

Белорусский национальный технический университет  
Факультет технологий управления и гуманитаризации  
Кафедра «Менеджмент»

СОГЛАСОВАНО

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ И.Н. Кандричина

\_\_\_\_\_ 2025 г.

СОГЛАСОВАНО

Декан факультета

\_\_\_\_\_ Г.М. Бровка

\_\_\_\_\_ 2025 г.

**ЭЛЕКТРОННЫЙ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС  
ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ**

**Стратегический менеджмент**

для специальности 7-06-0412-01 «Менеджмент»

Составитель: Богданович Елена Геннадьевна

Рассмотрено и утверждено  
на заседании совета ФТУГ от 25.03.2024 г., протокол № 8.

Минск БНТУ 2025

## Оглавление

<b>Пояснительная записка</b> .....	3
<b>ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ</b> .....	4
<b>Конспект лекций по дисциплине</b> .....	4
<b>Тема 1. Стратегический менеджмент как отрасль научного знания</b> .....	4
<b>Тема 2. Базовые модели формирования стратегического плана</b> .....	11
<b>Тема 3. Классификации стратегий</b> .....	21
<b>Тема 4. Методические основы проведения стратегического анализа предприятия</b> .....	31
<b>Тема 5. Основные методы стратегического анализа</b> .....	52
<b>Тема 6. Процесс целеполагания как этап процедуры стратегического планирования</b> .....	64
<b>Тема 7. Модели стратегического выбора</b> .....	72
<b>Тема 8. Функциональные стратегии развития предприятия (организации)</b> ..	84
<b>Тема 9. Продуктовые стратегии</b> .....	97
<b>Тема 10. Учет рисков в стратегическом управлении развитием предприятия</b> .....	106
<b>ТЕМАТИКА ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ</b> .....	115
<b>КОНТРОЛЬ ЗНАНИЙ</b> .....	148
<b>Перечень вопросов для подготовки к экзамену</b> .....	148
<b>ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ</b> .....	150
<b>Учебная программа учреждения высшего образования по учебной дисциплине «Стратегический менеджмент» для специальности 7-06-0412-01 «Менеджмент»</b> .....	150
<b>ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ</b> .....	158

### **Пояснительная записка**

*Целью* разработанного ЭУМК является формирование специальной компетенции, позволяющей будущему магистру быть способным к разработке и решению стратегических целей и задач.

К основным задачам ЭУМК относятся следующие:

- изучить подходы и методологию организации и практической реализации стратегического управления предприятием;
- освоить методы стратегического анализа предприятия и его внешнего окружения, основные стратегии конкуренции;
- освоить технологию планирования и реализации стратегии предприятия;
- сформировать у магистрантов системное стратегическое мышление.

Разработанный ЭУМК способствует не только удовлетворению индивидуальных образовательных потребностей обучающихся и повышению качества образовательного процесса в целом, но и созданию условий для формирования нравственно зрелой, интеллектуально развитой личности будущего специалиста, которой присущи социальная и исследовательская активность, гражданская ответственность, стремление к профессиональному самосовершенствованию, активному участию в научной, экономической и социально-культурной жизни страны.

*Особенности структурирования и подачи учебного материала*

ЭУМК содержит четыре раздела: теоретический, практический, контроля знаний и вспомогательный. В теоретическом разделе представлен лекционный материал в соответствии с основными разделами и темами учебной программы. Практический раздел содержит вопросы и ситуационные задачи, необходимые для закрепления лекционного материала. Раздел контроля знаний включает перечень вопросов к экзамену. Во вспомогательном разделе находится программа по учебной дисциплине «Стратегический менеджмент».

*Рекомендации по организации работы с ЭУМК*

ЭУМК по дисциплине «Стратегический менеджмент» для магистрантов дневной формы получения образования предназначен как для аудиторных занятий, так и для самостоятельной работы обучающихся.

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

### Конспект лекций по дисциплине

#### Тема 1. Стратегический менеджмент как отрасль научного знания

##### 1.1 Сущность и содержание стратегического менеджмента.

##### 1.2 Стратегия – ключевое понятие стратегического менеджмента.

##### 1.3 Эволюция стратегического менеджмента.

#### *1. Сущность и содержание стратегического менеджмента*

В научной литературе *стратегический менеджмент определяется, как:*

- процесс формулирования долгосрочных целей и намерений предприятия и выбор надлежащих направлений деятельности, а также соответствующее распределение ресурсов, необходимых для достижения поставленных целей;

- процесс принятия и осуществления стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения;

- деятельность по стратегическому менеджменту связана с постановкой целей и задач предприятия и с поддержанием ряда взаимоотношений между предприятием и окружением, которые позволяют ему добиваться своих целей, соответствуют его внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивой к внешним требованиям;

- область научных знаний, изучающая приемы, инструменты и методологию принятия стратегических решений, а также способы практической реализации этих решений.

В приведенных выше определениях есть четыре важных момента, на базе которых можно раскрыть содержание стратегического менеджмента.

Во-первых, стратегический менеджмент – это *управленческая деятельность*. Всякая управленческая деятельность включает выполнение общих функций управления: планирования, организации, мотивации и контроля. В стратегическом менеджменте эти функции обеспечивают решение следующих стратегических задач:

1. анализ текущего состояния и предназначения предприятия, а также формирование образа предприятия в будущем;

2. выявление и анализ потенциальных стратегических возможностей развития и конкурентных преимуществ предприятия;

3. анализ и оценка соответствия стратегического потенциала предприятия возможностям и характеристикам внешней среды;

4. разработка направлений по приведению в соответствие внутреннего потенциала и стратегических возможностей предприятия;

5. обеспечение непрерывного процесса совершенствования системы управления предприятием;

6. проектирование и внедрение системы управления, обеспечивающей успешную реализацию стратегии развития предприятия;

7. формирование эффективного бизнес - портфеля предприятия на основе приобретения и/или развития новых перспективных видов бизнеса и/или исключения некоторых устаревших и убыточных видов бизнеса.

Во-вторых, стратегический менеджмент включает *принятие и реализацию стратегических решений, что характеризует его как процесс;*

В-третьих, стратегический менеджмент призван *обеспечить эффективное развитие фирмы во внешней среде, а также жизнеспособность бизнеса в длительной перспективе.* При этом следует различать понятия бизнеса и предприятия. Бизнес – это дело, которое делает собственник имущества предприятия. А руководство предприятием осуществляет менеджер, как правило, наемный управляющий. Поэтому учет интересов собственника при принятии стратегических управленческих решений имеет приоритет.

В-четвертых, сферой стратегического менеджмента являются наиболее значимые для фирмы – *стратегические решения.*

*Основными направлениями деятельности* в области стратегического менеджмента являются:

- проведение стратегического анализа;
- разработка и формирование иерархии целей и задач предприятия;
- определение альтернативных долгосрочных стратегий развития предприятия;
- оценка стратегических альтернатив и выбор стратегии;
- поиск и указание способов практической реализации выбранной стратегии развития, создание системы управления, постоянно обеспечивающей соответствие между непрерывно изменяющейся внешней средой и деятельностью предприятия.

Стратегическое управление осуществляется на *четырёх уровнях*: корпорации в целом, ее отделений (предприятий – бизнес-единиц), функциональных подсистем (маркетинг, производство, сбыт и т.д.), структурных подразделений (отделов, цехов).

### ***1.2 Стратегия как ключевое понятие стратегического менеджмента***

В самом широком смысле, *стратегия* – это планирование способов, посредством которых организация или индивид может достичь поставленных целей.

Предприятия нуждаются в бизнес-стратегии по тем же причинам, по каким армии нуждаются в военной стратегии – чтобы выбрать направление и цель, максимально эффективно воспользоваться ресурсами и скоординировать решения, принятые различными людьми.

И на самом деле, концепции и теории бизнес-стратегии восходят к военной стратегии. Термин «стратегия» происходит от греческого слова *strategia*, или «военное руководство». Буквально оно означает *stratos* – «войско» и *ago* – «веду». Однако понятие стратегии возникло задолго до греков. Классический труд Сунь

Цзи «Искусство войны», написанный в 500 г. до н.э., считается первым трактатом о стратегии.

Военная стратегия и бизнес-стратегия имеют ряд общих концепций и принципов, среди которых основное – это различие между стратегией и тактикой. Стратегия – это общий план по использованию ресурсов для установления благоприятного положения. Тактика – это схема определенного действия. Если тактика занимается маневрами, необходимыми для того, чтобы выиграть сражение, то стратегия – вопросами победы в войне.

Компании нуждаются в стратегии, чтобы верно расставлять приоритеты при распределении ресурсов. Кроме того, она нужна им, чтобы адекватно реагировать на изменения в окружающей среде, на поведение конкурентов, а также, чтобы объяснять в какую сторону они движутся, своим сотрудникам, клиентам и акционерам.

*Главная цель стратегии* заключается в обеспечении долгосрочной жизнеспособности компании, и внимание здесь надлежит сосредоточить на актуальных рынках и их возможностях и угрозах.

*Успешные стратегии* имеют четыре общих фактора:

1. Цели, которые являются простыми, согласованными и долгосрочными;
2. Глубокое понимание конкурентной окружающей среды;
3. Объективная оценка ресурсов;
4. Эффективное выполнение.

Понятие стратегии компании сильно изменилось во второй половине XX века. По мере того, как среда в бизнесе становилась все более нестабильной и непредсказуемой, стратегия все меньше концентрировалась на детальном плане и все больше ориентировалась на достижение успеха. Это смещение акцента со стратегии как плана к стратегии как направлению вовсе не предусматривает умаление важности стратегии. В неустойчивой турбулентной среде стратегия должна включать в себя и гибкость, и чуткость, а при таких условиях становится не менее, а еще более важной.

Как неоднократно подчеркивал *Майкл Портер*, стратегия – это не способ делать вещи лучше (это дело оперативной эффективности). Стратегия занимается тем, чтобы делать вещи *по-другому*; поэтому суть стратегии – это *выбор*.

Стратегический выбор всегда вращается вокруг двух фундаментальных вопросов:

ГДЕ конкурировать?

КАК конкурировать?

Известный специалист в области стратегического планирования *И.Ансофф* определяет стратегию как «набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности».

По *И.Ансоффу*, существуют четыре различные групповые стратегии:

1. правила, используемые при оценке результатов деятельности фирмы в настоящем и будущем. Качественную сторону критериев оценки называют *ориентиром*, а количественное содержание – *заданием*;

2. правила, по которым складываются отношения фирмы с ее внешней средой (какие виды продукции и какие технологии разрабатывать, куда сбывать и т.д.), Этот набор правил называется *продуктивно-розничной стратегией*, или *стратегией бизнеса*;

3. правила, по которым устанавливаются отношения и процедуры внутри организации. Эти правила называются *организационной концепцией*;

4. правила, по которым фирма ведет свою повседневную деятельность – *основные оперативные приемы*.

Попытку дать наиболее обобщенное определение стратегии предпринимает *Генри Минцберг*. Он рассматривает стратегию как единство «5P»: план (plan), образец, модель, шаблон (pattern), позиционирование (position), перспектива (perspective) и проделка, отвлекающий маневр (ploy).

Согласно Г. Минцбергу, *стратегия как план* есть некоторый набор курсов действий, сформированных в соответствии с ситуацией. В стратегии как плане формулируется мысленная реализация заранее определенных намерений высшего руководства.

*Стратегия как шаблон*, или образец, обращает наше внимание на тот факт, что данное понятие должно учитывать особенности поведения высшего руководства организации.

*Стратегия как позиционирование* есть соотнесение организации к тому, что в теории управления принято называть внешней средой. Как говорит Минцберг, предприятие подобно организму, который ищет свою экономическую нишу, чтобы успешно бороться за выживание в мире враждебности и нестабильности.

*Стратегия как перспектива* понимается Минцбергом как концепция бизнеса организации. Она определяется как «воспринятый путь завоевания мира», т.е. некая идеология развития.

*Стратегия как проделка* есть некоторый *специфический маневр*, направленный на то, чтобы перехитрить конкурента. Суть данного представления стратегии в том, что она должна ясно выражать цели и задачи развития предприятия для всех его работников, но быть неочевидной для конкурентов. В этом смысле стратегия – это отвлекающий маневр, обеспечивающий достижение конкурентных преимуществ и получение высокой и устойчивой прибыли.

Только объединение в себе пяти указанных характеристик («5P»), по Минцбергу, позволяет стратегии выступать в качестве системной характеристики, обеспечивающей развитие предприятия (организации).

По М. Портеру, обязательными условиями успешной работы предприятия являются *операционная эффективность* и *стратегия*.

*Операционная эффективность* – это лучшее (более дешевое, более быстрое, с меньшим количеством дефектов) выполнение видов деятельности предприятия по сравнению с конкурентами. Компании могут получать огромные преимущества за счет операционной эффективности, как это было продемонстрировано в 1970-1980-х гг. японскими фирмами, применявшими

такие методики как общий контроль качества и непрерывное совершенствование. Постоянное повышение операционной эффективности необходимо для достижения максимальной выгодности. Однако обычно одного этого недостаточно.

*Стратегия* – это создание уникальной и ценной позиции с помощью отличающегося от конкурентов набора видов деятельности.

*Стратегическое позиционирование* – это осуществление деятельности, отличающейся от деятельности конкурентов, или же осуществление той же деятельности иными способами.

Согласно М.Портеру, в основе стратегического позиционирования лежат три основных принципа:

1. Стратегия – это создание уникальной и ценной позиции с помощью отличающегося от конкурентов набора видов деятельности.
2. Стратегия требует идти на компромиссы в конкуренции – выбирать, чего не следует делать.
3. Стратегия требует достижения «согласованности» видов деятельности компании.

### ***1.3 Эволюция стратегического менеджмента***

Появление приемов стратегического менеджмента и их внедрение в практику работы фирм легче всего понять в историческом контексте.

Историки бизнеса обычно выделяют *четыре этапа в развитии корпоративного планирования*:

1. бюджетирование,
2. долгосрочное планирование,
3. стратегическое планирование,
4. стратегический менеджмент.

1. *Бюджетирование*. В эпоху формирования гигантских корпораций до Второй мировой войны специальных служб планирования, особенно долгосрочного, в компаниях не создавалось. Высшие руководители корпораций регулярно обсуждали и намечали планы развития своего бизнеса, однако формальное планирование, связанное с расчетами соответствующих показателей, ведением форм финансовой отчетности и т.д., ограничивалось лишь составлением ежегодных финансовых смет – бюджетов по статьям расходов на разные цели. Бюджеты составлялись, во-первых, по каждой из крупных производственно-хозяйственных функций (НИОКР, маркетингу, капитальному строительству, производству). Во-вторых, по отдельным структурным единицам в рамках корпорации: отделениям, заводам и т.д.

Аналогичные бюджеты и в современной экономике служат основным инструментом распределения внутрикорпоративных ресурсов и контроля текущей деятельности. Особенностью бюджетно-финансовых методов является их краткосрочный характер и внутренняя направленность, т.е. организация в этом случае рассматривается как закрытая система. При использовании лишь бюджетно-финансовых методов главной заботой менеджеров являются текущая

прибыль и структура затрат. Выбор таких приоритетов, естественно, создает угрозу долгосрочному развитию организации.

2. *Долгосрочное планирование.* В конце 1950-х–начале 1960-х годов характерными условиями хозяйствования американских компаний являлись высокие темпы роста товарных рынков, относительно высокая предсказуемость тенденций развития национального хозяйства. Эти факторы обусловили необходимость расширения горизонта планирования и создали условия для развития долгосрочного планирования.

Стержневая идея метода – составление прогноза продаж фирмы на несколько лет вперед. При этом в связи с медленным нарастанием характеристик изменчивости внешней среды долгосрочное планирование основывалось на экстраполяции сложившихся в прошлом тенденций развития фирмы. Главный показатель – прогноз сбыта – базировался на экстраполяции продаж в предыдущие годы. Далее, на основании контрольных цифр, заданных в прогнозе продаж, определялись все функциональные планы по производству, маркетингу, снабжению. Наконец, все планы агрегировались в единый финансовый план корпорации.

Главная задача менеджеров состояла в выявлении финансовых проблем, лимитирующих рост фирмы. Другими словами, достаточно ли внутренних ресурсов фирмы или необходимо прибегать к заемным средствам?

Этот подход, более известный у нас как *метод «планирования от достигнутого»*, широко использовался в условиях централизованного управления советской экономикой. Главными ориентирами для предприятий являлись заданные сверху объемы производства, а не объемы продаж, как в рыночной экономике, достижение которых, как правило, лимитировалось ограниченными ресурсами. При таком подходе широко использовались расчеты окупаемости капитальных вложений, соизмерение (дисконтирование) затрат во времени.

3. *Стратегическое планирование.* В конце 1960-х годов экономическая обстановка во многих промышленно развитых странах существенно изменилась. По мере нарастания кризисных явлений и усиления международной конкуренции прогнозы на основе экстраполяции стали все более расходиться с реальными цифрами, при этом наиболее типичным явлением была постановка оптимистических целей, с которыми не сходились реальные итоги. Высшее руководство фирмы обычно исходило из того, что в будущем результаты деятельности улучшатся, однако часто предприятие не выходило на запланированные результаты функционирования. Таким образом, оказалось, что долгосрочное планирование не работает в условиях динамично изменяющейся внешней среды и жесткой конкуренции.

В системе стратегического планирования отсутствует предположение о том, что будущее непременно должно быть лучше прошлого, и отвергается предпосылка о возможности изучения будущего методом экстраполяции. Собственно, в различном понимании менеджерами роли внешних факторов и заключается основное отличие долгосрочного экстраполятивного планирования

от стратегического. Во главу угла стратегического планирования поставлен анализ как внутренних возможностей организации, так и внешних конкурентных сил и поиск путей использования внешних возможностей с учетом специфики организации. Таким образом, можно сказать, что цель стратегического планирования заключается в улучшении реакции предприятия на динамику рынка и поведение конкурентов.

4. *Стратегический менеджмент.* К 1990-м годам большинство корпораций по всему миру начали переход от стратегического планирования к стратегическому менеджменту.

Столкнувшись с усилением беспокойности окружающей среды, фирмы не могли более планировать на три-пять лет свои инвестиции, вывод на рынок новых продуктов и услуг и количество требуемого персонала – просто потому, что они не могли предсказать свое столь далёкое будущее.

Стратегический менеджмент определяется как комплекс не только стратегических управленческих решений, определяющих долговременное развитие организации, но и конкретных действий, обеспечивающих быстрое реагирование предприятия на изменение внешней конъюнктуры, которое может повлечь за собой необходимость стратегического маневра, пересмотр целей и корректировку общего направления развития.

Часто стратегическое управление называют рыночным стратегическим управлением (strategic market management). Включение в определение слова «рынок» означает, что стратегические решения должны в большей степени учитывать развитие рынка и внешнего окружения, чем внутренние факторы.

Стратегическое управление означает также, что процесс управления должен быть упреждающим, а не реактивным. При упреждающей стратегии менеджеры пытаются воздействовать на события во внешнем окружении, а не просто реагировать на них. Сменявшие друг друга системы управления были ориентированы на растущий уровень нестабильности и все меньшую предсказуемость будущего.

Возникает вопрос, что изменилось с переходом от стратегического планирования к стратегическому менеджменту. Изменилось главное – сознание менеджеров. Пришло понимание того, что «косметические меры» уже не дадут эффекта и нужно радикально менять ментальность предпринимательской деятельности и учиться работать в новых экономических условиях. Стало ясно, что не всегда возможно предсказать развитие событий, а важнее создавать такие организации, которые будут способны функционировать в условиях неопределенности, оперативно реагировать на изменения окружающей среды.

С этой целью были реализованы следующие меры. Во-первых, в организациях были сформированы новые структуры, которые постоянно изучали ситуацию на рынке, оперативно обнаруживая изменения и предоставляя информацию руководству о вновь выявленных тенденциях. Во-вторых, в руководящих структурах были созданы механизмы своевременного реагирования на обнаруженные изменения и принятия соответствующих управленческих решений. Здесь под реагированием понимается не только

своевременная коррекция действующих планов или переход на резервные варианты развития, но и постоянная готовность к более радикальным действиям, например уход с одних товарных рынков и начало деятельности на других.

На сегодняшний день можно считать уже общепризнанным, что «отцами» стратегического планирования по праву считаются Альфред Д. Чандлер, Кеннет Эндрюс и Игорь Ансофф.

*Альфред Д. Чандлер* впервые в рамках исторического анализа исследовал генезис фирмы через соотношение внешнего окружения, стратегии развития и организационной структуры управления.

*Кеннет Эндрюс* сконцентрировал свое внимание исследователя на высшем руководстве в процессе разработки и реализации стратегии развития предприятия. Под его руководством сложилась и несколько десятилетий плодотворно работает знаменитая Гарвардская группа.

*Игорь Ансофф* в своих работах поставил и блестяще решил задачу реализации и некой схематизации процедуры стратегического планирования, особенно для процедур разработки стратегии роста крупных компаний. Кроме того, книга И. Ансоффа «Корпоративная стратегия» многими исследователями признается в качестве первой монографии, целиком посвященной проблемам стратегического планирования.

Огромным прорывом в теории стратегического планирования явилась работа *Майкла Портера* «Конкурентные стратегии», опубликованная в 1980 году. Сформулированные им общие стратегии конкуренции до сих пор считаются многими исследователями в области стратегического планирования наиболее работоспособными инструментами для практической деятельности современных фирм.

## **Тема 2. Базовые модели формирования стратегического плана**

### **2.1 Базовая модель Гарвардской школы бизнеса.**

### **2.2 Модель формирования стратегического плана И. Ансоффа.**

### **2.3 Модель формирования стратегического плана Г. Стейнера.**

### **2.4 Основные подходы к формированию стратегии развития предприятия.**

#### **2.1 Базовая модель Гарвардской школы бизнеса**

Модель Гарвардской школы бизнеса (Гарвардской группы) основывается на широко известной процедуре SWOT-анализа и разрабатывалась учеными Гарварда в течение достаточно длительного периода времени (главным образом К. Эндрюсом, иногда в соавторстве с К. Хринстенсенем). При этом Г. Минцберг называет данную модель «моделью школы проектирования», поскольку в ее основе лежит вера, что формулирование стратегии как процесса основывается на нескольких базовых постулатах, обеспечивающих «проектирование стратегии». Принципиальная схема данной модели показана на рисунке 2.1



*Рис. 2.1 Схема стратегического планирования Гарвардской школы бизнеса*

Как следует из приведенной схемы, в самом общем виде процесс формирования стратегического плана (процесс стратегического планирования) представляет некую точку пересечения

- выявленных возможностей и угроз внешней деловой окружающей среды, выраженных в форме ключевых факторов успеха, а также
- сильных и слабых сторон ресурсного потенциала предприятия, выраженных, в свою очередь, в его отличительных способностях к развитию.

Естественно, что возможности внешней среды должны быть востребованы за счет использования сильных сторон ресурсного потенциала. Кроме того, должны быть выявлены угрозы внешней среды, а слабые стороны ресурсного потенциала предприятия сведены к минимуму. На формулирование стратегии, ее оценку и выбор наилучшего варианта оказывают существенное влияние ценности высшего руководства, а также этические нормы общества, которые выражаются в виде социальной ответственности.

Остановимся более подробно на методологических принципах данной модели.

*Принцип 1.* Формулирование стратегии должно быть контролируемым, осознанным процессом мышления. Это означает, что стратегия появляется не интуитивно и не в результате внезапного выявления из «потока проблем», а является продуктом тщательно контролируемого процесса обдумывания человека. К. Эндрюс специально оговаривает, что стратегическое мышление должно основываться не на интуитивном, а на осознанном опыте, называя при этом внезапно возникающие стратегии как «оппортунизм» и «концептуальный враг стратегии».

*Принцип 2.* Ответственность за процесс формирования стратегии должна быть возложена на топ-менеджера организации. Исполнительный же директор является своеобразным «архитектором» стратегии, определяя, кто конкретно будет привлечен к процессу стратегического планирования.

*Принцип 3.* Модель формирования стратегического плана должна быть достаточно простой и информативной. Можно утверждать, что это достаточно традиционное требование к любому процессу принятия управленческих решений, поскольку обеспечивает сходимость и рациональность.

*Принцип 4.* Стратегии должны быть уникальными, т. е. единственными в своем роде, и являться результатом процесса созидательного проектирования. Другими словами, стратегии должны отражать сущностные (концептуальные), отличительные для данного предприятия особенности его развития, а не строиться по некоему стандартному шаблону.

*Принцип 5.* Стратегия как результат процесса стратегического планирования должна иметь завершенный характер. Процесс формулирования стратегии является конечным продуктом, когда полностью проанализированы и оценены все альтернативные его варианты и осуществлен выбор наилучшего из них. В силу чего оценка стратегий в одном из блоков модели Гарвардской группы понимается как процесс принятия решения, связанный с выбором наилучшего варианта стратегии.

*Принцип 6.* Стратегия должна быть проста, лаконична и выражена ясным, членораздельным языком, должна облегчить деятельность предприятия, и в силу этого дает возможность ее понимания и восприятия работниками предприятия.

Пример принципа 6: «Хорошая стратегия может быть описана на двух страницах. Если это невозможно сделать, то данная стратегия не является хорошей».

*Принцип 7.* Если стратегия является уникальной, полностью разработанной и четко сформулированной, то она реализуема. Таким образом, все элементы организационной структуры предприятия должны обладать необходимыми знаниями и ресурсами, а также желанием претворить выбранную стратегию в жизнь.

## **2.2 Модель формирования стратегического плана И. Ансоффа**

Одновременно с разработками Гарвардской группы И. Ансофф предложил свою принципиально отличную модель формирования стратегического плана



ресурсного потенциала предприятия и внешней, деловой окружающей среды. Цель такого анализа — выявление возможностей для принятия основных стратегических решений по дальнейшему проникновению на освоенные рынки сбыта и диверсификации производства.

Перед формированием стратегии диверсификации, по мнению И. Ансоффа, необходимо принять важное стратегическое решение, которое связано с обеспечением синергического (системного) эффекта от всех составляющих элементов организационной структуры предприятия.

На основании вышеперечисленных стратегических решений разрабатываются конкретные стратегии диверсификации и расширения рынков сбыта для уже производимых товаров. В своей сумме или по отдельности они и отражают общую стратегию «продукт/рынок» для предприятия. Однако для обеспечения целостности, как считает И. Ансофф, стратегический план должен содержать как финансовую, так и административную стратегии.

*Финансовая стратегия* представляет собой совокупность правил и средств, обеспечивающих прирост финансового потенциала предприятия. Она обязательно включает в себя анализ движения денежных потоков, соотношение между накоплением и потреблением, а также дивидендный выход.

*Административная стратегия* — набор правил по организационному развитию предприятия. Понятно, что она, с одной стороны, связана с конкретными стратегическими альтернативами (расширение рынка и диверсификация), а с другой — синергическим эффектом как характеристикой целостности предприятия.

Существенным отличием от модели Гарвардской школы бизнеса является введение И. Ансоффом обратной связи, обеспечивающей интерактивность процедуры формирования стратегического плана и непрерывность процесса ее реализации.

### **2.3 Модель формирования стратегического плана по Г. Стейнеру**

Главная и наиболее известная книга Г. Стейнера «Top Management Planning», изданная в 1969 году, насчитывает около 800 страниц и содержит модель формирования стратегического планирования. Эта модель, по сравнению с моделью И. Ансоффа, выглядит более условной и менее привязанной к конкретной практике. Принципиальная схема формирования стратегического плана по Г. Стейнеру представлена на рисунке 2.3



Рис. 2.3 Модель формирования стратегического плана по Г. Стейнеру

Первоначальный анализ модели Г. Стейнера дает основание сделать вывод о ее близости к модели Гарвардской школы бизнеса (если не считать блока пересмотра и развития планов и обратных связей). Вместе с тем в ней есть моменты, которые дают основание выделить ее в ряд самостоятельных.

Во-первых, это предположение о всесторонности охвата, полноте представления процесса планирования, жесткой последовательности этапов формирования и детализации результатов действия. Именно поэтому модель Г. Стейнера может рассматриваться как попытка объединить две рассмотренные выше модели (Гарвардской группы и И. Ансоффа).

Во-вторых, Г. Стейнер в своей модели достаточно четко и однозначно указывает на связь стратегического планирования (как долгосрочного) со среднесрочным и тактическим, что имеет принципиальное значение для моделирования процесса формирования стратегического плана. Автор так описывает их соотношение: «долгосрочное — среднесрочное — тактическое планирование».

Предметом стратегического планирования может стать любая деятельность, касающаяся предпринимательства. Среди объектов приложения присутствуют:

- прибыльность,
- капитальные вложения,
- организация производственного процесса,

- ценообразование,
- трудовые отношения,
- маркетинг,
- финансы,
- персонал,
- технологические возможности,
- улучшение товара, НИОКР и т.д.

Среднесрочное планирование есть процесс, в котором детализированные, скоординированные планы создаются для выбранных сфер бизнеса, для использования ресурсов по достижению целей путем реализации стратегий. Все среднесрочные программы и планы должны охватывать один и тот же период времени.

Краткосрочные бюджеты и детализированные функциональные планы включают в себя краткосрочные плановые задания для продавцов, бюджеты для специалистов по материально-техническому обеспечению, планы рекламных кампаний и т. д.

## **2.4 Основные подходы к формированию стратегии развития предприятия**

В теории стратегического управления можно выделить несколько подходов к процессу выработки стратегии, каждый из которых имеет своих сторонников и оппонентов. Рассмотрим их более детально.

*1. Корпоративное планирование (corporate planning)* как подход к выработке стратегии исторически сформировался первым. У его истоков стояли такие «классики» теории стратегического планирования, как И. Ансофф, А. Чандлер, К. Эндрюс и др. Суть данного подхода — определение логических предписаний об организации самого процесса, который представляется как линейно-последовательная процедура принятия решений, включающая высшее руководство в поиск по использованию необходимой информации для генерирования, оценки и выбора путей будущего развития предприятия. Таким образом, стратегический анализ ведет к стратегическому выбору, а тот, в свою очередь, к исполнению стратегических действий.

Главная концепция данного подхода заключается в достижении определенного уровня рациональности в выборе стратегического развития на основе ценной информации. Стратегическое планирование является в этом случае прерогативой высшей администрации (т. е. предполагается жесткая централизация процесса принятия решений), а работники на средних и нижних уровнях иерархии управления функционируют строго по определенным им свыше траекториям.

### *2. Итеративное планирование*

Итеративное планирование (logical incrementalism) по сравнению с предыдущим подходом является более деструктивным, чем конструктивным. Как считает Дж. В. Квин, оно определяется как процесс выработки стратегии, реализуемой на предприятии в действительности.

Роль высшей администрации определяется как «организатора» процесса, объединяющего в единое целое частные стратегии, которые генерируются в различных структурных подразделениях. Однако высшее руководство все равно остается «архитектором» стратегии, так как, во-первых, определяет базовые ориентиры развития, а во-вторых, создает условия, при которых протекает процесс стратегического планирования, — информационную базу и компетентность персонала.

Именно поэтому выработка окончательной стратегии развития осуществляется в итеративном режиме.

Описанные выше подходы к процессу стратегического планирования являются базовыми. Обычно они противопоставляются друг другу как подходы «сверху—вниз» и «снизу—вверх». Однако, как нам представляется после проведения более глубокого анализа, такой взгляд является достаточно поверхностным. Второй подход можно считать логическим продолжением первого, как более глубокое проникновение в сущность стратегического планирования как такового. В современных условиях стратегическое планирование понимается в более широком смысле и включает в себя не просто процесс выработки плана, но и процесс его реализации. Поэтому к процессу планирования должны быть привлечены и конкретные исполнители плановых решений. С одной стороны, процесс планирования становится в этом случае более многоступенчатым, а его сходимость — не такой однозначной. С другой — вероятность реализации плана резко увеличивается.

К настоящему времени разработаны и опробованы в практике западных фирм специальные процедуры, обеспечивающие согласование интересов в условиях выработки стратегического плана. Итеративное планирование требует достаточно высокой культуры стратегического мышления, как у высшего руководства, так и у руководителей более низкого уровня.

### *3. Интуитивное планирование*

Интуитивное планирование (*muddling through*) обычно рассматривается как третий подход к стратегическому планированию развития предприятия. Можно сказать, что этот подход сродни итеративному планированию за исключением того, что «окончательное принятие решения не обеспечивается с такой же степенью целесообразности».

Высшее руководство устанавливает простые и глобальные цели, которые обеспечивают небольшое, но достаточно устойчивое продвижение. Другими словами, лица, принимающие решение (ЛПР), вынуждены в конце концов повторять мелкие шажки для достижения поставленной цели и сделать приспособляемость необходимым условием своей деятельности. Поэтому их роль по сравнению с первыми двумя подходами менее логична и профессиональна.

Сторонники данного подхода утверждают, что он основан на опыте и интуиции высшего руководства, а направленность на небольшие шаги по достижению глобальной цели делает его более рациональным и менее

дорогостоящим, чем корпоративное планирование. Кроме того, если на предприятии отсутствуют профессионалы в области стратегического планирования в «верхнем эшелоне власти», то первый и второй подходы просто обречены на неудачу.

С другой стороны, критики данного подхода к стратегическому планированию доказывают на исторических примерах, что в условиях «стратегического дрейфа», который инициирует интуитивное планирование, предприятие не в состоянии быстро и адекватно реагировать на меняющиеся условия среды, а также не способно перестраивать свою деятельность качественно, что очень важно в условиях конкурентной борьбы.

#### 4. Хаотическое планирование

Наконец, четвертый подход к стратегическому планированию — хаотическое планирование (*garbade can*) — планированием как таковым не является. Как пишут Б. Ричардсон и Р. Ричардсон, в данном случае «решения по стратегическому выбору являются результатом взаимодействия между проблемами, решениями, участниками и выбором, все из которых возникают независимо друг от друга. Проблемы могут возникать неожиданно и всюду. Решения существуют вне зависимости от того, существуют ли проблемы. Решения принимаются быстро и следуют друг за другом».

Данная позиция противопоставляется реальному корпоративному планированию и не учитывает преимуществ организации процесса, характерного для итеративного планирования. Она показывает, что люди сначала действуют, а затем думают, т. е. стратегическое планирование на предприятии полностью отсутствует, а если оно где-либо и есть, то стратегии могут просто всплывать непреднамеренно из различных частей системы.

Следует отметить, что для современного состояния экономики предложенная классификация подходов к стратегическому планированию носит чисто теоретический характер. Это обусловлено несколькими причинами. Нестабильность экономической среды, неразвитость элементов рыночной инфраструктуры существенно затрудняют возможность первичным хозяйственным звеньям разрабатывать долгосрочные планы развития, поэтому в своем большинстве руководители предприятий говорят о необходимости стратегического планирования скорее в теоретическом плане, а сами в своей практической деятельности занимаются реализацией краткосрочных расчетов для адаптации к постоянно меняющимся условиям среды. Отсюда — постоянно снижающиеся объемы инвестиций, спад производства, который не связан со структурной перестройкой общественного хозяйства, а наоборот, увеличивает дисбаланс в макроэкономических пропорциях национальной экономики.

Количество и содержание этапов составления стратегического плана, а также и его форма могут существенно варьироваться и зависят от многих факторов, среди которых основными являются следующие.

1. Форма собственности предприятия.
2. Тип предприятия (специализированное или дифференцированное).
3. Отраслевая принадлежность предприятия.

4. Размеры предприятия.

5. Существующая на предприятии система управления.

При этом не следует воспринимать данный процесс механически. Каждое предприятие, исходя из своей истории, размеров и специфики деятельности, квалификации высшего руководства и всех сотрудников, вправе и обязано выбирать тот подход к стратегическому планированию, который наиболее адекватно отвечает задачам дальнейшего развития.

#### *Горизонты планирования*

Точно так же не существует единого горизонта стратегического планирования. Как правило, период планирования должен базироваться на экономических проекциях, учитывающих общие тенденции, а не циклические колебания экономики. Организация должна планировать с такой перспективой, которая для нее полезна, но не больше допустимой по соображениям разумной точности. Это аксиома: чем дальше в будущее простирается планирование, тем менее надежным становится прогноз.

Так, например, Британская сталелитейная корпорация разрабатывает планы на 10 лет, американские компании в большинстве своем используют пятилетние планы, в то время как в Японии используются трехлетние планы. Американские специалисты подчеркивают, что временные горизонты одинаковых по назначению планов разных фирм зависят от отраслевой принадлежности последних и уровня их технической оснащенности.

Обобщая сказанное выше, следует отметить, что горизонт планирования зависит от:

- среднего времени от появления идеи до ее внедрения;
- продолжительности воздействия принимаемых решений;
- степени предсказуемости будущего.

Поэтому предложенные схемы формирования и форма представления стратегического плана носит наиболее общий характер и может быть видоизменена в зависимости от специфики конкретного предприятия. Отметим только, что мы ограничиваемся рассмотрением стратегического плана развития предприятия в целом.

Обычно используются *три основные схемы перспективного планирования*.

1. Снизу—вверх (децентрализованно).
2. Сверху—вниз (централизованно).
3. Интерактивно (во взаимодействии).

Планирование «снизу—вверх» (характерно для диверсифицированных предприятий) означает, что цели отделений, стратегии их развития, производственные планы иницируются оперативными подразделениями предприятия. В прерогативу же планового отдела предприятия входит установление форм плановых документов и координация плановой деятельности оперативных подразделений. Однако при этом основные элементы стратегии (особенно финансовые показатели) все равно разрабатываются высшим руководством.

При планировании «сверху—вниз» (характерном для предприятий, специализированных на производстве какой-то определенной продукции) базовая информация, задачи каждого подразделения и ключевые стратегии

формируются на уровне предприятия в целом и служат для оперативных подразделений руководящей линией. Последние составляют в лучшем случае среднесрочные планы своего развития.

Интерактивное планирование (которое наиболее широко распространено в настоящее время) представляет собой нечто среднее между двумя описанными выше схемами. В этом случае идеи формируются в процессе взаимодействия между высшим руководством, плановым отделом предприятия и его оперативными подразделениями.

Высшее руководство устанавливает цели и направления деятельности предприятия. Стратегии формируются в процессе взаимодействия по вертикали по специально разработанным процедурам. Отдельные стратегии, (приобретения, участие в современных предприятиях и новых проектах), которые нельзя поручить какому-либо одному подразделению, вырабатываются плановым отделом или отделом развития и осуществляются на уровне предприятия в целом.

### **Тема 3. Классификации стратегий**

#### **3.1 Классификация стратегий по функциональным видам деятельности.**

#### **3.2. Классификация стратегий по Ф. Котлеру.**

#### **3.3 Классификация стратегий по М. Портеру.**

#### **3.4 Стратегии развития.**

#### **3.5 Классификация стратегий по типу развития фирмы.**

#### **3.6 Классификация видов стратегии в зависимости от миссии и положения на рынке.**

#### **3.1. Классификация стратегий по функциональным видам деятельности**

*Продуктовая стратегия (товарно-рыночная, производственная)* — определяет, какие продукты, в каких объемах будут производиться и для каких рынков.

*Стратегия выбора и развития технологий* определяет выбор типов технологий, расчет потребностей в мощностях, уровень их конкурентоспособности, пути их развития и совершенствования.

*Ресурсная стратегия* определяет, какие виды ресурсов будут применяться, потребности в объемах ресурсов, альтернативные возможности их использования, состав поставщиков и контроль качества поставляемых материалов и сырья, пути экономии ресурсов и другие их технико-экономические характеристики.

*Инновационная стратегия* — определяет инновационную политику организации, какие инновации и в каких подразделениях компании будут разрабатываться и осуществляться, сроки и затраты на их разработку и внедрение.

*Логистическая стратегия* — определяет общую логистическую модель компании, оптимальные маршруты поставки ее ресурсов и доставки товаров клиентам, наиболее эффективные варианты складирования запасов и товаров, внутризаводских перевозок.

*Маркетинговая стратегия* — определяет принципы разработки и сбыта товаров и услуг, ценовую политику, отношения с клиентами, поведение по отношению к конкурентам, рекламу и продвижение товаров и другие характеристики, обеспечивающие компании наиболее успешный сбыт и рост.

*Стратегия продаж* — тесно связана с маркетинговой стратегией, разрабатывается для сбытовых подразделений компании, определяя для них объемы и графики продаж, цены, скидки, послепродажное обслуживание и другие факторы, влияющие на сбыт.

*Стратегия исследований и разработок* — определяет выбор ключевых направлений разработки новых продуктов и услуг, стратегические альянсы по совместным разработкам, целевые показатели новых продуктов и их жизненные циклы.

*Финансовая стратегия* — определяет способы привлечения и объемы привлекаемых финансовых ресурсов, соотношение между собственным и заемным капиталом, основные показатели эффективности финансово-экономической деятельности, принципы управления денежными потоками, расчеты с кредиторами и другие ключевые финансовые характеристики.

*Инвестиционная стратегия* — определяет источники инвестиционных ресурсов, характер финансирования инвестиционных проектов, направления инвестирования, распределение инвестиционных ресурсов между подразделениями компании, показатели отдачи инвестиций, экономические результаты инвестиционных процессов.

*Стратегия социальной ответственности* — определяет принципы поведения компании и ее обязательства перед государством и обществом, клиентами, персоналом компании, конкурентами, поставщиками.

*Стратегия формирования и поддержания имиджа* (стратегия PR — Public Relations) — эта стратегия, направлена на создание позитивного образа компании в общественном сознании путем участия компании в деятельности, направленной на социальный прогресс, поддержку малообеспеченных слоев населения, производства товаров и услуг, отвечающих заявленным в рекламе характеристикам.

Данные стратегии направлены на развитие внутреннего потенциала компании, усиление ее факторов, обеспечивающих рыночный успех.

### ***3.2. Классификация стратегий по Ф. Котлеру***

Филип Котлер считает, что существует всего 4 основных конкурентных стратегии для развития товара на рынке. Данные маркетинговые стратегии являются базовыми для любой отрасли, для любой компании.

