственно-хозяйственной деятельности с четко выраженной специализацией, своими конкурентами, рынками и т.п. В качестве СХП могут выступать: отделение, филиалы, группы цехов или отдельный цех (см. рисунок 9.3)..

Концепция СХП реализует следующие принципы:

·       централизация разработки стратегии и децентрализация процесса ее реализации

·       обеспечение гибкости и адаптивности управления

·       вовлечение в процесс управления широкого круга менеджеров всех уровней.

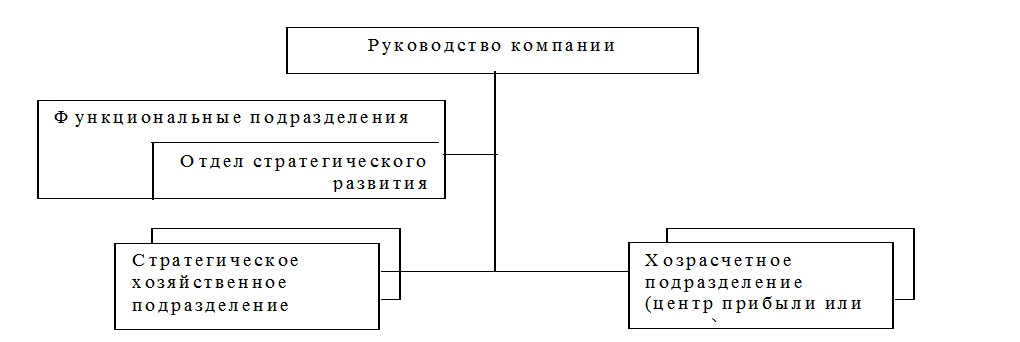


Рисунок 9.3 – Концептуальная схема предприятия, имеющего в своем составе СХП

 Верхний уровень управления существенно изменяет свои функции: он освобождается от оперативного управления производством и сосредотачивается на проблемах стратегического порядка, управлении экономикой и финансами организации в целом.

Каждое СХП должно иметь свою собственную генеральную цель, сравнительно независимую от целей других СХП.  За разработку и реализацию стратегии СХП  отвечает его директор.

План развития каждого СХП должен уточняться с целью сбалансированности интересов организации в целом, что особенно важно при распределении ресурсов.

Для методического руководства и контроля реализации стратегии развития организации в целом создается отдел стратегического развития. Кроме СХП, в организации могут быть выделены подразделения, действующие на условиях хозяйственного расчета и обеспечивающие функционирование самостоятельных СХП.

 Реализация данной концепции позволяет:

·  создать современную организационную структуру управления, адекватно реагирующую на изменения во внешней среде

·  реализовать систему стратегического управления, способствующую эффективной деятельности организации в долгосрочной перспективе

·  освободить высшее руководство от повседневной, рутинной работы

·  повысить оперативность принимаемых решений

·  вовлечь в предпринимательскую деятельность широкий круг сотрудников организации, способных расширить номенклатуру продукции и услуг, повысить гибкость производства и т.п.

***4.Управление стратегическими изменениями***

Целью проведения изменений в организации является создание условий для осуществления выбранной стратегии. Реализация стратегии предполагает существенные изменения в задачах и деятельности фирмы, в применяемой технологии, в управленческой структуре и процессах, в организационной структуре и людях. Необходимость и степень изменений зависят от того, насколько организация готова к эффективному осуществлению стратегии.

Типы изменений:

*Перестройка организации*. Используется при смене отрасли, а следовательно, продукта, места на рынке. Предполагает фундаментальные изменения, затрагивающие миссию, организационную культуру, технологию.

*Радикальное преобразование.* В данном случае отрасль не меняется, но в организации происходят радикальные изменения, вызванные, например, ее слиянием с аналогичной организаций. Это требует значительных внутриорганизационных изменений, особенно качающихся организационной структуры.