Каждая конкурентная стратегия Котлера требует разного уровня инвестиций и направлена на достижение одной цели: максимизации дохода

компании в условиях существующей конъюнктуры рынка. Описанные ниже маркетинговые стратегии по Котлеру являются базовыми, так как вписываются в любую из моделей стратегического менеджмента и маркетинга, они определяют ключевой вектор развития товара и задают цели и ограничения для тактических маркетинговых решений.

*Первая стратегия: Построить*

Цель маркетинговой стратегии создания бизнеса — рост доли рынка. Для достижения данной цели часто необходим высокий уровень инвестиций, который может снизить краткосрочные доходы компании, но принести долгосрочную стабильность и рост.

*Вторая стратегия: Удержать*

Цель стратегии удержания заключается в том, чтобы максимально длительный период удержать существующую долю рынка. Эта стратегия применима для товаров, которые приносят высокий уровень прибыли.

*Третья стратегия: Сбор урожая*

Цель такой стратегии: увеличение денежного потока в краткосрочном периоде без долгосрочных перспектив. Стратегия влечет за собой вывод товара с рынка, а, следовательно, сокращение всех инвестиций в продукт, сокращение расходов на исследования, рекламу и развитие.

*Четвертая стратегия: Деинвестирование*

Цель стратегии деинвестирования: ликвидация бизнеса. Применяется, когда очевидно, что имеющиеся ресурсы могут быть использованы более эффективным способом в других направлениях бизнеса.

Маркетинговые стратегии по Котлеру легко вписываются в общепринятые модели бизнес — анализа. Так, например, выглядит применение данных стратегии при анализе матрицы БКГ:

- Стратегия построения бизнеса применяется для «знаков вопроса» и для «звезд»;
- Стратегия удержания бизнеса применяется для «дойных коров» и для «звезд»;
- Стратегия сбора урожая применяется для слабых «дойных коров», для «хромых собак», и для «знаков вопроса», когда риск слабого развития таких направлений бизнеса слишком высок.
- Стратегия деинвестирования применяется для «хромых собак».

### ***3.3 Классификация стратегий по М. Портеру***

Ведущим профессионалом в области стратегии конкуренции является Майкл Портер. На протяжении всей своей профессиональной деятельности он занимался систематизацией всех моделей конкуренции и разработкой четких правил ведения конкурентной борьбы на рынке.

Разберемся в понятии и сущности конкурентной стратегии для бизнеса. Стратегия конкуренции представляет собой список действий, который осуществляет компания для получения более высокой прибыли, чем конкуренты. Благодаря эффективной конкурентной стратегии компания привлекает

потребителей более быстро, несет более низкие затраты на привлечение и удержание клиентов, получает более высокую норму рентабельности (маржинальности) с продаж.

М. Портер выделял 4 вида базовых конкурентных стратегий в отрасли. Данные стратегии относятся к *стратегиям функционирования*. В их основе лежит поведение организации на рынке.

Выбор типа конкурентной стратегии зависит от возможностей, ресурсов и амбиций компании на рынке.

Матрица Портера формируется из двух параметров: объем рынка и тип конкурентного преимущества. Объем рынка может быть как широким, так и узким. Тип конкурентного преимущества бывает двух видов: низкая цена продукта (или высокая рентабельность), или преимущество в товаре.

В основу КСП легли три стратегии: лидерство по издержкам, дифференциация продукта и фокус. Позднее стратегию «фокус» разделили на две: фокус на снижение издержек и фокус на дифференциацию продукта. Компания может, например, снизить затраты на производство, но сохранить цены на популярные продукты. Или выбрать между предложением продуктов выбранному целевому сегменту или предложением продуктов в масштабах всей отрасли во многих сегментах.



Каждая стратегия использует разные методы, и компании в одной отрасли могут выбирать разные стратегии в зависимости от своих сильных сторон и желаемого результата.

Подбор лучшей стратегии для бизнеса начинается с конкурентного анализа конкретной отрасли. Без знания того, что и кто есть на рынке будет сложно направить маркетинговые усилия на достижение оптимальной окупаемости инвестиций.

### *Лидерство по затратам*

При выборе данной стратегии организации стремятся снизить издержки, чтобы предлагать самые низкие цены на рынке на продукт или услугу такого же качества, что и у конкурентов.

Для эффективной реализации стратегии лидерства по издержкам требуется масштабирование, и малым предприятиям может быть трудно её применить. Даже для более крупных предприятий достижение позиции лидерства из-за низких издержек может занять годы капиталоемких инвестиций в различные элементы цепочки создания стоимости.

### *Дифференциация продукта*

Здесь бизнес стремится создавать продукты или услуги, которые превосходят продукты или услуги конкурентов.

Дифференциация может быть достигнута любым количеством способов. При разработке стратегии дифференциации очень важно, чтобы организации держали руку на пульсе рынка, обращали внимание на конкурентов и понимали, как будут развиваться тенденции в ближайшие годы.

Данная стратегия привлекательна тем, что позволяет организациям взимать более высокую цену за свои продукты и услуги. В основе дифференциации лежит повышение ценности для целевых клиентов, что подчеркивает важность постоянного соответствия требованиям клиентов.

### *Фокус*

Здесь организации адаптируют конкурентные усилия к нескольким более мелким, чётко определенным сегментам рынка. Стратегии фокусировки лучше всего подходят для небольших организаций, которым не хватает ресурсов для реализации стратегии дифференциации или лидерства по затратам.

Стратегии фокуса принимают одну из двух форм: лидерство с фокусом на издержках или фокус на дифференциации.

Стратегия целенаправленного лидерства по издержкам особенно актуальна для фирм, конкурирующих на местных географических рынках, где лидерство по издержкам может быть достигнуто за счет близкого доступа к сырью или за счет уплотнения цепочки создания стоимости.

Организации, которые применяют стратегии целенаправленной дифференциации, стремятся обеспечить ценность для небольшого сегмента рынка за счет уникальных предложений продуктов или услуг. Это хорошо работает для организаций, ориентированных на продукты или услуги для узкоспециализированных рынков с очень четким набором потребностей, которые не позволяют им использовать более распространенные решения.

Такая классификация стратегий конкуренции М. Портера является очень обобщенной и предлагает выбрать бизнесу тип конкуренции, который станет основой для принятия решений в области ассортимента, цен, упаковки, продвижения и распределения товара. После выбора ключевого направления конкурентной стратегии необходимо разработать принципы стратегии.

### 3.4 Стратегии развития

Классическими в настоящее время являются следующие стратегии развития:

- Роста
- Умеренного роста
- Сокращения
- Сочетания

Существуют различные типы *стратегий роста*.

1. *Стратегии концентрированного роста* - связаны с изменением продукта и (или) рынка. В случае следования этим стратегиям организация пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли.

2. *Стратегии интегрированного роста* — связаны с расширением организации путем добавления новых структур. Организация может осуществлять интегрированный рост, как путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри. *Стратегия обратной вертикальной интеграции* направлена на рост фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над поставщиками. Организация может либо создавать дочерние структуры, осуществляющие снабжение, либо же приобретать компании, уже осуществляющие снабжение. *Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции* выражается в росте организации за счет приобретения либо же усиления контроля над структурами, находящимися между фирмами и конечным потребителем, а именно системами распределения и продажи. Актуальна, если анализ логистических издержек показал чрезмерные затраты на сбыт продукции организации

3. *Стратегии диверсифицированного роста* - реализуются в случае, когда организация дальше не может развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли. Актуальны, если: рынки для осуществляемого бизнеса оказываются в состоянии насыщения либо сокращения спроса на продукт; текущий бизнес дает превышающее потребности поступление денег, которые могут быть прибыльно вложены в другие сферы бизнеса; новый бизнес может вызвать синергический эффект, например, за счет лучшего использования оборудования, комплектующих изделий, сырья и т. п.

*Основными стратегиями диверсифицированного роста являются:*

- *стратегия центрированной диверсификации* базируется на поиске и использовании дополнительных возможностей производства новых продуктов, которые заключены в существующем бизнесе.

- *стратегия горизонтальной диверсификации* предполагает поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой.

- *стратегия конгломеративной диверсификации* состоит в том, что организация расширяется за счет производства технологически не связанных с уже производимыми новыми продуктами, которые реализуются на новых рынках.

*Кадровая политика стратегии роста* должна быть направлена, прежде всего, на привлечение персонала особо высокой квалификации, с творческими и предпринимательскими задатками. Вопросы закрепления кадров здесь на первый план выходят далеко не всегда, ибо персонал во многих случаях еще находится в процессе формирования. Важнейшими моментами должны быть создание надлежащих систем оплаты труда и мотивации; формирование благоприятного морально-психологического климата, способствующего творчеству; постоянное повышение квалификации; обеспечение возможностей служебного и научного роста. Проблемы переподготовки, социальных гарантий, ухода на пенсию здесь имеют подчиненное значение.

*Стратегия умеренного роста* присуща организациям, твердо стоящим на ногах и действующим в традиционных сферах. Ориентация кадровых стратегий должна быть в этом случае несколько иной по сравнению с предыдущим случаем: привлечение и закрепление кадров, стабилизация персонала. Структура потребности в кадрах здесь несколько иная: относительно меньше требуется лиц высшей квалификации, научных работников. Для такого рода организаций сравнительно большее значение начинают приобретать процессы внутреннего перемещения кадров, соответственно, и их переобучения, усиления социальных гарантий, организации ухода на пенсию.

Необходимость следовать *стратегии сокращения масштабов деятельности или дезинвестирования* возникает в периоды перестройки деятельности организации, когда нужно произвести ее «санацию», избавиться от всего устаревшего. Одной из причин стратегии сокращения может быть кризис развития или существования организации.

На практике имеет место *комбинированная стратегия (стратегия сочетания)*, включающая в том или ином соотношении элементы предыдущих.

### **3.5 Классификация стратегий по типу развития фирмы**

С учетом различных типов развития фирм стратегии можно разделить на следующие виды.

1. *Стратегии роста* нацелены на расширение рыночной деятельности, увеличения активов компании, росте объемов инвестирования. Во многих случаях менеджмент компании сознательно выбирает стратегии роста, связанные с высоким уровнем риска, так как никто не может гарантировать, что быстрое увеличение товаров и услуг принесет ожидаемые прибыли в условиях острой конкуренции.

В зависимости от темпов развития компании (темпов роста ее прибыли, продаж, активов) могут быть:

– Стратегия суперроста или гиперроста, к ним относят компании, которые в течение 10 лет набирают высокие темпы развития и достигают суммарных продаж на сумму более 1 млрд.долл. или занимают доминирующее положение на рынке.

– Стратегия динамичного роста, когда компания входит в группу лидирующих компаний по темпам развития, но доминирующего положения не

занимает. Обязательное условие — это превышение средних темпов роста рынка и ускорение темпов развития

- Стратегия скачкообразного роста (скачка), когда компания внезапно в течение короткого промежутка времени увеличивает темпы развития.

- Стратегия умеренного роста означает адаптацию компании к средним темпам роста рынка.

- Стратегия медленного роста означает увеличение экономического потенциала компании, темпы ее развития ниже рыночных возможностей и средних темпов увеличения рынка.

- Стратегия замедления роста, когда происходит рост экономических показателей прибыли, продаж, активов в абсолютном значении, но при этом темпы увеличения этих показателей по сравнению с прошлыми периодами снижаются. Такая стратегия может быть связана как с исчерпанием возможностей самой компании, так и со снижением потенциала развития рынка, достижения им зрелости и насыщения.

2. *Стратегии стабилизации, защиты и выживания* направлены на сохранение рыночной ниши и доли рынка. В этих условиях главная задача — поиск внутренних резервов и выгодных рыночных возможностей с минимальными уровнями риска.

3. *Стратегии сокращения* имеют главной целью свести к минимуму затраты компании на виды бизнеса, которые наносят ей убытки. В этих условиях прибыли компании минимальны, рентабельность низкая, чаще всего она несет убытки. Задача менеджеров заключается в радикальном изменении компании, ее полной реорганизации, изменении видов деятельности, переходе к стратегиям 1 или 2. Если это не удастся, то ставится задача выйти с рынка с минимальными потерями при закрытии бизнеса.

Рост, стабилизация и сокращение фирмы могут реализовываться различным образом посредством стратегий следующего уровня:

*Концентрация* — рост объемов выпуска основной продукции или услуг. Возможны варианты этой стратегии: горизонтальная концентрация на основе приобретения или открытия компаний, производящих такую же продукцию, концентрация на основе развития рынка — увеличение доли рынка, повышение рыночного рейтинга компании, концентрация на основе развития продукта — повышение его качества, увеличение семейства продуктов;

*Интеграция (прямая и обратная)*, иногда ее называют вертикальная интеграция, означает рост контроля компании над потребителями и поставщиками, за счет приобретения или создания компаний, находящихся в верхнем и нижнем звене технологической цепи производства и сбыта. Если приобретаются или создаются компании верхних звеньев, например, потребляющие ее продукцию или услуги, это называется прямой интеграцией или, например, металлургический завод приобретает завод по производству автомобилей. Если приобретаются или создаются компании нижних звеньев технологической цепочки, это стратегия обратной интеграции. Например, компания приобретает фирму, поставляющую полуфабрикаты;

*Диверсификация* — предусматривает производство товаров и услуг, отличающихся от ее базовых. Различают связную и несвязную диверсификации. Стратегия связной диверсификации означает производство новых товаров и услуг прямо или косвенно аналогичных базовым. Несвязная диверсификация означает производство товаров и услуг, совершенно не связанных с основной деятельностью компании. Пример несвязной диверсификации: компания по производству машиностроительного оборудования открывает производство пищевых продуктов. Несвязную диверсификацию также называют конгломератной. Если компания расширяет свое производство в новые области, но ее товары и услуги остаются близкими к базовым, говорят о концентрированной диверсификации;

*TQM* (Всеобъемлющий менеджмент качества) — стратегия развития компании на основе выдвижения качества продукции и услуг в качестве главной цели и приоритетного критерия оценки эффективности развития. Стратегия повышения качества пронизывает всю компанию от руководства до рядовых исполнителей. Каждое нововведение оценивается, прежде всего, с точки зрения его влияния на рост качества продукции и услуг. Уровень качества контролируется ежедневно. Главной задачей персонал компании в условиях TQM является переход к нулевому уровню брака. В компании разрабатывается сложная система внутреннего планирования, контроля и регулирования качества продукции на всех этапах ее создания, от выбора поставщиков до поставок клиентам. Осуществляется непрерывная подготовка персонала и периодически проводится аудит качества всей компании и ее подразделений;

*Стратегия репозиционирования* — основывается на изменении позиции продукта в сознании потребителей за счет рекламы, изменения его некоторых свойств, цены. В результате продукт перемещается из одного сегмента в другой. Эта стратегия отражает принцип перехода на более высокие позиции в новом сегменте. Если продукт не может добиться лидерства в своем сегменте, он может стать одним из лидирующих в новых сегментах;

*Кастомизация* предусматривает увеличение ценности продукта за счет привязки его к индивидуальным потребностям и характеристикам потребителей. Кастомизация имеет разные формы. Так, она может осуществляться в виде привлечения потребителей к участию в производстве продукта или услуги, путем индивидуального подбора компонентов товара или услуги, привлечения к дизайну конечного продукта;

*Реинжиниринг* — предусматривает полное перепроектирование существующего бизнеса. Ревизии и сомнению подвергаются все продукты и услуги, бизнес-процессы, функции управления. Главная цель — создать новые более эффективные производство, сбыт и систему управления. В отличие от модернизации или инноваций, влияющих на отдельные подсистемы компании, реинжиниринг коренным образом изменяет ее облик. После проведения успешного реинжиниринга компании могут стать лидерами рынка;

*Реструктуризация* — изменение внутренней структуры компании, прежде всего, за счет освобождения от малорентабельных и непрофильных производств,

устранения избыточных звеньев в управлении. В результате реструктуризации, как правило, сокращается численность работников на 20 — 40%, часто приходят новые собственники и менеджеры, создается новая структура, компании, более простая, экономичная и производительная;

*Прекращение инвестиций* (извлечение остаточных прибылей) — эта стратегия основана на прекращении инвестиций в развитие компании и ее подразделений, из компании извлекаются прибыли и ее готовят к продаже, реорганизации или ликвидации. Такая стратегия применяется в условиях, когда трудно конкурировать и компания теряет рыночную позицию, нет возможности привлечь инвестиции;

*Слияние* — эта стратегия построена на объединении компаний. Часто эта стратегия является единственным выходом для неэффективной компании избежать банкротства. Но нередко эта стратегия принимает форму поглощения или захвата, когда одна компания с целью устранить конкурента приобретает его контрольный пакет акций и лишает его самостоятельности. Проблема враждебных поглощений стоит остро в глобальной экономике, когда сделки и финансовые операции заключаются с резко возросшими скоростями в условиях электронных средств коммуникаций. Слияние от поглощения отличает добровольный характер решения обеих сторон. Поглощение с другой стороны считается неэтичным средством конкурентной борьбы;

*Банкротство* — эта стратегия применяется компаниями, находящимися в сложном финансовом положении, когда компания не может рассчитаться полностью по своим долгам, ее осаждают кредиторы. В этом случае в мировой практике признание банкротства означает возможность через суд получить отсрочку выплаты долгов и замораживание требования кредиторов на определенный период, иногда до 3-х лет, что дает возможность компании получить передышку и повысить свою эффективность;

*Ликвидация* — последняя стадия жизненного цикла организации. При ликвидации компания полностью лишается активов, прекращает деятельность, осуществляется выплата задолженности кредиторам. Стратегия ликвидации имеет смысл для компаний в условиях, когда выгоднее создать новое производство, чем вкладывать средства в реорганизацию убыточного.

### ***3.6 Классификация видов стратегии в зависимости от миссии и положения на рынке***

*В зависимости от миссии и положения на рынке, в компании возможна реализация одного из пяти видов стратегий организации. Каждой из них соответствует своя специфика кадровой стратегии.*

#### ***1. Стратегия предпринимательства***

Характерна для компаний, развивающих новые направления: предприятий, начинающих свою деятельность на рынке, а также стабильных, устойчивых организаций, способных вкладывать средства в новые проекты.

#### ***2. Стратегия динамического роста***

По этому пути идут компании, которые находятся на стадии изменения цели и структуры фирмы для повышения ее конкурентоспособности. Для реализации данной стратегии необходимо, чтобы сотрудники имели высокую квалификацию, но при этом они должны быть преданными организации и верить, что изменения принесут только успех.

### 3. *Стратегия прибыли*

Данная стратегия характерна для организаций, находящихся на стадии зрелости, рассчитывающих в своей деятельности на отлаженное производство и освоенные технологии.

### 4. *Стратегия изменения курса*

Ее используют компании, ведущие борьбу за быстрое увеличение доли рынка и объемов прибыли. Они полностью меняют систему управления, в том числе и функциональный механизм управления персоналом.

### 5. *Стратегия ликвидации*

Используется, когда все направления деятельности организации находятся в упадке с точки зрения прибыли, доли на рынке.

На практике компании часто используют интегрированный подход, например, объединяют стратегии предпринимательства и прибыли, либо динамического роста.

В зависимости от выбранной стратегии бизнеса зависит специфика технологии управления персоналом.

Отнесение предприятия к какому-то конкретному типу по признаку проведения той или иной стратегии представляет сложную проблему, поскольку в реальной практике существует множество смешанных типов.

Итак, каждая организация имеет несколько возможностей стратегического планирования. Дискуссия о преимуществах той или иной модели интересна, прежде всего, с теоретической точки зрения. На практике часто наблюдается использование руководством отдельных элементов нескольких систем для адаптации стратегии к требованиям предприятия. Как правило, одна из этих систем при этом берется за основу.

## **Тема 4. Методические основы проведения стратегического анализа предприятия**

### **4.1 Содержание и принципы проведения стратегического анализа.**

### **4.2 Анализ внешней деловой окружающей среды.**

### **4.3 Анализ ресурсного потенциала предприятия.**

### **4.4 Методические подходы к анализу ресурсного потенциала отечественных предприятий**

#### ***4.1 Содержание и принципы проведения стратегического анализа***

Стратегический анализ предприятия является одним из стержневых элементов процедуры формирования стратегического плана развития предприятия.

По своей сути *стратегический анализ* является этапом предплановых исследований, на котором системно анализируются факторы внешней, деловой окружающей среды и ресурсного потенциала предприятия (внутренних возможностей) для определения «текущего состояния дел» на предприятии и выявления условий для его дальнейшего успешного развития в условиях рыночного хозяйствования. Таким образом, на этапе анализа создается необходимая информационная база, позволяющая наиболее эффективным образом провести процесс целеполагания и выбора альтернатив.

Вместе с тем проблема стратегического анализа деятельности предприятия требует решения как в методологическом, так и в практическом плане. Поэтому, предлагая ряд методологических принципов организации стратегического анализа первичного субъекта рыночных отношений национальной экономики, мы исходим из следующих положений.

1. Анализ предприятия состоит из двух самостоятельных этапов: анализа внешней деловой окружающей среды и анализа ресурсного потенциала предприятия (внутренних возможностей).

2. Процедура стратегического анализа, каждого его этапа требует дальнейшей проработки до методических рекомендаций, обеспечивающих его внедрение в практику работы отечественных предприятий в условиях рыночных отношений хозяйствования.

#### ***4.2 Анализ внешней деловой окружающей среды***

Под *внешней деловой окружающей средой* понимается совокупность социально-эколого-экономических факторов, воздействующих на предприятие и оказывающих влияние на эффективность его функционирования. При этом, описывая природу деловой окружающей среды, следует обратить внимание на динамизм и сложность.

Для окружающей среды характерно огромное количество переменных, создающих неопределенность в стратегическом плане. В свою очередь, эта неопределенность влияет на исполнителей, так как это функция опыта, накопленного в рамках отрасли, и свойств отдельной личности. Менеджеры с большим опытом работы, которые думают, что они могут позитивно влиять на события, обычно работают очень хорошо и в условиях неопределенности. В то же время менее опытные управленцы или те, кто думает, что они не могут повлиять на ход развития событий, оказываются не в состоянии успешно справиться с неопределенностью, обусловленной изменениями во внешнем окружении.

Некоторые из общих переменных, предназначенных для измерения неопределенности или динамизма окружающей деловой среды, приведены ниже.

- Степень изменения цен поставщиков.
- Степень изменения цен конкурентов.
- Степень изменений в предложении труда.
- Степень изменения в кривой спроса на продукт.
- Степень изменения цены капитала.

- Степень изменений в возможностях финансирования.
- Степень изменения в методах конкуренции.
- Степень изменений в политике регулирования рынка.
- Уровень продаж в отрасли по результатам выхода на рынок с новой продукцией.
  - Уровень активности, обусловленной новыми конкурентами, появившимися на рынке.
  - Степень изменений в результате отклонений от нормы жизненного цикла товара.
  - Степень изменений в результате влияния новой технологии, появившейся в отрасли.

Как можно увидеть при тщательном анализе этих переменных, они определяют степень изменений в таких категориях, как *покупатели, поставщики и конкуренты*. В свою очередь, переменные также могут изменяться по мере того, как происходят изменения в бизнесе. Поэтому их обязательно необходимо учитывать в процессе анализа окружающей среды при попытках воздействовать на динамику внешнего окружения.

*Сложность* внешней деловой окружающей среды, в свою очередь, может быть результатом воздействия различных факторов, среди которых самыми важными являются:

- некоторая «диверсификация» влияния окружающей среды (например, выход на внешний рынок, где действует другое законодательство, существуют иные потребительские вкусы, конкурируют другие фирмы и т. д.);
- недостаток знаний о внешней деловой окружающей среде;
- взаимодействие и взаимовлияние отдельных факторов, создающих «системный эффект», который не может быть изучен по отдельным элементам.

Сложность внешней окружающей среды определяется рядом переменных, оказывающих косвенное либо прямое влияние на отрасль. Чем больше число переменных, тем больше сложность и неоднозначность окружающей среды, в которой существует фирма (отрасль). Можно перечислить ряд элементов, которые определяют сложность окружающей среды.

- Количество различных поставщиков одной категории материалов в определенной рыночной нише.
  - Уровень географической концентрации/дисперсии поставщиков в определенном секторе рынка.
  - Уровень географической концентрации/дисперсии труда в определенном секторе рынка.
  - Уровень географической концентрации/дисперсии отраслевых продаж в определенном секторе рынка.
  - Уровень продуктовой дифференциации по сегментам отрасли внутри определенного сектора рынка.
  - Уровень географической концентрации/дисперсии компаний-конкурентов в определенном секторе рынка.

- Уровень социокультурной диверсификации в рыночной нише.
- Уровень диверсификации всех форм бизнеса в рыночной нише.
- Уровень технологической диверсификации внутри отрасли.

Анализ динамизма и сложности внешней деловой окружающей среды очень важен при выборе методов исследования.

Очевидно, что с увеличением динамизма и сложности изменяется роль формализованных методов прогнозирования и повышается роль неформальных экспертных оценок.

Внешнюю деловую окружающую среду обычно подразделяют на:

- общую (дальнюю) окружающую среду;
- специфическую (ближнюю) окружающую среду.

Воспользуемся проведенным делением для более подробного рассмотрения исследуемого явления.

*Анализ общей (дальней) окружающей среды*

*Анализ общей (дальней) окружающей среды* включает в себя экономические, социополитические и технологические прогнозы (так называемая система PEST) для определения долгосрочных возможностей предприятия в условиях прогнозируемых возмущений среды.

*PEST-анализ* (иногда обозначают как STEP) — это маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических (**P**olitical), экономических (**E**conomic), социальных (**S**ocial) и технологических (**T**echnological) аспектов внешней среды, которые влияют на бизнес компании.

Политика изучается потому, что она регулирует власть, которая в свою очередь определяет среду компании и получение ключевых ресурсов для её деятельности. Основная причина изучения экономики — это создание картины распределения ресурсов на уровне государства, которая является важнейшим условием деятельности предприятия. Не менее важные потребительские предпочтения определяются с помощью социального компонента PEST-анализа. Последним фактором является технологический компонент. Целью его исследования принято считать выявление тенденций в технологическом развитии, которые зачастую являются причинами изменений и потерь рынка, а также появления новых продуктов

*Анализ экономической среды* является первым и важнейшим компонентом анализа общей (дальней) окружающей среды. Он включает в себя прогнозы изменения экономики, выраженные в показателях инфляции, уровня занятости, циклов деловой активности, денежного обращения и т. д. Наиболее агрегированным показателем, используемым в этих прогнозах, является валовой национальный продукт. Одной из важнейших проблем, на которой предприятию необходимо сосредоточить свое внимание в процессе анализа экономической среды, является следующая: «На какой стадии цикла деловой активности находится национальная экономика в настоящий момент и когда наступит следующая стадия цикла?». Совмещение полученных данных с характеристикой цикла развития отрасли и предприятия позволяет выбрать наиболее эффективную стратегию, учитывающую как потенциальные возможности

самого предприятия, так и весь спектр экономических факторов, влияющих на его развитие, которые могут быть и со знаком «плюс», и со знаком «минус».

Кроме цикла деловой активности предприятию важно выяснить характер государственной экономической политики в разрезе совершенствования хозяйственного механизма, особенно в области налогов и кредита, госзаказов на продукцию и государственных инвестиций. Необходимо отметить также, что в условиях значительной неопределенности функционирования экономической среды прогнозы ее развития не являются достаточно надежными, учитываемыми на уровне предприятия.

*Социополитическая среда* Политическая стабильность государства является одним из ключевых факторов, позволяющих снизить риск развития предприятия в рамках принимаемых стратегических решений. От законодательных органов требуется создание полной и непротиворечивой системы законов по вопросам экономической деятельности, не подвергающихся частому и коренному пересмотру. Кроме прогноза политической обстановки в стране предприятие заинтересовано в получении информации *по перспективам государственного регулирования в следующих областях деятельности:*

- социальной защищенности населения;
- внешней торговли;
- политики ценообразования;
- политики в сфере экологии;
- охраны труда и здоровья трудящихся;
- ограничений на производство того или иного продукта путем контроля его качества.

В последнее время большое внимание уделяется социокультурным факторам, воздействующим на эффективность функционирования предприятия. В этой связи в процессе стратегического анализа необходимо учитывать следующие факторы социокультурного характера:

- демографические признаки населения;
- распределение населения по уровню доходов;
- социальную мобильность общества;
- изменения в стиле жизни, включая национальные традиции и устои;
- отношение к работе и отдыху;
- уровень образования населения;
- уровень потребления товаров и услуг.

Поименованные характеристики трудно поддаются количественному измерению, в связи с чем их анализ проводится в качественном аспекте и оформляется как аналитическая записка.

#### *Технологическая среда*

Технологическая среда анализируется при помощи научно-технического прогноза, который на данном этапе решает три основных цели.

1. *Прогнозирует научно-технические тенденции в науках, относящихся к данной отрасли производства (возможность технологического прорыва, возникновение товара с принципиально новыми качествами и т. д.).*

2. *Определяет стратегии предприятия в области НИОКР* (размер и структура бюджета на НИОКР, создание собственной исследовательской базы, совместная с другими фирмами научная проработка, закупка лицензий и т. д.).

3. *Сопоставляет свои возможности с возможностями конкурентов с точки зрения технического уровня производства и научно-технического уровня выпускаемых изделий.* При проведении технологического анализа и составлении прогноза общей окружающей среды на перспективу чаще всего используются следующие характеристики:

- государственные расходы на НИОКР;
- выбор приоритетов государства и финансово-промышленных групп на определенных направлениях технологических усилий;
- новые открытия и изобретения (национальные и мировые);
- скорость передачи технологий (длина цепочки «исследование — производство»);
- скорость выхода продукции на рынок (длина первых стадий жизненного цикла изделий).

*Таблица 4.1 Наиболее часто применяемые методы прогнозирования при анализе общей деловой окружающей среды*

Экономическая среда	Социополитическая среда	Технологическая среда
Экстраполяция	Исторические аналогии	Сценарный прогноз
Регрессный анализ	Морфологический анализ	Качественная экстраполяция
Экономические модели	Демографический прогноз	Морфологический анализ
Балансовые методы прогнозирования	Качественная экстраполяция	Метод «Дельфи»
Экспертные методы	Сценарный анализ	
Метод «Дельфи»	Качественный профиль	

#### *Анализ специфической (ближней) окружающей среды*

*Анализ специфической (ближней) окружающей среды* обычно ассоциируют с анализом рыночного окружения. Процедура такого анализа предполагает изучение производственных трендов (направлений возможного развития и некоторые количественные характеристики), структурные сдвиги в промышленности, а также конкуренцию при производстве отдельных групп товаров (конкурентный анализ). Крупные предприятия, имеющие сильные отделы маркетинга, имеют возможность проводить самостоятельный анализ отраслей-поставщиков и отраслей-потребителей.

*Производственный прогноз* должен содержать информацию о перспективных размерах роста (падения) производства отдельных видов

продукции, производимых предприятием, а также основные параметры развития, такие как прибыльность, капиталовложения, динамика основных производственных фондов и др.

*Структурные сдвиги* прогнозируются в целях уменьшения неопределенности при принятии стратегических решений (например, возможные изменения сырья, квалификационного состава сотрудников, оборудования). Кроме этого, большое внимание должно быть уделено возможному изменению структуры и характера потребления выпускаемой продукции.

При составлении производственного прогноза и прогноза структурных сдвигов в экономике большое значение *имеет анализ цикла отраслевого развития*. При этом изучается соотношение цикла деловой активности, отраслевого цикла и цикла развития предприятия. Обычно выделяют отрасли циклического развития (производство товаров легкой промышленности), экспансионистские, наступательные отрасли (электроника, производство ЭВМ, самолетостроение) и стабильно развивающиеся отрасли (автомобилестроение). Такая градация отраслей определяется структурой потребления и принятой технологией производства товаров на данной стадии развития общества. Каждая группа отраслей по-разному соотносится с циклом деловой активности, т. е. в общем случае цикл развития отраслей может и не совпадать с циклом деловой активности. С другой стороны, цикл деловой активности как барометр общей эффективности функционирования оказывает влияние на характер и длину стадии любого отраслевого цикла.

*Конкурентный анализ* специфической окружающей среды проводится чаще всего по трем основным параметрам:

1. структурный анализ конкурентного окружения,
2. определение конкурентных позиций (анализ стратегических групп),
3. анализ структуры.

Структурный анализ конкурентного окружения проводится по методике, предложенной известным американским экономистом М. Портером.

Он выделил *пять сил конкуренции, которые определяют уровень прибыли в отрасли*.

1. Угроза появления в отрасли новых конкурентов.
2. Способность ваших покупателей добиваться снижения цен.
3. Способность ваших поставщиков добиваться повышения цен на их продукцию.
4. Угроза появления на рынке заменителей ваших продуктов и услуг.
5. Степень ожесточенности борьбы между существующими в отрасли конкурентами.

Стратегическая модель анализа 5 сил конкуренции была описана Майклом Портером в 1979 году. Майкл Портер с помощью пяти структурных единиц, свойственных каждой отрасли, описал способы формирования конкурентного преимущества и долгосрочной прибыльности товара, а также способы, с

помощью которых компания в долгосрочном периоде может удерживать свою прибыльность и сохранять конкурентоспособность.



*Первая конкурентная сила—угроза появления новых конкурентов.*

Выявленная М. Портером сила касается легкости или трудности, с которой может столкнуться новый конкурент, появившийся в какой-либо отрасли. Очевидно, что чем труднее войти в отрасль, тем меньше конкуренция и тем больше вероятность получения доходов в долгосрочной перспективе.

М. Портер выявляет семь барьеров, затрудняющих доступ новых конкурентов на рынок.

*1. Экономия за счет масштабов деятельности.* В некоторых отраслях крупные компании обладают преимуществами, поскольку издержки на производство единицы продукции или совершение каких-либо операций снижаются по мере роста абсолютного объема производства. Следовательно, новый конкурент должен потратить много денег, чтобы развернуть свою деятельность в крупных масштабах, или, начиная деятельность в малых масштабах, смириться с существенными убытками, обусловленными высокими издержками.

*2. Дифференциация продуктов.* Фирмы, уже закрепившиеся на рынке, имеют известные торговые марки и пользуются сформировавшейся с течением времени лояльностью потребителей. Новому конкуренту придется изрядно потратиться на то, чтобы его марка превзошла уже известные торговые марки и он смог завоевать своих постоянных клиентов.

*3. Потребность в капиталовложениях.* Чем большие финансовые ресурсы требуются для начала деятельности, тем выше барьер, который для этого надо взять. Это особенно справедливо в том случае, если первоначальные прямые

инвестиции, вроде затрат на НИОКР или на рекламу, рискованны или их нельзя возместить..

4. *Издержки переключения.* Препятствие на пути к вхождению в бизнес возникает и в том случае, когда потребителям придется существенно пострадать при переключении с одного поставщика на другого. Например, капельницы для внутривенных растворов, выпускаемые разными фирмами, различаются, и медсестры очень не любят переключаться с одной на другую, ибо это создает технические сложности.

5. *Доступ к каналам распределения.* Каждый, кто организует новый канал кабельного телевидения, вынужден бороться за зрителей. Производители новых продуктов питания сталкиваются со сходной проблемой и бьются за место на полках супермаркетов.

6. *Издержки, возникающие независимо от масштабов деятельности.* Закрепившиеся на рынке фирмы могут иметь меньшие издержки по многим причинам, в том числе благодаря собственности на технологии, опыту производства данного продукта, доступности сырья, выгодному положению, государственным субсидиям, квалификации работников и т. д.

7. *Правительственная политика.* Правительство может затруднить или закрыть доступ в отрасль посредством введения лицензий на те или иные виды деятельности, ограничений на доступ к сырью (скажем, углю), к государственным землям и многими другими способами..

*Вторая конкурентная сила—давление заменителей,* выявленная М. Портером, касается легкости, с которой покупатель может заменить один тип продукта или услуги другим. М. Портер отмечает, что заменители становятся особенно серьезной угрозой в том случае, когда дают покупателям не просто альтернативные продукты и услуги, но и существенно улучшают соотношение цена/потребительские качества. Например, внедрение электронных систем сигнализации оказало негативное воздействие на охранный бизнес, поскольку эти системы обеспечили равную степень защиты за значительно меньшую цену.

Третья конкурентная сила - *различная способность покупателей добиваться снижения цен* — связана с тем, что покупатели не являются равными. По мнению М. Портера, покупатели становятся гораздо могущественнее в следующих случаях.

- *Когда они совершают закупки в больших объемах,* что позволяет им требовать снижения цен за единицу товара.

- *Когда они существенно заинтересованы в экономии средств,* поскольку приобретаемый ими товар составляет значительную часть их общих издержек.

- *Когда они покупают стандартные продукты или товары, в цену которых входит плата за доставку и обслуживание.* Если продукт широко представлен на рынке, то, вероятно, есть много альтернативных поставщиков, что позволяет покупателю, играя на их конкуренции, добиваться оптимальных условий сделок.

- *Когда они стоят перед необходимостью нести небольшие издержки переключения.* Замена бумажных полотенец, производимых

одной компанией, на такие же полотенца от другого производителя обычно сопряжена с небольшими издержками переключения, а то и вовсе не требует подобных издержек. Напротив, переключение с компьютерной системы, основанной на *Windows*, на *Apple Macintosh* может оказаться весьма дорогим удовольствием с учетом замены оборудования, программного обеспечения и конвертации содержащих данные файлов.

- *Когда они имеют низкие доходы.* Чем ниже доходы покупателей, тем скорее они будут искать поставщиков подешевле. Вероятность того, что богатые покупатели окажутся очень чувствительными к ценам, гораздо меньше.

- *Когда они сами производят приобретаемый продукт.* Так, например, крупные автомобильные компании при определении условий сделок часто используют в качестве рычага давления на поставщиков то, что они и сами могут производить аналогичный товар.

- *Когда они крайне озабочены качеством приобретаемого продукта.* Примером могут служить огромные издержки, связанные с продувкой нефтяных скважин. Естественно, покупатели нефтедобывающего оборудования гораздо более озабочены качеством и надежностью устройств, предотвращающих необходимость продувки, нежели стоимостью этих устройств.

- *Когда они обладают полной информацией.* Потребитель, торгующийся о цене нового автомобиля после тщательного изучения дилерских цен и цен на подержанные автомобили, скорее заключит выгодную сделку, нежели тот, кто слепо доверяет продавцу, будто бы предлагающему самые выгодные условия.

Четвертая конкурентная сила — *способность поставщиков добиваться повышения цен* — аналогична способности покупателей добиваться снижения цен. По мнению М. Портера, поставщики, объединенные в ассоциации, обладают значительным могуществом в следующих случаях.

- Когда в отрасли, в которой действуют поставщики, доминируют несколько компаний, и существует более высокий уровень концентрации производства, чем в отраслях, в которых действуют покупатели.

- Когда поставщикам не надо бороться с продуктами-заменителями, которые продает их отрасль.

- Когда существенная часть продаж конкретного поставщика не зависит от конкретного покупателя.

- Когда продукция поставщика в каком-то отношении уникальна или же попытки покупателя найти продукт-заменитель связаны с большими издержками и трудностями.

Пятая конкурентная сила, которую выделил М. Портер — *соперничество между ныне действующими конкурентами*.

Уровень конкуренции в отрасли определяет и борьба между существующими конкурентами. Портер утверждает, что конкуренция ожесточеннее в тех отраслях, где доминируют следующие условия.

1. В отрасли конкурирует много фирм или конкурирующие фирмы примерно равны по величине и (или) объему ресурсов, которыми располагают.

2. Данная отрасль развивается медленно. Если рост в отрасли замедляется или вообще прекращается, то единственный способ, которым конкуренты могут улучшить результаты своей деятельности, — лишить конкурирующие фирмы возможности работать.

3. У фирм высокие постоянные издержки. *Постоянные издержки — это затраты, связанные с повседневной деятельностью, такие как расходы на выплату жалованья менеджерам, выходных и отпускных пособий, на страхование и т. д.* Обычно такие расходы не меняются в зависимости от объемов производства. Если постоянные издержки высоки по сравнению с общей стоимостью выпускаемого продукта, фирмы испытывают значительное давление, побуждающее их производить столько, сколько позволяют их производственные мощности, чтобы снизить издержки на единицу продукции.

4. Фирмы несут большие расходы на хранение продукции. Если расходы на хранение запасов готовой продукции велики, у компаний возникает искушение снизить цены, чтобы товары быстрее уходили.

5. Фирмы вынуждены считаться со сроками, в течение которых необходимо продать продукт. Например, авиакомпаниям никогда не возмещают ущерб от непроданных на рейсы билетов. Поэтому им необходимо продать все билеты, даже со значительной скидкой.

6. Продукт или услугу покупатели воспринимают как товар, имеющийся в изобилии и в разных вариантах, а издержки переключения покупателя с одной разновидности товара на другую или с одного производителя на другого невелики.

7. Производственные мощности приходится наращивать резкими скачками.

8. У конкурентов разные стратегии, различное происхождение, различные люди и т. д. М. Портер отмечает, что иностранные компании усложняют конкурентную среду, поскольку они в своей деятельности преследуют иные цели и задачи по сравнению с местными, укоренившимися на рынке фирмами. Сказанное справедливо и в отношении сравнительно новых и небольших фирм, руководимых их собственниками. Такие фирмы могут быть более агрессивными и предприимчивыми.

9. Ставки в конкурентной борьбе высоки. Например, конкуренция между провайдерами дальней связи в США была особенно острой в первые несколько лет после дерегулирования отрасли, поскольку конкуренты исходили из ограниченности времени, отпущенного на завоевание клиентов и раздел рынка. Провайдеры были озабочены тем, что клиенты, уже выбравшие поставщика телефонных услуг, не склонны переходить к другому.