*Умеренное преобразование.* Используется, если организация выходит на рынок с новым продуктом на рынок. Изменения затрагивают производственный процесс, маркетинг и т.п.

*Обычные изменения.* Связаны с преобразованиями, направленными на подержание интереса к продукту организации. Осуществляются, прежде всего, в маркетинговой сфере.

*Неизменяемое функционирование организации.* Происходит тогда, когда организация постоянно реализует одну и ту же стратегию.

Фундаментальным аспектом в организационных изменениях является человеческий аспект, так как именно поведение людей в конечном счете определяет, что можно изменить, и какую это даст пользу реальную пользу.

Под воздействием изменений человек меняется на нескольких уровнях:

·       На уровне знания

·       На уровне отношений

·       На поведенческом уровне.

Внутренние процессы в людях часто становятся узкими местами на пути реализации стратегии, так как люди сопротивляются изменениям.

Основные причины сопротивления:

·       Неопределенность

·       Ощущение потерь

·       Убеждение, то перемены ничего хорошего не принесут

Для того, чтобы успешно провести изменения, необходимо:

-      Составить сценарий возможного сопротивления изменениям

-      Провести действия с целью ослабления сопротивления изменениям

-      Закрепить проведенные изменения

*Методы, с помощью которых можно уменьшить или полностью устранить сопротивление*:

-      Передача информации

-      Обучение работе в новых условиях

-      Привлечение подчиненных к принятию решений

-      Материальное стимулирование действий в поддержку стратегии

-      Кооптация - предоставление лицу, которое может оказать сопротивление переменам ведущей роли в принятии решения о введении новшеств и в их осуществлении

-      Принуждение.

***5.Контроль и оценка реализации стратегии***

Задачей стратегического контроля является выяснение того, приведет ли  реализация стратегии к достижению поставленных целей.

***Основные элементы системы стратегического контроля:***

1. Установление параметров, по которым будет проводиться оценка реализации стратегии.

Базовые группы параметров:

-      Показатели эффективности

-      Показатели использования человеческих ресурсов

-      Показатели, характеризующие состояние внешней среды

-      Показатели, характеризующие внутриорганизационные процессы.

2.    Создание системы измерения и отслеживания состояния параметров контроля.

*Подходы к созданию системы  контроля реализации стратегии:*

-      Система контроля на основе рыночных показателей функционирования фирмы. (цены на продукцию, акции). Контроль осуществляется на основе рыночного сравнения.

-      Контроль состояния различных подразделений предприятия. Отдельным подразделениям устанавливаются цели и оценивается их достижение.

-      Бюрократический подход к контролю. Устанавливаются подробные процедуры и правила поведения и действия и проверяется правильность их выполнения. Основой является стандартизация .

-      Самоконтроль, то есть контроль на основе установления норм и системы ценностей в организации. Не кто-то контролирует результаты деятельности других, а сами участники контролируют свою работу с позиции стратегических интересов организации.

3. Сравнение реального состояния параметров контроля с их желаемым состоянием(соответствует, ниже, выше).

4. Оценка результатов сравнения и принятие решения по корректировке.

*Этапы проведения корректировки*:

-      Пересмотр параметров контроля

-      Если они не противоречат целям и стратегии, то начинается пересмотр целей.

-      Пересмотр стратегии

-      Пересмотр структуры организации, системы информационного обеспечения, функциональных систем обеспечения деятельности организации.

-      Пересмотр отдельных операций и процессов. Корректировка должна коснуться того, как сотрудники выполняют свою работу, и быть направлены на улучшение систем мотивирования, повышения мотивации работников и т.д.

*Негативные проявления систем стратегического контроля*:

-      Подмена целей организации параметрами контроля  результате того, что сотрудники начинают ориентировать свою деятельность на те показатели, которые контролируются;

-      Чрезмерное контролирование деятельности подразделений и сотрудников

-      Перегрузка руководителей информацией, поступающей из системы контроля.