10. Серьезные препятствия к уходу из отрасли. Капитуляция и уход из бизнеса могут оказаться для фирмы дорогостоящими с экономической, стратегической и (или) эмоциональной точек зрения. Поэтому фирмы стараются держаться на рынке, даже если им не слишком выгодно продолжать игру. М. Портер приводит следующие примеры подобных препятствий:

- дорогостоящее и узкоспециализированное оборудование, которое трудно продать или ликвидировать;
- наличие трудового соглашения, нарушение которого обойдется дорого;
- эмоциональная приверженность менеджеров и собственников капитала к данному бизнесу;
- весьма распространенные за рубежом ограничения на приостановку работы и закрытие предприятий.

Под определением конкурентных позиций чаще всего подразумевают *анализ стратегических групп*. Он исходит из положения, что понятие о конкуренции предприятий одной отрасли очень упрощено, так как сами границы отрасли очень размыты. Это не позволяет достаточно однозначно определить границы нахождения возможных конкурентов. Да и в рамках данной отрасли могут быть фирмы, которые имеют различные интересы и поэтому конкурируют на различной ресурсной и товарной базе. М. Портер предложил некий промежуточный уровень между фирмой и отраслью, который позволяет провести первичный анализ с точки зрения понимания содержания конкуренции и структуры конкурентов. Суть анализа стратегических групп заключается в объединении фирм в группы, в которых находились бы фирмы с одинаковыми стратегическими характеристиками и конкурирующие на одной и той же основе (базе). При этом процесс рассматривается в динамике, когда и ресурсная база, и стратегические устремления могут существенно меняться. Это означает, что предприятие может переходить из одной стратегической группы в другую и менять, таким образом, свое конкурентное окружение.

Считается, что для выделения стратегических групп нужно использовать две или три характеристики в качестве факторов классификации. Очевидно, что для каждой отрасли эти характеристики могут существенно меняться. Г. Джонсон и К. Шолес выделяют следующие показатели, которые используются при анализе стратегических групп:

- уровень продуктового разнообразия;
- уровень географического охвата;
- число выделенных рыночных сегментов;
- используемые каналы распределения;
- число торговых марок;
- условия в области маркетинга;
- уровень интегральной интеграции;
- качество товаров и услуг;
- лидерство в области технологии;
- возможности в области НИОКР;
- позиции в области издержек;
- использование производственных мощностей;
- политика в области ценообразования;
- структура собственности;
- размер предприятия.

*Анализ структуры рынка (позиций на рынке) основан на таком понятии, как доля рынка.* Доля рынка — процент продаж товара данного предприятия к общему объему продаж этого товара на рынке за определенный период времени. Предприятие должно следить за величиной и качеством доли.

По западным оценкам, существует прямая зависимость между долей рынка и прибылью. В среднем увеличение доли рынка на 10% приводит к увеличению прибыли на инвестируемый капитал на 5%.

### **4.3 Анализ ресурсного потенциала предприятия**

*Анализ ресурсного потенциала (внутренних возможностей)* предприятия является вторым ключевым этапом стратегического анализа. Исследуя факторы производства как в совокупности, так и изолированно, определяется возможность предприятия к эффективному функционированию, т. е. дается ответ на ключевой вопрос развития: можно ли предприятию наращивать объемы выпуска в будущем, или оно недалеко от периода возникновения трудностей функционирования и необходимо принимать меры по его стабилизации и выживанию? Современные западные методики оценки внутренних возможностей предприятия базируются на системе ценностей (цепочка ценностей М. Портера). В своей книге «Конкурентные преимущества» М. Портер установил, что на каждом этапе хозяйственной деятельности создаются свои ценности, которые признаются и оплачиваются потребителями.

М. Портер обосновал принципы создания конкурентных преимуществ предприятия. Они формируются путем создания на каждом этапе своих ценностей. По сути, речь идет о сравнительном анализе потребительских свойств продукта, создаваемых на разных этапах его разработки, производства, маркетинга, сбыта, в соизмерении с затратами на достижение этих ценностей. Прежде всего выделяются пять основных этапов хозяйственной деятельности, создающие главные ценности (М. Портер иногда проводит аналогию с созданием стоимости) товара:

- 1) материально-техническое обеспечение (логистика);
- 2) изготовление продукции;
- 3) складирование, доставка и распределение продукции;
- 4) маркетинг (включая продажу);
- 5) обслуживание товара у потребителя.

Другая часть составляющих включает в себя общие вспомогательные виды деятельности:

- 1) управленческую структуру;
- 2) управление персоналом;
- 3) технологическое обеспечение производства;
- 4) обеспечение материалами внутри предприятия.

Основные и вспомогательные виды деятельности объединены в единую систему, которая стремится к повышению потребительской стоимости товара и одновременно к снижению собственных затрат за счет лучшей организации всех процессов и внутренней деятельности на предприятии.

Чтобы проанализировать какой вид деятельности компании создает или уничтожает конкурентное преимущество, необходимо проанализировать *все* виды деятельности и разобраться, как они взаимодействуют между собой:

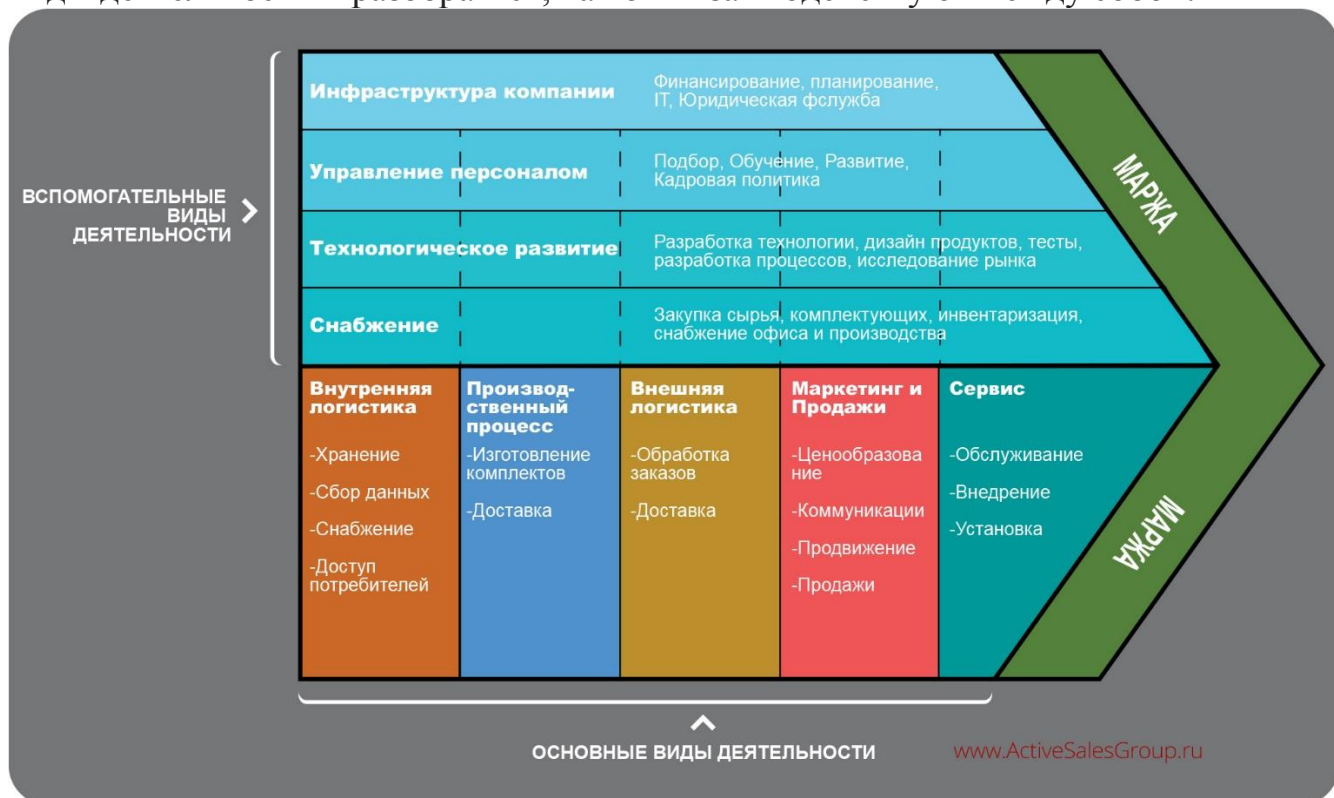


Рисунок 4.1 Цепочка создания стоимости: виды основной деятельности (М.Портер)

В соответствии с предложенной методологической базой исследования анализ потенциала предприятия предлагается проводить по следующей схеме.

1. Оценка ресурсов и эффективности предприятия.
2. Финансовый анализ деятельности предприятия.
3. Сравнительный анализ.
4. Организация процедуры оценки ресурсного потенциала предприятия.

При *оценке ресурсов предприятия* по каждому из основных и вспомогательных видов деятельности определяются используемые ресурсы, которые группируются следующим образом:

- *физические ресурсы;* при этом важными являются их качественные характеристики, например оценивается не просто число станков, а возраст, мощность, степень изношенности, цикличность работы, взаимозаменяемость и т. д.;
- *человеческие ресурсы;* учитывается квалификация, стаж работы, половозрастная структура занятых, скорость передвижения по «служебной лестнице» и т. д.;
- *финансовые ресурсы;*

- *нематериальные активы* («управленческая культура», организационные возможности, репутация в деловом мире, контроль над сбытовой сетью, патенты, лицензии, «ноу-хау» и т. д.).

При оценке использования ресурсов предприятия исходят из того, что стратегический потенциал первичного хозяйственного звена есть не просто набор перечисленных ресурсов, а их система, в которой эти ресурсы взаимодействуют друг с другом, иными словами, происходит их использование.

Использование ресурсов наиболее целесообразно характеризовать при помощи таких понятий, как *продуктивность* и *эффективность*. Продуктивность обеспечивает деятельность каждого ресурса конкретным показателем, а эффективность представляет его ценность с точки зрения гармоничного, системного использования. Возможный вариант оценки использования ресурсов предприятия с учетом характеристик продуктивности включает:

*Финансовый анализ деятельности предприятия* — это определение финансовых возможностей по созданию основных фондов, повышение прибыльности, проведение политики приобретения и ликвидации убыточных производств, участие в рынке ценных бумаг и т. д. При этом он представляет собой расчет некоторых коэффициентов и их исследование с точки зрения поставленных целей.

*Сравнительный анализ ресурсного потенциала предприятия*, который может проводиться в нескольких разрезах. Остановимся на основных из них.

- Во-первых, это *исторический анализ предприятия*. В этом случае анализу подвергаются все основные и вспомогательные виды деятельности, ресурсы, их обеспечивающие, а также их сочетание. Особое внимание уделяется изучению причин, приведших к бурному росту предприятия или, напротив, резкому спаду эффективности его деятельности. Исторический опыт позволяет более точно выявить сложившийся имидж предприятия в «деловом мире», а также стиль его поведения, принятый в сферах управления и производства. Наиболее часто применяемыми методами здесь могут служить тренды, диаграммы, аналитические записки и т. д.

- Во-вторых, это *сравнение с отраслевыми нормативами*. Несмотря на то, что отраслевое выделение в условиях рыночной экономики не происходит столь явно, как в административно-командной экономике, сравнение данного предприятия с аналогичными организациями как в данной стране, так и функционирующих в рамках мирового хозяйства позволяет получить дополнительную информацию для принятия стратегических решений. Чаще всего рассчитываются такие элементы рыночной инфраструктуры, как нормативы собственных оборотных средств, инвестиционных усилий (капиталовложений), норма прибыли, выработка на одного работающего и др. При этом важно не забывать о возможных негативных моментах, которые могут возникнуть. Если отрасль в рамках национальной экономики функционирует недостаточно эффективно (что, например, характерно для нынешней ситуации в нашей стране), то это может вызвать ненужный оптимизм у высшего

руководства предприятия и, следовательно, привести к понижению конкурентоспособности продукции предприятия на рынке.

*Организация процедуры оценки ресурсного потенциала* предприятия должна быть рассмотрена как система. С одной стороны, она должна быть комплексной, т. е. обеспечивать полный сбор и обработку информации по всем выделенным ресурсам и их сочетаниям, с другой стороны, в целях экономии затрат лучше всего сочетать данную функцию с функциями системы контроля. При этом обычно все характеристики измеряются по пяти параметрам: количество, качество, время, затраты и направление действия. С точки зрения оценки ресурсного потенциала предприятия, система контроля включает в себя следующие компоненты:

- контроль персонала (соответствие занимаемой должности по квалификации и психологическим факторам, внутренний микроклимат, соотношение отделов (эффективность организационной структуры управления), квалификационная и половозрастная структура работников и т. д.;

- контроль затрат (издержек производства), который хорошо разработан как в методическом, так и практическом плане на зарубежных и отечественных предприятиях, при этом жестко контролируются непроизводственные затраты;

- контроль качества, в процессе которого особое внимание уделяется входному контролю сырья, полуфабрикатов и комплектующих изделий;

- контроль результативности маркетинга (оценка эффективности условий в области изучения рынка, разработки и продвижения товара до потребителя). Конкретные действия в этом направлении очень затруднены, так как маркетинг чаще всего является системным результатом очень многих функционально разделенных видов деятельности;

- контроль производства и запасов (производится по видам ресурсов в соответствии с выделенными основными и вспомогательными видами деятельности). При этом важным становится не просто количественная констатация факта, но, прежде всего, оценка и выявление причин, приводящих к потерям и, следовательно, к снижению эффективности функционирования предприятия;

- контроль нематериальных активов (включает обычно имидж в «деловом мире», коммерческую тайну, поддержание «культуры организации, командного духа»). Следует подчеркнуть, что практически очень сложно формализовать данный процесс, поэтому при создании данного элемента системы контроля могут возникнуть большие сложности.

Такова принципиальная схема стратегического анализа, основанная на цепочке ценностей М. Портера и широко применяемая в настоящее время.

#### ***4.4 Методические подходы к анализу ресурсного потенциала отечественных предприятий***

Анализ ресурсного потенциала отечественных предприятий может включать следующие основные аспекты.

1. Анализ производственно-хозяйственной деятельности и эффективности использования ресурсов.
2. Анализ имущественного комплекса предприятия.
3. Финансовый анализ.

В рамках стратегического анализа предприятия анализ производственно-хозяйственной деятельности необходим для определения эффективности использования ресурсов предприятия, его прибыльности и прогнозирования ресурсных возможностей.

1. *Анализ производственно-хозяйственной деятельности* выполняется в следующей последовательности:

- анализ основных технико-экономических показателей;
- анализ производственной программы и ее рентабельности;
- анализ расходов;
- анализ финансовых результатов.

Состав показателей, по которым выполняется *анализ основных технико-экономических показателей*, может варьироваться в зависимости от социальной приоритетности данного предприятия в регионе и принятой системы организации его финансово-хозяйственной деятельности.

В состав основных технико-экономических показателей входят:

1. объем производства и реализации продукции в натуральном и стоимостном выражении;
2. общий фонд заработной платы;
3. текущие издержки производства (себестоимость) на единицу продукции и годовой объем производства;
4. валовая и чистая прибыль;
5. отчисления в бюджет;
6. рентабельность производства и продукции;
7. уровень конкурентоспособности производства и продукции;
8. показатели, отражающие потребность в сырье, материалах, оборудовании и единовременных затратах (капитальных вложениях или инвестициях).

Натуральные показатели отражают количественную оценку выпускаемой продукции и рассчитываются в штуках, тоннах, метрах, литрах и т.п. Они используются при планировании работ для производственных подразделений предприятия.

Стоимостные показатели характеризуют объем производства и реализации готовой продукции и услуг в стоимостном выражении, а также текущие затраты на производство и реализацию продукции.

Анализ объема реализации наиболее достоверно определяет эффективность работы предприятия. Рост объема реализации является основным показателем планирования увеличения конкурентного преимущества предприятия.

На размер объема реализации влияют:

- объем выпуска товарной продукции;

- наличие остатков продукции на складе готовой продукции;
- состояние расчетов с дебиторами и кредиторами (в частности, размер отгруженной и неоплаченной продукции и размер полученных и не освоенных авансов);
- уровень цен.

#### *Анализ производственной программы предприятия*

Анализ производственной программы выполняется по всем видам деятельности и в разрезе ассортимента основной номенклатуры производства. Детализация данного анализа зависит от поставленных задач, но в общем виде может предусматривать:

- анализ структуры видов деятельности предприятия;
- анализ структуры доходности по видам деятельности;
- анализ структуры затрат по различным видам деятельности предприятия.

Анализ номенклатуры выпускаемой продукции проводится на основе изменения структуры по видам деятельности и по видам продукции в разрезе основной деятельности. Данный анализ позволяет определить тенденции изменений ассортимента продукции с учетом рентабельности каждого из этих видов.

Для анализа доходности предприятия в целом важно исследовать рентабельность каждого из направлений его деятельности. При этом более детально необходимо исследовать виды деятельности, имеющие тенденцию к снижению доходности.

Анализ себестоимости производства позволяет определить основные элементы затрат и сравнить их как с предшествующим периодом и плановыми показателями, так и с нормативными значениями или данными других предприятий. При оценке финансовой устойчивости предприятия важным критерием является величина условно-постоянных расходов. Эти затраты подразделяются на два вида: материальные (амортизация или арендная плата, часть расходов на содержание оборудования и аппарата управления и т. д.) и финансовые (проценты к уплате по кредитам и займам). Чем выше объем условно-постоянных затрат, тем выше риск инвестирования в данное предприятие, поскольку эти затраты должны покрываться вне зависимости от интенсивности генерирования текущих доходов.

*Анализ финансовых результатов деятельности предприятия* может проводиться по следующим основным направлениям:

- анализ и оценка динамики изменения прибыли и основных факторов, обуславливающих эти изменения;
- изучение состава портфеля ценных бумаг и оценка их ликвидности, а также определение эффективности отвлечения средств на эти вложения;
- определение тенденций изменения объемов основных фондов, которые оцениваются в зависимости от изменения объемов производства и характера использования производственных мощностей;
- исследование тенденций изменения объемов оборотных средств предприятия;

- исследование производственных запасов предприятия;
- анализ изменения дебиторской задолженности предприятия.

2. *Анализ имущественного комплекса.* Необходимо исследовать при выполнении анализа имущественного комплекса предприятия динамику изменений и эффективность использования:

- основных фондов;
- материальных ресурсов;
- трудовых ресурсов;
- финансовых ресурсов.

*Анализ основных средств* выполняется для определения:

- структуры основных фондов;
- возможностей предприятия по увеличению объемов производства;
- эффективности использования основных фондов;
- мероприятий по консервации, реализации или реструктуризации отдельных объектов;
- показателей выбытия и обновления основных фондов.

Задачей анализа использования *производственных мощностей* предприятия является:

- изучение структуры и динамики основных фондов, технического состояния и темпов обновления активной их части;
- исследование хода технического перевооружения и реконструкции предприятия;
- определение показателей использования производственных мощностей и основных производственных фондов;
- определение факторов, влияющих на эффективность использования производственных мощностей.

*Анализ материальных ресурсов* связан с оценкой эффективности их использования и определяется уровнем:

- оборачиваемости производственных запасов;
- обеспеченности запасами потребностей производства;
- эффективности использования запасов по сравнению с удельными нормами и выявления сверхнормативных и ненужных запасов;
- удельного расхода материалов на единицу выпускаемой продукции;
- темпов прироста материальных расходов к темпам прироста производства.

Рациональное использование материалов в производстве — одно из важнейших условий роста объемов производства и снижения себестоимости выпускаемой продукции. Эффективность использования материальных ресурсов определяется рядом показателей, основными из которых являются: динамика материальных запасов; изменение удельных норм расхода; отношение темпов роста материальных затрат к темпам роста объемов производства; оборачиваемость материальных ресурсов.

*Анализ трудовых ресурсов* проводится по следующим направлениям:

- квалификационного состава;

- возрастного состава;
- производительности труда в денежном и натуральном выражении;
- изменений структуры персонала;
- текучести персонала.

3. *Анализ финансового состояния предприятия* Анализ финансового состояния предприятия на отчетный период позволяет определить его финансовую устойчивость, платежеспособность, финансовые возможности по реализации разработанных стратегий. Он включает анализы:

- источников средств и их размещения;
- дебиторской задолженности;
- кредиторской задолженности;
- финансовых коэффициентов.

*Анализ источников финансовых средств предприятия и их размещения* по своей сути является одновременно горизонтальным и вертикальным анализом бухгалтерского баланса.

*Бухгалтерский баланс* является отражением финансового состояния предприятия на определенный момент времени.

Анализируя *дебиторскую задолженность*, необходимо обратить внимание на динамику изменения задолженности по срокам использования средств, а также на изменения, происходящие в составе крупных дебиторов.

*Дебиторская задолженность* — это все документально подтвержденные долги и обязательства со стороны физических и юридических лиц, то есть все деньги, которые компании должны клиенты, контрагенты, партнёры.

Это задолженность предприятию, организации или учреждению от юридических или физических лиц, являющихся их должниками, дебиторами. В соответствии с международными стандартами финансовой отчетности, определяется как сумма, причитающаяся компании от покупателей (дебиторов) и возникает в случае, если услуга (или товар) проданы, а денежные средства не получены. Дебиторская задолженность относится к оборотным активам.

Анализ дебиторской задолженности позволяет определить состояние расчетов с дебиторами и эффективность использования отвлеченных средств.

Причем следует обратить внимание на следующие обстоятельства:

- увеличение размера дебиторской задолженности может быть вызвано изменением системы расчетов с поставщиками сырья и материалов, энергоресурсов и т. д. (например, перевод ряда платежей на условия предварительной оплаты);
- ужесточение условий поставщиков ресурсов в связи с ухудшением финансового состояния предприятия;
- нерациональное использование финансовых средств в связи с недостаточным уровнем оптимизации финансовых потоков;
- отсутствие надлежащего контроля за платежеспособностью партнеров или некорректный выбор партнеров;

- увеличение дебиторской задолженности с целью обесценивания денежных средств на счетах и с целью приобретения материальных ценностей по фиксированным ценам.

*Анализ кредиторской задолженности* определяет:

- состояние расчетов с кредиторами, недопущение банкротства;
- структуру кредиторской задолженности и оптимальный размер кредиторской задолженности.

*Анализ структуры кредиторской задолженности* позволяет определить соотношение заемных средств различных кредиторов:

- кредитов банков, финансовых займов юридических лиц, авансов покупателей, задолженностей по оплате материальных ресурсов;
- задолженностей по оплате труда, по бюджету и во внебюджетные фонды, по выполненным работам и услугам.

Важнейшим аспектом анализа финансового состояния предприятия является *анализ финансовых коэффициентов*.

*Коэффициент текущей ликвидности* определяется делением величины оборотных средств на сумму краткосрочных обязательств.

*Анализ платежеспособности* проводится с целью определить: достаточно ли у предприятия денежных средств и их эквивалентов для расчетов по кредиторским обязательствам, требующим немедленного погашения. Основными признаками платежеспособности предприятия являются наличие в необходимых объемах денежных средств и отсутствие просроченной кредиторской задолженности.

*Коэффициент обеспечения собственными средствами* характеризует наличие у предприятия собственных средств, необходимых для обеспечения его финансовой устойчивости. Он определяется делением разницы между собственными средствами предприятия и основными фондами на сумму оборотных средств. Нормативное значение данного коэффициента не менее 0,1

*Коэффициенты деловой активности* предприятия характеризуют степень использования ресурсного потенциала предприятия. Расчет этих показателей необходим для оценки деятельности руководителей предприятия и уполномоченных лиц.

*Коэффициент соотношения заемных и собственных средств* позволяет определить, каким образом сформированы источники предприятия, и показывает степень зависимости предприятия от кредиторов.

Обобщенную характеристику финансовых результатов деятельности предприятия дают *коэффициенты рентабельности*. Рентабельность продукции определяется как частное от деления прибыли на выручку от реализации.

*Рентабельность активов* рассчитывается делением прибыли на сумму активов. Она зависит от рентабельности продукции и размера заемных средств.

Таковы методические подходы к проведению анализа ресурсного потенциала, адаптированные к отечественным условиям и апробированные на российских и белорусских предприятиях.

## Тема 5. Основные методы стратегического анализа

### 1. Портфельный анализ.

### 2. SWOT анализ.

В теории и практике стратегического планирования нет четкой классификации методов (иногда еще говорят моделей) стратегического анализа. Более того, отнесение того или иного метода к стратегическому анализу или к стратегическому выбору чаще всего носит весьма условный характер, поскольку сами методы (модели) достаточно универсальны. В стратегическом анализе основное внимание акцентируется на качественных, содержательных аспектах. Количественные методы же играют в стратегическом анализе, в целом, подчиненно-вспомогательную роль. К формам представления результатов выдвигаются требования наглядности и простоты. Рассмотрим более детально распространенные методы стратегического анализа, применяемые на практике.

#### 5.1 Портфельный анализ

*Портфельный анализ* строится на предпосылке, что распределение ресурсов должно осуществляться в соответствии с оптимальной структурой направлений деятельности (с точки зрения максимального потенциального дохода предприятия в целом). К преимуществам портфельного анализа можно отнести наглядность, акцент на качественные выгоды, простоту обработки информации.

#### *Матрица Бостонской консультативной группы (БКГ)*

Широкое применение в практике стратегического выбора получила двухмерная матрица, разработанная Бостонской консультативной группой. Поэтому эта матрица более известна под названием матрица «Бостон Консалтинг Групп», или матрица БКГ. Эта матрица позволяет предприятию классифицировать продукцию по ее доле на рынке относительно основных конкурентов и темпам годового роста в отрасли. Матрица дает возможность определить, какой товар предприятия занимает ведущие позиции по сравнению с конкурентами, какова динамика его рынков, позволяет произвести предварительное распределение стратегических финансовых ресурсов между продуктами. Матрица строится на известной предпосылке — чем больше доля товара на рынке (чем больший объем производства), тем ниже удельные издержки на единицу продукции и выше прибыль в результате относительной экономии от объемов производства.

Матрица БКГ составляется на весь портфель, причем по каждому продукту должна иметься следующая информация:

- объем продаж в стоимостном выражении, он представляется на матрице площадью круга;
- доля продукта на рынке относительно крупнейшего конкурента, которая определяет горизонтальное положение круга в матрице;
- темпы роста рынка, на котором действует предприятие со своей продукцией, определяет вертикальную составляющую круга в матрице.

Из матриц БКГ, если их выполнить для различных периодов времени, можно построить своеобразный динамический ряд, который даст наглядное представление о закономерностях движения на рынке каждого продукта, о направлениях и темпах продвижения товара на рынке.

При построении матрицы БКГ темпы роста объемов продаж товара разделяют на «высокие» и «низкие» условной линией на уровне 10%. Относительная доля рынка также делится на «высокую» и «низкую», причем границей между ними является 1,0. Коэффициент 1,0 показывает, что предприятие близко к лидерству.

В основе интерпретации матрицы БКГ лежат следующие положения:

- во-первых, валовая прибыль и общие доходы предприятия увеличиваются пропорционально росту доли рынка предприятия;
- во-вторых, если предприятие хочет поддерживать долю рынка, то потребность в дополнительных средствах растет пропорционально темпу роста рынка;
- в-третьих, поскольку рост каждого рынка в конечном счете снижается, как только продукт приближается в своем жизненном цикле к стадии зрелости, поэтому, чтобы не потерять завоеванных ранее на рынке позиций, полученную прибыль следует направлять или распределять среди продуктов, у которых есть тенденции к росту.

Исходя из вышеизложенного, матрица предлагает следующую классификацию типов продуктов в соответствующих стратегических зонах в зависимости от особенностей распределения прибыли: «звезды», «дойные коровы», «дикие кошки» (или «вопросительный знак»), «собаки».



«Звезды» — продукты, занимающие лидирующее положение в быстро развивающейся отрасли. Они приносят значительные прибыли, но одновременно

требуют значительных объемов ресурсов для финансирования продолжающегося роста, а также жесткого контроля за этими ресурсами со стороны руководства. Иначе говоря, их следует оберегать и укреплять с целью поддержания быстрого роста.

«*Дойная корова*» — продукты, занимающие лидирующее положение в относительно стабильной или сокращающейся отрасли. Поскольку сбыт относительно стабилен без каких-либо дополнительных затрат, то этот продукт приносит прибыли больше, чем требуется для поддержания его доли на рынке. Таким образом, производство продукции такого типа является своеобразным генератором наличных средств для всего предприятия, т. е. для оказания финансовой поддержки развивающимся продуктам.

«*Собаки*» — продукты с ограниченным объемом сбыта в сложившейся или сокращающейся отрасли. За длительное время пребывания на рынке этим продуктам не удалось завоевать симпатии потребителей, и они существенно уступают конкурентам по всем показателям (доле рынка, величине и структуре издержек, образу товара и т. д.), иначе говоря, они не производят и не нуждаются в значительных объемах финансовых средств. Организация, имеющая такие продукты, может попытаться временно увеличить прибыль путем проникновения на специальные рынки и сокращения обеспечивающего обслуживания или уйти с рынка.

«*Трудные дети*» («*Вопросительный знак*», «*Дикие кошки*») — продукты, имеющие слабое воздействие на рынок (малая доля на рынке) в развивающейся отрасли. Как правило, для них характерны слабая поддержка покупателями и неясные конкурентные преимущества. Ведущее положение на рынке занимают конкуренты. Поскольку низкая доля рынка, как правило, означает небольшую прибыль и ограниченный доход, то эти продукты, находясь на быстрорастущих рынках, требуют больших средств для поддержания доли рынка и, естественно, еще больших средств для дальнейшего увеличения этой доли.

В рамках матрицы БКГ можно выделить для выбора стратегий следующие варианты:

- рост и увеличение доли рынка — превращение «знака вопроса» в «звезду»;
- сохранение доли рынка — стратегия для «дойных коров», доходы которых важны для растущих видов продуктов и финансовых инноваций;
- «сбор урожая», т. е. получение краткосрочной доли прибыли в максимально возможных размерах, даже за счет сокращения доли рынка — стратегия для слабых «коров», лишенных будущего, неудачливых «знаков вопроса» и «собак»;
- ликвидация бизнеса или отказ от него и использование полученных вследствие этого средств в других отраслях — стратегия для «собак» и «знаков вопроса», не имеющих больше возможностей инвестировать для улучшения своих позиций.

Матрица БКГ может быть использована:

- для определения взаимосвязанных заключений о позиции продуктов (или бизнес-единиц), входящих в состав предприятия, и их стратегических перспектив;

- для проведения переговоров между высшими менеджерами и менеджерами на уровне бизнес-единицы и принятия решений о величине инвестиций (вложений капитала) в ту или иную бизнес-единицу (например, действующие в быстрорастущих отраслях «знаки вопроса» для расширения бизнеса и укрепления своих позиций как правило, остро нуждаются в постоянном притоке средств, а у «денежных мешков», ограниченных в возможностях роста, часто возникает излишек наличности).

Другими словами, при помощи матрицы БКГ предприятие формирует состав своего портфеля (т. е. определяет сочетания вложений капитала в различные отрасли, различные бизнес-единицы).

*К преимуществам модели БКГ можно отнести следующее:*

- модель используется для исследования взаимосвязи между бизнес-единицами, входящими в организацию, а также их долгосрочных целей;
- модель может быть основой для анализа разных стадий развития бизнес-единицы и соответственно анализа различия ее потребностей на разных этапах развития;
- представляет собой простой, доступный для понимания подход к организации делового портфеля предприятия.

*Недостатки матрицы БКГ* могут быть сформулированы следующим образом:

- не всегда правильно модель оценивает возможности бизнеса. Для продукта, или бизнес-единицы, определенной как «собака», можно порекомендовать уход с рынка, в то время как внешние и внутренние изменения в состоянии изменить позицию бизнеса.
- чрезмерно сосредоточена на потоках наличности, в то время как для организации не менее важным показателем является эффективность инвестиций. Кроме того, она нацелена на суперрост и оставляет без внимания возможности оздоровления бизнеса, применение лучших методов управления.

### ***Матрица «Мак-Кинзи»***

Развитием модели, построенной на основе матрицы БКГ, является матрица «Мак-Кинзи». Компания «Мак-Кинзи» усовершенствовала Бостонскую матрицу в ходе реализации проекта, который выполнялся по заказу компании «Дженерал Электрик». Усовершенствованная матрица дает более полное представление о стратегическом положении фирмы и обусловленном ею выборе стратегических решений. В этой матрице фактор «возможности расширения рынка» превратился в многофакторное понятие «привлекательность рынка», а фактор «относительная доля рынка» преобразован в понятие «стратегическое положение фирмы», являющееся измерителем позиции фирмы на рынке.

Матрица «привлекательность отрасли — конкурентоспособность» по-другому называется также матрица General Electric (GE) / McKinsey — это метод портфельного анализа, который используется для разработки стратегий развития

ассортимента компании. Модель GE / McKinsey представляет из себя матрицу, состоящую из 9 ячеек для сравнительного анализа стратегических направлений бизнеса компании.

		Конкурентоспособность сегмента		
		низкая (0-3 балла)	средняя (4-7 баллов)	высокая (8-10 баллов)
Привлекательность сегмента	высокая (8-10 баллов)		высокий потенциал	высокий потенциал
	средняя (4-7 баллов)	низкий потенциал		высокий потенциал
	низкая (0-3 балла)	низкий потенциал	низкий потенциал	

Рисунок 5.1 Основные показатели модели McKinsey/ General Electric (GE)

В основе матрицы McKinsey/ General Electric (GE) лежит два показателя: *привлекательность рынка*, на который хочет вступить или на котором уже существует компания; и преимущества в конкуренции или *конкурентоспособность товара компании на данном рынке*. От силы данных показателей зависит портфельная стратегия компании:

- чем выше конкурентоспособность товара, и чем выше привлекательность рынка — тем выше потенциал достижения успехов в данном направлении бизнеса
- чем слабее товар компании относительно конкурентов, чем ниже привлекательность отрасли — тем ниже возможности для роста бизнеса в данном направлении

Критерии привлекательности и конкурентоспособности рождаются из анализа внешней среды (рынка) и внутренней среды (имеющихся ресурсов компании). Критерии очень перекликаются с критериями SWOT-анализа и могут быть заимствованы из него.

Привлекательность рынка по методу Маккинзи означает:

- привлекательность сегмента с точки зрения потенциальных объемов продаж;
- низкие барьеры входа в сегмент для новых игроков;
- способность сегмента обеспечить долгосрочную прибыль компании;
- отсутствие рисков на рынке (риски = потенциальный угрозы, которые влияют на нестабильность продаж сегмента в долгосрочном периоде).

*Критерии привлекательности* включают в себя рыночные факторы, потребительские факторы и факторы, описывающие тенденции/ динамику сегмента.

К рыночным факторам привлекательности сегмента относятся: текущий размер сегмента или емкость рынка; уровень развития сегмента и его потенциальная емкость в натуральном и стоимостном выражении; темп роста сегмента за последние 3 года; возможность дальнейшего расширения ассортимента бренда при входе в сегмент; количество игроков в сегменте и динамика их продаж; наличие рекламной поддержки в сегменте.

Сегмент считается привлекательным для компании по рыночным факторам, если:

- размер сегмента большой (1-4 место на всем рынке — рекомендуется смотреть на стоимостное значение емкости рынка)
- темпы роста сегмента превышают темп роста рынка (как в натуральном, так и в стоимостном выражении)
- в сегменте присутствует ограниченное количество игроков без инвестиций в рекламу
- при успешном входе в сегмент возможно дальнейшее расширение ассортимента

К *потребительским факторам привлекательности* сегмента относятся: размер целевой аудитории; культура потребления товаров в сегменте (развита или не развита); уровень знания и лояльности к товарам конкурентов; существование неудовлетворенных или скрытых потребностей у потребителей сегмента.

Сегмент считается привлекательным для компании по потребительским факторам, если:

- размер потребительской базы сегмента большой (1-4 место на всем рынке)
- низкий уровень культуры потребления продукта — высокий потенциал роста рынка
- уровень знания конкурирующих брендов среди аудитории не высок, уровень лояльности низкий
- часть текущих потребностей потребителя в товаре не удовлетворена, существуют скрытые и неудовлетворенные потребности

Потребительские факторы — являются наиболее важными факторами модели Mckinsey, так как оценивают наличие свободных рыночных ниш (анализируя существование неудовлетворенных потребностей покупателей).

К *ключевым тенденциям рынка* относятся: прогноз роста сегмента на ближайшие 5 лет (в стоимостном и натуральном выражении); анализ потребительских трендов (существуют ли предпосылки к изменению поведения потребителей); анализ рисков вызванных изменением макросреды — демографических, политических, природных, социально-культурных, экономических факторов; существование предпосылок для появления новых игроков рынка и ужесточение конкуренции.

Сегмент считается привлекательным для компании по ключевым тенденциям, если:

- прогнозируется долгосрочный рост сегмента (в особенности, когда сегмент является самым быстрорастущим из оцениваемых альтернатив);
- существующие потребительские тренды благоприятны для входа на рынок;
- минимальны риски влияния макросреды на снижение емкости рынка (риски: экономический кризис, смена власти, изменение климата, ужесточение климатических условий, снижение уровня жизни населения, уменьшение целевой аудитории из-за демографического спада и т.д.)

#### *Показатели для оценки конкурентоспособности товара в сегменте*

Критерии конкурентоспособности должны отражать долгосрочную возможность компании конкурировать с существующими лидерами сегмента; критерии должны быть оценены с использованием сравнения с конкурентами. Критерии конкурентоспособности включают в себя факторы, описывающие силу конкурентного преимущества компании, ресурсные возможности компании и силу рыночной конкуренции.

#### *Конкурентоспособность товара*

Компания способна конкурировать в сегменте, если товар компании имеет уникальное преимущество перед уже представленными на рынке товарами; товар компании способен удовлетворить базовые потребности в продукте на требуемом или на более эффективном уровне.

Факторы конкурентоспособности товара в модели Mckinsey являются наиболее важными факторами. От того, насколько бренд компании будет отличаться от уже представленных в сегменте товаров, будет зависеть успех выхода в новый сегмент. Новые продукты, появляющиеся на рынке должны быть лучше по свойствам, доступнее, проще и комфортнее в использовании.

#### *Ресурсы компании*

К ресурсам компании, способным влиять на конкурентоспособность товара, относятся сила торговой марки компании; ресурсы в области финансов, маркетинга, квалификации персонала, распределения, канала продаж, логистики и т.п.; скорость принятия решений и скорость реакции на изменения рынка.

Компания способна конкурировать в сегменте, если она обладает более сильным или сопоставимым брендом; достаточными ресурсами в области финансирования, маркетинга, квалификации персонала, продаж и т.п. для работы на рынке; скорость реакции компании на рыночные изменения выше или на сопоставимом уровне с существующими игроками рынка.

#### *Сила конкуренции*

Сила конкуренции сегмента говорит о существовании угроз со стороны новых участников рынка; интенсивности конкуренции (насколько рынок поделен, насколько перенасыщен, насколько сильны и активны конкуренты); возможности игроков сформировать барьеры или дать ответный ход при входе компании в сегмент; возможности занять место в канале продаж и достичь целевого потребителя.

Наиболее интересными для компании являются рынки с низким уровнем конкуренции (игроки малоактивны, рынок не насыщен и не поделен); а также

сегменты, в которых конкуренты не способны оперативно сформировать ответные меры и в которых входные барьеры незначительны.

Преимуществом матрицы «Мак-Кинзи» по сравнению с матрицей БКГ является учет наибольшего количества значимых факторов.

В применении модели «Мак-Кинзи» имеются серьезные ограничения, к которым относятся:

- во-первых, отсутствие конкретных рекомендаций по поведению на том или ином рынке;
- во-вторых, возможность субъективной, искаженной оценки фирмой своей позиции;
- в-третьих, сложности подбора и систематизации информации по значимым факторам.

### ***Модель «Мак-Кинзи 7-S»***

Модель Маккинси 7С (или в английском варианте Mckinsey 7S) представляет собой удобный инструмент анализа внутренней организационной структуры и принципов работы компании. Модель анализирует 7 ключевых элементов микросреды организации и позволяет сделать выводы о том: насколько правильно выстроены и налажены бизнес-процессы внутри компании, насколько эффективно используются имеющиеся ресурсы



В основе модели заложен анализ 7 ключевых элементов микросреды организации: стратегия, структура, система управления, стиль взаимоотношений внутри компании, состав работников, сумма навыков и система ценностей. Все элементы модели связаны между собой. Это означает, что изменение хотя бы в одной из перечисленных областей незамедлительно потребует изменения во всех остальных.

Выше представлен вид модели McKinsey 7S: все элементы связаны между собой и разделены на 2 большие области «гибкие С» и «жесткие С». «Жесткими» элементами микросреды компании являются три составляющие: структура, стратегия и система управления в организации. «Жесткие» элементы проще всего описать, оценить, и поэтому ими проще управлять. «Мягкие элементы», к которым относятся все остальные составляющие модели сложнее поддаются управлению и оценке, но зато часто являются ключевыми составляющими компании и могут создать долгосрочное конкурентное преимущество.

Система ценностей компании не случайно размещена в центре модели 7С. Авторы хотели подчеркнуть значимость и влияние сформированных принципов работы и миссии компании на все остальные элементы внутренней среды.

#### *Описание элементов модели 7S*

Как мы уже говорили раньше, модель Маккинси 7С основана на 7 элементах микросреды компании. Все элементы разделены на 2 группы: «жесткие» и «мягкие». Рассмотрим каждый элемент модели более подробно.

«Жесткие» элементы	«Мягкие» элементы
Стратегия	Система ценностей
Структура компании	Сумма навыков
Система управления	Состав работников
	Стиль взаимоотношений внутри компании

#### *Стратегия*

Стратегия означает долгосрочный план развития компании, помогающий повысить конкурентоспособность бизнеса и создать устойчивые конкурентные преимущества. Критерии правильной стратегии просты: она должна быть четко сформулированной, иметь долгосрочные цели, быть направленной на достижение конкурентных преимуществ, коррелировать с общими ценностями и миссией компании.

#### *Структура компании*

Под структурой в модели понимается способ организации взаимодействия между разными отделами в компании, с указанием принципов подчинения, приоритетности и зоны ответственности каждого отдела. Данный элемент модели является самым мобильным и легко поддается изменению.

#### *Система управления*

Система управления описывает повседневные процедуры работы компании. Данный элемент модели Маккинси 7С отвечает за то, как принимаются управленческие решения, как в целом ведется ежедневная работа в компании, какими способами и методами развивается бизнес.

#### *Сумма навыков*

Под навыками в модели понимается вся сумма способностей, возможностей и компетенций, которыми владеет персонал, работающий в компании на данный момент.

### *Состав работников*

Данный элемент модели 7С отвечает за то: сколько сотрудников работает в компании, кто они по специальности, как в компании организованы принципы работы с персоналом: набор, обучение, мотивация и вознаграждение.

### *Стиль взаимоотношений внутри компании*

По факту данный элемент характеризует стиль управления, принятый в компании. Значение руководителей высшего звена в компании и их роль в принятии важных решений по развитию бизнеса.

### *Система ценностей*

Основной центральный элемент модели Маккинси 7С. Описывает нормы и стандарты взаимодействия, работы в компании; принципы корпоративной культуры и ключевые аспекты миссии предприятия.

## **5.2 SWOT-анализ**

SWOT-анализ является наиболее комплексной процедурой стратегического анализа предприятия.

SWOT-анализ (сокращенно от первых букв слов: strength — сила, weakness — слабости, opportunity — возможность, threat — угроза) комплексно исследует внешнюю окружающую среду и ресурсный потенциал предприятия.



Исходя из вышесказанного, SWOT-анализ представляет собой исследование, проводимое последовательно по следующей процедуре.

*Этап 1. Оценка возможностей и угроз, исходящих из внешней окружающей среды предприятия*

Очень часто данный этап проводится высшим руководством предприятия или работниками планово-аналитических служб на основе накопленного опыта и интуиции.

1. *Идентификация.* Вычленяются конкретные возможности и угрозы отдельно по каждому из факторов внешней окружающей среды предприятия. Особое внимание должно быть уделено таким факторам внешней окружающей

среды, как неопределенность и сложность, взаимозависимости факторов и возникновению на этой основе системного эффекта.

2. *Определение силы (мощности) конкретных возможностей и угроз.* Понятно, что выявление возможностей и определение угроз для предприятия как следствие динамики внешней окружающей среды неравнозначны между собой. Первой характеристикой, которая применима к ним, может служить сила (или мощьность). Под силой (мощностью) конкретных возможностей (или угроз) понимается степень воздействия на повышение (понижение) эффективности функционирования предприятия факторов внешней окружающей среды. При этом сила конкретных возможностей (угроз) должна нести в себе количественную оценку.

3. *Оценка вероятности возникновения конкретных возможностей или угроз.* Неопределенность внешней окружающей среды приводит к тому, что наступление конкретных возможностей или угроз для предприятия не может быть определено однозначно. Поэтому следующей стадией данного этапа является оценка вероятности их возникновения. Исходя из общепризнанных постулатов, оценка вероятности осуществляется по шкале от нуля до единицы.

4. *Классификация конкретных возможностей и угроз.* Классификация конкретных возможностей и угроз производится при помощи двухмерной матрицы, где в качестве факторов (классификационных признаков) используется сила (мощность) и вероятность наступления. И для возможностей, и для угроз выделяются четыре группы, которые соответствуют квадрантам матрицы.

*Этап 2. Оценка силы и слабостей, определяемых ресурсным потенциалом предприятия* Оценка силы и слабостей предприятия основана на исследовании ресурсного потенциала предприятия. Обычно она подразделяется на следующие этапы.

1. *Оценка собственно ресурсного потенциала.* При оценке этого потенциала используется следующая классификация ресурсов:

- физические ресурсы;
- финансовые ресурсы;
- человеческие ресурсы;
- административная система (организация работы);
- нематериальные активы. При исследовании каждого из выделенных типов ресурсов используются подходы и методы, описанные ранее.

*Оценка операционного потенциала.* В соответствии с подходом Г. Гринли оценка операционного потенциала обычно подразделяется на следующие стадии.

*Маркетинг.* Поскольку данная сфера деятельности предприятия напрямую связана с рынком, с воздействием на потребителя и анализом его поведения, сила организации состоит в эффективности следующих действий:

- соответствии продукции нуждам рынка (включая рыночную сегментацию и «наложение» товара на выделенный сегмент рынка);
- ценовой концепции;
- продаже товара и его сервисном обслуживании;

- системе распределения и продвижения товара. Важно при этом оценить квалификацию работников службы маркетинга как одного из ключевых факторов повышения эффективности функционирования данной сферы деятельности.

*НИОКР.* Важность данной сферы деятельности в системе «предприятие» различается в зависимости от специфики отрасли, поэтому оценка потенциала НИОКР для каждого предприятия должна быть дифференцирована. Сила НИОКР может быть определена как деятельность, обеспечивающая предприятию некоторые конкурентные преимущества. Это особенно важно в быстрорастущих отраслях (электроника, самолетостроение, автомобилестроение и т. д.). Реально это выражается или в создании новых потребительских свойств товара, или во внедрении новых прогрессивных технологий, или в новой, более эффективной организации труда.

*Производство.* Для данной сферы деятельности ситуация представляется несколько иной, поскольку, несмотря на различия в функционировании отдельных отраслей, сила и слабости предприятия в производственном процессе базируются на одинаковом состоянии. Внутренняя среда предприятия определяет эффективное лидерование в области снижения издержек, тогда как внешняя окружающая среда связана с требованиями к качеству продукции и ее надежности. Естественно, эти компоненты связаны между собой и создают условия для стабилизации (а может быть, и для снижения) цен.

*Финансы (финансовая структура капитала).* Поскольку финансы синтезируют в себе все стороны деятельности предприятия, помимо оценки финансов как специфического ресурса здесь можно говорить о комплексном анализе предприятия (синергических эффектах как взаимодействиях различных типов ресурсов и видов деятельности).

*Персонал.* В отличие от оценки человеческих ресурсов, проводимой на первой стадии (оценки собственного ресурсного потенциала), определение силы и слабости предприятия в данном случае затрагивает следующие компоненты:

- соответствие квалификационного потенциала требованиям производства (необходимость высококвалифицированной рабочей силы, например);
- организация профсоюзного движения на предприятии;
- микроклимат;
- принятые системы вознаграждения и продвижения по службе. Отметим, что указанные компоненты должны рассматриваться индивидуально для каждого предприятия и в контексте конкретной «исторической» ситуации.

Следует отметить, что в современных условиях в теории и практике стратегического планирования и управления пока не существует единой общепризнанной классификации методов (моделей) стратегического анализа. К числу наиболее распространенных и широко применимых на практике методов стратегического анализа следует отнести портфельный анализ, матрицу БКГ, матрицу «Мак-Кинзи», модель «Мак-Кинзи 7-S», SWOT-анализ.

## **Тема 6. Процесс целеполагания как этап процедуры стратегического планирования**

### **6.1 Определение миссии предприятия.**

### **6.2 Ценности высшего руководства.**

### **6.3 Процесс целеполагания и организационная культура предприятия.**

### **6.4 Определение целей развития предприятия.**

**Целеполагание** представляет собой следующий после стратегического анализа этап формирования стратегического плана предприятия. О его важности свидетельствует тот факт, что он выделяется всеми исследователями в самостоятельный блок стратегического управления.

Разными учеными понятие цели соотносится с различными понятиями. Общим у них является определение целей, где учитывается два ключевых момента. Во-первых, цель характеризует направление развития предприятия в определенный интервал времени. В этом заключена качественная характеристика. Во-вторых, цель позиционирует желаемое состояние, которое должно быть достигнуто предприятием через определенный промежуток времени. В этом заключена количественная характеристика рассматриваемого понятия. Именно так, двойственным образом, мы и будем подходить к процессу целеполагания. Остановимся более детально на качественной и количественной сторонах самого процесса.

Сам процесс целеполагания условно разбивается на два крупных этапа: определение миссии предприятия, ценностей высшего руководства и собственно процесс определения целей развития первичного хозяйственного звена.

### ***6.1 Определение миссии предприятия***

*Миссия предприятия* представлена в виде отдельных утверждений, которые являются неким кодексом организации и определяют ее экономическую, социальную и управленческую «философию», экономические критерии прибыльности, производственной деятельности и качества товаров, стиля поведения внутри организации, подбор и расстановку кадров и, наконец, такое понятие, как «имидж».

Ясно изложенная и вычлененная миссия предприятия содействует улучшению качества стратегических решений. Как нам представляется, тому имеется несколько причин.

- Во-первых, *деловая философия* (так иногда в литературе называют миссию предприятия) в большинстве случаев формулируется, опираясь на изучение опыта основателя, и модифицируется под влиянием опыта последующих руководителей. Она является своеобразным изложением принципов успеха.

- Во-вторых, миссия предприятия в промышленно развитых странах включает в себя такое понятие, как *социальная ответственность*. По мере все большего отделения управления от собственности ослабевает необходимость

стремления к получению краткосрочной прибыли, а руководители все больше хотят выполнять достойные задачи и стремятся связать функции компании с общественным благом. Другими словами, они становятся более организационно и социально ориентированными.

- В-третьих, миссия предприятия четко указывает *направление усилий работников*, а также смысл их работы и тем самым повышает чувство отождествления работников с предприятием.

- В-четвертых, в условиях стратегического выбора (например, диверсифицироваться или сконцентрироваться на специальной продукции) миссия предприятия является одним из стержней, позволяющих найти согласованное компромиссное решение, так как определяет *единые принципы управленческой психологии*, принятой в данной организации. Таким образом, миссия предприятия способствует определению доминанты бизнеса, т. е. определению тех сфер предпринимательства, которые наиболее привлекательны для владельцев и высшего руководства предприятия.

- В-пятых, миссия предприятия позволяет произвести более *четкую ориентацию на рынке*, т. е. определить, какие потребности покупателя удовлетворять в первую очередь, чтобы сбалансировать интересы предприятия и потребителей (как и общества в целом).

Остановимся подробнее на основных элементах, которые должны быть отражены в миссии предприятия. Как правило, миссия предприятия имеет в своем составе ряд элементов.

Первый элемент миссии предприятия — *базовые направления* — включает в себя:

- базовые направления по системе продукт/услуга («хочу»);
- базовые направления по системе покупателя/рынок («надо»);
- базовые направления технологических усилий («могу»).

*Второй элемент миссии предприятия — рост и прибыльность* — является исключительно важным для предприятия. Экономический рост достаточно важен для любого предприятия, поскольку он может обеспечить сохранение позиций предприятия на рынке. Кроме того, для того чтобы поддерживать свою относительную конкурентоспособность, предприятие должно развиваться, по крайней мере такими же темпами, как национальная экономика в целом. Прибыльность как составляющая миссии предприятия чаще всего рассматривается как обеспечение его устойчивого развития.

*Третий элемент миссии предприятия — уровень и структура предпринимательства*. Во многом они определяются владельцами предприятия и его высшим руководством. Под уровнем предпринимательства понимается то или иное состояние экономической и производственной деятельности, которое считается приоритетным для предприятия на рассматриваемый промежуток времени.

В соответствии с циклом развития предприятия в любой момент времени оно находится в одном из трех состояний:

- в стадии роста;

- в состоянии стабилизации;
- в необходимости выживания (защита своих интересов перед внешней окружающей средой).

Очевидно, что наиболее привлекательным для руководства предприятия является позиция для роста, однако цикличность развития национальной экономики, отрасли и предприятия (особенно их «наложение» друг на друга) может привести к замедлению роста или даже снижению объема продаж и прибыли, что может в корне изменить «деловую философию» предприятия и, таким образом, повлиять на выработку миссии предприятия.

Структура предпринимательства означает выбор направлений экономической и производственной деятельности.

По аналогии с западными фирмами можно определить структуру экономической и производственной деятельности предприятия в условиях рынка как одну из следующих форм:

- *простой бизнес*—однопродуктовый (одноотраслевой);
- *доминантный бизнес* — диверсифицированное производство с упором на какой-то один продукт (отрасль);
- *относительный бизнес* — диверсифицированное производство, где старый доминантный продукт (отрасль) вытесняется новым;
- *безотносительный бизнес* — равноправное отношение всех продуктов (отраслей) в диверсифицированном производстве.

*Четвертый элемент миссии — социальная ответственность.* К. Девис и Р. Бломстром определяют *социальную ответственность фирмы как «обязательства высшего руководства действовать таким образом, чтобы защищать и улучшать благосостояние общества в целом, сообразуясь при этом со своими собственными интересами».* Важно при этом определить, где лежит этот баланс между личными (фирменными) и общественными интересами. Кроме того, предприятию необходимо иметь службу public relations (связи с общественностью), которая могла бы донести до общества свои стремления и действия.

Миссия организации формируется не в «безвоздушном пространстве», на ее выработку влияет множество факторов, среди которых следует обратить внимание на наиболее существенные.

Во-первых, это *история предприятия.* В период функционирования организации вырабатываются некоторые стандарты как ее поведения, так и ее восприятия обществом и другими субъектами хозяйствования. Это накладывает существенные ограничения на формирование и реализацию текущей миссии организации.

Во-вторых, это *особые преимущества в области конкурентной борьбы* (ноу-хау, патенты, возможности в области маркетинга и т. д., использование которых может быть включено в миссию предприятия).

В-третьих, это *возможности и угрозы,* которые определяются на этапе стратегического анализа и подробно рассмотрены в предыдущей лекции.

Наиболее общие из них могут быть использованы для корректировки миссии предприятия и придания ей более реалистичного характера.

В-четвертых, это *влияние стейкхолдеров* (stakeholder). Обычно английское слово stakeholder переводится как «участник», однако в стратегическом менеджменте это понятие рассматривается в более широком смысле. *Стейкхолдеры* — физические или юридические лица, которые прямо или косвенно воздействуют на работу организации либо располагают определёнными ожиданиями от результатов ее деятельности.

## 6.2 Ценности высшего руководства

Кроме миссии предприятия на процесс выработки целей накладывает свой отпечаток система ценностей, привлекательных для высшего руководства. Эти ценности могут быть как материальными, так и нематериальными.

*Ценности высшего руководства* можно определить как знания, мнения и убеждения, которые определяют предпочтения и конкретный выбор поведения данных менеджеров. Определяющим в этом объяснении ценностей является предыдущий опыт высшего руководства, который, по существу, и формирует данные знания, мнения и убеждения.

Можно выделить *три важнейших фактора*, которые определяют ценности высшего руководства по отношению к процессу стратегического управления.

1. Внешнее влияние ценностей общества и соответствующего класса (по терминологии Ф. Котлера), к которому относится топ-менеджер.

2. Природа бизнеса вместе с рыночной ситуацией и важностью производимого продукта с точки зрения удовлетворения потребностей общества.

3. Культура фирмы, включая историю компании, практикуемый в организации стиль управления, имеющиеся на фирме системы планирования и контроля.

Обычно в литературе, посвященной проблемам стратегического планирования, классификация ценностей высшего руководства основывается на разделении по принципу внешний/внутренний.

*Внутренняя система ценностей топ-менеджеров* определяется индивидуальным предпринимательским чутьем, персональными целями и волей руководителя, что само по себе стимулирует изменение ценностей высшего руководства во времени и соответствующий подход к планированию.

*Внешняя система ценностей* определяется полученным топ-менеджером образованием, а также так называемым эффектом обучения, заложенным в систему планирования и не зависящим от воли высшего руководства. Эти ценности определяют тот уровень, в рамках которого топ-менеджеры становятся продуктом внешней деловой окружающей среды и, в этом смысле, находятся в противоречии с внутренней системой ценностей.

*Личные цели менеджера* обычно определяются как совокупность трех групп факторов: достижения, экономическая безопасность и психологический комфорт.

Достижения связаны с профессиональным овладением теми функциями, которые необходимо реализовать менеджеру на своем рабочем месте.

Экономические цели включают общий объем вознаграждений (дохода в денежном выражении, чаще всего за год) и соотносятся к тому стандарту жизни, который присущ соответствующему классу, к которому менеджер принадлежит. Проблема здесь прежде всего в том, что денежные вознаграждения чаще всего связаны с краткосрочными (с позиции планирования) приобретениями, а не с долгосрочными жизненными планами менеджера и его семьи.

Психологический комфорт может быть раскрыт в качестве некоторых личных целей, относящихся к различным сторонам жизни, таким, как карьера и персональный статус, угроза увольнения, возможность получить достаточную и своевременную медицинскую помощь (медицинская страховка) и размер пенсии (достаточные отчисления в пенсионный фонд). Очевидно, что недостаточная реализация хотя бы одного из перечисленных факторов, обеспечивающих достижение личных целей менеджера, приводит его в состояние конфликта с предприятием как системой.

### ***6.3 Процесс целеполагания и организационная культура предприятия***

Процесс определения целей развития предприятия находится в непосредственной взаимосвязи с процессом формирования и развития его организационной культуры. Эти процессы оказывают достаточно существенное влияние друг на друга и не могут рассматриваться изолированно.

В общем случае *организационная культура предприятия* представляет собой систему ценностей, обычаев, традиций, норм и правил поведения, сложившихся или формирующихся на предприятии с целью его внутренней интеграции и адаптации к условиям постоянно изменяющейся внешней среды

Организационная культура предприятия выполняет следующие основные функции:

- координацию деятельности, осуществляемую с помощью установления процедур и правил поведения;
- мотивацию, реализуемую путем разъяснения работникам предприятия смысла выполняемой работы;
- профилирование, позволяющее обрести принципиальные отличия от другого предприятия;
- привлечение кадров путем пропаганды преимуществ своего предприятия.

Формирование организационной культуры на предприятии неразрывно связано с *коммуникативным поведением предприятия*, которое рассматривается в качестве важного стратегического инструмента развития предприятия, предусматривающего осуществление различных видов коммуникационной деятельности. С этой целью могут использоваться различные виды коммуникационных средств (реклама, стимулирование продаж, связи с общественностью и т. п.)

В составе коммуникации предприятия можно выделить два основных элемента:

- внутренняя коммуникация;
- внешняя коммуникация.

*Внешняя коммуникация* предусматривает совокупность инструментов и средств, служащих для регулирования взаимоотношений между предприятием и его местным окружением. В составе последней принято выделять два основных элемента:

- маркетинговая коммуникация (реклама, стимулирование продаж и т.п.);
- связи с общественностью.

*Внутренняя коммуникация* охватывает все виды коммуникационной деятельности, осуществляемые в рамках предприятия.

В составе внутренней коммуникации на предприятии можно выделить три принципиальных вида процесса:

- вертикальная коммуникация;
- горизонтальная коммуникация;
- коммуникационные сети.

Таким образом, в современных условиях речь должна идти о том, чтобы целенаправленно формировать организационную культуру, включая инновационную культуру.

Любое предприятие обладает сильными и слабыми сторонами в области организационной культуры. Слабости необходимо преодолевать, используя сильные стороны. В любом случае необходимо разработать комплекс мероприятий, в процессе реализации которых с определенной степенью осторожности выясняется соответствие механизмов обоснования и принятия управленческих решений собственной организационной культуре, осуществляется их взаимная притирка и решается вопрос о стратегической адекватности организационной культуры. Причем для того, чтобы подобный образ мышления стал вполне привычным для сознания сотрудников предприятия, необходимо увязывать творческий потенциал организационной культуры с нуждами перспективного развития предприятия. В этой связи необходимо четко представлять два основных момента. С одной стороны, в процессе целеполагания необходимо учитывать достигнутый уровень организационной культуры предприятия. Последняя должна способствовать процессу реализации стратегического плана развития предприятия. В противном случае план окажется *нереализованным*. С другой стороны, стратегический план развития предприятия должен способствовать формированию в перспективе достаточно высокого уровня организационной культуры предприятия. Следовательно, организационную культуру следует рассматривать в качестве стратегического фактора развития предприятия.

#### ***6.4 Определение целей развития предприятия***

Цели развития предприятия представляют собой направления, в которых должна осуществляться деятельность первичного хозяйственного звена. Это — качественная характеристика целей. С другой стороны, цель должна определять

желаемое состояние системы, которое необходимо достичь через определенный промежуток времени, необходимый для получения определенной количественной оценки.

*Формулирование целей (собственно целеполагание)* есть процесс логический, где можно только систематизировать процедуру, но не формализовать ее, а тем более, не определять ее однозначно. Это искусство, определяемое опытом и интуицией высшего руководства. Поэтому невозможно дать рецепты «на все случаи жизни» в области формирования целей развития, можно лишь попытаться предложить принципиальные подходы к процессу целеполагания, обратив внимание на аспекты, которые являются характерными для предприятий любой организационно-правовой формы и сфер деятельности.

Использование конкретных показателей целеполагания существенно различается в зависимости от страны, где расположено предприятие, типа предприятия и его величины.

Наиболее интегрированным показателем при целеполагании выступает объем продаж, поскольку все остальные показатели или характеризуют предприятие с точки зрения факторов его формирования (темп роста, материальные затраты), или являются расчетными от него (прибыль).

Сформулированные цели развития предприятия должны удовлетворять требованиям, которые можно считать некоторыми ограничениями на процесс целеполагания. К общим требованиям (требованиям с точки зрения предприятия в целом) можно отнести следующие.

1. *Достижимость.* Желаемое состояние, которого предприятие должно достигнуть через определенный промежуток времени, не может устанавливаться нереалистичным, поскольку процесс реализации целевых установок чаще всего и прежде всего связан с распределением ключевых ресурсов предприятия.

2. *Гибкость.* В условиях рынка любой хозяйствующий субъект действует в условиях большой неопределенности, что предполагает некоторые возмущения внешней окружающей среды и изменения внутренних условий (например, мотивации руководства). Поэтому установленные цели должны иметь способность к некоторой адаптации (точнее, данная адаптация должна быть заложена в них заранее) к возможным изменениям, носящим несущественный характер.

3. *Измеримость.* Данный вопрос уже обсуждался ранее, поэтому еще раз отметим, что желательно, чтобы каждая качественная характеристика цели имела бы количественное наполнение.

4. *Стимулирование на достижение желаемого состояния.* Формулировки целей развития предприятия должны иметь стимулирующий характер как для всей организации в целом (достижение конкурентоспособности продукции, устойчивое положение на рынке сбыта и т. д.), так и для каждого работника (вознаграждение, зависящее от роста объема продаж, нормы прибыли и т. д.).

5. *Иерархичность построения целей развития.* Данный аспект целеполагания уже был ранее достаточно подробно рассмотрен, особенно обращалось внимание на то, чтобы сформированная цель развития предприятия

соответствовала тому уровню иерархии, на котором она будет реализовываться (т. е. соответствовала уровню распоряжения ресурсами).

б. *Четкость формулировок* в плане понимания членами коллектива предприятия. Формулирование целей не есть самоцель, а лишь один из начальных этапов стратегического управления (формулирование стратегии и ее реализация). Поэтому понимание целей развития коллективом предприятия намного облегчает реализацию планов, а четкость формулировок способствует более высокому социальному статусу первичного хозяйственного звена в обществе, возможности стратегических альянсов и более лояльным отношениям с государством, общественными организациями и профсоюзами.

К целеполаганию с точки зрения стратегического планирования предъявляются также и специфические требования, основными из которых являются:

- ориентированность на тенденции внешней деловой окружающей среды;
- скоординированность целей между собой (их непротиворечивость);
- обеспечение возможности разработки конкретных планов действий, а также контроля над их реализацией.

Важным моментом, положенным в основу такой процедуры, является то, что целеполагание осуществляется людьми в рамках процедуры стратегического управления. При этом необходимо учитывать следующие обстоятельства:

а) цели должны быть системны и описывать предприятие как систему в целом (системное рассмотрение); б) целеполагание осуществляется в рамках организационной структуры предприятия, что означает наличие целеполагания на каждом уровне иерархии и, следовательно, их согласование, дополнение, уточнение. В зависимости от типа предприятия, уровня планово-аналитической работы и качества управленческой деятельности возможны три схемы согласования и выработки целей, адекватных схемам стратегического планирования.

Большую роль в определении желаемых значений целей играет конкурентный подход, характерный для западных корпораций. При установлении целевых значений объема продаж, темпа роста, дохода на инвестиции и доли на рынке часто исходными моментами являются значения целевых параметров у конкурентов внутри страны и во всем мире, а не стандарты, полученные на основе теоретических оценок.

Процесс формирования целей развития предприятия не заканчивается на этапе целеполагания. На всех остальных этапах стратегического управления мы возвращаемся к целям, так как все, что мы делаем далее, ориентировано на их достижение. Поэтому на любом последующем этапе стратегического управления возможны как корректировка целей, так и их полное переформулирование.

Можно указать следующие основные причины, которые могут приводить к переформированию системы целей:

- желания, оценки и ожидания руководства предприятия (менеджеров), которые могут изменяться во времени;

- объективные изменения в жизненном цикле продукта, предприятия, отрасли, национальной экономики (сюда же можно отнести и субъективные причины — неправильно сделанный прогноз);
- изменения, происходящие в группах стейкхолдеров (нарушение достигнутого баланса, вызванное усилением одних и ослаблением других).

Таким образом, процесс целеполагания получается итеративным, т. е. многошаговым, с обратными связями. Задача, которая должна быть реализована в процессе целеполагания, заключается прежде всего в обеспечении сходимости процесса, т. е. определении баланса между целями и конкретной программой действий предприятия, обеспечивающей их (целей) полное достижение.

## **Тема 7. Модели стратегического выбора**

### **7.1 Матрица возможностей И. Ансоффа (по товарам/рынкам).**

### **7.2 Типовые конкурентные стратегии по М. Портеру.**

### **7.3 Модели стратегического выбора в зависимости от жизненного цикла продукта.**

### **7.4 Модели стратегического выбора на основе жизненного цикла предприятия.**

Для того чтобы добиться оптимального функционирования, предприятие должно выбрать хорошую стратегию, которая, в свою очередь, должна строиться на сильных позициях и использовании возможностей. Для выбора стратегий применяются различные модели. Рассмотрим наиболее известные из них.

#### ***7.1 Матрица возможностей И. Ансоффа (по товарам/рынкам)***

*Матрица возможностей по товарам/рынкам*, известная также под названием «*продукция—рыночная определенность*», является классической моделью, используемой при разработке стратегических альтернатив в 1960-е годы и впервые предложенной И. Ансоффом под названием «вектор роста».

Эта матрица в принципе предусматривает использование четырех стратегий для сохранения или увеличения доли рынка. Эти стратегии показаны на рис. 7.1:

- проникновение на рынок;
- развитие рынка;
- разработка товара;
- диверсификация.

Выбор стратегии развития зависит от степени насыщенности рынка и возможностей предприятия постоянно обновлять производство. Несмотря на свою принципиальную альтернативность, две или более стратегии могут сочетаться.

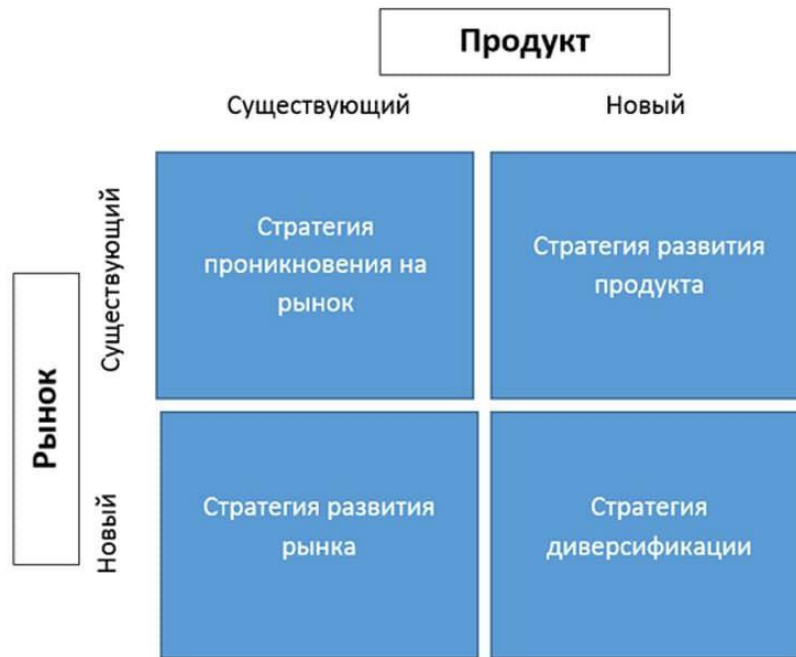


Рис. 7.1. Матрица возможностей И.Ансоффа (по товарам/рынкам)

*Квadrant I* матрицы показывает направленность стратегии предприятия на существующие продукты и рынки. Эту стратегию называют также методом «экономии издержек», или «улучшай то, что уже делаешь». Эта стратегия эффективна для предприятия или его самостоятельных хозрасчетных подразделений (СХП), когда рынок растет или еще не насыщен. Предприятие стремится расширить сбыт имеющихся товаров на существующих рынках при помощи интенсификации товародвижения, поступательного продвижения и самых конкурентоспособных цен. Это увеличивает сбыт, привлекает тех, кто раньше не пользовался продукцией данного предприятия, а также клиентов конкурентов и увеличивает спрос уже привлеченных потребителей.

*Квadrant II* матрицы показывает направленность стратегии на развитие рынка, т. е. на создание новых рынков для продукции, выпускаемой уже достаточно длительное время. Эта стратегия эффективна в том случае, если:

- предприятие стремится расширить свой местный внутренний рынок;
- в результате изменения стиля жизни и демографических факторов возникают новые сегменты на рынке;
- для уже хорошо известной продукции предприятия выявляются новые сферы применения. Предприятие стремится увеличить сбыт существующих товаров на рынках или побудить потребителей по-новому использовать уже имеющуюся продукцию.

Оно может проникать на новые сегменты рынка, спрос на которых еще не удовлетворен; по-новому предлагать существующие товары, использовать

новые методы их распространения и сбыта, делать более эффективные усилия по их продвижению.

*Квадрант III* матрицы означает направленность стратегии на разработку новых продуктов для сложившихся и давно освоенных рынков. Эта стратегия применяется тогда, когда предприятие или его СХП имеет ряд успешных моделей изделий, завоевавших большую популярность у потребителей. В этом случае предприятие разрабатывает новые или модифицированные товары для существующих рынков, делая упор на новые модели и улучшение качества модернизированных товаров. При этом осуществляются и другие мелкие инновации, тесно связанные с уже внедренными товарами и реализацией их потребителям, лояльно настроенным по отношению к данному производителю и его торговым маркам.

*Квадрант IV* матрицы — стратегия диверсификации. Эта стратегия применяется в том случае, если необходимо избежать чрезмерной зависимости предприятия от одного СХП или одного ассортиментного набора продукции, а также в том случае, если фирма желает покинуть свертывающиеся рынки или рынки, находящиеся в состоянии застоя. Однако реализация стратегии диверсификации предполагает разработку новых продуктов и новых рынков, поэтому она является наиболее рискованной, так как никогда нет полной уверенности в том, что новые рынки готовы принять новую продукцию и она будет пользоваться спросом покупателей.

Опыт выработки стратегии различных фирм показывает, что они редко останавливают свой выбор на каком-то одном варианте стратегии.

Чаще всего общая стратегия представляет собой комбинацию перечисленных выше стратегий. Причем их последовательность определяется значимостью и ожидаемыми результатами от использования каждой из них. В этом случае общая стратегия фирмы формулируется с использованием слов — «сначала» и «затем».

## ***7.2 Типовые конкурентные стратегии по М. Портеру***

Автором метода стратегического выбора, основанного на концепции соперничества, является профессор Гарвардской школы бизнеса ***М. Портер***, предложивший набор типовых стратегий, в основе которых лежит идея, что каждая из них основана на конкурентном преимуществе и добиться его фирма должна, выбрав свою стратегию. Она должна решить, какой тип конкурентного преимущества хочет получить и в какой сфере.

Таким образом, первая составляющая стратегического выбора по этой модели — *конкурентное преимущество*, которое делится на два основных вида: *более низкие издержки* и *дифференциация товара*.

*Низкие издержки* отражают способность фирмы разрабатывать, выпускать и продавать сравнимый товар с меньшими затратами, чем конкуренты. Продавая товар по такой же (или примерно такой же) цене, что и конкуренты, фирма в этом случае получает большую прибыль. Так, корейские фирмы, выпускающие сталь и полупроводниковые приборы, одержали победу над

зарубежными конкурентами именно таким образом. Они выпускают сравнимые товары с очень низкими издержками, используя низкооплачиваемую, но весьма производительную рабочую силу и современные технологии и оборудование, купленные за рубежом или изготовленные по лицензии.

*Дифференциация* — это способность обеспечить покупателя уникальной и большей ценностью в виде нового качества товара, особых потребительских свойств или послепродажного обслуживания. Так, немецкие станкостроительные фирмы конкурируют, используя дифференциацию, основанную на высоких технических характеристиках продукции, надежности и быстром техническом обслуживании. Дифференциация позволяет фирме диктовать высокие цены, что при равных с конкурентами издержках обеспечивает большую прибыль.

Вторая составляющая стратегического выбора — это *сфера конкуренции*, на которую ориентируется фирма в пределах своей отрасли. Одна из причин важности конкуренции состоит в том, что отрасли сегментированы. Почти в каждой отрасли есть четко определенные разновидности продукции, многочисленные каналы ее распространения и сбыта и несколько типов покупателей. В основном выбор в этой составляющей таков: либо конкурировать по «широкому фронту», либо нацелиться на какой-нибудь один сектор рынка.

Вид конкурентного преимущества и сферу, в которой оно достигается, М. Портер объединяет в понятии *типовых стратегий*, которые показаны на рис. 7.2

		Тип конкурентного преимущества	
		Преимущество в затратах	Преимущество в продукте
Узкий рынок	Широкий рынок	<b>1. Лидерство в издержках</b>	<b>2. Дифференциация</b>
	Узкий рынок	<b>3. Фокус на издержках</b>	<b>4. Фокус на дифференциации</b>

Рис. 7.2 Матрица конкурентных стратегий Майкла Портера

В основе концепции типовых стратегий лежит идея, что каждая стратегия основана на конкурентном преимуществе и что для того, чтобы добиться его, фирма должна обосновать и выбрать свою стратегию.

В основу матрицы конкурентных стратегий Портера заложено 2 параметра: размер рынка и тип конкурентного преимущества. Размер рынка может быть широким (крупный сегмент, целая товарная категория, целая отрасль) или узким (небольшая рыночная ниша, аккумулирующая потребности очень узкой или специфичной целевой аудитории).

Тип конкурентного преимущества может быть двух вариантов: низкая стоимость товара (или высокая рентабельность продукции) или преимущество в продукте.

На основании этой матрицы Майкл Портер выделяет *3 основных стратегии конкурентного поведения компании в отрасли*: лидерство в издержках, дифференциация, специализация.

- Конкурентная стратегия лидерства в продукте или дифференциация означает создание уникального товара в отрасли;
- Конкурентная стратегия лидерства в издержках или ценовое лидерство означает возможность компании достигать самого низкого уровня затрат;
- Конкурентная стратегия фокусирования или лидерство в нише означает сосредоточение всех усилий компании на определенной узкой группе потребителей;

Такая классификация стратегий конкуренции Портера является очень обобщенной и предлагает выбрать бизнесу тип конкуренции, который станет основой для принятия решений в области ассортимента, цен, упаковки, продвижения и распределения товара.

#### *Конкурентная стратегия лидерства в продукте*

Конкурентная стратегия дифференциации по Портеру или стратегия дифференцированного маркетинга означает создание уникального товара или услуги, совершенствование обычного стандартизированного товара с целью продажи его по более высокой цене и получении более высокой нормы прибыли.

Используя стратегию дифференциации, компания наделяет свой товар уникальными свойствами, которые важны для целевой аудитории, а значит позволяют назначать более высокую цену за продукт. Отличие и уникальность в свойствах защищает товар от прямого конкурентного соперничества и от давления со стороны товаров-заменителей, а также создает лояльность потребителей к бренду и снижает чувствительность к цене.

Стратегия лидерства в продукте требует наличия уникальных свойств продукта, высокой квалификации трудовых ресурсов (маркетинга, исследователей, разработчиков), возможности создания репутации высокого качества товара, возможности защиты созданного конкурентного преимущества товара (патенты). Стратегия дифференциации может требовать высоких инвестиций, которые необходимы для разработки уникальных свойств, а также для донесения данных свойств товара до целевого рынка (прямой рекламы продукта).

На практике выделяют следующие *риски или недостатки использования стратегии дифференцированного маркетинга*:

- возможна значимая разница в ценах, которая отпугнет целевых потребителей даже при наличии уникальных свойств продукта;
- потеря уникальности товара по причине быстрого копирования уникальных свойства более дешевыми субститутами;

Стратегия дифференциации используется на насыщенном рынке компаниями, имеющими возможности к высокому уровню инвестиций в рекламу для построения осведомленности об уникальных свойствах продукта. Используя стратегию дифференциации не следует рассчитывать на низкую себестоимость товара: она будет скорее всего выше среднего показателя по рынку, но зато следует рассчитывать на возможность установления более высокой цены на продукт.

#### *Конкурентная стратегия ценового лидерства*

Конкурентная стратегия лидерства в издержках или стратегия недифференцированного маркетинга означает возможность компании достигать самого низкого уровня затрат в отрасли при производстве своего товара.

Стратегия лидерства в издержках позволяет компании (за счет низкой себестоимости производства) получать доходы, превышающие среднеотраслевые, даже в условиях высокой конкуренции. Получая более высокую норму прибыли, компания может реинвестировать ее в поддержку и развитие осведомленности о товаре; либо устанавливать самую низкую цену на товар. Компания может использовать два варианта реализации преимущества в затратах:

- Установить самую низкую цену в сегменте и привлечь всех чувствительных к цене потребителей (при этом зарабатывать на уровне всех остальных игроков);
- Установить цену на уровне конкурентов, при этом зарабатывать больше с продажи продукта и реинвестировать сверхприбыль в увеличение рекламного давления;

Позиция низких издержек защищает фирму от конкурентов, так как обеспечивает доход в таких условиях, которые недоступны другим игрокам. При использовании стратегии низких издержек становится легко конкурировать с товарами-субститутами и снижать влияние со стороны поставщиков сырья и ресурсов. *Риски стратегии лидерства по издержкам*: в глобальном изменении предпочтений потребителей, снижении чувствительности к цене, росту потребностей в индивидуализации, в потере преимущества низких затрат.

Стратегия ценового лидерства используется при существовании экономии на масштабе или возможности достигать низких затрат в долгосрочной перспективе. Ее выбирают компании, которые не способны конкурировать в отрасли на уровне продукта и использовать подход дифференциации, создавая отличительные характеристики товара. Стратегия эффективна при высокой доле потребителей, чувствительных к цене.

Стратегия лидерства в издержках часто требует изменение продукта в сторону унификации и упрощения для облегчения его производства, для повышения объемов выпуска. Она также может потребовать высокого уровня начальных инвестиций в технологию и оборудование для минимизации затрат. Стратегия требует осуществления тщательного надзора за трудовыми процессами, за конструированием и созданием изделий и четкую организационную структуру.

### *Конкурентная стратегия лидерства в нише*

Конкурентная стратегия фокусирования или стратегия концентрированного маркетинга означает сосредоточение всех усилий компании на определенной группе потребителей, типе продукта или географическом рыночном сегменте, а именно создание продуктового или ценового преимущества в узком сегменте рынка.

Используя стратегию фокусирования, компания может добиваться лучших результатов в достижении узконаправленной цели в сравнении с конкурентами. Она защищена от крупных конкурентов и товаров-субститутов, так как выбирает наиболее привлекательный для компании или наименее подходящий для конкурентов рыночный сегмент. Высокая норма прибыли в данной стратегии может быть получена за счет более эффективного удовлетворения потребностей узкого числа клиентов. Стратегия фокусирования может быть построена на любом типе конкурентного преимущества: на низкой стоимости продукта или на особенностях продукта.

Стратегия концентрированного маркетинга предполагает ограничение по доле рынка, но ее преимущество в том, что она не требует высоких инвестиций в развитие товара и может обеспечить выживаемость небольшим компаниям.

На практике выделяют *следующие риски и недостатки использования стратегии фокусирования*:

- высокая вероятность значимой разницы в ценах с товарами ведущих компаний отрасли, что может отпугивать целевых покупателей;
- существование угрозы снижения различий между потребностями нишевого рынка и потребностями отрасли в целом;
- переключение внимания крупных игроков на нишевые сегменты, в которых функционирует компания.

Конкурентную стратегию лидерства в нише рекомендуется использовать компаниям небольшого размера. Стратегия эффективна в случае насыщения рынка, наличия в сегменте сильных игроков, высокого уровня себестоимости или неконкурентоспособности в затратах в сравнении с ведущими компаниями отрасли, а также при наличии ограничений по возможностям рекламных инвестиций.

### **7.3 Модели стратегического выбора в зависимости от жизненного цикла продукта**

Одной из главных стратегических задач предприятия является проблема выбора сфер бизнеса, в которых оно намерено осуществлять свою деятельность. Это связано с обеспечением равновесия между краткосрочной и долгосрочной прибыльностью. Такое равновесие может быть достигнуто прежде всего балансированием жизненных циклов изделий, которое состоит в последовательном сосредоточении усилий предприятия на обеспечении производства изделий, находящихся в разных фазах жизненного цикла

Жизненный цикл продукта оказывает большое влияние на выбор корпоративной стратегии. Набор типичных стратегий в зависимости от

жизненного цикла продукта можно показать на следующей матрице, в которой строками являются стадии жизненного цикла продукта, а столбцами — сила бизнеса.

Стадия жизненного цикла продукта	Сила бизнеса		
	Высокая	Средняя	Низкая
Развитие	Доля увеличивается преимущественно через маркетинг	Доля увеличивается через маркетинг или поглощение	Доля увеличивается. Кругооборот Выход
Рост	Удерживать или увеличивать рыночную долю преимущественно через маркетинг	Увеличить долю через маркетинг или поглощение	Кругооборот Выход
Зрелость	Сохранить или увеличить долю преимущественно через маркетинг или некоторые приобретения. Эффективные стратегии	Увеличить долю через поглощение	Выход
Снижение	Сохранять или увеличивать долю. Выборочные приобретения	Выборочно сжиматься. Выход	Выход

На стадии развития обычно несколько компаний способны завоевать существенную долю рынка, и появление новых конкурентов с улучшенными продуктами часто результируется в большом числе компаний, предлагающих товар с различными характеристиками. В такой ситуации компания, у которой сила бизнеса достаточна высока, должна сосредоточиться на увеличении рыночной доли, что может быть достигнуто только через маркетинговую деятельность.

Компании, которые имеют средние преимущества, должны также пытаться увеличить рыночную долю, но могут выбирать: делать это не только через маркетинг, но также путем более рискованных приобретений. Для тех, у кого очень слабые силы, стратегиями могут быть либо поиск того, как компании вернуться на старые позиции, либо оставить отрасль.

В течение стадии роста стратегией компании с очень высокими силами бизнеса будет сохранение и, если это возможно, увеличение рыночной доли. В свою очередь, это возможно достичь преимущественно через маркетинг. В «средней» категории увеличение доли рынка становится неотложным, если компания собирается заработать максимальную прибыль на последующих стадиях жизненного цикла продукта. Маркетинг будет оставаться самым важным условием достижения этой цели, но слияние (или подавление) станет

перспективной возможностью. Для тех, кто имеет низкие силы бизнеса, это, наиболее вероятно, последний шанс получить прибыль в будущем периоде. Поэтому, поскольку стратегия сохранения доли, вероятно, будет для этих компаний слишком дорогой для реализации, наиболее вероятными стратегиями останутся убыстрение кругооборота капитала и выход с рынка.

На стадии зрелости рынок становится более концентрированным, и дифференциация продукта существенно снижается. Для компаний с высокой силой бизнеса важно на этом этапе сохранить рыночную долю и получать прибыль от кривой опыта. В результате этого происходит сосредоточение на снижении издержек. Для тех компаний, которые имеют среднюю силу, единственный путь — это увеличение доли через поглощение более мелких компаний; или не в качестве альтернативной стратегии компания может искать пути постепенного оттягивания сил с рынка путем блокирования новых вложений и в общем «бегства» из бизнеса. В матрице эта стратегия обозначена как «выборочно сжиматься». Для тех компаний, которые нашли себя в категории с низкими силами бизнеса, предпочтительно выйти из отрасли, стараясь минимизировать при этом возможные потери.

Когда спрос начинает падать, связующая структура олигополистического рынка нарушается. Снижающаяся рыночная доля означает более низкие уровни продаж и прибыли, избыток мощности и др. При таких обстоятельствах вполне вероятно, что конкурентное действие, зачастую ценовая война, приведет к тому, что уровень продаж сохранится, что, в свою очередь, означает на снижающемся рынке зарабатывание рыночной доли. В этой ситуации наиболее вероятные шаги для сильных компаний — это увеличение рыночной доли, возможно через серию приобретений, которые потребуют частичного или общего снижения активов. Для тех компаний, которые имеют среднюю или слабую силу, доходность, вероятно, будет низкой, и поэтому «выборочное сжатие» или процесс выхода являются наиболее подходящим выбором.

#### ***7.4 Модели стратегического выбора на основе цикла развития предприятия***

Цикл развития предприятия есть «последовательная смена стадий «рост» — «нестабильность» — «выживание». Доказано, что любое предприятие в период своего функционирования проходит хотя бы первые две стадии, при этом время каждой стадии и ее глубина различны для каждого предприятия и зависят от множества факторов. Каждая из стадий развития предприятия имеет качественно различную основу, именно поэтому сам набор стратегических действий должен существенно различаться для каждой стадии.

Переход предприятия (фирмы) от одной стадии циклического развития к другой определяется совокупностью внешних и внутренних факторов. При рассмотрении данной проблемы необходимо обратить особое внимание на *взаимосвязь четырех циклов развития*: экономического цикла, отраслевого цикла, цикла развития предприятия (фирмы) и жизненного цикла товара.

Очевидно, что все эти циклы соответствуют определенному уровню развития национальной экономики

В период фазы расширения национальной экономики складываются более благоприятные условия для устойчивого роста предприятия, чем в период спада деловой активности. Особенно это характерно для таких отраслей, как производство товаров длительного пользования и строительство, общий объем производства которых прекрасно коррелируется с динамикой общей деловой активности. Хотя и другие отрасли при этом испытывают на себе влияние повышения учетной ставки процента, снижения покупательной способности населения, повышения уровня инфляции и роста безработицы, что является характерной чертой экономического спада и дна экономического цикла. Кроме того, очень часто с динамикой экономического цикла связана политическая стабильность государства и направленность его внутренней политики по отношению к предпринимательской деятельности и государственному регулированию экономики, выражающимся в законодательных актах и нормах. Последние существенно влияют и, в конечном счете, определяют деятельность предприятий.

Отраслевой цикл во многом определяет оптимальное соотношение составляющих процесса производства товара и его конкурентоспособность. Одним из ведущих факторов, определяющих динамику отраслевого цикла, являются технологические прорывы — крупные научно-технологические открытия, позволяющие создать продукт с принципиально новыми потребительскими свойствами или технологию, существенно улучшающую качество производимого товара или удешевляющую его производство. В этом случае изменения в технологии производства, производимые предприятием в целях сохранения своих конкурентных позиций, требуют значительных капитальных вложений и могут в течение достаточно продолжительного периода времени отрицательно сказываться на прибыльности (ликвидности) предприятия, в том числе и вследствие неудач в процессе внедрения новой техники.

Исходя из цикла развития предприятия руководство может разрабатывать следующие виды стратегий.

*Стратегия роста* Стратегия роста впервые подробно разработана И. Ансоффом. Им же была построена модель роста фирмы, которая состоит из 5 этапов.

Рассмотрим каждый из этапов этой стратегии более подробно.

1. Стадия планирования Компания находится в состоянии готовности к формулированию стратегии роста, т. е. существует некоторое совмещение внешних условий и внутренних возможностей. Для определения степени готовности должны быть приняты во внимание следующие обстоятельства:

- четко определены возможности получения дохода и проведено серьезное рассмотрение использования ресурсов для реализации преимуществ по схеме «рынок/продукция/конкуренция»;

- должно быть проведено согласование краткосрочных и долгосрочных целей без достижения сверхбыстрого успеха с последующим сверхбыстрым падением;

- система управления предприятием должна соответствовать содержанию стратегии роста;

- должны быть приняты меры финансового страхования (возможность дополнительных вложений) в случае непредвиденных обстоятельств.

## 2. Начальная стадия

Обычно фирма проходит (или старается пройти) этот этап очень быстро.

Основные характеристики этапа:

- возникают и ликвидируются узкие места в процессах и структуре реализации конкретных проектов, которые не были предусмотрены в плане;

- объем продаж растет, хотя дохода фирма практически не получает.

## 3. Стадия проникновения

Основные черты данного этапа следующие:

- дальнейшее проникновение фирмы на рынки сбыта;

- объем продаж и доходы растут, причем их рост становится пропорциональным;

- приобретения и поглощения, проектируемые на стадии 1, закончены;

- вырисовываются определенные преимущества перед конкурентами.

## 4. Ускоренный рост

Основные черты данного этапа следующие:

- объем продаж и доходов растет очень быстро, причем рост доходов начинает опережать рост объемов продаж;

- доля рынка расширяется и приближается к запланированной.

Однако уже в конце этой стадии начинают появляться определенные негативные явления: требуется переоборудование, изменения в системе и структуре управления, необходимы более высокие вложения в НИОКР, что приводит к привлечению большого объема финансовых ресурсов.

## 5. Переходная стадия

Основные черты данного этапа:

- скорость роста объема продаж и доходов падает;

- негативные явления (контрудары конкурентов, изменение на рынке, внутрифирменные противоречия) становятся явными и требуют своего решения.

В фирме начинается период стагнации, и она вынуждена перейти к другой базовой стратегии (стабилизации или выживанию). Отметим, что рост должен быть долгосрочной целью развития любого предприятия (фирмы), поскольку именно он обеспечивает увеличение доходов. Предприятие последовательно переходит от одного этапа роста к другому и от одного цикла своего развития к другому. В течение одного цикла роста структурные изменения приводят к изменению в цикле управления, к определенным организационным изменениям.

*Стратегия стабилизации и выживания* В условиях расстроенной экономики в соответствии с циклами деловой активности и циклами развития

предприятия последние могут испытывать болезненный период нестабильности, когда начинают падать объемы продаж и прибыли.

Как уже отмечалось выше, предприятию необходимо разработать комплекс специальных процедур анализа, позволяющих уловить период перехода предприятия от стадии роста к стадии падения (по параметрам объема продаж и прибыли), т. е. осуществить переориентирование из наступательной в наступательно-оборонительную стратегию — стратегию стабилизации.

*Стратегия стабилизации* направлена на достижение раннего выравнивания объема продаж и прибылей с последующим их повышением, т. е. с переходом на следующий этап роста.

В зависимости от скорости падения (серьезности ситуации) предприятие в условиях рыночной экономики может использовать один из трех наиболее вероятных подходов:

- экономия с четким намерением быстрого оживления (случай а);
- сдвиги в продолжительном спаде с меньшими надеждами на быстрое оживление (случай б);
- стабилизация, когда необходимы долговременные программы для достижения сбалансированного состояния предприятия на рынке (случай в).

*Стратегия выживания* — чисто оборонительная стратегия, применяется в случаях полного расстройстве экономической деятельности предприятия, в состоянии, близком к банкротству. Целью этой стратегии является стабилизация обстановки, т. е. переход к стратегии стабилизации и в дальнейшем к стратегии роста. Понятно, что данная стратегия не может быть долгосрочной. Она требует, с одной стороны, быстрых, решительных и полностью скоординированных действий, с другой — осмотрительности и реалистичности в принятии решений. В условиях реализации стратегии выживания происходит жесткая централизация управления, создается «антикризисный комитет», который, наряду с принятием быстрых по реакции ответных мер на возмущения внешней среды должен разрабатывать и жестко проводить в жизнь целый ряд программ, связанных с перестройкой управления, маркетинга и финансовой деятельности. Следует сказать, что в целом стратегия выживания должна носить опережающий, предотвращающий характер. При этом стратегия маркетинга и финансовая стратегия, как и все другие функциональные стратегии, должны быть нацелены на предотвращение несостоятельности за счет постоянного поддержания высокого уровня конкурентного преимущества фирмы. Специфичность стратегии выживания позволяет выделить типичные приемы и действия, применяемые в управлении фирмой, непосредственно направленные на выполнение функции предотвращения несостоятельности.

Важное место среди моделей стратегического выбора предприятий занимают модели их поведения в кризисной ситуации. Один из наиболее известных подходов к разработке такого рода моделей предложил И. Ансофф. Он выделил три возможные стратегии поведения предприятия в кризисной ситуации:

- Стратегия активного управления;

- Стратегия реактивного управления;
- Стратегия планового управления.

В целом, выбор конкретной стратегической модели зависит от целей, ресурсов и особенностей конкретного предприятия, а также от текущей стадии его развития. Важно помнить, что стратегическое планирование - это гибкий процесс, требующий постоянного мониторинга и адаптации.

## **Тема 8. Функциональные стратегии развития предприятия (организации)**

### **8.1 Стратегия маркетинга.**

### **8.2 Финансовая стратегия.**

### **8.3 Инновационная стратегия.**

### **8.4 Стратегия производства.**

### **8.5 Социальная стратегия.**

### **8.6 Экологическая стратегия.**

Базовая стратегия предприятия, различные варианты которой были рассмотрены в предыдущих лекциях, должна быть подкреплена разработкой функциональных стратегий. Последние конкретизируют выбранную траекторию развития предприятия (организации) в соответствии с основными направлениями его деятельности, обеспечивая достижение основной цели, поставленной руководством предприятия. Функциональные стратегии разрабатываются соответствующими подразделениями предприятия (организации). В силу их предназначения и специфики деятельности различные службы предприятия имеют свое собственное видение достижения поставленных ориентиров, поэтому разрабатываемые ими стратегии не всегда стыкуются, а иногда и просто противоречат друг другу. Искусство руководства предприятием заключается в том, чтобы заставить функциональные подразделения сбалансировать и скоординировать разрабатываемые ими стратегии. Достигается это может двумя основными путями: во-первых, руководители функциональных служб предприятия (организации) участвуют в обосновании и разработке базовой стратегии предприятия; во-вторых, процесс разработки окончательной стратегии развития предприятия должен быть многоступенчатым, включая этап согласования и координации.

На наш взгляд, предприятие должно разрабатывать следующие основные виды функциональных стратегий:

- 1) стратегию маркетинга;
- 2) финансовую стратегию;
- 3) инновационную стратегию;
- 4) стратегию производства;
- 5) социальную стратегию;
- 6) стратегию организационных изменений;
- 7) экологическую стратегию.

### 8.1 Стратегия маркетинга

*Стратегия маркетинга, или маркетинговая стратегия развития предприятия* представляет собой совокупность направлений его деятельности на рынке и принятия решений, ориентирующих отдельные мероприятия маркетинга на возможно более полную реализацию базовой стратегии предприятия. Маркетинговая стратегия предприятия призвана создавать необходимые условия для достижения желаемой конкурентной позиции за определенный период времени.

Основные компоненты маркетинговой стратегии развития предприятия:

1. Стратегия товара (модификация товара; создание нового товара; вывод товара с рынка).
2. Стратегия товародвижения (прямые каналы; косвенный канал; смешанный канал).
3. Стратегия товаропродвижения (реклама; стимулирование сбыта; личная продажа).
4. Стратегия цен (прочное внедрение на рынок; «снятие сливок»; установление цен по одному из выбранных признаков).

В качестве примера рассмотрим важный элемент маркетинговой стратегии предприятия – *товарную стратегию (стратегию нового товара)*, которая, в свою очередь, состоит из следующих базовых элементов:

- Генерация идеи;
- Проверка концепции;
- Экономический анализ;
- Разработка продукции;
- Пробный маркетинг;
- Коммерческая реализация.

На этапах роста и зрелости жизненного цикла товара представляется целесообразным в качестве основных использовать *стратегию дизайна и стратегию перекрытия товара*. *Стратегия дизайна товара* предполагает, что в зависимости от своего размера, финансовых возможностей, известности и популярности предприятие может предлагать на рынке либо стандартные товары или услуги, либо товары и услуги в соответствии с желаниями и вкусами заказчика (товары и услуги «на заказ»).

*Стратегия «перекрытия» товаров друг другом* основывается на повышении предприятием своей внешней конкурентоспособности путем создания условий для внутренней конкуренции. Это особенно актуально на этапе зрелости жизненного цикла товара, когда поддержание объема сбыта возможно при дальнейшей дифференциации предполагаемой продукции и повышения ее потребительских свойств. Стратегия «перекрытия» товаров используется либо предприятиями, стремящимися к завоеванию рынка, но не имеющими пока еще прочных позиций на нем, и предприятиями, уверенными в своем «имидже».

На этапе упадка жизненного цикла товара чаще всего применяется *стратегия ликвидации товара*.

*Стратегия цен (ценообразования)* как элемент маркетинговой стратегии предприятия предусматривает обоснование и разработку механизма определения цен на производимые им товары. Причем в процессе ценообразования следует учитывать общие цели развития предприятия.

Необходимо отметить, что в процессе установления цен на товары и услуги на предприятии следует учитывать воздействие факторов как внутреннего, так и внешнего характера.

К *внутренним факторам* относится состояние предприятия — уровень развития техники и технологии, организация труда и управления, финансовое состояние и т. п. В конечном счете именно эти факторы определяют издержки производства, т. е. нижнюю границу цен.

К *внешним факторам* относятся такие, на которые предприятие практически не может оказать никакого воздействия. Поставщики чаще всего могут воздействовать на издержки при использовании в производстве дефицитных ресурсов. Участники каналов сбыта воздействуют на установление цены в силу того, что издержки по перевозке, хранению, упаковке, сортировке и комплектации увеличивают общие затраты на производство и сбыт товаров и должны быть возмещены.

Потребители определяют верхнюю границу цены, выше которой товар не продается. Так, например, в промышленно развитых странах различные организации потребителей могут добиваться значительного уменьшения цены товара.

Правительство может оказать существенное воздействие как на изменение издержек производства (например, в случае жестких требований по охране окружающей среды, техники безопасности и т. д.), так и на установление конечной цены (антимонопольное законодательство, таможенные пошлины, акцизы, установление предельных цен на отдельные виды товаров и т. д.).

Конкуренты оказывают воздействие на уровень цен уже одним своим присутствием. Для того чтобы удержать объем продаж своего товара на определенном уровне, предприятие должно постоянно следить за уровнем цен конкурентов, и при снижении этих цен — принимать адекватные ответные действия.

*Стратегия товаропродвижения товара* как элемент маркетинговой стратегии предприятия предполагает обоснование и разработку системы мероприятий по укреплению сложившегося отношения потребителей к товарам. Данная стратегия обращена к различным потребителям (акционерам, правительству, персоналу) и т. п. Причем эти мероприятия должны быть специфическими для каждой из этих групп, которые имеют различные цели, знания и потребности.

В качестве основных функций стратегии продвижения товаров следует назвать следующие:

1. Создание образа престижности, продуктов, услуг, низких цен.
2. Информирование о параметрах товаров и услуг.
3. Порождение узнавания новых товаров и услуг.

4. Создание заинтересованности среди участников канала сбыта.
5. Убеждение потребителей переходить от одних товаров и услуг к другим.
6. Обоснование цены товаров и услуг.
7. Формирование благоприятной информации о компании, ее товарах и услугах относительно конкурентов.

## **8.2 Финансовая стратегия**

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

В условиях рыночной экономики выработке финансовой стратегии предшествует детальный экономический анализ функционирования предприятия, включающий:

- анализ хозяйственной деятельности предприятия;
- определение финансовых возможностей предприятия.

*Анализ хозяйственной деятельности предприятия* позволяет оценить эффективность его деятельности, вскрыть «узкие» места и резервы производства, определить факторы снижения себестоимости продукции, повышения прибыльности, пути роста производительности труда, характер загрузки и эффективность использования основных производственных фондов.

*Определение финансовых возможностей предприятия* обусловлено оценкой его настоящего и будущего потенциала в фондообразовании, размерах и источниках реализации базовой стратегии развития предприятия. Поэтому финансовые возможности не только определяют готовность предприятия к стратегическим действиям, но и во многом определяют характер этих действий.

Основные компоненты финансовой стратегии предприятия:

1. стратегия предпринимательства;
2. стратегия накопления и потребления;
3. стратегия задолженности;
4. стратегия финансирования функциональных стратегий и крупных программ.

*1. Структура предпринимательства.* В соответствии со стратегическими целями, которые выражаются в конкретных числовых показателях, и выработанной базовой стратегией развития предприятия его экономические службы разрабатывают основные принципы финансовой стратегии:

- увеличение активов предприятия, в том числе финансовых ресурсов и рационализацию их структуры;
- основные направления распределения прибыли;
- обеспечение ликвидности предприятия.

Особое внимание уделяется определению источников финансирования, в том числе заемным возможностям (например, может быть обоснована специальная политика получения займов).

2. *Структура накопления и потребления.* Данный компонент финансовой стратегии заключается в оптимизации соотношения между фондами потребления и накопления, обеспечивающего реализацию базовой стратегии.

3. *Стратегия задолженности.* Она определяет основные элементы кредитного плана: источник получения кредита, сумму кредита и график его возвращения.

Важность данного компонента финансовой стратегии предприятия обуславливается тем, что кредитоспособность предприятия один из основных свойств стабильного существования на рынке. Именно по этой причине способы и методы получения кредитов и их погашения выделяются в специальную стратегию задолженности.

4. *Стратегия финансирования функциональных стратегий и крупных программ.* Данный компонент финансовой стратегии предполагает такое управление финансированием функциональных стратегий и крупных программ, которое не укладывается в годовой период. Чаще всего данная стратегия включает в себя решения по капитальным вложениям:

- на социальные программы;
- на улучшение и восстановление существующих активов (основных производственных фондов);
- на новое строительство, приобретение и поглощение, НИОКР и т. д.

В результате реализации всех компонентов финансовой стратегии предприятия разрабатывается долгосрочный финансовый план, который рассматривается в качестве синтезирующего документа, балансирующего все функциональные стратегии, крупные программы и обеспечивающего достижение выработанных ранее стратегических целей развития предприятия.

Успешная реализация финансовой стратегии в значительной степени определяется становлением и развитием системы финансового планирования, включающей кратко-, средне- и долгосрочное планирование.

*Долгосрочное финансовое планирование* должно предусматривать планирование структуры капитала и его связанности. Оно тесным образом связано с инвестиционным планированием. Главная задача долгосрочного финансового планирования — обеспечить предприятию долгосрочное структурное равновесие. Это дает возможность при возникновении определенного дисбаланса принимать своевременные меры.

Долгосрочное финансовое планирование должно дополняться *среднесрочным*, предусматривающим уточнение планируемых выплат и поступлений, их объемов и сроков. В содержательном отношении среднесрочный финансовый план деятельности предприятия должен предусматривать согласование и контроль за выплатами и поступлениями по всем сферам его деятельности. Вследствие этого данный план выполняет интегрирующую функцию.

Наиболее детальное финансовое планирование осуществляется в рамках *краткосрочного финансового плана*. Этот план должен отражать финансовые резервы, которыми может располагать предприятие.

### **8.3 Инновационная стратегия предприятия**

*Инновационная стратегия предприятия* должна отражать содержание и основные направления процесса инновационного развития предприятия. Анализ современной инновационной проблематики дает возможность выделить следующие основные виды инноваций:

- инновация продукции (услуг);
- инновация технологических процессов или технологическая инновация;
- организационная инновация;
- социальная инновация.

В общем виде *инновационную стратегию предприятия (стратегию инновационной деятельности)* можно охарактеризовать как определенное логическое построение, на основе которого предприятие решает основные задачи, стоящие перед ним в инновационной сфере деятельности.

*Программы инновационной деятельности на предприятии* предусматривают конкретизацию общих стратегических положений инновационной деятельности предприятия, т. е. другими словами, разработку программ тактических мероприятий по достижению конкретных целей, предусмотренных в инновационной стратегии предприятия. При этом в программе должны быть даны ответы на следующие основные вопросы:

1. Что необходимо осуществить?
2. Когда необходимо конкретное осуществление?
3. Кто конкретно должен заниматься данным инновационным мероприятием?
4. Какие ожидаются затраты?

Обычно принято выделять защитную и наступательную инновационную стратегии предприятия.

*Защитная инновационная стратегия предприятия* направлена на сохранение позиций на рынке и поддержание жизненного цикла выпускаемой продукции.

*Наступательная инновационная стратегия* направлена на разработку новых технологических решений для реализации стратегии роста в форме проникновения на рынок или диверсификации.

Важным аспектом успешной реализации инновационной стратегии предприятия должна являться разработка особой системы стимулирования инновационной деятельности и формирования инновационной культуры. Общеизвестно, что инновации могут осуществлять люди, которые обладают готовностью и способностью к этой работе. Для поощрения их инициативы предприятие должно сформировать систему стимулирования, содержащую средства мотивации всех сотрудников, участвующих в инновационном процессе.

Стратегия развития предприятия в инновационной модели предпринимательства основана на постоянном поиске, стремлении к расширению рынка товаров. Такую стратегию принято называть агрессивной рыночной стратегией. Она предусматривает создание и постоянное поддержание выгодного технологического опережения.

Необходимо отметить, что инновационная стратегия предприятия тесным образом связана с производственной стратегией, или стратегией производства предприятия, обеспечивающей выпуск продукции на основе использования новых технологических и технических решений.

#### **8.4 Стратегия производства**

*Стратегия производства (производственная стратегия) предприятия* связана с разработкой и реализацией основных направлений его деятельности в области выпуска продукции.

Производственная деятельность является основной функцией предприятия, здесь создается продукт, реализация которого приносит прибыль.

*Основные элементы стратегии производства:*

- планирование производства и контроль;
- повышение производительности труда;
- человеческий фактор на производстве.

1. *Планирование производства и контроль.* Участие производственных подразделений в процессе обоснования и разработки стратегии предприятия является пассивным, поскольку планы производства относятся скорее к тактическим решениям, чем к стратегическим. Однако руководство производственных подразделений принимает участие в выработке следующих принципиальных решений:

- определение возможностей использования имеющегося оборудования и необходимости его реконструкции;
- определение тенденций взаимоотношений с персоналом в области повышения квалификации и заработной платы, а также решении социальных вопросов;
- проведение экспертизы деятельности других подразделений предприятия для обеспечения производственного процесса.

2. *Повышение производительности труда.* Данное направление деятельности предприятия может предполагать:

- проведение анализа факторов производительности труда и выявление «узких мест»;
  - повышение производительности труда путем улучшения системы и структуры управления предприятием;
- разработку программы мероприятий по повышению производительности труда.

3. *Человеческий фактор на производстве.* Необходимо отметить, что человеческий фактор оказывает решающее воздействие на уровень производительности труда. Этот фактор можно рассматривать в двух основных

аспектах: во-первых, необходимо создание определенных условий для эффективной работы персонала в процессе производства; во-вторых, необходимо формирование условий для обеспечения воспроизводства рабочей силы.

При этом перед каждым предприятием в современных условиях стоят три основные проблемы:

- в достаточно короткие сроки овладеть новой технологией;
- эффективно использовать новые технологии для производства товаров и услуг в соответствии с рыночными запросами;
- постоянно оптимизировать применение новых технологических процессов в производстве.

Необходимо особо отметить, что существует достаточно тесная взаимосвязь между инновационной и производственной стратегиями предприятия.

Обоснованная разработка и успешная реализации производственной стратегии в решающей степени определяется умением применять в процессе производственной деятельности различного рода инновации (технологические, маркетинговые, воспроизводственные).

*Основные компоненты производственной стратегии предприятия:*

1. *Базовая стратегия производства.* Главное содержание данной стратегии заключается в установлении интегрированного баланса между используемым оборудованием, рабочей силой и выпускаемой продукцией. В процессе формирования стратегии производства предприятию необходимо учитывать следующие факторы:

- 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 рекомендациями покупателей продукции.

В качестве основных стратегических альтернатив базовой стратегии производства можно назвать:

- полное удовлетворение спроса — предприятие производит столько продукции, сколько требуется ее на рынке. В этом случае запасы продукции являются минимальными, а затраты на ее производство могут быть высокими в силу постоянного изменения объема выпуска;
- производство продукции по среднему уровню спроса, когда предприятие накапливает запасы продукции при падении спроса и удовлетворяет возросшую потребность рынка за счет данных накоплений;
- производство продукции по нижнему уровню спроса (стратегия пессимиста), когда недостающие на рынке товары производят конкуренты или предприятия-партнеры.

2. *Производственно-инженерная стратегия.* Данная стратегия разрабатывается для участия производственных подразделений в формировании

решений по проектированию и модификации продукции. В идеале хорошо сконструированный продукт, с одной стороны, отвечает изменившимся потребностям рынка, включая требования по безопасности и качеству, а с другой стороны, удовлетворяет требованиям производства по низкой себестоимости и эффективности использования производственных ресурсов.

3. *Стратегия размещения производства.* Данный вид стратегии представляется важным для крупных предприятий, которые имеют развитую внутрифирменную специализацию и кооперацию. Кроме того, стратегия может быть разработана для осуществления проектов нового строительства. В процессе разработки следует учитывать экономические, социополитические и географические факторы, среди которых можно отметить следующие:

- величину транспортных расходов;
- наличие квалифицированной рабочей силы;
- наличие источников сырья или рынков сбыта;
- политическую стабильность;
- наличие экономических льгот, предлагаемых региональными органами управления и др.

### **8.5 Социальная стратегия**

В общем случае *социальная стратегия предприятия* связана с обоснованием и разработкой программы мероприятий для обеспечения нормального хода процесса воспроизводства рабочей силы на предприятии и сохранения благоприятного микроклимата в коллективе. Реализация таких программ мероприятий способствует повышению производительности труда работников предприятия и, следовательно, влияет непосредственно на протекание производственного процесса. Выделение социальной стратегии в качестве самостоятельной функциональной стратегии — необходимость, вытекающая из реалий сегодняшнего дня.

Новый подход к управлению персоналом решает два типа задач:

- изучение поведения человека на предприятии;
- разработка программы действий, направленной на наилучшее удовлетворение потребностей каждого отдельного работника.

Конечный результат такой деятельности должен заключаться в улучшении производственной деятельности каждого работника предприятия.

В качестве основных компонентов социальной стратегии отечественного предприятия можно назвать следующие.

I. *Стратегия развития кадрового потенциала предприятия.* Каждое предприятие должно ясно представлять, каким образом и по каким направлениям оно будет развивать профессиональные и творческие способности персонала, которые являются важнейшим фактором, определяющим потенциал успеха. При любом варианте базовой стратегии развития предприятия необходимо учитывать, с помощью каких кадровых ресурсов можно ее реализовать.

Представляется, что эта стратегия должна рассматриваться как непрерывный процесс, включающий следующие элементы.

1. *Планирование кадровых потребностей предприятия*, в процессе которого необходимо учитывать как количественные (сколько необходимо персонала), так и качественные его характеристики.

2. *Стратегия формирования персонала предприятия*, которая должна предусматривать проведение интенсивных исследований на рынке труда для того, чтобы заранее оценить возможности своего кадрового обеспечения.

3. *Стратегия развития персонала предприятия*, которая должна заключаться в достижении максимального соответствия возможностей работника требованиям, которые к нему предъявляются. Для этого персоналу предприятия должны быть созданы необходимые условия.

4. *Стратегия использования и сохранения персонала*, которая должна предусматривать конкретное закрепление сотрудников на предприятии и стимулирование с помощью соответствующего инструментария отдачи персонала и повышения производительности.

5. *Мотивационный механизм*. В общем случае мотивационный механизм на предприятии может включать реализацию следующих последовательных процедур:

- обоснование и выбор управленческим работником целей и задач мотивационной деятельности на предприятии;
- выбор конкретной модели мотивационного механизма на основе анализа и оценки внутренних факторов мотивации и внешних стимулов экономического поведения работников предприятия.

6. *Стратегия сокращения персонала предприятия*, которая предполагает разработку тщательно дифференцированного инструментария сокращения штатов.

II. *Базовая социальная стратегия предприятия*. Содержание данной стратегии заключается в обеспечении комплексного развития социальной сферы предприятия, которая может включать следующие основные составляющие.

1. *Совершенствование социальной структуры производственного коллектива предприятия*.

На основе анализа и оценки социально-квалификационной структуры работников предприятия, учитывая цели и планируемые результаты других функциональных стратегий, определяются основные направления деятельности в социальной сфере как в производственном коллективе в целом, так и в разрезе отдельных социальных групп (женщин, молодежь, рабочие, служащие и т. п.).

2. *Улучшение условий и охраны труда, укрепление здоровья работающих*. Разработка данного раздела базовой социальной стратегии предприятия должна осуществляться с учетом специфики производства, которая определяет условия труда, характер профессионального травматизма и профессиональных заболеваний.

3. *Улучшение жилищно-бытовых и социально-культурных условий работающих и их семей.* В данном разделе базовой социальной стратегии определяются основные цели и средства по формированию и совершенствованию социальной инфраструктуры предприятия.

III. *Целевые социальные программы.* В рамках разработки и реализации социальной стратегии могут выделяться целевые программы для решения наиболее приоритетных задач социального развития предприятия. Так, например, могут разрабатываться такие целевые программы, как «Здоровье», «Жилье», «Мать и ребенок» и др.

IV. *Социальная защищенность работников предприятия.* В этом разделе стратегии предприятия за счет средств из прибыли могут устанавливаться дополнительные компенсации работающим, пенсионерам, женщинам-матерям, уменьшаться стоимость товаров и услуг, реализуемых в рамках социальной инфраструктуры организации.

*Финансовое обеспечение (составление бюджета) социальной стратегии* предприятия может формироваться несколькими способами.

Во-первых, руководство предприятия само обосновывает и определяет сумму средств на социальное развитие, т. е. исходит из наличных средств.

Во-вторых, планирование бюджета социальной стратегии предприятия может основываться на определении процента от получаемой прибыли.

В-третьих, планирование бюджета социальной стратегии предприятия может исходить из конкретных целей и средств, необходимых для реализации конкретных социальных мероприятий.

Выбор определенного метода обоснования и составления бюджета социальной стратегии должен осуществляться индивидуально в зависимости от специфики конкретного предприятия и определяться его руководством.

### **8.6 Экологическая стратегия**

Зарубежный опыт свидетельствует, что с конца 1980-х годов значительно возрос интерес к исследованию экологических проблем. В этой связи резко увеличился объем исследований, посвященных вопросам интеграции экологии в экономику и организацию производства. Результатом этих исследований следует считать попытки предложить подходы к формированию *концепции «экологически осознанного» управления предприятиями.* В качестве основных положений этой концепции можно назвать:

- 1) рассмотрение предприятия в качестве экологической подсистемы;
- 2) объяснение «размерности» экологических проблем;
- 3) разграничение экологических сфер деятельности предприятия;
- 4) «экологически осознанное» управление;
- 5) экологические системы руководства.

Представление о *предприятии как экологической подсистеме* связано с его рассмотрением, в первую очередь, не в качестве звена экономического кругооборота, а в виде составного элемента природного кругооборота. В этом

случае в центре внимания оказываются не процессы создания стоимости, а вызванные ими экологические процессы нанесения ущерба. В этой связи необходимо решить следующие основные вопросы:

- оценить производственный процесс в экологической перспективе;
- разработать концепцию экологического жизненного цикла продукта;
- сформировать экологические цели предприятия.

В качестве *основных целей* функционирования и развития предприятия как экологической подсистемы следует назвать:

- рациональное использование ресурсов (получение на входе в подсистему экологически проверенных ресурсов и их экономное расходование);
- ограничение объемов выбросов (предотвращение или уменьшение утечки вредных веществ в окружающую природную среду на выходе из подсистемы);
- сокращение отходов (снижение их количества, переработка и повторное использование);
- сокращение величины риска (уменьшение потенциальных опасностей на выходе из подсистемы или снижение размера их последствий);
- производство безвредных продуктов, которые на протяжении всего жизненного цикла не представляют вреда с точки зрения выбросов и отходов, обладают низкой долей риска.

Каждое предприятие вынуждено вносить соответствующие изменения в производственную деятельность под воздействием общественных требований, законодательных предписаний и рыночных изменений, связанных с необходимостью учета экологических факторов.

В результате этого должна быть сформирована *концепция «экологически осознанного управления»*, которая должна учитывать экологический, социальный, политический и рыночный аспекты.

*Экологический аспект* предполагает минимизацию использования природных ресурсов и нагрузки на окружающую природную среду. Критерием успеха в данном случае может выступать экологическая эффективность деятельности предприятия.

*Социальный аспект* концепции «экологически осознанного управления» предусматривает обеспечение легитимности деятельности предприятия со стороны различных общественных групп, включая организации, которые занимаются охраной окружающей среды.

*Политический аспект* рассматриваемой концепции предполагает выполнение предприятием законодательных актов в сфере окружающей природной среды и природопользования.

*Рыночный аспект* концепции «экологически осознанного управления» связан с постоянным возрастанием расходов на санацию и ликвидацию последствий выбросов, с изменениями требований к товарам с учетом их безопасности для окружающей природной среды. Другими словами, он означает экономическое приспособление к экологическим требованиям и нормам, формирование экологических инновационных потенциалов.

Важным вопросом, связанным с обоснованием и разработкой экологической стратегии предприятия, является четкое *распределение экологических сфер его деятельности*.

В общем случае можно условно выделить следующие экологические сферы деятельности:

- производство;
- товар;
- работники предприятия;
- сфера коммуникации.

*Производство* как экологическая сфера деятельности на предприятии должно предусматривать учет и сокращение экологической нагрузки со стороны собственного производства, уменьшение экологических рисков, обеспечение экономии затрат. Основные подходы к решению названных выше проблем связаны с характером применения материалов, потребления энергии, оборудования, выбором технологических процессов и т. п.

Экологическая сфера деятельности *товар* включает весь экологический жизненный цикл производимого на предприятии продукта. В этом случае цели принимаемых мер могут заключаться в учете и последующем снижении нагрузки на окружающую природную среду на протяжении всего жизненного цикла продукта, предотвращения рисков, обеспечении экологической ответственности по отношению к клиентам и обществу в целом.

Экологическая сфера деятельности, связанная с *работниками предприятия*, предполагает выработку ответственности сотрудников, осуществляющих экологическую деятельность, а также их подготовку и мотивацию.

*Коммуникационная* экологическая сфера деятельности предприятия предусматривает осуществление внутренних и внешних связей в интересах решения природоохранных проблем.

Для успешной реализации экологической стратегии предприятию необходимо разработать специальный инструментарий, включающий в себя нормативные, стратегические и оперативные элементы.

*Нормативный уровень* должен предусматривать разработку правил экологического поведения предприятия, которые определяют общие обязанности предприятий по соблюдению экологических требований.

*Стратегический уровень* предполагает интеграцию новых экологических целей в уже применяемые на практике системы стратегического планирования, управления и контроллинга.

На *оперативном уровне* может использоваться целый ряд инструментов, важнейшими из которых могут являться расчет потоков материалов и энергетических потоков, бухгалтерский учет отходов, а также экологические индикаторы, с помощью которых определяется и контролируется экологическая эффективность деятельности предприятия.

## Тема 9. Продуктовые стратегии

**9.1 Инвестиционное проектированное как основа продуктовой стратегии.**

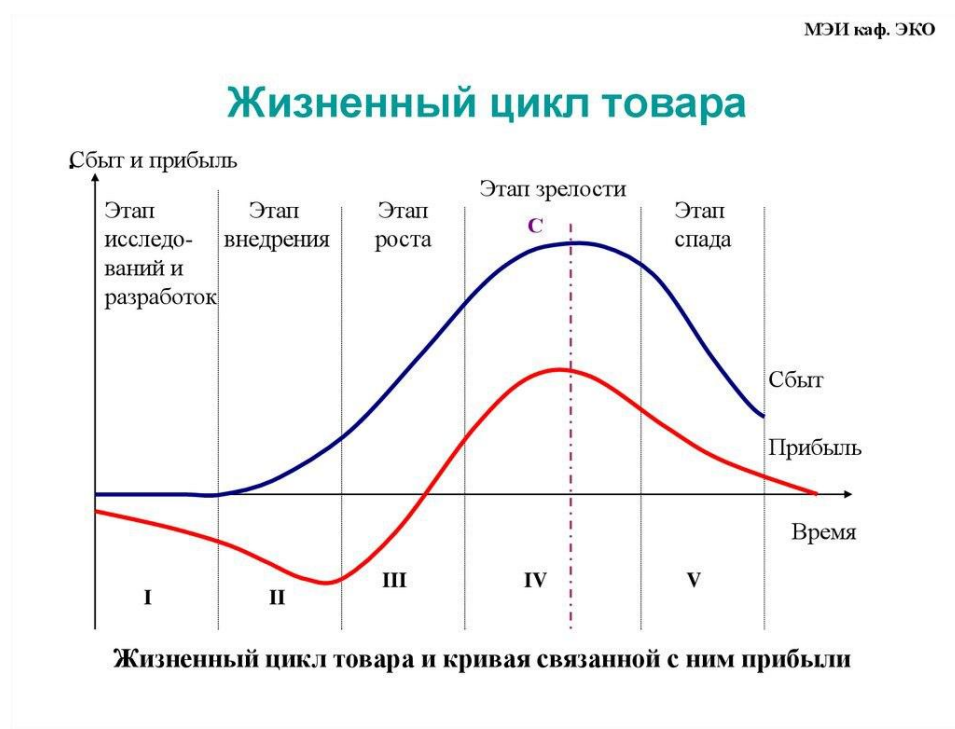
**9.2 Бизнес-проект – организационное оформление продуктовой стратегии.**

### **9.1 Инвестиционное проектированное как основа продуктовой стратегии**

*Продуктовая стратегия* — это долгосрочные решения по ассортименту и объемам производства и реализации видов продуктов (услуг), выпускаемых предприятием, включая конкретные решения по каждому отдельному продукту, например поддерживание сбыта, модификация или снятие с производства, начало разработки нового продукта и т. д.

Отражением продуктовой стратегии является жизненный цикл товара, поскольку именно он определяет основные закономерности появления товара на рынке и снятия с производства.

Жизненный цикл товара состоит из пяти этапов: разработка товара, выведение товара, рост, зрелость, спад (рис. 9.1).



Рассмотрим более детально основные этапы разработки продуктовой стратегии, связанные со стадиями жизненного цикла продукта.

На *этапе разработки* товара производятся исследования в области НИОКР, технологическое и коммерческое обновление товара. Реализация продукта на этой стадии происходит в виде продажи пробных партий товара для изучения его конкурентоспособности и оценки возможного спроса.

*Этап внедрения* на рынок характеризуется постепенным возрастанием объема продаж, большими затратами, которые связаны с маркетингом (реклама, образование новых или преобразование старых каналов сбыта и т. д.) и доработкой товара в соответствии с замечаниями первых покупателей.

*Этап роста* начинается с того момента, когда продукция, выведенная на рынок, начинает давать прибыль. Когда товар признан потребителями, начинается быстрый рост объема продаж и, соответственно, рост прибыли.

*Этап зрелости* характеризуется прежде всего стабилизацией спроса и прибылей, получаемых предприятием от реализации данного товара. В этом случае возрастает отраслевая конкуренция, что может привести к сокращению доходности на единицу изделия.

Наконец, на *этапе спада* происходит снижение спроса и, соответственно, объема продаж. При этом падение может происходить быстро или медленно в зависимости от конкретного товара. При прекращении производства и ухода с рынка товара предприятие должно помнить о запасных частях, а также о соблюдении гарантийных обязательств. Уход с рынка, таким образом, — это не единовременный акт, а определенный процесс, который не должен повлиять на имидж предприятия, выработанный у потребителя.

Своеобразной «кровеносной системой» продуктовой стратегии, обеспечивающей реализацию жизненного цикла товара, является *инвестиционное проектирование*. Принятие решения об инвестициях — одна из наиболее сложных задач стратегического планирования. При этом затрагиваются интересы двух сторон — инвесторов и собственника предприятия. Задача инвестиционного проектирования состоит в определении и обеспечении баланса инвестиций, что становится возможным только на основе долгосрочной стратегии и политики развития предприятия.

Инвестиционное проектирование на современном предприятии предполагает решение следующих вопросов:

- формирование стратегии предприятия, ориентированного на повышение эффективности своей деятельности в долгосрочной перспективе;
- оценку выбранной стратегии, выявление в ней «узких мест» и разработку мероприятий по их устранению (планирование инноваций);
- бизнес-планирование;
- выявление источников финансирования и планирование инвестиций.

Принятие решений по источникам финансирования является важнейшим этапом инвестиционного планирования. Сюда входят следующие процедуры.

*Информационная работа.* Одним из факторов, сдерживающим инвестиционную деятельность, является неразвитость фондового рынка вообще и его инфраструктуры в частности. В этих условиях получение точной информации об объектах инвестирования приобретает огромное значение как для инвесторов, так и для предприятий. Это позволяет инвесторам оценить перспективность вложений, а для предприятий наличие точной и достоверной информации служит предпосылкой к повышению ликвидности акций, росту их курсовой стоимости, получению кредитов и прямых инвестиций.

Для принятия обоснованного решения о вложении средств инвестор должен знать о предприятии практически все. Причем ему нужен не только анализ бухгалтерской отчетности, но и сведения о поставщиках и покупателях продукции, способах расчета с ними, доле предприятия на рынке производимого им товара и т. п.

*Выбор источников финансирования.* Источники финансирования инвестиций могут быть классифицированы по следующим признакам: внешние и внутренние.

*Внешнее финансирование* предполагает поступление средств от внешнего по отношению к предприятию источника. Сюда входит внешнее собственное и внешнее заемное финансирование. Внешнее собственное финансирование предполагает поступление средств как от имеющихся собственников, так и от новых акционеров (пайщиков).

Внешнее заемное финансирование предполагает использование средств заемных инвесторов (банков, инвестиционных фондов, других предприятий и т. п.).

При *внутреннем финансировании* инвестиционные ресурсы формируются за счет внутренних источников предприятия. При внутреннем собственном финансировании инвестиционные ресурсы могут формироваться из прибыли, амортизационных отчислений, средств, получаемых от ликвидации излишних производственных фондов.

Проанализируем то, как и чем характеризуются рассматриваемые этапы жизненного цикла.

*Этапы разработки и выхода продукта (товара)* на рынок связаны со значительными производственными затратами, поэтому требуют значительных инвестиционных вливаний для продвижения его рынок. На этом этапе возникает вопрос, выходит предприятие на рынок с инновационным продуктом либо с абсолютно новым продуктом для компании. От ответа на данный вопрос зависит величина средств, затрачиваемых на рекламу и PR.

*Рост.* Этап находится между моментом покрытия выручкой от реализации переменных затрат и моментом преодоления первого порога рентабельности. На этом этапе доход, получаемый от реализации, растет и позволяет сначала обеспечить стабильную зарплату рабочим и вклад в амортизацию оборудования, затем — в зарплату служащим предприятия и управленческому персоналу. Но на этом этапе выручка от реализации еще не преодолела первый порог рентабельности, и продукт не приносит прибыли, которая так необходима для выживания предприятия. Затраты снижаются за счет «экономии на масштабах производства».

*Зрелость.* На этом этапе первый порог рентабельности преодолен. Рынок насыщается продуктом, затраты снижаются. У предприятия появляется дополнительная степень свободы в принятии управленческих решений, появляются денежные ресурсы для развития, возможность задуматься о перспективах и, при необходимости, найти инвестиционные ресурсы на другие модификации продукта. Производитель стремится сохранить свою позицию на

рынке, повышая или хотя бы поддерживая прибыльность на желаемом уровне, прибегая к стратегии либо дифференцированного, либо концентрированного маркетинга. Главное содержание всех действий производителя на этом этапе — за счет получаемой от продаж данного продукта прибыли и ее перераспределения успеть вывести на рынок новый продукт и сделать его прибыльным до того, как первый перестанет приносить доход.

*Стадия исчезновения продукта с рынка.* Теряя коммерческие перспективы, продукт приносит все меньше и меньше прибыли и, наконец, с преодолением порога рентабельности он входит в стадию спада. Но не снимать его с производства можно до тех пор, пока он находится между вторым порогом рентабельности и вторым порогом безубыточности — на отрицательном склоне графика жизненного цикла.

Планирование инвестиций предприятия требует составления бизнес-проектов, поскольку:

1) вкладывание инвестиционных средств в любую, даже самую заманчивую идею, всегда сопряжено с риском. Поэтому процесс разработки бизнес-проекта заставляет его авторов критически и беспристрастно взглянуть на предполагаемый проект, поскольку он должен способствовать предотвращению ошибок и снижению риска;

2) бизнес-проект является официальным документом, который используется для кредитования и инвестирования мероприятий стратегического плана;

3) бизнес-проект является рабочим инструментом, поскольку он всегда содержит технико-экономическое обоснование и на его основе создается эффективная система управления предприятием;

4) законченный бизнес-проект как бы материализует идею, таким образом, является средством коммуникации с контактными аудиториями (банками, инвестиционными компаниями, клиентами и т. п.).

## ***9.2 Бизнес-проект – организационное оформление продуктовой стратегии.***

Бизнес-проектирование является одним из инструментов предпринимательской деятельности и требует тщательного расчета и умения правильно предвидеть будущее.

Бизнес-проект (или бизнес-план) разрабатывается в различных модификациях в зависимости от назначения:

- по предприятию в целом (как новому, так и уже действующему);
- по бизнес-линиям (продукции, работам, услугам, техническим решениям).

В данной лекции бизнес-проект рассматривается как основной инструмент продуктовой стратегии, т. е. разрабатывается по бизнес-линиям предприятия.

Следует подчеркнуть, что существенные различия между бизнес-проектом и стратегическим планом заключаются в следующем.

1. Бизнес-проект, в отличие от стратегического плана, включает не весь комплекс общих целей фирмы, а только одну из них, ту, которая связана с созданием и развитием определенного вида нового бизнеса. Бизнес-проект ориентирован только на развитие, в то время как стратегический план может включать другие типы стратегий организации.

2. Стратегические планы по мере выполнения определенного этапа анализируются, что отражается на их корректировке или пересмотре стратегий. Бизнес-проект имеет четко очерченные временные рамки, по истечению которых определенные планом цели и задачи должны быть выполнены. Таким образом, бизнес-проект по своей форме, в отличие от стратегического плана, характеризуется конкретной проработкой и определенной самодостаточностью.

3. В бизнес-проекте функциональные составляющие являются полноправными, равновесными частями его структуры (планы производства, маркетинга и др.) и имеют гораздо более весомое значение, чем в стратегическом плане.

Следовательно, *бизнес-проект (или бизнес-план) представляет собой краткое, точное, доступное и понятное описание предполагаемого производства продукта (оказания услуги)*. Он является инструментом для рассмотрения и принятия наиболее перспективных решений, помогает определить средства их достижения.

Анализ существующей практики разработки бизнес-проектов позволяет определить его *основные характеристики*:

- бизнес-проект служит для обоснования выпуска предполагаемого продукта (услуги) и оценки результатов на определенный период времени;
- документ, позволяющий осветить курс действий организации;
- поскольку бизнес-проект рассматривается как инструмент внутрифирменного управления, он может в процессе работы обновляться, что делает фирму восприимчивой к разного рода нововведениям (технического, технологического, информационного, организационного, экономического и иного характера);
- он является документом, страхующим предполагаемый успех бизнеса.

При разработке бизнес-проекта используют следующие основополагающие принципы:

- *гибкость*, что дает возможность адаптировать проект к изменениям условий внешней окружающей среды, в которой функционирует фирма;
- *коммуникативность*, что предполагает координацию и интеграцию усилий, т. е. в разработанном проекте все должно быть взаимосвязано и взаимозависимо;
- *интерактивность*, которая означает творческий подход и неоднократную проработку разделов плана;
- *многовариантность*, позволяющую выбрать наиболее лучший из альтернативных вариантов бизнес-проекта;
- *адекватность*, которая означает необходимость отражения реальных проблем в процессе бизнес-проектирования.

По времени бизнес-проект может охватывать достаточно длительный период, обычно — 3-5 лет, но иногда и больше. В нем заложено гибкое сочетание производственного и рыночного, финансового и технического, внутреннего и внешнего аспектов деятельности фирмы.

*Бизнес-проект представляет собой документ, в котором формируются цели, которых необходимо достичь, дается их обоснование и определяются пути решения поставленных задач.*

#### *Этапы разработки бизнес-проекта*

Прежде чем приступить к созданию бизнес-проекта, необходимо получить весь комплекс необходимой информации.

*Первым шагом* в подготовке бизнес-проекта является определение источников нужной информации, которыми могут быть учебная, научная литература и специальные отраслевые издания; курсы по составлению бизнес-проектов; аудиторские фирмы и т. п.

*Вторым шагом* в работе становится определение целей бизнес-проекта, которые конкретизируют усилия по осуществлению возникших идей. Важным является выявление внутренних и внешних целей проекта и определение степени взаимосвязи внутренних и внешних проблем. Актуальна правильная и убедительная обоснованность проекта, которая смогла бы подтвердить эффективность использования денежных средств и гарантии получения ожидаемой прибыли.

*Третий шаг* связан с определением и оценкой возможных целевых аудитории. Выбор аудитории или окружения определяет специфику содержания бизнес-проекта, т. е. необходимость выделения тех или иных сторон деятельности фирмы, определения экономических показателей.

*Четвертый шаг* состоит в установлении общей структуры создаваемого документа.

*Пятый шаг* — это сбор информации для подготовки каждого из намеченных разделов бизнес-проекта. Сбором информации могут заниматься работники организации, имеющие опыт и хорошее знание внутренней среды, а также внешние консультанты, особенно в сферах финансового прогнозирования и маркетинговых исследований рынка. В работу над бизнес-проектом вовлекаются экономисты, финансисты, бухгалтеры, маркетологи и консультанты по управлению.

*Шестой шаг* — непосредственное составление и оформление бизнес-проекта. Когда все разделы проекта разработаны, необходимо подготовить резюме основных идей бизнес-проекта. Этот этап завершает процесс составления проекта, однако для улучшения плана можно (а в большинстве случаев необходимо) готовый бизнес-проект передать для анализа авторитетным незаинтересованным лицам, которые способны оценить работу на основе конструктивной критики.

Бизнес-проект может содержать следующие разделы.

1. Титульный лист.
2. Резюме.

3. История своего бизнеса.
4. Сущность проекта.
5. Описание дел в отрасли, товарные рынки.
6. Описание конкурентов: оценка и выбор конкурентной стратегии.
7. План маркетинга.
8. Производственный план.
9. Организационный план.
10. Финансовый план и оценка риска.
11. План исследований и разработок.
12. Приложения.

Рассмотрим более детально содержание этих разделов.

*Титульный лист и оглавление.* Назначение данного раздела — дать представление о проекте. Титульный лист имеет следующее содержание:

- заголовок проекта;
- дата его подготовки;
- кто подготовил проект, полное название и адрес фирмы, имя предпринимателя;
- краткая характеристика сути предлагаемого проекта;
- иногда рекомендуют включить в титульный лист заявление о том, что содержащиеся в документе сведения не подлежат разглашению (так фиксируется право предпринимателя на свою идею).

Оглавление должно дать четкое представление о содержании бизнес-проекта, но не должно быть перенасыщено деталями. Вместе с тем необходимо выделить подзаголовки наиболее значимых разделов плана и не забыть пронумеровать страницы.

*Резюме.* Цель раздела — дать сжатый (на одну—четыре страницы) обзор делового предложения, способного привлечь внимание и стимулировать его к дальнейшему рассмотрению. Структура резюме должна соответствовать структуре самого бизнес-проекта. Резюме пишется в последнюю очередь, после того как бизнес-проект в целом составлен. Оно должно включать в себя основные положения и идеи бизнес-проекта, выводы. Оно должно быть написано кратко, ясным и доступным языком.

Резюме — это ключевая часть документа, дающая общее представление о сути предложения инвестору, и оно должно быть составлено так, чтобы акцентировалось внимание на инвестиционной привлекательности, надежности проекта, на его своевременности и технологической новизне. Другими словами, резюме должно привлекать не количеством, а качеством, учитывать специфику деятельности и запросы потенциальных инвесторов.

*История бизнеса.* Информация, содержащаяся в данном разделе, в основном предназначена для внешних читателей. Поэтому нужно описать реальные достижения, дать общее представление о бизнесе, об основных этапах его развития, продуктах (услугах), предоставляемых для рынка, роли руководства в развитии бизнеса.

*Сущность проекта.* В этом разделе излагается основная идея предполагаемого проекта. Он должен давать полное представление о направлениях деятельности по достижению поставленных целей, о готовности фирмы к реализации проекта, а также информацию об объеме средств. Обычно в данном разделе отражаются:

- цели, которые ставятся перед предприятием при осуществлении проекта;
- определение и характеристика потенциальных потребностей, описание возможных ключевых факторов успеха;
- определение соответствия продукта (услуги) параметрам выбранного сегмента рынка.

*Описание продуктов и услуг.* Бизнес-проект должен включать детальное описание будущего товара. Важно включить информацию о качестве, о конкурентном потенциале товара, тенденциях его потребления, доведен ли продукт до товарного вида.

Причем, описание товара должно включать не только перечисление химических, физических, механических и т. п. свойств, но и информацию о его дизайне, упаковке. В этом разделе также необходимо предложить приблизительное определение уровня цены, возможности послепродажного технического обслуживания. Кроме того, описать специфику рынка — цикличность, сезонность и т. п.

*Анализ положения дел в отрасли.* В данном разделе приводятся доказательства высокой степени обоснованности проекта на основе комплексного маркетингового исследования. В нем важно показать абсолютные размеры рынка, дать характеристику рынка (склонен ли этот рынок к росту или застою), основные сегменты рынка (группы потребителей), охарактеризовать чувствительность рынка к различным внутренним и внешним факторам, его подверженность циклическим и сезонным колебаниям и т. д. Кроме того, необходимо описать своих конкурентов, долю рынка, которую они захватили, сегменты, на которые ориентируются, учесть другие отраслевые факторы. В заключение важно сделать вывод об общей привлекательности рынка. Если она удовлетворительна, нужно определить свою потенциальную долю и дать прогноз продаж своей продукции.

#### *Оценка конкурентов и выбор конкурентной стратегии*

Как отмечалось выше, апробированными и наиболее распространенными в международной практике конкурентными стратегиями являются: лидерство в издержках, дифференциация, фокусирование, предложенные М. Портером. В бизнес-проекте должны быть описаны выбранные стратегии и их конкретное применение.

*План производства.* Данный раздел должен показать, что экономический потенциал предприятия способен обеспечить выполнение производственной программы. При этом необходимо объективно оценить уровень экономического потенциала и возможности его качественного изменения в процессе выполнения разрабатываемого проекта.

В этом разделе следует оценить уровень технологического и кадрового потенциала предприятия.

*План маркетинга.* Для того чтобы достичь успеха, фирма должна создать эффективный рынок для своего товара. Основные шаги по созданию такого рынка описывает маркетинговый раздел бизнес-проекта.

Этот раздел бизнес-проекта нужен для того, чтобы:

- предприниматель мог осознать основные цели и задачи, стратегию маркетинговой деятельности фирмы;
- работники маркетинговых подразделений фирмы могли бы использовать план как руководство для действий по освоению и созданию рынка своего товара;
- инвесторы могли убедиться в достаточной емкости и перспективности рынка.

Маркетинговый план должен охватывать все элементы маркетинга.

*Организационный план.* Организационный план управления предприятия освещает проблемы производственного менеджмента. Следует обратить особое внимание на обеспечение гибкости системы управления в случае изменения рыночных условий, объема производства или сбыта продукции как в производственном, так и в региональном аспекте. Кроме того, раздел должен содержать принципиальную схему принятия решений по управлению.

*Финансовый план.* Финансовый раздел бизнес-проекта включает в себя три основных плановых документа: баланс организации, план прибылей и убытков и прогноз движения наличности.

Еще одна важная составляющая финансового раздела бизнес-проекта — это определение источников капитала (фондов), необходимого для деятельности фирмы. Данные об источниках капитала должны быть увязаны с использованием фондов при конкретном указании способов и направлений использования капитала.

При определении источников финансирования рекомендуется проводить активную политику поисков необходимого капитала, разнообразить способы его получения — от обращения в банк, к венчурным фирмам и выпуску акций и облигаций до поиска помощи у правительства и местных структур через государственные субсидии, схемы финансирования малого бизнеса и т. д.

*Оформление и стиль бизнес-проекта.* Оформление и стиль не менее важны для успеха бизнес-проекта, чем его содержание. Специалисты по бизнес-проектированию рекомендуют выполнять следующие правила составления и оформления бизнес-проекта.

- Предложения должны быть короткими, ясными, четкими и энергичными.
- Бизнес-проект должен включать только релевантную (относящуюся к делу) информацию.
- Идеи, представленные в бизнес-проекте, должны быть реальными и выполнимыми. Особенно точной и хорошо обоснованной должна быть информация о размерах рынка сбыта, перспективах роста, запланированной доле рынка фирмы.

- Необходимо придерживаться четкой структуры плана. Материал должен быть разделен на параграфы и хорошо структурирован. Кроме того, необходимо особо выделять основные предположения бизнес-проекта и его главные выводы.
- Бизнес-проект должен быть гибким.

## **Тема 10. Учет рисков в стратегическом управлении развитием предприятия**

### **10.1 Понятие рисков в стратегическом планировании развития предприятий.**

#### **10.2 Стратегический анализ рисков предприятия.**

#### *10.1 Понятие рисков в стратегическом планировании развития предприятий*

На практике не существует бизнеса без риска. Поэтому на всех этапах стратегического планирования необходимо предусмотреть идентификацию, классификацию и разработку методов учета влияния рисков на полученный результат.

В общем случае все риски, которые могут возникать в процессе деятельности предприятий, условно подразделяются на следующие виды.

1. *Известные риски*, возникающие вследствие определенного рода воздействий или изменений факторов, влияющих на анализируемый вид бизнеса. Например, риски уплаты штрафов, потери части ресурсов вследствие хищений или нарушений техники безопасности и т. д.

2. *Предвиденные риски*, возможность появления которых предсказуема на основе накопленного опыта деятельности предприятий. Это потеря качества вследствие невыполнения требований разработанных стандартов, договорные риски на условиях предоплаты, отдельные виды валютных рисков и т. д.

3. *Непредвиденные риски*, которые прогнозируемы заранее ввиду отсутствия опыта и (или) информации. К такого рода рискам следует отнести изменения в целях акционеров, изменения политической обстановки в стране и т. п.

Необходимо отметить, что процесс стратегического выбора всегда происходит в условиях многовариантности альтернатив, каждой из которых присущ тот или иной вид риска.

Выполняя анализ рисков, целесообразно классифицировать их по сферам влияния. На этапе формулирования миссии предприятия необходимо четко представлять горизонты развития бизнеса. Вполне понятно, что в каждом из направлений бизнеса существует свой уровень риска.

В соответствии с этим риски можно подразделить на две группы: риски внешней деловой окружающей среды и внутренние риски

#### *Риски внешней деловой окружающей среды*

- макроэкономические риски дальней окружающей среды;
- риски ближней окружающей среды.

*Макроэкономические риски дальней окружающей среды* можно условно подразделить на следующие виды:

- 1) политические;
- 2) экономические (финансовые);
- 3) экологические;
- 4) производственные;
- 5) риски, связанные с возникновением непредвиденных форс-мажорных обстоятельств.

1) *К политическим рискам* следует отнести, главным образом, риски неблагоприятных социально-политических изменений в стране, а также риски безопасности бизнеса в стране (вандализм, безработица, терроризм, саботаж и т. д.).

2) *Экономический (финансовый) риск* учитывает государственное регулирование в сфере налогообложения, ценообразования естественных монополий, землепользования, нормативов арендной платы, экспорта-импорта, внешнеэкономической деятельности. Это риск потери (изменения) прогнозируемого результата вследствие инфляции, изменения конвертируемости национальной валюты, изменения государственного регулирования банковско-финансовой системы и т. д.

3) *Производственные риски* — это те, что связаны с государственным регулированием развития конкретных отраслей, предприятий или регионов, возможностью государственной политики поддержки собственного производителя или созданием условий возможного вторжения на внутренний рынок зарубежного производителя.

4) *Экологические риски* — это прямые угрозы внешней деловой окружающей среде, поскольку деятельность по охране окружающей среды регулируется государством. Неожиданные меры государственного регулирования в сфере охраны окружающей среды могут существенно повлиять на отклонение от прогнозируемого результата.

5) *Риски, связанные с непредвиденными форс-мажорными обстоятельствами.* К такого рода рискам относятся природные катастрофы.

*К рискам ближней окружающей среды* следует отнести следующие виды рисков:

- 1) производственные;
- 2) научно-технические;
- 3) социально-экономические.

1) *Производственный риск* ближней окружающей среды ассоциируется с возможной утратой производственных мощностей вследствие изменения потребностей рынка сбыта или снижения качества производимого товара. Он сопровождается снижением объемов производства ввиду роста издержек производства, нерациональной организации производства и сбыта. К производственному риску следует отнести также риск потери конкурентного преимущества предприятия.

2) *Научно-технический риск* допускает потерю конкурентного преимущества предприятия, вызванную снижением (моральной или физической) работоспособности основного технологического оборудования, включая полную остановку его. К научно-техническим рискам относятся также риски морального износа основных фондов и технологий, риски инвестиций, риски реконструкции, риски появления новых технологий или видов деятельности и т. д. К этой группе риска следует отнести риск разработки новых, более экономичных технологий производства продукта.

3) *Социально-экономические риски* ближней окружающей среды — это риски неблагоприятного социального климата предприятия, банкротства, проведения политики ценообразования, невыгодной для предприятия, поглощения одного предприятия другим путем использования своего монопольного преимущества на рынке сбыта или путем приобретения акций и т. д.

2. *Внутренние риски* можно первоначально разделить на объективные и субъективные.

К *субъективным внутренним рискам* следует отнести риски принятия управленческих решений на всех этапах планирования и реализации стратегии (в частности, риски ошибочно выбранных целей, неправильного выделения СЗХ, разрыва в стратегическом, тактическом и оперативном планировании, нарушение иерархии подчиненности целей и плана и т. д.).

К *объективным внутренним рискам* относятся риски, связанные с различными направлениями деятельности предприятия. Представляется целесообразным выделять следующие виды рисков:

1) *Экологические риски* возникают вследствие нарушения законов об охране окружающей среды, в виду отсутствия лицензий и разрешений, снижения работоспособности очистных сооружений и т. д. К экологическим рискам предприятия относят стихийные бедствия и риск наводнений, пожаров и других.

2) *Юридические риски предприятия* — это риски, вызванные отсутствием лицензий на осуществление деятельности, предусматривающей ее наличие несоблюдением патентного права, возникновением судебных процессов с внешними клиентами, невыполнением договорных обязательств и т. д.

3) *Риски персонала* включают риски недостаточно квалифицированного руководства персоналом, мотивации работников, неэффективной системы оплаты труда, потери высокопрофессиональных кадров, снижения производительности труда, потери рабочего времени по разного рода причинам.

4) *Риски обстоятельств* непреодолимой силы для предприятия — это непредсказуемые изменения условий хозяйственной деятельности, а также специфические риски в нарушении технологии и техники безопасности.

5) *Экономические риски предприятия* включают риски: потери доходности предприятия, снижения цен на реализацию продукции, изменения рыночной конъюнктуры на основное сырье и энергоносители. К экономическим следует отнести также риски потери активов предприятия, снижения ликвидности и

финансовой устойчивости предприятия, снижения объема собственных средств и увеличения суммы заемного капитала.

6) *Маркетинговые риски* связаны с потерей рынков сбыта продукции, с изменением потребительских требований, с неэффективным портфелем заказов, изменением потребительского спроса и т. д. Риск маркетинга включает также риски от неудовлетворительной рекламы, появления новых конкурентов или появления товаров-субститутов, неправильной политики в отношении ассортимента и неправильно выбранной ценовой политики.

7) *Финансовые риски* — это риски сокращения наличного денежного потока, инфляции, увеличения ставок рефинансирования, изменения системы налогообложения, роста цен на энергоносители, потери финансовых ресурсов на обслуживание долгов естественных монополистов.

Необходимо отметить, что приведенная выше классификация рисков является достаточно условной, поскольку сложно определить четкие границы между различными видами рисков. Все они находятся во взаимосвязи, изменяя и дополняя друг друга как в сторону усиления воздействия факторов риска, так и в сторону ослабления такого воздействия. Уровни же рисков могут быть разными и зависят от большого числа факторов.

## ***10.2 Стратегический анализ рисков предприятия***

Проведение стратегического анализа рисков предприятия обусловлено спецификой стратегического планирования:

во-первых — это достаточно длительный период реализации этих планов,

во-вторых — это большое число участников, осуществляющих и влияющих на процесс планирования и реализации планов,

в-третьих — это динамизм изменения факторов внешней деловой окружающей среды и целей самих участников процесса планирования. Длительность процесса реализации стратегических планов предполагает и неопределенность ее реализации. Множественность участников процесса планирования, каждый из которых принимает определенные решения и влияет на этот процесс, также является фактором риска, поскольку отклонение каждым из участников от своих целевых установок приводит к отклонению от намеченного плана в целом. Разрабатывая стратегический план, следует дополнительно выделять риски конкретных участников процесса планирования.

Риски существуют на всех этапах стратегического планирования, и поэтому следует выделить риски стратегии, риски СЗХ (стратегической зоны хозяйствования), риски внешней деловой среды в целом и риски конкретного предприятия. Сложность анализа рисков объясняется и тем обстоятельством, что воздействие факторов риска осуществляется не в последовательном порядке их возникновения, а в определенной совокупности и взаимосвязи. На всех стадиях разработки и реализации стратегий предприятия приходится сталкиваться с различными видами рисков, различающихся по месту и времени их возникновения, времени и степени воздействия, совокупностью внешних и внутренних факторов, влияющих на уровень и на меру чувствительности к ним.

Нам представляется, что анализ рисков следует начинать с анализа рисков СЗХ, а затем переходить к анализу внутренних рисков конкретного предприятия и взаимосвязи этих рисков, а в заключение анализировать риски конкретных стратегий, которые воздействуют на прогнозируемый результат с учетом взаимосвязи и взаимозависимости всех перечисленных выше рисков.

В процессе анализа рисков по каждому из перечисленных выше аспектов необходимо:

- 1) провести идентификацию и классификацию рисков по заданным признакам;
- 2) выявить основные источники рисков;
- 3) определить вероятность нанесения убытков, недостижения цели или неполучения результата, обусловленную отдельными источниками рисков;
- 4) измерить степень риска;
- 5) наметить основные действия, позволяющие снизить степень воздействия анализируемых рисков.

*Схема выполнения стратегического анализа и полнота исследования факторов риска, их оценка и определение уровня риска* зависят от информационной базы, финансовых возможностей предприятия, степени чувствительности данного бизнеса к рискам, отношения к риску субъектов — стейкхолдеров предприятия.

Кроме того, спецификой стратегического анализа рисков является тот факт, что за время разработки и реализации стратегического плана могут появляться новые виды рисков и изменяться степень воздействия уже идентифицированных рисков. Стратегический анализ предусматривает исследование процесса разработки и реализации стратегий совместно с анализом всех факторов, определяющих и влияющих на планируемый результат. Поэтому стратегический анализ не является дискретным действием, а рассматривается как непрерывный процесс, позволяющий оптимизировать степень влияния рисков.

Методология стратегического анализа рисков может включать последовательное выполнение следующих этапов:

- анализ рисков дальней внешней среды, СЗХ;
- анализ рисков ближней окружающей среды, отраслевого риска;
- анализ рисков предприятия или бизнеса;
- анализ рисков типовых стратегий.

К рискам дальней внешней деловой окружающей среды относят страновой риск, который можно подразделить на два основных вида, требующих отдельного анализа: *коммерческий и политический риск*.

*Коммерческий риск* в этом случае включает анализ риска неплатежеспособности и процесса его государственного регулирования.

Политический риск, в свою очередь, разбивается на макрориск и микрориск.

Макрориск — это риск, отражающийся на всех иностранных субъектах в стране, где реализуется стратегия. Микрориски — это специфические риски

отрасли и предприятия. Значительная часть специалистов по политическому риску уверена, что политические события несут одновременно с возможностями потерять и огромные шансы развития эффективного бизнеса. Для стратегического планирования это означает, что необходимо при прогнозировании данного риска учитывать не только негативные, но и позитивные последствия.

Анализ странового риска имеет существенное значение при разработке стратегий развития предприятий в определенной стране, особенно при решении вопроса о выборе в качестве СХЗ либо страны с переходной экономикой, либо страны с неустойчивым развитием, либо страны с резкими колебаниями политической обстановки.

Проводя анализ рисков, которые могут возникать в процессе реализации стратегии развития определенного предприятия или бизнеса, необходимо, помимо исследования рисков дальнейшей внешней деловой среды, анализировать и оценивать *риски СХЗ*. Для этого необходимо:

- определить специфику и вид СХЗ конкретного предприятия или бизнеса;
- идентифицировать возможные виды рисков СХЗ;
- определить и оценить динамику уровня этих рисков;
- выявить зону допустимого действия выявленных рисков.

*Анализ возникновения возможных отраслевых рисков* предполагает исследование следующих основных факторов за выбранный период времени:

- анализ динамики основных технико-экономических показателей развития предприятий отрасли, а также предприятий смежных отраслей;
- анализ конкуренции предприятий в отрасли;
- анализ специфических факторов, характеризующих функционирование и развитие предприятий данной отрасли;
- анализ рынка продукции данной отрасли и перспектив его развития;
- анализ сложившейся системы государственного регулирования экономики и наличия государственных заказов;
- анализ показателей устойчивости предприятий отрасли по сравнению с предприятиями смежных отраслей;
- анализ показателей научно-технического прогресса по предприятиям смежных отраслей.

В табл. 10.1 приведены основные виды рисков, которые соответствуют пяти силам конкуренции по М. Портеру. По каждому из приведенных в таблице видов рисков должна производиться оценка его уровня для конкретного предприятия в условиях реализации стратегий.

*Таблица 10.1 Основные виды риска «пяти сил конкуренции по М. Портеру»*

Силы конкуренции по М. Портеру	Наименование видов риска
1. Проникновение новых конкурентов	1. Потеря доли рынка сбыта. 2. Угроза снижения цены продукта

2. Угроза появления на рынке товаров-субститутов	1. Потеря доли рынка сбыта или потеря рынка сбыта целиком. 2. Риск снижения цен. 3. Риск роста затрат с целью повышения качества продукта
3. Возможности покупателей	1. Риск снижения платежеспособности покупателей и как следствие риск снижения объема производства и сбыта. 2. Риск роста затрат на предоставление дополнительных услуг и гарантий. 3. Разрушение барьера привыкания
4. Возможности поставщиков	1. Риск ужесточения условий снабжения сырьем, что приведет к повышению вероятности риска роста затрат. 2. Снижение качества поставки. 3. Банкротство поставщиков
5. Конкуренция между предприятиями, уже укрепившимися на рынке	1. Риск потери доли рынка сбыта. 2. Риск снижения цен. 3. Риск потери определенной номенклатуры, снижения степени специализации предприятия. 4. Риск роста затрат на повышение качества продукта и расширение сервисных дополнительных услуг покупателю

Анализ и оценка риска отдельного предприятия или бизнеса может осуществляться по следующей схеме.

*I этап.* Анализ и оценка уровня идентифицированных рисков и выявление внешних и внутренних факторов, влияющих на результат, который может быть получен вследствие реализации стратегии развития предприятия.

*II этап.* Выявление и анализ показателей, характеризующих уровень влияния внешних и внутренних факторов, выбранных на предыдущем этапе.

*III этап.* Выбор оптимального количества показателей, с помощью которых может быть отслежена динамика влияния факторов риска на планируемый результат.

*IV этап.* Выбор контрольных показателей и установление нормативных границ изменения этих показателей для достижения оптимально допустимого размера риска.

*V этап.* Определение метода анализа риска (построение моделей, экспертная оценка, математические методы исследования статистических данных, выбор аналога).

*VI этап.* Разработка системы управления рисками на предприятии и выявление способов их оптимизации.

Наиболее типичные варианты идентификации рисков стратегий, основывающиеся на матрице И. Ансоффа, приведены в табл. 10.2.

*Таблица 10.2 Идентификация рисков на матрице И. Ансоффа*

Наименование стратегии	Ситуация риска	Форма риска
1. Стратегия проникновения на рынок	Старые освоенные товары и освоенный рынок	- Снижение доли рынка вследствие конкуренции. - Снижение покупательского спроса на товар, вызванное снижением качества товара

2. Стратегия развития рынка	Новый рынок, старый товар	- Риск снижения цены как следствие отсутствия гарантии качества (для нового рынка старый товар является новым). - Отсутствие платежеспособного спроса как фактор неопределенности (неизвестная торговая марка фирмы)
3. Стратегия разработки товара	Старый рынок, новый товар	- Риск снижения цены как следствие отсутствия гарантии качества. - Риск материальных потерь на инвестиционные расходы, выпуск и реализацию товара. - Риск удлинения сроков освоения товара
4. Стратегия диверсификации	Новый рынок, новый товар	- Риск снижения цены. - Риск материальных потерь. - Риск снижения объемов производства

*Процесс управления рисками предполагает разработку для каждой стратегии развития предприятия определенных рекомендаций и определенной системы мероприятий, позволяющих минимизировать уровень риска или компенсировать возможные последствия его проявления, доводя их до приемлемого уровня.*

На сегодняшний день к числу наиболее разработанных и применяемых на практике методов управления рисками предприятий следует отнести:

- метод уклонения от рисков;
- метод локализации рисков;
- метод диссипации (рассеивания) рисков;
- метод компенсации рисков.

*Управление на основе метода уклонения от рисков* предусматривает страхование рисков, поиск гарантий, отказ от рисковых стратегий и т. д.,

*Управление на основе метода локализации рисков* предполагает формирование на предприятии специальных и хозяйственных структур, осуществляющих реализацию рисковых проектов, а также участие в стратегических альянсах для снижения степени риска.

*Управление на основе метода диссипации рисков* предусматривает осуществление диверсификации видов деятельности на предприятии, распределение рисков во времени и распределение ответственности между участниками.

*Управление на основе метода компенсации рисков* подразумевает разработку стратегий развития предприятий, минимизирующих риск, создание системы резервов, а также системы активного маркетинга.

*Процесс управления рисками предприятий* должен быть непрерывным и осуществляется на всех стадиях жизненного цикла предприятия.

Риски конкретного предприятия или внутренние риски имеют свою специфику измерения. Она связана с:

- внутренними факторами организации процесса принятия решений при реализации стратегии развития предприятия;
- качеством ресурсного потенциала и возможностями его пополнения;
- финансовой устойчивостью предприятия и уровнем его конкурентоспособности;
- субъективной оценкой степени риска и допустимого размера риска.

В процессе измерения (оценки) рисков предприятия могут использоваться следующие методы:

- статистический метод;
- метод экспертных оценок;
- метод аналогий;
- аналитический метод.

## ТЕМАТИКА ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

### Семинарское занятие №1

#### Базис и исторические аспекты стратегического управления компанией. Стратегический менеджмент в компании

##### Вопросы для обсуждения:

1. Стратегический менеджмент как наука.
2. Суть и содержание стратегического менеджмента.
3. Место стратегического менеджмента в системе управления компанией.

##### Тематика докладов и рефератов:

1. Генезис стратегического менеджмента.
2. Школы стратегического менеджмента.
3. Технологии стратегического менеджмента.

#### Практическое занятие «Проявления стратегичности и нестратегичности»

##### *Цели занятия:*

- научиться применять на практике основные принципы и положения стратегического менеджмента;
- освоить методику анализа проявлений стратегичности и нестратегичности в деятельности организации.

##### *Теоретический материал:*

В настоящее время стратегическое управление является важнейшим фактором успешного выживания в усложняющихся рыночных условиях. Отсутствие стратегичности может проявляться в двух формах:

1. Организации планируют свою деятельность исходя из того, что окружение меняться не будет либо в нем не будет происходить качественных изменений. Составляются долгосрочные планы, в которых предписывается, что и когда делать в достаточно длительной перспективе. В исходный период происходит поиск решения на многие годы вперед.

При стратегическом управлении осуществляется своего рода взгляд из будущего в настоящее, определяются и осуществляются действия организации в настоящее время, обеспечивающие ей определенное будущее состояние, а не вырабатывается план или описание того, что организация должна будет делать в будущем.

2. При нестратегическом управлении выработка программы действий начинается с анализа внутренних возможностей и ресурсов организации. Часто организация не в состоянии достичь своих целей, т. к. их достижение принципиально зависит от возможностей, желаний и потребностей клиентов, а также от поведения конкурентов. На основе анализа своих внутренних

возможностей организация может только спрогнозировать, какое количество продукции она произведет и какие понесет издержки.

Согласно принципам стратегического управления внимание следует сконцентрировать на том, какое количество продукции может быть реализовано и по какой цене.

*Практическое задание*

1. Изучите формы отсутствия стратегичности в деятельности организации.
2. Проанализируйте различные сферы деятельности сельскохозяйственной организации, которая являлась базой производственной практики.
3. Выявите проявления стратегичности и нестратегичности в сфере управления, производства, финансов, маркетинга, снабжения, работы с персоналом. Занесите в таблицу 1.

Таблица 1.

Проявления стратегичности и нестратегичности

<b>Сфера деятельности</b>	<b>Стратегичность</b>	<b>Нестратегичность</b>
Управление		
Производство		
Финансы		
Маркетинг		
Снабжение		
Работа с персоналом		

**Семинарское занятие №2**

**Компоненты стратегического менеджмента и система целей компании**

**Вопросы для обсуждения:**

1. Эволюция управленческих систем и организаций.
2. Первичная концепция стратегического менеджмента.
3. Нестабильность внешней среды и управление компанией.
4. Методологические основы стратегического менеджмента.
5. Базовые модели стратегического выбора и планирования.
6. Модели стратегического менеджмента.

**Тематика докладов и рефератов:**

1. Подход к стратегическому планированию И.Ансоффа.
2. Матрица возможностей Г.Стейнера.
3. Метод стратегического выбора М.Портера.
4. Стратегии по Котлеру.

5. Модель Гарвардской школы бизнеса.
6. Модели стратегического менеджмента Томпсона, Дэвида, Линча, С.А. Попова.
7. Разработка стратегического видения и миссии фирмы.
8. Стратегические цели и задачи.
9. SMART-подход.
10. Корпоративная социальная ответственность.

### **Практическое занятие «Формулировка миссии организации»**

#### *Цели занятия:*

- освоить требования к формулировке миссии организации;
- получить навыки формулирования миссии организации.

#### *Теоретический материал*

Правильно сформулированная миссия проясняет то, чем является организация и какой она стремится быть, а также показывает отличие организации от ей подобных. Для этого в расшифровке миссии должны быть отражены:

- целевые ориентиры организации (на решение каких задач нацелена деятельность, к чему она стремится в долгосрочной перспективе);
- сфера деятельности организации (какую продукцию она предлагает покупателям, на каком рынке осуществляет реализацию своей продукции);
- философия организации (принятые в ней ценности и верования);
- возможности и способы осуществления деятельности организации (в чем сила организации, в чем ее возможности для выживания в долгосрочной перспективе, каким способом и с помощью какой технологии организация выполняет свою работу, какие для этого имеются ноу-хау и передовая техника);
- имидж организации.

#### *Формулировка миссии должна:*

- быть предельно ясной;
- быть понятной всем субъектам, взаимодействующим с организацией;
- исключать возможность неоднозначного толкования;
- давать простор для творческого и гибкого развития организации.

#### *Практическое задание*

1. Изучите требования к формулировке миссии организации.
2. Проанализируйте приведенную информацию о деятельности различных организаций. Определите сферы их деятельности, сформулируйте миссии (возможные варианты миссий).

*КПУП «Барановичский мясоконсервный комбинат»*

Коммерческое производственное унитарное предприятие «Барановичский мясоконсервный комбинат» предлагает широкий выбор мясной продукции (свыше 400 наименований): колбасы копченые, полукопченые, вареные, кровяные и ливерные, консервы кусковые, фаршевые, паштеты мясорастительные, мясорастительные для кормления животных, мясо и мясные полуфабрикаты, субпродукты, жиры, шкуры и др.

*РО «Белагросервис»*

Республиканское объединение «Белагросервис» создано Указом Президента Республики Беларусь № 40 от 27 января 2003 г. путем слияния УП «Белагроснаб», РУП «Белагропромкомплект», РО «Белагропромтехника», РУП «Белсельхозхимия», РО «Трест Промбурвод».

РО «Белагросервис» координирует деятельность предприятий и организаций, осуществляющих обслуживание сельскохозяйственного производства. РО «Белагросервис» осуществляет ремонт сельскохозяйственной техники, ее техническое и сервисное обслуживание, организует работу машинно-технологических станций, механизированных отрядов по обработке почвы, заготовке кормов, уборке зерновых и т. д.

Осуществляет автотранспортное обслуживание сельскохозяйственных предприятий, изготавливает машиностроительную продукцию. Объединение осуществляет комплектную поставку всех видов технологического, сантехнического, электротехнического оборудования, кабельной продукции, контрольно-измерительных приборов и другой продукции для строящихся и реконструируемых объектов, предприятий и организаций, проектированием котельных, тепловых пунктов, отопления административных и бытовых помещений.

Объединение выполняет комплекс работ по проектированию и бурению скважин для воды, строительство насосных станций, водонапорных башен, прокладку сетей водопровода, изготовление и ремонт электронасосов, бурового и технологического оборудования.

РО «Белагросервис» осуществляет агрохимическое обслуживание производителей сельскохозяйственной продукции, организацию работ по внесению минеральных и органических удобрений, известкованию кислых почв, обработке посевов сельскохозяйственных культур химическими и биологическими средствами защиты растений.

*ОАО «Березовский сыродельный комбинат»*

Открытое акционерное общество «Березовский сыродельный комбинат» производит более 140 наименований молочной продукции. Предприятие является одним из крупнейших производителей твердых сычужных сыров, сливочного масла, мороженого, майонезов, цельномолочной продукции, плавленых сыров, сухих молочных продуктов, а также сгущенных консервов и др. При производстве используются только натуральные ингредиенты. Освоен выпуск пробиотических продуктов с бифидобактериями: биоюгурт «Идеал»,

кефир фруктовый «Экзотика». На комбинате ведется строгий контроль качества выпускаемой продукции.

### *РУПП «Бобруйскагромаш»*

Республиканское унитарное производственное предприятие «Бобруйскагромаш» является крупнейшим в странах СНГ и Балтии по выпуску прицепной и навесной сельскохозяйственной техники.

В настоящее время предприятие производит следующую номенклатуру техники:

- машины для внесения жидких и твердых органических удобрений;
- машины и приспособления для внесения минеральных удобрений;
- прицепные транспортные средства к тракторам;
- технику для заготовки, хранения и раздачи кормов;
- косилки роторные навесные и прицепные;
- грабли-ворошилки роторные;
- рулонные безременные пресс-подборщики;
- технику для заготовки кормов с упаковкой их в полимерные материалы;
- транспортировщики рулонов;
- полуприцепы специальные для транспортировки зеленой массы;
- кормораздатчики;
- раздатчики-смесители кормов;
- измельчители рулонов корма;
- машины для раздельной рулонной уборки льна.

### *ПО «Гомсельмаш»*

Производственное объединение «Гомсельмаш» выпускает комплексы «Полесье» на базе универсального энергосредства:

1. Кормоуборочный комплекс К-Г-6 «Полесье»:

- УЭС 2-280А – универсальное энергосредство;
- «Полесье-3000» – полунавесной кормоуборочный комбайн с набором адаптеров.

2. Комплекс для кошения трав:

- УЭС 2-280А – универсальное энергосредство;
- КПр-6 – полунавесная ротационная косилка-плющилка шириной захвата

6 м.

3. Зерноуборочный комплекс КЗР-10 «Полесье-Ротор»:

- УЭС-2-280А – универсальное энергосредство;
- комплект оборудования для уборки зерновых культур.

4. Свеклоуборочный комплекс «Полесье»:

- УЭС-2-280А – универсальное энергосредство;
- КСН-6-2М – навесной шестирядный свеклоуборочный комбайн;
- ППК-6 – подборщик-погрузчик корнеплодов.

5. Комплекс для обработки почвы и посева с внесением удобрений:

- УЭС-2-280А – универсальное энергосредство;
- УКА-6 – универсальный комбинированный агрегат.

6. Комбайн зерноуборочный самоходный КЗС-7 «Полесье».

А также самоходные и прицепные кормоуборочные комбайны, сеялки точного высева, косилки-плющилки, косилки-измельчители, тракторные прицепы, мини-тракторы с комплектом навесных орудий.

ПО «Гомсельмаш» производит запчасти ко всем выпускаемым изделиям и широкий ассортимент товаров народного потребления.

#### *КУП «Минский мясокомбинат»*

Коммунальное унитарное предприятие «Минский мясокомбинат» осуществляет следующие виды деятельности:

- закупка в живом виде и переработка крупного рогатого скота и свиней;
- производство колбасных изделий и полуфабрикатов;
- производство сухих животных кормов, эндокринно-ферментного и специального сырья.

Комбинат производит:

- мясо (говядину, свинину на кости);
- мясные полуфабрикаты;
- колбасные изделия вареные, полукопченые, копчености;
- жиры;
- шкуры мокросоленые тузлукованные;
- костную и мясокостную муку;
- эндокринно-ферментное и специальное сырье.

Проектная мощность комбината в смену:

- производство мяса – 50 т;
- производство колбасных изделий – 40 т;
- производство мясных полуфабрикатов – 40 т;
- производство сухих животных кормов – 8 т.

Предприятие заинтересовано в реализации мяса, колбасных изделий, мясных полуфабрикатов, жиров, шкур и эндокринно-ферментного сырья.

#### *ОАО «Рогачевский молочноконсервный комбинат»*

Открытое акционерное общество «Рогачевский молочноконсервный комбинат» – ведущий и самый крупный в Республике Беларусь производитель молочных консервов. Многократный обладатель золотых и серебряных медалей на Международных выставках. Производитель высококачественной продукции: сухого обезжиренного молока, сухого цельного молока, масла сливочного, йогурта, майонеза. Весной 2003 г. комбинат вывел на рынок новую серию цельномолочной продукции под торговой маркой «Деревенское утро». Для детей предлагаются жидкие молочные продукты, сбалансированные по белковому,

углеводному и витаминно-минеральному составу: молоко детское витаминизированное и продукт, содержащий специально подобранный комплекс молочнокислых бифидобактерий. Возможна доставка продукции собственным транспортом. Натуральные ингредиенты и соответствие международным сертификатам – гарантия высокого качества выпускаемой продукции.

#### *СПК «Лань»*

Сельскохозяйственный производственный кооператив «Лань» специализируется на выращивании картофеля. Большие площади в этом хозяйстве заняты под ранние, средние и поздние сорта. Кроме того, СПК имеет прибыль от продажи яблок. Свою продукцию он поставляет не только в города Беларуси, но и в Москву, СанктПетербург, Мурманск, Архангельск.

#### *ОАО «Криница»*

Открытое акционерное общество «Криница» производит высококачественное пиво в стеклянных бутылках (0,5 л), ПЭТ-бутылках (0,5 л; 1,5 л), кегах (30 л; 50 л), напитки безалкогольные в стеклянных бутылках (0,5 л) и ПЭТ-бутылках (1,5 л).

#### *ООО «Рубикон»*

Общество с ограниченной ответственностью «Рубикон» занимается производством чипсов, имеется цех по производству мясных консервов. Продукция поставляется в торговую сеть Республики Беларусь, а также в северные регионы Российской Федерации.

3. Проанализируйте деятельность организации, которая являлась базой практики, и сформулируйте ее миссию.

4. Расшифруйте миссию организации (таблица 2).

Таблица 2.

#### Миссия организации

Основные вопросы	Расшифровка миссии организации
Целевые ориентиры организации: На решение, каких задач нацелена деятельность организации? К чему стремится организация в своей деятельности в долгосрочной перспективе?	
Сфера деятельности организации: Какую продукцию (услуги) организация предлагает потребителям?	

На каком рынке организация осуществляет реализацию своей продукции (услуг)?	
Философия организации: принятые ценности и верования	
Возможности и способы осуществления деятельности организации: В чем сила организации? В чем ее возможности для выживания в долгосрочной перспективе? Каким способом и с помощью какой технологии организация осуществляет свою деятельность? Какие имеются ноу-хау и передовая техника?	
Имидж организации	

### Семинарское занятие № 3

#### Подходы к разворачиванию и реализации стратегий

##### Вопросы для обсуждения:

1. Разработка стратегии.
2. Анализ ресурсов и возможностей.
3. Система сбалансированных показателей.
4. Иерархия разворачивания стратегии.
5. Система корпоративных стратегий.

##### Тематика докладов и рефератов:

1. Разработка стратегий отдельных бизнесов и их систем.
2. Разработка стратегий функциональных подсистем.
3. Метод Hoshin Kanri.
4. Типовые стратегии бизнес-уровня.
5. Функциональные стратегии.

#### Практическое занятие 1. «Позиционирование возможностей организации»

##### *Цели занятия:*

- освоить методику позиционирования возможностей организации;
- научиться проводить на практике анализ внешней среды организации.

##### *Теоретический материал*

Позиционирование возможностей организации предполагает выяснение степени их влияния на деятельность организации (с учетом вероятности их использования). В качестве таких возможностей можно рассматривать:

- появление новых рынков или сегментов рынка;
- увеличение спроса;
- вертикальную интеграцию;
- благоприятную политику правительства;
- изменение потребностей и вкуса покупателей;
- благоприятные демографические изменения;
- ускорение роста рынка.

Построение матрицы возможностей целесообразно проводить следующим образом. Вначале определяются различные степени влияния (сильное, умеренное или малое) возможностей на деятельность организации, затем – вероятности (высокая, средняя или низкая) того, как организация может воспользоваться имеющимися возможностями.

#### *Практическое задание*

1. Проанализируйте возможности сельскохозяйственной организации, которая являлась базой производственной практики.
2. Проведите позиционирование возможностей организации, оценив степень их влияния и вероятность реализации.
3. Заполните девять полей матрицы возможностей (таблица 3).

Таблица 3.

Матрица возможностей

Вероятность	Влияние		
	сильное	умеренное	малое
Высокая	(поле «ВС»)	(поле «ВУ»)	(поле «ВМ»)
Средняя	(поле «СС»)	(поле «СУ»)	(поле «СМ»)
Низкая	(поле «НС»)	(поле «НУ»)	(поле «НМ»)

4. Проведите анализ матрицы возможностей, который позволит сформулировать ряд рекомендаций, учитываемых при разработке и реализации стратегии организации:

- поля «ВС», «ВУ» и «СС» имеют первостепенное значение, и организация обязана реализовать их в своей стратегии;
- поля «СМ», «НУ» и «НМ» влияют на нее в минимальной степени, поэтому ими можно пренебречь;
- поля «НС», «СУ» и «ВМ» реализуются в том случае, если у организации достаточно ресурсов.

## **Практическое занятие № 2. «Позиционирование угроз организации»**

*Цели занятия:*

- освоить методику позиционирования угроз организации;
- научиться проводить на практике анализ внешней среды организации.

#### *Теоретический материал*

Позиционирование угроз организации предполагает выяснение их влияния на ее деятельность с учетом вероятности их реализации.

В качестве угроз можно рассматривать:

- появление новых конкурентов;
- рост продаж замещающего продукта;
- замедление роста рынка;
- неблагоприятную политику правительства;
- возрастающее конкурентное давление;
- возрастание силы торга у покупателей и поставщиков;
- изменение потребностей и вкуса покупателей;
- неблагоприятные демографические изменения.

Построение матрицы угроз для организации проводят следующим образом: вначале определяются последствия, к которым могут привести имеющиеся угрозы, затем – вероятности реализации этих угроз.

#### *Практическое задание*

1. Проанализируйте угрозы сельскохозяйственной организации, которая являлась базой производственной практики.
2. Проведите позиционирование угроз организации, оценив их последствия и вероятность реализации.
3. Заполните двенадцать полей матрицы угроз (таблица 4.).

Таблица 4.

Матрица угроз

Вероятность	Влияние			
	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	Легкое состояние
Высокая	(поле «ВР»)	(поле «ВК»)	(поле «ВТ»)	(поле «ВЛ»)
Средняя	(поле «СР»)	(поле «СК»)	(поле «СТ»)	(поле «СЛ»)
Низкая	(поле «НР»)	(поле «НК»)	(поле «НТ»)	(поле «НЛ»)

4. Проведите анализ матрицы угроз, который позволит сформулировать ряд стратегических рекомендаций:

- угрозы в полях «ВР», «ВК» и «СР» требуют немедленной реакции организации по их устранению;
- угрозы в полях «ВТ», «СК» и «НР» должны быть устранены в первостепенном порядке;
- угрозы в полях «НК», «СТ» и «ВЛ» предполагают тщательный анализ для последующего их устранения;

– угрозы в полях «СЛ», «НТ» и «НЛ», скорее всего, не требуют особого внимания.

### Семинарское занятие №4

#### Портфельные и комплексные методы стратегического анализа. Стратегический менеджмент и конкурентоспособность компании

##### Вопросы для обсуждения:

1. Сущность и этапы портфельного стратегического анализа.
2. Конкуренция в бизнесе.
3. Анализ конкурентоспособности по бизнес-модели и ключевым факторам успеха.
4. Бенчмаркетинг.
5. Ключевые компетенции и корпоративная культура.

##### Тематика докладов и рефератов:

1. Матрица И.Ансоффа.
2. Трехмерная схема Д.Абея.
3. Матрица Boston Consulting Group.
4. Матрица McKinsey/GE.
5. Матрица ADL/LC.
6. Матрица Shell/DPM.

#### Практическое занятие 1. «PEST-анализ»

##### *Цели занятия:*

- освоить методику PEST-анализа;
- научиться проводить на практике анализ макроокружения организации.

##### *Теоретический материал*

Общие положения PEST-анализа состоят в выявлении и оценке влияния факторов макроокружения на результаты текущей и будущей деятельности организации.

PEST – английская аббревиатура, характеризующая факторы:

- political-legal (политико-правовые);
- economic (экономические);
- sociocultural (социокультурные);
- technological forces (технологические).

Цель PEST-анализа – отслеживание (мониторинг) изменений макроокружения по четырем узловым направлениям и выявление тенденций и событий, которые не подконтрольны организации, но оказывают влияние на результаты принятых стратегических решений.

Политический фактор внешней среды изучается в первую очередь для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство предполагает претворять в жизнь свою политику.

Анализ экономического аспекта внешней среды позволяет понять, как на уровне государства формируются и распределяются экономические ресурсы. Для большинства предприятий это важнейшее условие их деловой активности.

Изучение социальной компоненты внешнего окружения направлено на то, чтобы уяснить и оценить влияние на бизнес таких социальных явлений, как отношение людей к труду и качеству жизни, их мобильность, активность как потребителей и др. Анализ технологической компоненты позволяет предвидеть возможности, связанные с развитием науки и техники, своевременно перестроиться на производство и реализацию технологически перспективного продукта, спрогнозировать момент отказа от используемой технологии.

### *Практическое задание*

1. Проанализируйте политико-правовые, экономические, социокультурные и технологические факторы макроокружения.

2. Проведите PEST-анализ (таблица 5), соблюдая следующую последовательность:

– разработайте перечень внешних стратегических факторов, воздействующих на функционирование организации, которая являлась базой производственной практики;

– оцените значимость каждого фактора (события) для организации путем присвоения ему определенного веса от единицы (важнейшее) до нуля (незначительное).

Сумма весов должна быть равна единице, что обеспечивается нормированием;

– дайте оценку степени влияния каждого фактора (события) на стратегию предприятия по 5-балльной (10-балльной) шкале:

«пять» («десять») – сильное воздействие;

«единица» – отсутствие воздействия;

– определите взвешенные оценки путем умножения веса фактора на силу его воздействия и подсчитайте суммарную взвешенную оценку для данной организации.

Таблица 5

### PEST-анализ факторов макроокружения

Факторы	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
Политика			
1. Правительственная стабильность.			

2. Изменение законодательства. 3. Государственное влияние на отрасли. 4. Государственное регулирование конкуренции. 5. Налоговая политика			
Суммарная оценка	1		
<b>Экономика</b>			
1. Общая характеристика экономической ситуации. 2. Курс национальной валюты. 3. Ставка рефинансирования. 4. Уровень инфляции. 5. Уровень безработицы. 6. Цены на энергоресурсы			
Суммарная оценка	1		
<b>Социум</b>			
1. Демографические изменения. 2. Изменение структуры доходов. 3. Отношение к труду и отдыху. 4. Социальная мобильность населения. 5. Активность потребителей			
Суммарная оценка	1		
<b>Технология</b>			
1. Государственная техническая политика. 2. Значимые тенденции в области НИОКР. 3. Новые продукты. 4. Новые патенты			
Суммарная оценка	1		

3. Проанализируйте полученные результаты. Суммарная оценка указывает на степень готовности организации реагировать на текущие и прогнозируемые факторы макроокружения.

### **Практическое занятие 2. «SWOT-анализ»**

*Цели занятия:*

- освоить методику SWOT-анализа;
- научиться проводить на практике анализ внешней и внутренней среды организации.

*Теоретический материал*

SWOT-анализ направлен на выявление угроз и возможностей, которые могут возникнуть во внешней среде по отношению к организации, и сильных и слабых сторон, которыми организация обладает.

SWOT – английская аббревиатура:

- strength (сила);
- opportunities (возможности);
- weakness (слабость);
- threats (угрозы).

Методология SWOT-анализа предполагает выявление сильных и слабых сторон, угроз и возможностей. Между ними устанавливают цепочки связей, которые в дальнейшем используют для формулирования стратегии организации. Возможный набор характеристик, которые позволяют составить такой список, должен соответствовать специфике деятельности организации и отражать конкретную ситуацию.

SWOT-анализ внешней и внутренней среды организации позволяет своевременно выявить многие угрозы и тем самым избежать их, а также максимально быстро и эффективно использовать имеющиеся возможности, что значительно повышает шансы реализации стратегии в полном объеме. Однако возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или, наоборот, удачно предотвращенная угроза может открыть перед организацией дополнительные возможности, если конкуренты не смогли с ней справиться.

#### *Практическое задание*

1. Изучите материал к самостоятельной работе. Обратите внимание на сущность и цели SWOT-анализа, его методологию и особенности проведения.

2. Сформируйте перечень сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей для организации, которая являлась базой производственной практики.

3. Составьте матрицу SWOT (табл.), заполняя последовательно квадранты «Сильные стороны» и «Слабые стороны», а также «Возможности» и «Угрозы». На перекрестье образуются четыре поля:

– поле «СИБ» – сильные стороны организации, которые открывают перед ней определенные стратегические возможности;

– поле «СИУ» – использование сильных сторон организации для уменьшения угроз;

– поле «СЛВ» – возможности организации при наличии у нее значительного числа слабых сторон;

– поле «СЛУ» – слабые стороны организации в условиях значительного числа угроз.

4. В каждом из четырех полей рассмотрите все возможные парные комбинации и выделите те, которые в наибольшей степени должны быть учтены при разработке стратегии организации и могут повлиять на ее реализацию.

Сильные стороны: 1.	(поле «СИБ»)	(поле «СИУ»)
------------------------	--------------	--------------

2. 3.		
Слабые стороны: 1. 2. 3.	(поле «СЛВ»)	(поле «СЛУ»)
	Возможности: 1. 2. 3.	Угрозы: 1. 2. 3.

5. Проведите дальнейший совместный анализ внутренней и внешней среды организации, руководствуясь следующими правилами:

– в отношении пар в поле «СЛВ» следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде;

– для пар в поле «СЛВ» стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости;

– для пар в поле «СИУ» стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угрозы;

– для пар в поле «СЛУ» организация должна вырабатывать такую стратегию, которая позволила бы как избавиться от слабости, так и попытаться предотвратить угрозу

### Семинарское занятие №5

#### Современные подходы к формированию корпоративной стратегии и жизненному циклу компании для ее устойчивого развития

##### Вопросы для обсуждения:

1. Корпоративное управление как базис стратегического менеджмента.
2. Причины, методы и практика создания сложных корпоративных образований.
3. Слияния и поглощения.
4. Суть и содержание устойчивого развития.
5. Жизненный цикл компании.

##### Тематика докладов и рефератов:

1. Подходы к определению и управлению жизненным циклом компании.
2. Подход Адизеса в стратегическом менеджменте.

3. Определение положения компании на кривой жизненного цикла компании.

4. Уровень зрелости компании, стратегические компетенции и их мониторинг.

5. Встраивание управления ЖЦК в систему стратегического управления компанией.

### **Практическое занятие «Эталонные стратегии развития бизнеса»**

#### *Цели занятия:*

- освоить методику анализа стратегии развития организации;
- получить навыки идентификации стратегий бизнеса.

#### *Теоретический материал*

Четыре типа эталонных (базисных) стратегий развития бизнеса, их варианты и объекты воздействия сведены в таблицу 6.

Таблица 6.

Эталонные стратегии развития бизнеса

Тип стратегии	Объект воздействия	Варианты реализации стратегии
1	2	3
Стратегия концентрированного роста	Продукт; рынок	1. Усиление позиции на рынке (интенсивный маркетинг). 2. Развитие рынка (поиск новых рынков). 3. Развитие продукта (поиск нового продукта)
Стратегия интегрированного роста	Положение организации внутри отрасли	1. Обратная вертикальная интеграция (приобретение фирм поставщиков, создание дочерних структур снабжения, усиление контроля за поставщиками). 2. Впереди идущая вертикальная интеграция (приобретение или усиление контроля над системами распределения и продаж)
Стратегия диверсифицированного роста	Отрасль; технологии	1. Централизованная диверсификация (производство нового продукта на базе возможностей основного). 2. Горизонтальная диверсификация (производство нового продукта, сопутствующего основному, на базе новой технологии). 3. Конгломеративная диверсификация (производство технологически не связанных новых продуктов для новых рынков)

Продолжение таблицы 6.

1	2	3
Стратегия целенаправленного сокращения	Положение организации внутри отрасли	1. Ликвидация. 2. «Сбор урожая» (сокращение затрат для получения доходов вплоть до закрытия бизнеса). 3. Сокращение (продажа или закрытие части бизнеса для диверсификации перегруппировки). 4. Сокращение расходов (временные краткосрочные меры)

### *Практическое задание*

1. Изучите эталонные стратегии развития бизнеса.
2. Проанализируйте информацию о деятельности различных фирм и определите принятый ими тип стратегии развития бизнеса.
3. Выясните, к какой группе стратегий развития бизнеса относится выбранный подход к росту организации: концентрированный, интегрированный, диверсифицированный рост, сокращение.

Обратите внимание, на изменение состояния какого из следующих элементов направлено развитие фирмы: продукция; рынок; отрасль; положение фирмы внутри отрасли; технология.

### *«Нефтехимпром»*

Финансово-промышленная группа «Нефтехимпром», основной поставщик сырья для отечественной шинной промышленности (35 % всего производства шин осуществляется из этого сырья), купила контрольный пакет акций украинского предприятия «Днепрошина» и вошла в новый для нее бизнес – шинное производство. До этого в группу входили предприятия, занимающиеся только химическим производством (переработкой первичного сырья и производством химических материалов): ОАО «Оргсинтез», Новокуйбышевский нефтехимический комбинат, ОАО «Синтез-Каучук», ЗАО «Химволокно», ООО «Нипромтекс». Кроме переработки нефти и создания синтетических материалов ФПГ «Нефтехимпром» осуществляет сбыт шин, производимых из ее сырья и по ее заказу, через собственную сбытовую сеть. В будущем «Нефтехимпром» намеревается расширить шинный бизнес за счет включения в группу небольших (местного значения) шинных заводов.

### *«Хилтон»*

Гостиничная сеть «Хилтон» широко известна в мире своими высококлассными гостиницами, расположенными в центральных районах

крупных городов. Огромные конференц- и банкетные залы, большие холлы, швейцары в ливреях являются чертами, позволяющими отнести гостиницы «Хилтон» к разряду шикарных. Руководство сети «Хилтон» никогда не проявляло интереса к строительству и эксплуатации недорогих гостиниц «средней руки», имеющих приставку к своему названию «Бизнес Хотэл» (гостиница для бизнесменов) или «Инн» («постоялый двор»).

Приверженность руководства идее сохранения за гостиницами «Хилтон» имиджа дорогих привела к тому, что практически приостановился рост гостиничных площадей. Рынок такого класса гостиничных услуг оказался насыщенным и не расширялся. Чтобы выйти из тупикового положения и расширить объем гостиничных площадей, руководство начало строительство 100 недорогих гостиниц для бизнесменов среднего уровня, а также для семейного проживания. Располагаться новые гостиницы должны в пригородах больших городов, что свойственно гостиницам такого класса.

Стоимость номера в гостинице новой сети «Хилтон Гарден Инн» будет находиться в пределах 50–80 дол. в сутки. Учитывая, что на рынке подобных гостиниц наблюдается большая конкуренция, корпорация «Хилтон» планирует добиться конкурентных преимуществ за счет относительно высокого уровня обслуживания клиентов. В частности, в каждом номере будет кухня с микроволновой печью, телефакс и принтер.

#### *«Микомс»*

На московском рынке мясопродуктов сложилась жесткая конкуренция. Рынок практически полностью поделен между шестью мясоперерабатывающими комбинатами. Любое увеличение объема продаж может происходить только за счет отвоевывания части рынка у конкурентов. К началу 1997 г. лидером рынка мясопродуктов являлся крупнейший московский мясокомбинат «Микомс». На его долю приходилось 30 % рынка. Однако за 10 месяцев эта доля сократилась до 17 %, в результате чего «Микомс» оказался на третьем месте, пропустив вперед Черкизовский МПК (28 %) и Царицынский МПК (24 %).

Резкое ухудшение положения «Микомса» на московском рынке было вызвано стечением ряда обстоятельств. В частности, в результате сокращения поголовья скота и перехода на импортное мясо существенно сократилась загрузка мощностей по забою скота.

Недогрузка этих мощностей негативно сказалась на экономических показателях работы комбината, как и огромная задолженность покупателей. Встал вопрос о продаже контрольного пакета акций.

Новый генеральный директор поставил цель за полгода вывести комбинат из кризиса. Наиболее действенным средством развития комбината, предложенным генеральным директором, являлся отказ от посредника между комбинатом и оптовиками (каковым была центральная база «Микомс»). Рассматривалось предложение о строительстве двух собственных рынков, один из которых – для торговли мясом, другой – для мелкооптовой торговли.

Ожидается, что эти меры приведут к снижению розничной цены на продукцию комбината, т. к. из цепочки «комбинат–конечный потребитель» будет исключен посредник.

### *«Кока-кола»*

Мировой лидер производства безалкогольных напитков фирма «Кока-кола», несмотря на свои гигантские размеры, продолжает интенсивно развиваться, вкладывая средства в расширение своего потенциала. В 1996 г. компания осуществила инвестиции на сумму в 1,5 млрд дол. – самую крупную за всю свою более чем столетнюю историю. Значительная часть этих инвестиций была осуществлена на территории России, за потенциальный рынок которой «Кокакола» ведет жесткую конкурентную борьбу с фирмой «Пепсико», работающей в России с начала 70-х гг.

Придя в Россию существенно позже, чем «Пепсико», «Кока-кола» осознавала, что позиция у нее хуже по сравнению с ее конкурентом, и начала интенсивную деятельность по созданию производственной базы. В апреле 1994 г. был введен в эксплуатацию завод по разливу напитков в Москве, строительство которого обошлось в 65 млн дол., а вслед за этим в декабре 1995 г. – завод в Пулковом под Санкт-Петербургом, на строительство которого было затрачено 40 млн дол. Обеспечив производственную базу в районе крупнейших российских городов, «Кока-кола» обратила внимание на другие регионы России.

В качестве одного из наиболее привлекательных для развития бизнеса районов «Кока-кола» рассматривает Сибирь. В 1995 г. она попыталась добиться согласия крупнейшего в Сибири производителя напитков Новосибирской фирмы «ВИНАП» на начало совместной деятельности, но выиграла «Пепсико» и стала стратегическим партнером «ВИНАП». Фирма «Кока-кола» начала строительство завода в Красноярске и запланировала заводы в других городах Сибири.

Наряду с этим компания приступила к созданию дистрибьюторских центров в ряде городов. Она также предполагает создать систему транспортировки напитков, которая будет учитывать особенности региона. В частности, для доставки грузов будет использоваться такой специфический вид транспорта, как речной.

### *«Даймлер-Бенц»*

В представлении многих фирма, выпускающая автомобиль марки «Мерседес», должна быть исключительно преуспевающей компанией. Однако в начале 1996 г. глава концерна «Даймлер-Бенц» объявил, что потери в 1995 г. составили несколько миллиардов долларов и что предстоят серьезные перестройки внутри концерна. Созданный в 1926 г. автомобильный концерн «Даймлер-Бенц» в середине 80-х гг. взял курс на резкое расширение своей деятельности для превращения в многопрофильный технологический концерн. В качестве основной сферы расширения было выбрано авиастроение. В 1985 г.

«Даймлер-Бенц» приобрел компанию «Мотор унд турбинен юнион», производящую авиационные двигатели, и контрольный пакет акций авиастроительной компании «Дорнье», которую впоследствии выкупил полностью. Одновременно с выходом в авиастроительную отрасль «Даймлер-Бенц» пошел в электротехническое производство и в 1985 г. приобрел 25 % акций компании «АЕГ». В 1986 г. он увеличил свою долю в акционерном капитале «АЕГ» до 56 %, а в 1988 г. – до 80 %.

Одновременное развитие не связанных друг с другом видов производства, расширение ассортимента производимых изделий потребовало структурного преобразования концерна. В 1989 г. концерн «Даймлер-Бенц» стал холдинговой компанией, объединившей четыре подразделения: автомобильное «Мерседес-Бенц», авиастроительное «Дойче аэроспэйс» (сокращенно «Даса»), электротехническое «АЕГ», а также «Даймлер-Бенц интер-сервисес». Курс на глобализацию деятельности привел к тому, что в 1993 г. акции концерна были включены в листинг Нью-Йоркской фондовой биржи.

Стремясь расширить свое присутствие в авиакосмическом бизнесе, «Даса» в 1990 г. начала переговоры о приобретении акций голландской авиастроительной компании «Фоккер» (в год получения фирмой «Фоккер» очень высокой прибыли) и в 1993 г. приобрела 51 % акций.

Однако на следующий же год «Фоккер» понес огромные убытки. «Даса» вложила в «Фоккер» свыше 600 млн дол., но в 1995 г. ситуация повторилась. Концерн «Даймлер-Бенц» решил, что дальнейшее оказание помощи фирме «Фоккер» невозможно. Это означало уход из нее и миллиардные потери. Параллельно «Даймлер-Бенц» расстался с контрольным пакетом акций фирмы «Дорнье».

Потери, связанные с деятельностью аэрокосмического отделения «Даса», не были единственными для концерна. «Даймлер-Бенц» понес значительные потери и от деятельности электротехнического отделения «АЕГ», поэтому самостоятельное существование этого отделения было прекращено.

Потерпев огромные убытки, «Даймлер-Бенц» взял курс на уход из тех отраслей, в которых он не находился изначально и в которые пришел, стремясь осуществить эффективные инвестиции капитала, созданного в базовой сфере его деятельности – автомобилестроении.

3. Проанализируйте деятельность сельскохозяйственной организации, которая являлась базой производственной практики, и определите тип стратегии ее развития.

### **Семинарское занятие № 6.**

#### **Стратегические преобразования при реализации стратегии**

##### **Вопросы для обсуждения:**

1. Виды и методы стратегических преобразований.
2. Этапы стратегических преобразований.

### 3. Модель организационных преобразований.

#### **Тематика докладов и рефератов:**

1. Основные направления стратегических преобразований.
2. Управление изменением организационной культуры.
3. Осуществление стратегического лидерства.

#### **Практическое занятие «Организационная структура как объект стратегических изменений»**

##### *Цели занятия:*

- освоить методику стратегического анализа структуры организации;
- получить навыки оценки факторов, влияющих на выбор организационной структуры управления.

##### *Теоретический материал*

Важно знать, в какой мере существующая организационная структура управления может способствовать либо мешать реализации выбранной стратегии. Различные типы оргструктур управления обуславливают свои особенности стратегических изменений.

Элементарная структура отражает двухуровневое разделение, которое может существовать только в маленьких организациях. При такой структуре в организации выделяется верхний уровень (руководитель) и нижний (исполнитель). Элементарные структуры позволяют быстро принимать решения, быстро реагировать на изменения во внешней среде и обеспечивать неформальный подход к мотивированию и контролю деятельности сотрудников. Это дает организации преимущества. В то же время элементарные структуры открывают простор для волюнтаризма руководителя и сосредоточивают его внимание на текущих делах, не давая ему возможности уделять должное внимание стратегическим вопросам.

Функциональная структура возникает там, где появляется разделение труда и специализация. Отдельные функции (производство, маркетинг, финансы) получают организационное закрепление. Складывается структура, связывающая эти подразделения в единое целое и устанавливающая связи подчинения в организации. Функциональные структуры позволяют высшему руководству сосредоточиться на стратегических вопросах и создают условия для достижения высокой эффективности за счет специализации. Недостатком является то, что они могут приводить к межфункциональным конфликтам, затрудняют межфункциональную координацию и ограничивают возможности подготовки в организации менеджеров, способных решать вопросы стратегического управления.

Дивизиональная структура складывается в тех организациях, в которых в силу определенных обстоятельств выделяются относительно обособленные и

наделенные большими правами в осуществлении своей деятельности структурные подразделения. Основаниями для их выделения может быть производство различных продуктов в специализированных подразделениях, осуществление деятельности на относительно изолированных территориях, работа с различными специализированными покупателями. Руководство таких подразделений имеет право само вырабатывать стратегию и подчиняется непосредственно высшему руководству организации.

Достоинства дивизиональных структур:

- обеспечивая передачу прав в отделения организации, способствуют увеличению гибкости и адаптивности организации к условиям внешней среды;
- полностью освобождают высшее руководство от решения текущих вопросов и дают ему возможность заниматься только стратегическими вопросами;
- с их помощью в организации устанавливается на более низких уровнях зависимость финансового состояния подразделений от результатов их функционирования;
- создают условия для формирования в организации менеджеров-стратегов.

Существенные недостатки данных структур – вероятность возникновения стратегической несовместимости отдельных самостоятельных подразделений организации и трудности распределения общеорганизационных ресурсов и издержек между автономными отделениями.

Организационная структура на базе стратегических единиц бизнеса применяется, когда у организации много самостоятельных подразделений близкого профиля деятельности. В этом случае для координации их работы создаются специальные промежуточные управленческие органы, располагаемые между подразделениями и высшим руководителем. Такие органы возглавляют заместители высшего руководства организации. Этим частям организации придается статус стратегических единиц бизнеса.

Структуры, отражающие наличие стратегических единиц бизнеса, обеспечивают возможность координации автономных отделений, осуществляющих схожую деятельность. Это их основное положительное качество. В то же время в организации появляется еще один уровень в управленческой иерархии, из-за чего трудно разграничить полномочия руководителей стратегических единиц бизнеса и руководителей автономных отделений, входящих в эти стратегические единицы.

Матричная структура отражает закрепление в организационном построении фирмы двух направлений руководства. Вертикальное является управлением структурными подразделениями организации, горизонтальное – управлением отдельными проектами или программами, для реализации которых привлекаются люди и ресурсы различных подразделений организации. При такой структуре устанавливается разделение прав менеджеров, осуществляющих управление подразделениями, и менеджеров, руководящих выполнением проекта.

Матричная структура позволяет преодолеть разобщенность, которая возникает между отдельными функциональными звеньями организации. Является хорошей основой для привлечения менеджеров среднего уровня к решению стратегических вопросов, тем самым способствуя выращиванию в организации менеджеров-стратегов.

Матричная оргструктура создает условия для осуществления комплексного подхода при решении задач и способствует усилению созидательного начала организации. К трудностям реализации матричного подхода относятся его дуализм в руководстве, при котором у подчиненных может возникать множество неясностей, а также необходимость больших координационных усилий, охватывающих вертикальные и горизонтальные связи.

Выбор той или иной организационной структуры управления зависит от следующих факторов, имеющих стратегическое значение:

- размер и степень разнообразия деятельности организации.

Оргструктура должна соответствовать размеру организации и не быть более сложной, чем это необходимо. Влияние размера организации на ее организационную структуру проявляется обычно в виде увеличения числа уровней управления. Если организация маленькая и руководитель может управлять деятельностью сотрудников один, то применяется элементарная организационная структура. Если же количество сотрудников увеличивается настолько, что ими трудно управлять одному руководителю, или возникают отдельные специализированные виды деятельности, то в организации появляется промежуточный уровень в управлении, начинает применяться функциональная структура. Дальнейший рост организации может вызвать возникновение новых уровней в управленческой иерархии. В результате могут быть применены дивизиональная структура или же структура, отражающая создание стратегических единиц бизнеса. Возникновение в организации комплексных проектов требует применения матричной структуры;

- географическое размещение организации. Региональным подразделениям организации, которые достаточно изолированы, делегируются определенные права в принятии решений. Если права небольшие, то увеличивается число звеньев в функциональной структуре. Если же территориальное подразделение наделяется статусом относительной самостоятельности, то происходит переход к дивизиональной структуре;

- технологии. Число структурных единиц и их взаимное расположение привязываются к используемым технологиям. При этом оргструктура должна позволять проводить технологическое обновление;

- отношение к оргструктуре со стороны руководителей и сотрудников организации. Следует учитывать, какой тип структуры

они предпочитают и насколько готовы идти на введение нетрадиционных форм построения организации. Часто менеджеры склонны к выбору традиционной, функциональной формы оргструктуры, т. к. она им более ясна и привычна. Высококвалифицированные работники, а также работники, труд

которых имеет творческую направленность, предпочитают структуры, дающие им больше свободы и самостоятельности. Работники же, выполняющие рутинные операции, ориентированы на простые и традиционные организационные структуры;

– динамизм внешней среды. Если внешняя среда стабильна и изменения в ней незначительны, то организация может с успехом применять механистические оргструктуры, обладающие малой гибкостью и требующие больших усилий для их изменения. В том же случае, если внешняя среда динамична, структура должна быть органической, гибкой и способной быстро реагировать на внешние изменения, иметь высокий уровень децентрализации;

– стратегия, реализуемая организацией. Необязательно менять структуру каждый раз, когда организация переходит к реализации новой стратегии. Однако следует установить, насколько существующая оргструктура соответствует стратегии, а потом, если это необходимо, провести соответствующие изменения.

#### *Практическое задание*

1. Изучите стратегические факторы, влияющие на выбор оргструктуры управления.
2. Проанализируйте оргструктуру управления организации и установите влияние на ее выбор различных факторов.

### **Семинарское занятие № 7.**

#### **Принятие стратегических управленческих решений. Управление сопротивлению изменениям в компании**

##### **Вопросы для обсуждения:**

1. Модели стратегических управленческих решений.
2. Принятие решений в условиях риска.
3. Принятие решений в условиях неопределенности.
4. Основные объекты управления стратегическими изменениями.
5. Алгоритм выбора оптимальной организационной структуры компании.
6. Причины и формы сопротивления организационным изменениям.
7. Управление рисками при проведении преобразований.

##### **Тематика докладов и рефератов:**

1. Принятие стратегических решений в условиях определенности.
2. Организационная культура как объект стратегических изменений.
3. Программа управления стратегическими изменениями.
4. Шаблонное структурное развитие Альфреда Чандлера.

5. Поведение людей в процессе организационных преобразований.

6. Тенденции преобразования традиционных бизнес-моделей под влиянием информационных технологий и сети Интернет.

7. Эволюция электронной коммерции и ее влияние на систему управления.

### **Практическое занятие «Проведение стратегических изменений в организации»**

*Цель занятия:*

– изучить сущность организационных изменений и роль стереотипов в сопротивлении изменениям;

– получить навыки анализа проведения изменений в организации и преодоления сопротивления.

*Теоретический материал*

Изменения – неотъемлемая часть жизни любой организации. Изменения бывают эволюционными, постепенными и революционными и могут касаться как процессов функционирования организации без нарушения ее динамического равновесия, так и процессов развития при нарушении этого равновесия. Изменения могут охватывать все аспекты деятельности организации, и они, как правило, тесно связаны между собой. Решающую роль в инициировании и осуществлении изменений в организации играют руководители. Управление проведением изменений в организации опирается на определенные принципы, направленные на то, чтобы помочь работникам осознать организационные изменения и обеспечить позитивное участие в них. Большое значение для успешных изменений имеет выбранный стиль их проведения.

Изменения практически всегда сталкиваются с сопротивлением. Понять причины этого явления помогает понятие «гомеостаз»: человек привыкает к определенному сочетанию внешних и внутренних условий, даже если они не совсем комфортны для него. Предстоящие перемены, не очень ему знакомые, а потому несущие потенциальную угрозу гомеостазу, им первоначально отторгаются.

Формы сопротивления могут быть разными, и, соответственно, разными должны быть методы их преодоления. Они варьируются от мягких (косвенное воздействие на сотрудников) до жестких (принуждение). Эти изменения необходимо использовать на основе анализа сложившейся ситуации.

Пребывание в организации, где происходят изменения, часто вызывают у человека стрессовое состояние. Это негативно влияет не только на индивида, но и на организацию в целом. Поэтому крайне важно выявить факторы, вызывающие стресс, и обеспечить адаптацию к стрессовым ситуациям и выход из этого состояния. Чем существеннее изменения, происходящие в организации, тем сильнее у сотрудников проявляется действие психологических охранительных механизмов, одним из которых являются стереотипы.

Формы стереотипов могут делать их носителей неуязвимыми для общественного мнения. Стереотипы восприятия включают несколько вариаций на тему «Да, но...».

Практическое задание

1. Проанализируйте приведенную ситуацию и ответьте на вопросы.

Как можно охарактеризовать программу первоочередных мероприятий по выводу комбината из кризиса? Какие аспекты в ней не учтены?

Каковы основные причины срыва этих мероприятий? Как на это повлиял отказ от привлечения специалистов консалтинговой фирмы?

Как следовало бы организовать управление проведением изменений на комбинате?

Ответы на большинство вопросов не могут быть абсолютно четкими и однозначными. Главное – аргументированно объяснить свою позицию.

Ситуация для анализа

ОАО «Хлебопродукт» является одним из крупнейших комбинатов по производству муки и комбикормов в Московской области. Доля рынка Московской области по муке у комбината – 21 %, а по комбикормам – 10 %. В начале 90-х гг. на комбинате, как и на большинстве российских предприятий, начался резкий спад объемов реализации и, соответственно, производства. Производство муки упало более чем на 40 %, а комбикормов – почти в 3 раза. Были и объективные экономические причины: значительное падение объемов потребления муки в России (более чем на 30 %), разорение многих птицефабрик и животноводческих ферм, отсутствие оборотных средств и др.

Комплексная диагностика, проведенная консалтинговой фирмой, показала, что на предприятии отсутствовали какие-либо элементы современных систем управления, как и квалифицированная управленческая команда, которая могла бы контролировать изменения. В анонимных социологических исследованиях сотрудники обвиняли во всех бедах генерального директора, который не хотел отдавать свою власть. Он, в свою очередь, утверждал, что готов делегировать многие возложенные на него функции управления, однако никто не способен решать вопросы квалифицированно. В ходе комплексной проверки диагностики специалистами привлеченной консалтинговой фирмы совместно с руководством была разработана программа первоочередных мероприятий по выводу комбината из кризиса и повышения эффективности за счет собственных резервов управления:

- создание системы управления персоналом;
- обучение персонала эффективным методам работы в условиях рынка;
- формирование команд по главным направлениям деятельности;
- создание команды единомышленников;
- активизация сбыта и маркетинга;
- ориентация на клиента, создание эффективных технологий обслуживания;
- изменение структуры организации, четкое распределение задач и функций с учетом делегирования;

– формирование эффективной финансовой политики.

После этого комбинат начал самостоятельно, без участия консультантов реализовывать программу реформирования, но осуществить намеченные изменения не удалось. Были мобилизованы резервы лишь в части экономии зарплаты, электроэнергии и проведены некоторые изменения в социальной сфере, а основные проблемы управления решены не были. Как следствие, спад производства продолжился, несмотря на то что в целом рыночная ситуация улучшилась.

2. Определите, верны ли приведенные утверждения и обоснуйте свою позицию. Утверждения

а) эффективная адаптация предполагает проведение постоянных организационных изменений;

б) реализация стратегии всегда предусматривает проведение изменений;

в) практически любые организационные изменения могут вызвать сопротивление;

г) лучшее время для преодоления сопротивления изменениям – это период до их возникновения;

д) характер и глубина проводимых в организации изменений должны учитывать стадию жизненного цикла организации;

е) источниками сопротивления являются люди, а источниками изменений – обстоятельства;

ж) одна из важных причин сопротивления – культура;

з) чем более глубокие и радикальные изменения проводятся, тем выше вероятность сопротивления;

и) одним из методов преодоления сопротивления организационным изменениям является явное и неявное принуждение;

к) к организации, находящейся в состоянии организационного стресса, вполне применимы обычные управленческие воздействия.

3. Проанализируйте перечисленные в таблице 7 стереотипы. Определите, какие методы преодоления сопротивления подходят для каждого конкретного случая и какой стиль проведения изменений наиболее целесообразно использовать.

Таблица 7.

Стереотипы и пути их преодоления

Стереотип	Форма проявления сопротивления	Метод преодоления сопротивления	Стиль проведения изменений
1	2	3	4
«Это у нас уже есть»	Приводится пример, в некоторых чертах схожий с предлагаемым изменением		
«Это у нас не получится»	Приводят перечень факторов, которые не позволяют даже надеяться на положительный		

«Это не решает наши главные проблемы»	Поскольку может существовать несколько точек зрения на главные проблемы, то изменение может быть оценено как неадекватное		
«Здесь не все равноценно»	От предлагаемого изменения отделяют некоторые существенные моменты, без которых оно теряет смысл		
«Это требует доработки»	Изменение оценивают как «сырое» и отклоняют		
«Есть и другие предложения»	Предлагающая сторона поставлена в заведомо невыгодные условия конкуренции с другими инициаторами изменений и вынуждена пойти на выяснение отношений с ними		

4. Ответьте на вопросы теста для самоконтроля (таблице 8). Каждый вопрос теста имеет четыре варианта ответа. Уровень сложности и значимости вопроса определяется в графе «Статус вопроса».

Таблица 8

## Тест для самоконтроля

Вопрос и варианты ответов	Статус вопроса
1	2
1. Как стратегия связана с изменениями в организации? а) никакой связи нет; б) стратегия определяется на первом этапе изменений; в) стратегия является заключительным шагом изменений; г) изменения обеспечивают реализацию стратегии	1
2. Какова связь между объемом и качеством информации с одной стороны и уровнем сопротивления изменениям с другой? а) связь обратная: если имеет место недостаток информации, сопротивление усиливается; б) никакой связи нет; в) четкой связи нет, но недостаток или искажение информации может способствовать сопротивлению; г) связь прямая: чем больше информации, тем сильнее сопротивление	2
3. Почему изменения, затрагивающие не отдельных работников, а группы работников, наиболее эффективны? а) на группу легче воздействовать; б) любые изменения в групповых взаимодействиях оказывают влияние на индивидуальное поведение работников;	1

<p>в) в группе имеется лидер, который в случае принятия изменений может способствовать их позитивному восприятию;</p> <p>г) такие изменения более подготовлены</p>	
<p>4. Существуют ли плюсы в сопротивлении изменениям?</p> <p>а) никаких плюсов нет;</p> <p>б) да, существуют, т. к. руководители организации еще раз анализируют разработанную концепцию;</p> <p>в) существуют плюсы для конкурентов данной организации;</p> <p>г) такие изменения более подготовлены</p>	2
1	2
<p>5. В чем заключается смысл использования агентов изменений (агентов перемен)?</p> <p>а) они выступают «катализаторами» изменений;</p> <p>б) они служат «громоотводом» для выплеснутых эмоций;</p> <p>в) смысла в их использовании нет;</p> <p>г) они являются кандидатами на замещение должностей</p>	2
<p>6. В каком случае стресс полезен для индивида?</p> <p>а) стресс непродолжительный и небольшой;</p> <p>б) стресс является следствием постоянного выяснения отношений;</p> <p>в) стресс представляет собой периодически возникающее напряжение в подразделении по поводу выполняемой работы;</p> <p>г) стресс является следствием перегрузки в результате выполненной важной работы</p>	1
<p>7. Необходимо ли делегировать полномочия при проведении изменений?</p> <p>а) следует оценивать конкретную ситуацию;</p> <p>б) нет, нецелесообразно;</p> <p>в) целесообразно, т. к. это снижает вероятность будущего сопротивления переменам;</p> <p>г) целесообразно, если изменения радикальные</p>	1
<p>8. Необходимо ли руководству организации обеспечивать успешность проведения мелких, локальных изменений?</p> <p>а) необходимо сосредоточиться только на крупных, стратегических изменениях, не распыляя силы;</p> <p>б) необходимо управлять всеми изменениями в организации;</p> <p>в) по возможности стараться управлять мелкими изменениями, поскольку они происходят постоянно и чрезвычайно важны для конкретных людей в организации;</p> <p>г) да, если они затрагивают вопросы стимулирования</p>	2
<p>9. Любое ли изменение в организации вызывает сопротивление? а) нет, только разрушающее некие традиции;</p> <p>б) при эффективном управлении не вызывает никакого;</p> <p>в) практически любое; г) вызывает только радикальное изменение</p>	1
<p>10. Как должны вести себя руководители организации, если инициатива изменений исходит от подчиненных?</p> <p>а) всячески содействовать этой инициативе;</p> <p>б) погасить инициативу;</p> <p>в) провести всесторонний анализ предлагаемого изменения и на его основе принять решение;</p>	2

г) стимулировать подчиненных, но не форсировать проведение изменений	
--	--

## **Семинарское занятие № 8. Стратегический менеджмент в малом и среднем бизнесе**

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Стратегии предприятий малого и среднего бизнеса, их преимущества и ограничения.
2. Особенности постановки и реализации стратегических планов малых и средних предприятий.
3. Особенности контроля выполнения стратегических планов на малых и средних предприятиях.

### **Тематика докладов и рефератов:**

1. Роль малого и среднего бизнеса в глобальных стратегиях крупных компаний.
2. Подход Остервальдера.
3. Метод Lean Startup.
4. Алгоритм разработки стратегических планов малых и средних предприятиях.

### **Практическое занятие «Стратегический анализ конкурентов»**

#### *Цели занятия:*

- освоить методику стратегического анализа конкурентов;
- научиться определять на практике конкурентную позицию организации.

#### *Теоретический материал*

С целью лучшего изучения конкуренции в отраслях и на рынках, где действует фирма, налаживается система слежения и анализа действия конкурентов. Такой анализ должен выявить:

- общее состояние конкуренции (остроту, масштабы, степень государственного регулирования);
- характер конкурирующей продукции (степень ее новизны, дифференциации, частоту и причины внедрения новинок конкурентами);
- главные факторы успеха в конкурентной борьбе;
- самых опасных конкурентов.

Основные направления стратегического анализа конкурентов:

- 1) объем и качество выпускаемой продукции;
- 2) величина производственного и экономического потенциала, обеспеченность ресурсами, в т. ч. финансовыми;

- 3) основные цели;
- 4) действия на рынке (поглощение конкурентов, внутренний рост с целью их вытеснения, приобретение доли рынка соперников, удержание своей доли, ее сокращение под натиском более сильных фирм);
- 5) масштабы соперничества (местные, региональные, национальные, глобальные);
- 6) потенциальные возможности и конкурентные позиции соперников (усиливаются, надежно защищены; могут быть сохранены, слабеют и т. д.);
- 7) стратегические намерения (нейтральные, поступательные, оборонительные);
- 8) тип поведения (агрессивный с высоким уровнем риска; независимый, игнорирующий соперников; компромиссный, предпочитающий поиск путей к соглашению; кооперативный, ориентирующийся на совместные действия; адаптивный, основанный на учете действий других; подчиненный и т. д.);
- 9) конкурентные преимущества, качество и уровень конкурентоспособности продукции, ее защищенность патентами;
- 10) организация сбыта (по видам продукции, потребителям, регионам, условиям и срокам поставок), политика товародвижения;
- 11) нацеленность на лидерство (вытеснение нынешнего лидера, приближение к лидирующей группе);
- 12) отношение к риску;
- 13) способы и оперативность реакции на изменение рыночной конъюнктуры;
- 14) затраты и влияющие на них факторы, политика цен (упор на цену, на качество);
- 15) экспорт (фирмы-импортеры; объем экспорта и его структура; доля рынка за рубежом);
- 16) намерения и возможные следующие шаги (важно знать, удовлетворены ли конкуренты своим настоящим и будущим положением, какие серьезные шаги они могут предпринять, что может спровоцировать их активные действия);
- 17) личные возможности первых руководителей;
- 18) уровень издержек;
- 19) успехи в области НИОКР;
- 20) рыночная политика.

В ходе анализа есть возможность понять, почему конкурент поступает так, а не иначе, и выработать стратегию дальнейших действий.

Если фирма не обращает внимания на поведение своих соперников, то участвует в конкурентной борьбе вслепую и не может их победить.

Результатом анализа может быть определение конкурентной позиции фирмы на рынке (например, с точки зрения объема продаж).

Эта позиция характеризуется четырьмя типами стратегических долей:

1. Лидер (доля рынка более 40 %). Фирма чувствует себя увереннее других, но, опасаясь конкуренции, проводит гибкую политику цен и стимулирование

спроса. Исходя из своих возможностей и ситуации она может осуществлять следующие действия:

- уход с ослабленных сегментов рынка в перспективные;
- создание барьеров (ценовых, лицензионных и т. д.) на основных направлениях действия конкурентов;
- диверсификацию;
- оборону, дополняемую при необходимости контратакой;
- упреждающую атаку на соперников;
- массированное наступление путем нанесения удара в слабое место соперника.

2. Претендент на лидерство (доля рынка до 30 %). Фирма ощущает себя уверенно, только если атакует первой. Ее атака может иметь форму:

- фронтального наступления по многим направлениям (качество, цена, реклама, сбыт). Это требует значительных средств;
- окружения всей или значительной части рыночной территории лидера;
- перехода к производству новых товаров, освоению новых рынков и технологий;
- наскоков и уколов.

3. Последователь (доля на рынке до 20 %). Следует за лидером на значительном расстоянии от него, экономя средства. Это позволяет иметь меньшие маркетинговые затраты и использовать опыт первопроходцев в применении новейших разработок.

4. Окопавшийся в рыночной нише (доля на рынке 10 %). Это фирмы-новички, ищущие рыночную позицию, которая обеспечивает удовлетворительную прибыльность.

#### Практическое задание

1. Изучите систему и направления стратегического анализа конкурентов, обеспечивающие выбор конкурентной позиции фирмы.

2. Выберите основные направления стратегического анализа конкурентов сельскохозяйственной организации и составьте перечень факторов, которые могут быть источником их силы и слабости (таблица 9).

Таблица 9.

#### Оценка факторов

Направление стратегического анализа	Фактор	Экспертная оценка
Выпускаемая продукция	Качество продукции	
	Итого:	
	Итого:	

3. Проведите экспертную оценку сильных и слабых сторон конкурентов сельскохозяйственной организации. При оценке фактора ему выставляется +1 балл, если это сильная сторона конкурентов, или –1 балл, если слабая.

4. Просуммируйте экспертные оценки факторов по всем направлениям стратегического анализа конкурентов и сделайте вывод о состоянии конкурентной позиции организации.

## КОНТРОЛЬ ЗНАНИЙ

### Перечень вопросов для подготовки к экзамену

1. Сущность и содержание стратегического менеджмента.
2. Стратегия – ключевое понятие стратегического менеджмента.
3. Понятие стратегии развития предприятия.
4. Эволюция стратегического менеджмента.
5. Основные школы стратегического менеджмента.
6. Модель Гарвардской школы бизнеса – базовая модель стратегического планирования.
7. Модели стратегического планирования И. Ансоффа и Г.Стейнера.
8. Основные подходы к формированию стратегии развития предприятия: корпоративное и итеративное планирование.
9. Основные подходы к формированию стратегии развития предприятия: хаотическое и интуитивное планирование.
10. Основные этапы формирования стратегического плана развития предприятия.
11. Горизонты планирования.
12. Классификация видов стратегий в зависимости от уровня принятия управленческих решений.
13. Классификация стратегий по функциональным видам деятельности.
14. Классификация стратегий по Ф. Котлеру.
15. Классификация стратегий по М. Портеру.
16. Стратегии развития предприятия.
17. Классификация стратегий по типу развития организации.
18. Классификация видов стратегии предприятия в зависимости от миссии и положения на рынке.
19. Содержание и принципы проведения стратегического анализа.
20. Анализ внешней деловой окружающей среды предприятия.
21. Анализ ресурсного потенциала предприятия.
22. Методические подходы к анализу ресурсного потенциала отечественных предприятий.
23. Портфельный анализ.
24. SWOT-анализ.

25. Определение миссии предприятия.
26. Ценности высшего руководства компании.
27. Процесс целеполагания и организационная культура предприятия.
28. Определение целей развития предприятия.
29. Матрица возможностей И. Ансоффа (по товарам/рынкам).
30. Типовые конкурентные стратегии по М. Портеру.
31. Модели стратегического выбора в зависимости от жизненного цикла продукта.
32. Модели стратегического выбора на основе жизненного цикла предприятия.
33. Стратегия маркетинга предприятия.
34. Финансовая стратегия предприятия.
35. Инновационная стратегия предприятия.
36. Стратегия производства.
37. Социальная стратегия предприятия.
38. Экологическая стратегия предприятия.
39. Инвестиционное проектированное как основа продуктовой стратегии.
40. Бизнес-проект – организационное оформление продуктовой стратегии.
41. Понятие рисков в стратегическом планировании развития предприятий.
42. Стратегический анализ рисков предприятия.

## **ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ**

### **Учебная программа учреждения высшего образования по учебной дисциплине «Стратегический менеджмент» для специальности 7-06-0412-01 «Менеджмент»**

#### **ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА**

Учебная программа по учебной дисциплине «Стратегический менеджмент» разработана для специальности 7-06-0412-01 «Менеджмент».

Структура программы и методика преподавания дисциплины учитывают новые результаты экономических исследований и последние достижения в области стратегического менеджмента, ориентируя магистрантов на приобретение соответствующих профессиональных компетенций.

Условия осуществления деятельности современной организации характеризуются возрастающей сложностью, динамизмом и неопределенностью внешней среды. Для современного руководителя становится чрезвычайно важно уметь адаптировать фирму к изменяющимся запросам потребителей и обеспечить ее конкурентоспособность. Это возможно, если руководитель владеет теоретическими положениями стратегического менеджмента и практическими навыками обоснования и принятия стратегических решений.

Целью освоения дисциплины «Стратегический менеджмент» выступает развитие способностей стратегического мышления и навыков разработки стратегических альтернатив для принятия решений в области стратегического управления организацией, функционирующей в условиях высокой конкуренции, изменчивости и непредсказуемости внешней среды.

Курс предполагает сочетание теоретических и практических занятий. Практические занятия имеют целью освоение навыков стратегического анализа, принятия и реализации стратегических решений. В процессе изучения дисциплины магистранты приобретают навыки использования классических инструментов стратегического анализа на материалах различных кейсов. Методика кейс-анализа предполагает освоение магистрантами моделей и инструментов стратегического анализа, апробированных в практике менеджмента и в управленческом консультировании.

Задачи учебной дисциплины:

- сформировать понимание роли стратегии для обеспечения устойчивого развития и сохранения конкурентоспособности фирмы в долгосрочной перспективе;

- ознакомить с теоретическими основами моделей и инструментария стратегического менеджмента;

- освоить методы стратегического анализа предприятия и его внешнего окружения, основные стратегии конкуренции;

- развить навыки разработки стратегии компании с учетом влияния корпоративной культуры и организационной структуры на стратегический процесс.

Дисциплина «Стратегический менеджмент» базируется на знаниях, полученных при изучении таких дисциплин, как «Микроэкономика», «Макроэкономика», «Теоретические основы менеджмента», «Управление персоналом».

В результате изучения учебной дисциплины магистрант должен:

**знать:**

- основные подходы в стратегическом менеджменте;
- важнейшие тенденции развития современного этапа развития науки стратегического менеджмента;
- конкурентные, фирменные, внутрифирменные и другие виды стратегий;
- методы стратегического анализа;
- процессы реализации стратегии организации;
- роль ресурсов и способностей компании при разработке реализации стратегии;
- технологию стратегического управления;

**уметь:**

- выявлять особенности стратегии развития организации в условиях белорусской экономической модели;
- использовать различные стратегии конкурентной борьбы;
- определять сущность и виды стратегических исследований для анализа внешней и внутренней среды функционирования предприятия для получения стратегически ориентированных решений;
- выявлять особенности системы управления организацией для разработки бизнес-планов и эффективность использования стратегических решений;
- использовать возможности электронного бизнеса при разработке стратегии предприятия;

**иметь навык:**

- критического мышления для оценки действий экономических субъектов и влияния внешних воздействий на фирму;
- проведения SWOT-анализа и использования других методов при выработке стратегических решений.

В результате изучения учебной программы «Стратегический менеджмент» формируются следующие компетенции:

УК-2: Быть способным анализировать и развивать свой интеллектуальный и общекультурный уровень, строить траекторию профессионального развития.

УК-3: Быть способным анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации и направлять деятельность организации для достижения ее целей.

УК-4: Быть лидером командной работы, способным оценивать коммуникативные каналы и выстраивать межличностные коммуникации.

УК-6: Быть способным принимать управленческие решения, оценивать их возможные последствия и нести за них ответственность.

Согласно учебному плану для очной формы получения углубленного высшего образования на изучение учебной дисциплины отведено всего 90 часов, из них аудиторных – 50 часов.

Распределение аудиторных часов по курсам, семестрам и видам занятий приведено в таблице 1.

Таблица 1.

Очная (дневная) форма получения углубленного высшего образования					
Курс	Семестр	Лекции, ч.	Лабораторные занятия, ч.	Практические занятия, ч.	Форма промежуточной аттестации
1	1	20	20	10	экзамен

## **СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА**

### **Тема 1. Базис и исторические аспекты стратегического управления компанией. Стратегический менеджмент в компании**

Суть и необходимость стратегического менеджмента, его место в системе управления компанией. Генезис стратегического менеджмента. Школы и технологии стратегического менеджмента. Процессы стратегического менеджмента. Содержание стратегического менеджмента.

Стратегический менеджмент как наука.

### **Тема 2. Компоненты стратегического менеджмента и система целей компании**

Эволюция управленческих систем и организаций. Первичная концепция стратегического менеджмента. Нестабильность внешней среды и управление компанией. Методологические основы стратегического менеджмента.

Базовые модели стратегического выбора и планирования: подход И.Ансоффа, матрица возможностей Г.Стейнера, метод стратегического выбора М.Портера, стратегии по Котлеру, модель Гарвардской школы бизнеса.

Модели стратегического менеджмента Томпсона, Дэвида, Линча, С.А. Попова. Разработка стратегического видения и миссии фирмы. Стратегические цели и задачи. SMART-подход. Корпоративная социальная ответственность.

### **Тема 3. Подходы к развертыванию и реализации стратегий**

Разработка стратегии. Разработка стратегий отдельных бизнесов и их систем. Разработка стратегий функциональных подсистем. Анализ ресурсов и возможностей. Система сбалансированных показателей. Метод Hoshin Kanri. Ресурсный метод. Иерархия развертывания стратегии.

Система корпоративных стратегий. Типовые стратегии бизнес-уровня. Функциональные стратегии.

### **Тема 4. Портфельные и комплексные методы стратегического менеджмента. Стратегический менеджмент и конкурентоспособность компании**

Сущность и этапы портфельного стратегического анализа. Матрица И.Ансоффа, трехмерная схема Д.Абея, матрица Boston Consulting Group, матрица McKinsey/GE, матрица ADL/LC, матрица Shell/DPM.

SWOT-анализ: классический и модификации. PEST-анализ внешней макросреды компании. Стратегический SNW-анализ внутренней среды. SPACE-метод: классический и модификации.

Конкуренция в бизнесе. Конкурентные преимущества. Базовые конкурентные стратегии. Анализ конкурентоспособности по бизнес-модели и ключевым факторам успеха.

Бенчмаркетинг. Ключевые компетенции и корпоративная культура.

### **Тема 5. Современные подходы к формированию корпоративной стратегии и жизненному циклу компании для ее устойчивого развития**

Корпоративное управление как базис стратегического менеджмента. Новые факторы, обусловленные ускоряющимся прогрессом. От альянсов до холдингов: причины, методы и практика создания сложных корпоративных образований. Слияния и поглощения.

Суть и содержание устойчивого развития. Подходы к определению и управлению жизненным циклом компании (ЖЦК). Использование подхода Адизеса в стратегическом менеджменте. Уровень зрелости компании, стратегические компетенции и их мониторинг.

Встраивание управления ЖЦК в систему стратегического управления компанией. Определение положения компании на кривой ЖЦК.

### **Тема 6. Стратегические преобразования при реализации стратегии**

Основные направления стратегических преобразований. Виды и методы стратегических преобразований. Этапы стратегических преобразований. Модель организационных преобразований. Управление изменением организационной культуры. Осуществление стратегического лидерства.

### **Тема 7. Принятие стратегических управленческих решений. Управление сопротивлениями изменениям в компании**

Модели стратегических управленческих решений. Принятие стратегических решений в условиях определенности. Принятие решений в условиях риска. Принятие решений в условиях неопределенности.

Основные объекты управления стратегическими изменениями. Организационная культура как объект стратегических изменений. Типы организационных структур. Шаблонное структурное развитие Альфреда Чандлера. Алгоритм выбора оптимальной организационной структуры компании.

Содержание программы управления стратегическими изменениями. Поведение людей в процессе организационных преобразований. Причины и формы сопротивления организационным изменениям.

Управление рисками при проведении преобразований.

Тенденции преобразования традиционных бизнес-моделей под влиянием информационных технологий и сети Интернет. Эволюция электронной коммерции и ее влияние на систему управления.

### **Тема 8. Стратегический менеджмент в малом и среднем бизнесе**

Роль малого и среднего бизнеса в глобальных стратегиях крупных компаний. Необходимость наличия стратегии у предприятий малого и среднего бизнеса, преимущества и ограничения. Подход Остервальдера и метод Lean Startup. Особенности постановки и реализации стратегических планов и контроля их выполнения на малых и средних предприятиях.

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**  
 Очная (дневная) форма получения углубленного высшего образования <sup>1</sup>

Номер раздела, темы	Название раздела, темы, занятия	Количество аудиторных часов					Количество часов СР	Форма контроля знаний
		Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Лабораторные занятия	Иное		
<b>1 семестр</b>								
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Базис и исторические аспекты стратегического управления компанией. Стратегический менеджмент в компании.	2						
	Лабораторное занятие № 1. Базис и исторические аспекты стратегического управления компанией. Стратегический менеджмент в компании.				2			Защита лабораторной работы
2	Компоненты стратегического менеджмента и система целей компании.	2						
	Практическое занятие № 1. Компоненты стратегического менеджмента и система целей компании.		2					Тест
	Лабораторное занятие № 2. Компоненты стратегического менеджмента и система целей компании.				2			Защита лабораторной работы
3	Подходы к развертыванию и реализации стратегий.	2						

1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Практическое занятие № 2. Подходы к развертыванию и реализации стратегии.		2					Проведение письменного опроса
	Лабораторное занятие № 3. Подходы к развертыванию и реализации стратегии.				2			Защита лабораторной работы
4	Портфельные и комплексные методы стратегического менеджмента. Стратегический менеджмент и конкурентоспособность компании.	4						
	Практическое занятие № 3. Портфельные и комплексные методы стратегического менеджмента. Стратегический менеджмент и конкурентоспособность компании.		2					Проведение устного опроса
	Лабораторное занятие № 4. Портфельные и комплексные методы стратегического менеджмента. Стратегический менеджмент и конкурентоспособность компании.				4			Защита лабораторной работы
5	Современные подходы к формированию корпоративной стратегии и жизненным циклом компании для ее устойчивого развития.	4						
	Практическое занятие № 4. Современные подходы к формированию корпоративной стратегии и жизненным циклом компании для ее устойчивого развития.		2					Тест
	Лабораторное занятие № 5. Современные подходы к формированию корпоративной стратегии и жизненным циклом компании для ее устойчивого развития.				4			Защита лабораторной работы

1	2	3	4	5	6	7	8	9
6	Стратегические преобразования при реализации стратегии.	2						
	Лабораторное занятие № 6. Стратегические преобразования при реализации стратегии.				2			Защита лабораторной работы
7	Принятие стратегических управленческих решений. Управление сопротивлениями изменениям в компании.	2						
	Лабораторное занятие № 7. Принятие стратегических управленческих решений. Управление сопротивлениями изменениям в компании				2			Защита лабораторной работы
8	Стратегический менеджмент в малом и среднем бизнесе.	2						
	Практическое занятие № 5. Стратегический менеджмент в малом и среднем бизнесе.		2					Тест
	Лабораторное занятие № 8. Стратегический менеджмент в малом и среднем бизнесе.				2			Защита лабораторной работы
	<b>Итого за семестр</b>	<b>20</b>	<b>10</b>		<b>20</b>			<b>экзамен</b>
	<b>Всего аудиторных часов</b>	<b>50</b>						

<sup>1</sup> Темы учебного материала, не указанные в Учебно-методической карте, отводятся на самостоятельное изучение студентом

## ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

#### *Основная литература*

1. Петрович, М.В. Управление организацией: учебное пособие для студентов учреждений высшего образования по специальности "Менеджмент" / М. В. Петрович. – Минск: РИВШ, 2023. – 667 с. (3 экз.) гриф есть
2. Операционный менеджмент: учебное пособие для студентов учреждений высшего образования по специальности "Бизнес-администрирование" / [Г. А. Хацкевич и др.]. – Минск: РИВШ, 2023. – 197 с. Гриф есть (20 экз)
3. Воронин, А. Д. Стратегический менеджмент: учебник для студентов учреждений высшего образования по специальности магистратуры "Бизнес-администрирование" / А. Д. Воронин, А. В. Королев. – Минск: Вышэйшая школа, 2022. – 272 с. (11 экз.) гриф есть
4. Малыхина, С.И. Теория и практика корпоративного управления: пособие для обучающихся учреждений высшего образования, осваивающих образовательную программу высшего образования 2 ступени 1-26 80 04 "Менеджмент" / С. И. Малыхина; Академия управления при Президенте Республики Беларусь. – Минск: Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2022. – 131 с. гриф есть (2 экз.)
5. Лысенкова, М.В. Обоснование инвестиционных и инновационных проектов: учебное пособие для студентов учреждений высшего образования по специальности магистратуры "Экономика" / М. В. Лысенкова. – Минск: РИВШ, 2021. – 607 с. Гриф есть (9 экз.)
6. Костюкевич, Е. Н. Менеджмент: пособие для специальности 1-27 01 01 "Экономика и организация производства (по направлениям) / Е. Н. Костюкевич; Министерство образования Республики Беларусь, Белорусский национальный технический университет, Кафедра "Инженерная экономика". – Минск: БНТУ, 2019. – 70 с. – Режим доступа : <https://rep.bntu.by/handle/data/61465> (9 экз.) Гриф есть

#### *Дополнительная литература*

7. Управление персоналом: продвинутый курс: учебник для обучающихся по программам бакалавриата и магистратуры по направлениям подготовки 38.03.01 и 38.04.01 "Экономика", 38.03.02 и 38.04.02 "Менеджмент", 38.03.03 и 38.04.03 "Управление персоналом", 38.03.04 и 38.04.04 "Государственное и муниципальное управление, 38.03.05 "Бизнес-информатика" 39.04.08 "Финансы и кредит" / [Костенко Е. П. и др.]; под редакцией: Е. П. Костенко и Л. С. Скачковой. – Санкт-Петербург [и др.]: Питер, 2023. – 509 с. (3 экз.) Гриф РФ

8. Грант, Роберт. Современный стратегический анализ: пер. с англ. / Роберт Грант; [перевел с английского С. Дмитриев]. – 9-е издание. – Санкт-Петербург [и др.]: Питер, 2022. – 670 с. (2 экз.)
9. Сидорова, Е. Системное мышление и теория ограничений: [учебное пособие] / Елена Сидорова, Юрий Костюхин, Галина Тимохова. – Санкт-Петербург [и др.]: Питер, 2022. – 190 с.: ил., табл., схемы. – (Учебное пособие) (Для бакалавров и магистров) грифа нет (6 экз.)
10. Зуб, А. Т. Теория менеджмента: учебник для бакалавров, обучающихся по специальностям направлений 38.03.02 "Менеджмент", 38.03.03 "Управление персоналом", 38.03.04 "Государственное и муниципальное управление" / А. Т. Зуб. – Санкт-Петербург [и др.]: Питер, 2020. – 671 с. Гриф РФ (1 экз.)
11. Основы менеджмента: пособие: [для подготовки студентов, магистрантов и аспирантов по управленческой тематике] / [А. Н. Сенько и др.]. – Минск: Амалфея, 2019. – 147 с. (14 экз.) грифа нет
12. Брасс, А. А. Менеджмент. Основные понятия. Функции. Методы. Виды : учебное пособие / А. А. Брасс. – Минск: Мисанта, 2018. – 514 с. (3 экз.) грифа нет
13. Смольский, А. П. Практический менеджмент: инструменты, стратегия и тактика управления: учебное пособие / А. П. Смольский. – Минск: Амалфея: Мисанта, 2016. – 441, [2] с. (4 экз.) грифа нет
14. Ковалев, В. А. Современный стратегический анализ: учебник для обучающихся по программам высшего профессионального образования направления подготовки 38.04.02 "Менеджмент" / В. А. Ковалев. – Санкт-Петербург [и др.]: Питер, 2016. – 286, [1] с. (2 экз.) Гриф РФ
15. Харченко, В.Л. Стратегический менеджмент: учебник : для студентов вузов по специальности "Антикризисное управление" и другим экономическим специальностям / В.Л. Харченко. – Москва: МФПА, 2012. – 382 с.: ил., табл. – (Академия бизнеса) . – Режим доступа : <https://elib.bntu.by/handle/data/2616> (1 экз.) гриф РФ
16. Беляцкий, Н. П. Интеллектуальные техники менеджмента: учебное пособие для студентов учреждений высшего образования по экономическим специальностям / Н. П. Беляцкий, А.И. Максимчук. – Минск: Адукацыя і выхаванне, 2017. – 255 с. (9 экз.) гриф есть
17. Адизес, И. К. Управляя изменениями: как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни: пер. с англ. / Ицхак Калдерон Адизес; пер. В. Кузин. – 4-е изд. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 354 с. Грифа нет (1 экз.)
18. Операционный менеджмент: учебное пособие для студентов учреждений высшего образования по специальностям "Бизнес-администрирование", "Экономика и управление на предприятии", "Менеджмент" / В.И. Тележников, Т.П. Тихоненко, Н.Г. Шебеко, Т.Л. Бородко; под ред. В.И. Тележников. – Минск: Амалфея: Мисанта, 2016. – 460 с. Гриф есть (6 экз.)

19. Управление производством и операциями: [учебное пособие по направлению 080200 "Менеджмент"] : для магистрантов и специалистов / В.Л. Попов, Д.А. Марков, Е.Г. Гуреева, А.В. Крутова; под ред. В.Л. Попов. – Санкт-Петербург [и др.]: Питер: Питер, 2014. – 334 с. Гриф РФ (2 экз.)
20. Брасс, А. А. Управление организацией: учебное пособие / А. А. Брасс. – Минск: Амалфея: Мисанта, 2014. – 344 с. Грифа нет (5 экз.)
21. Адизес, И. К. Управление жизненным циклом корпорации: пер. с англ. / И. К. Адизес. – Санкт-Петербург [и др.]: Питер, 2012. – 383 с.: ил. – (Теория менеджмента) Грифа нет (3 экз.)
22. Лойко, А. И. Philosophy of cross cultural communication [Электронный ресурс]: textbook on general education discipline "Philosophy and Methodology of Science" for students all specialties of full-time and part-time forms of education / A. I. Loiko; Ministry of education of the Republic of Belarus, Belarusian National Technical University, Faculty of Management Technologies and Humanitarization, Department of "Philosophical Teachings". – Электрон. дан. – Minsk: BNTU, 2023. – 1 электрон. опт. диск (CD-R). – Режим доступа : <https://rep.bntu.by/handle/data/135380>.
23. Sell, Axel. Corporate planning: global management tools: an introduction to standardised middle- and long- term corporate planning / Axel Sell. – Bremen: Universitat Bremen, 2006. – 113 S. (2 экз.)
24. Hitt, Michael A. Strategic management: competitiveness and globalization / Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson. – ed. 4th. – [б. м.] South-Western College, 2001. – 550, [690] p. (1 экз.)
25. Cats-Baril, William L. Information technology and management / William L. Cats-Baril, Ronald L. Thompson. – Chicago etc.: Irwin, 1997. – 512 p. (3 экз.)
26. Bateman, Thomas S. Management: Building competitive advantage / Thomas S. Bateman, Scott A. Snell. – 3rd ed. – Chicago etc.: Irwin, 1996. – 588 p. (6 экз.)
27. Pearce, John A. An industry approach to cases in strategic management / John A. Pearce, Richard B. Robinson. – 2nd ed. – Chicago etc.: Irwin, 1996. – 846 с. (2 экз.)
28. Maidment, Fred H. Management.96/97 / ed. Fred H. Maidment. – 4th ed. – Guilford,Conn.: Dushkin Publishing Group: Brown and Benchmark Publishers, 1996. – 272 p. (7 экз.)
29. Donnelly, James H. Fundamentals of management / James H. Donnelly, James L. Gibson, John M. Ivancevich. – 9th ed. – Chicago etc.: Irwin, 1995. – 719 p. (12 экз.)
30. Gatewood, Robert D. Management: comprehension, analysis and application / Robert D. Gatewood, Robert R. Taylor, O.C. Ferrell. – Chicago etc.: Irwin, 1995. – 713 с. (6 экз.)
31. Pearce, John A. Strategic management: formulation, implementation & control / John A. Pearce, Richard B. Robinson. – alternate case ed. – Chicago etc.: Irwin, 1995. – 947 p. (1 экз.)

32. Guiltinan, Joseph P. Marketing management: Strategies and programs / Joseph P. Guiltinan, Gordon W. Paul. – 5th ed. – New York etc.: McGraw-Hill, 1994. – 480 p. (5 экз.)
33. Pearce, John A. Cases in strategic management / John A. Pearce, Richard B. Robinson. – 3rd ed. – Burr Ridge, IL. etc.: Irwin, 1994. – 519 p. (2 экз.)
34. Wheelen, Thomas L. Cases in strategic management / Thomas L. Wheelen, J. David Hunger. – 3rd ed. – Reading, MA etc.: Addison-Wesley, 1990. – XVI, 688 p. (1 экз.)

### **Средства диагностики результатов учебной деятельности**

Оценка уровня знаний магистранта производится по десятибалльной шкале в соответствии с критериями, утвержденными Министерством образования Республики Беларусь.

Для диагностики достижений магистранта рекомендуется использовать следующий диагностический инструментарий:

- устный и письменный опрос во время практических занятий;
- защита лабораторных работ;
- сдача экзамена по дисциплине.

### **Тематика рефератов**

1. Суть и необходимость стратегического менеджмента, его место в системе управления компанией.
2. Стратегия как ключевое понятие стратегического менеджмента.
3. Эволюция стратегического менеджмента.
4. Модель Гарвардской школы бизнеса как базовая модель стратегического планирования.
5. Классификация стратегий по М. Портеру
6. Классификация стратегий по Ф. Котлеру.
7. Матрица И. Ансоффа и стратегии роста бизнеса.
8. Стратегии роста компании.
9. Стратегический анализ внешней среды предприятия.
10. Стратегический анализ ресурсного потенциала предприятия.
11. Портфельный анализ как основной метод стратегического анализа.
12. SWOT-анализ как инструмент стратегического планирования.
13. Целеполагание как этап стратегии развития компании.
14. Миссия организации.
15. Типовые конкурентные стратегии по М. Портеру.
16. Модели стратегического выбора на основе жизненного цикла предприятия.
17. Функциональные стратегии развития предприятия (краткий обзор).
18. Бизнес-проект как организационное оформление продуктовой стратегии предприятия.
19. Реализация стратегии развития компании: секреты успеха.
20. Стратегические альянсы: теоретические и практические аспекты формирования и развития.

### **Перечень контрольных вопросов и заданий для самостоятельной работы магистрантов**

1. Суть и необходимость стратегического менеджмента, его место в системе управления компанией.
2. Генезис стратегического менеджмента.
3. Школы и технологии стратегического менеджмента.

4. Эволюция управленческих систем и организаций.
5. Нестабильность внешней среды и управление компанией.
6. Базовые модели стратегического выбора и планирования.

Матрица возможностей Г.Стейнера

7. Метод стратегического выбора М.Портера
8. Стратегии по Котлеру: краткая характеристика
9. Модель Гарвардской школы бизнеса.
10. Модели стратегического менеджмента Томпсона, Дэвида, Линча,

С.А. Попова

11. Разработка стратегического видения и миссии фирмы.

Стратегические цели и задачи.

12. SMART-подход.
13. Корпоративная социальная ответственность.
14. Этапы разработки корпоративной стратегии.
15. Система сбалансированных показателей.
16. Метод Hoshin Kanri и ресурсный метод.
17. Система корпоративных стратегий.
18. Типовые стратегии бизнес-уровня.
19. Функциональные стратегии.
20. Сущность и этапы портфельного стратегического анализа.
21. Матрица И.Ансоффа
22. Трехмерная схема Д.Абея
23. Матрица Boston Consulting Group
24. Матрица McKinsey/GE
25. Матрица ADL/LC
26. Матрица Shell/DPM
27. SWOT-анализ: классический и модификации.
28. PEST-анализ внешней макросреды компании.
29. Стратегический SNW-анализ внутренней среды.
30. SPACE-метод: классический и модификации.
31. Конкуренция в бизнесе. Конкурентные преимущества.
32. Базовые конкурентные стратегии. А
33. Анализ конкурентоспособности по бизнес-модели и ключевым факторам успеха.
34. Бенчмаркетинг.
35. Ключевые компетенции и корпоративная культура.
36. Корпоративное управление как базис стратегического менеджмента. Новые факторы, обусловленные ускоряющимся прогрессом.
37. От альянсов до холдингов: причины, методы и практика создания сложных корпоративных образований. Слияния и поглощения.
38. Суть и содержание устойчивого развития. Подходы к определению и управлению жизненным циклом компании (ЖЦК).
39. Использование подхода Адизеса в стратегическом менеджменте.

40. Уровень зрелости компании, стратегические компетенции и их мониторинг.

41. Встраивание управления жизненного цикла компании в систему стратегического управления компанией.

42. Определение положения компании на кривой жизненного цикла компании.

43. Основные направления стратегических преобразований.

44. Виды и методы стратегических преобразований.

45. Этапы стратегических преобразований.

46. Модель организационных преобразований.

47. Управление изменением организационной культуры.

48. Модели стратегических управленческих решений.

49. Принятие решений в условиях риска и неопределенности.

50. Организационная культура как объект стратегических изменений.

Типы организационных структур.

51. Шаблонное структурное развитие Альфреда Чандлера.

52. Алгоритм выбора оптимальной организационной структуры компании.

53. Содержание программы управления стратегическими изменениями.

54. Поведение людей в процессе организационных преобразований.

Причины и формы сопротивления организационным изменениям.

55. Управление рисками при проведении преобразований.

56. Роль малого и среднего бизнеса в глобальных стратегиях крупных компаний.

57. Подход Остервальдера и метод Lean Startup.

58. Особенности постановки и реализации стратегических планов и контроля их выполнения на малых и средних предприятиях.

### **Методические рекомендации по организации и выполнению самостоятельной работы магистрантов**

При изучении дисциплины рекомендуется использовать следующие формы самостоятельной работы:

- решение индивидуальных задач, выполнение индивидуальных заданий;
- подготовка рефератов по индивидуальным темам;
- подготовка сообщений, тематических докладов, презентаций по заданным темам;
- составление тематической подборки литературных источников, интернет-источников;
- проработка тем (вопросов), вынесенных на самостоятельное изучение.